نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۲۴ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۶/۲۶

آسیب‌شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بر اساس رویکرد نظریه داده بنیاد

مهدی دیودار[۱] - محبوبه سلیمان‌پورعمران[۲]

چکیده

آسیب‌شناسی آموزش کارکنان امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها در جهت برنامه‌ریزی دقیق‌تر و بهره‌مندی هرچه بیش‌تر از الگوها و روش‌های آموزش به شمار می‌رود. با توجه به اهمیت بهسازی منابع انسانی و مدیریت مؤثر آن، استفاده از الگویی متناسب با ویژگی‌های بومی این شرکت لازم به نظر می‌رسد. هدف اصلی این پژوهش آسیب‌شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی با روش داده بنیاد بود و اطلاعات مورد نیاز آن نیز از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۲۴ نفر از خبرگان این شرکت و بررسی ۴۰ مقاله جدید گردآوری شد. مؤلفه‌های مدل نهایی و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر نیز به وسیله کدگذاری گزینشی و محوری به دست آمد. نتایج پژوهش شامل استخراج ۳۱ مؤلفه اصلی و ۱۱۹ مقوله فرعی در سه بعد فرآیند، ساختار و زمینه در قالب پارادایم شرایط علی، محوری، مداخله‌گر، کنش‌ها و تمایلات، زمینه و پیامدها پدیدار شد.

واژگان کلیدی: آسیب‌شناسی، آموزش منابع انسانی، رویکرد داده بنیاد.

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (mdivdar@yahoo.com)
[۲] استادیار گروه مدیریت آموزشی واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. نویسنده مسئول: (m.pouromran@gmail.com)

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

مقدمه

منابع انسانی به عنوان بزرگترین و فعال‌ترین منبع ارزش آفرین در سازمان‌ها، مورد توجه مدیران آینده نگر است که اهمیت بهسازی منابع انسانی را درک می‌نمایند (شمس مورکانی، صفایی موحد و فاطمی صفت، ۱۳۹۴). آموزش می‌تواند با تغییر در نگرش، رفتار و مهارت‌های فرد، نگرش آن‌ها نسبت به کار یا تعامل آن‌ها با همکاران یا سرپرستان، ایجاد تغییر نماید (ابیلی و موفقی، ۱۳۸۹). هدف اصلی آموزش کارکنان، توانمند کردن افراد برای موفقیت در مشاغل، توسعه حرفه گرایی، تطبیق با تغییرات و موقعیت‌های جدید در زندگی کاری در جهت بهبود عملکرد و برای رفع نیاز کاری آنان است (Altun & Gok, 2010). امروزه در بررسی منابع و قابلیت‌های سازمان، انسان به عنوان ارزشمندترین منبع سازمان تلقی می‌گردد و بارزترین نمود سرمایه‌گذاری سازمان‌ها برای کارکنان، آموزش نیروی انسانی است که نیاز به نیروی متخصص در آینده را رفع نموده و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان و ارتقای سطح کارایی سازمان است. این در حالی است که صرفا آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهدافش کمک نماید. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شود تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف نماید و در غیر این صورت موجب هدر دادن سرمایه‌های انسانی می‌گردد (دانشفرد و رشیدی، ۱۳۹۲). بر این اساس، کلید اصلی روش‌های اجرای کار در سازمان‌ها و تغییر و تحول و نوآوری‌های فرا سازمان، استفاده از سازوکار مؤثر ضمن خدمت کارکنان است (خراسانی و فتحی واجارگاه، ۱۳۹۳). از سوی دیگر، هدف اصلی آموزش‌های سازمانی انتقال یادگیری به محیط کار است، اما پژوهش‌های بسیاری تاکید دارند که در عمل، انتقال یادگیری چندانی صورت نگرفته است و سازمان‌ها نتوانسته‌اند به نتایج مورد انتظار خود دست پیدا کنند (Bhatti, 2010). در واقع برآوردها نشان می‌دهد تنها ۱۰تا ۱۵ درصد از آنچه که آموخته می‌شود به محیط شغلی انتقال داده می‌شود، بنابراین اگر چاره‌ای برای چنین نرخ پایینی اندیشیده نشود و نتوان نرخ انتقال را بهبود بخشید، اعتبار و اثربخشی آموزش‌های سازمانی تا حد زیادی به خطر می‌افتد (Kontoghiorghes, 2014). با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

این وجود باید گفت که موفقیت بلندمدت هر سازمانی وابسته به این است که آیا کارکنان آن سازمان به صورت اثربخش و مداوم به امر یادگیری می‌پردازند؟ و یا اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود، که برای سازمان سودمند است، به کار می‌گیرند؟ بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تامین و حفظ منابع آینده ساز است. در همین رابطه، برآوردها نشان می‌دهد که بیش‌تر سرمایه‌های رسمی در خصوص آموزش و بهسازی سازمانی به دلیل اینکه اکثر دانش‌ها و مهارت‌های کسب شده در آموزش به صورت کامل توسط فراگیران به کار گرفته نشده، تلف شده است (Handy, 2008). وجود نقص در فرآیند آموزش کارکنان می‌تواند روند رسیدن به اهداف کوتاه‌مدت و بلند مدت در راستای سند چشم انداز بیست ساله را با چالش همراه سازد. این برآوردها زمینه توجه بیش‌تر به بررسی این امر که چه عواملی مانع یا باعث انتقال آموزش می‌شوند را فراهم آورده است (Dermol & tomaz, 2014). بنابراین باید اذعان داشت که به همان اندازه که آموزش نیروی انسانی دارای اهمیت می‌باشد، بررسی و آسیب‌شناسی آموزش و بهسازی آن نیز حائز اهمیت است، زیرا به رغم گستردگی فعالیت‌ها و تنوع روش‌های آموزشی در سال‌های متمادی، فضای آموزشی کارکنان دولت با مشکلات و موانعی روبه رو بوده است. بررسی‌های به عمل آمده در مورد اجرای برنامه‌های تحول نظام اداری ایران نشان می‌دهد که بهره‌وری در سازمان‌های دولتی، با وجود فناوری‌های پیشرفته، روندی کاهشی داشته است. در خصوص آسیب‌شناسی آموزش کارکنان پژوهش‌های متعددی انجام شده است:

سلطانی، نیکوکار، پاشایی و خلیلی (۱۳۹۷) در زمینه آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی کارکنان با استفاده از الگوی «FPSS» دریافتند سازمان مورد مطالعه در دو بعد کارکردی و فرآیندی الگوی FPSS وضعیت نسبتا خوبی دارد ولی در دو بعد سیستمی و ساختاری الگوی FPSS از وضعیت مناسبی برخوردار نیست.

طیبی و فلاح (۱۳۹۶) در پژوهشی مشابه دریافتند آسیب‌های آموزشی هر سه حوزه ساختاری، رفتاری، محیطی در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان بیش از حد متوسط است.

رحمانی، رجبی واسوکلایی، سعیدپور، رضایی، نیکان و خسروی (۱۳۹۶) در زمینه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

آسیب‌شناسی منابع انسانی کارکنان بر اساس مدل سه شاخگی دریافتند که بیش‌ترین میانگین و انحراف معیار مربوط به بعد انگیزشی و رضایت شغلی و کمترین انحراف معیار مربوط به بعد بهبود روش‌هاست. از بین مؤلفه‌های مورد مطالعه، مؤلفه رفتاری بیش‌ترین امتیاز و مؤلفه زمینه‌ای کمترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. هم‌چنین بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای و رابطه این عوامل با متغیر جنسیت رابطه معنی‌داری وجود دارد.

عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶) در ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی دریافتند که وضعیت موجود نیازسنجی، اهداف، محتوا، مدرسان، سازمان‌دهی، ارزشیابی و انگیزش کارکنان در دوره‌های آموزشی از دید کارشناسان سازمان امور مالیاتی در حد متوسط بوده است.

فرهادی و خراسانی (۱۳۹۵) در زمینه آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه اعضای هیات علمی بر اساس الگوی c۳ دریافتند آسیب‌شناسی دوره‌های ضمن خدمت در عوامل ساختاری نسبت به عوامل زمینه‌ای و محتوایی ضعیف‌تر می‌باشد. هم‌چنین در عوامل ساختاری نیز بین دیدگاه‌های اعضای هیات علمی برحسب رشته تخصصی و سنوات خدمت تفاوت معنی‌داری وجود دارد. در مورد عوامل زمینه‌ای نیز بین دیدگاه‌های اعضای هیات علمی زن و مرد تفاوت معنی‌داری به چشم می‌خورد.

خراسانی و فتحی واجارگاه (۱۳۹۳) در ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت ملی گاز ایران دریافتند که دوره‌های آموزشی شرکت ملی گاز ایران در مورد عامل‌های واکنش، یادگیری، رفتار، نتایج، زمینه، فرآیند و برون داد فاقد اثربخشی لازم بوده و فقط در مورد دو عامل درون داد سودآوری و اثربخشی لازم را داشته‌اند.

نجفی زاده و زاهدی (۱۳۹۵) در مورد آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی دریافتند که آسیب‌های نظام مدیریت عملکرد کارکنان در قالب مدل سه شاخگی عبارتند از: آسیب‌های ساختاری، رفتاری و آسیب‌های محیطی.

حسینی، شامی و خنیفر (۱۳۹۴) در زمینه آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

اساس مدل OEM نشان دادند که از میان ابعاد بررسی شده (درون داد، فرآیند، برون داد و پسامد) برون دادها از سایر ابعاد نامطلوب‌تر ارزیابی شدند و فراگیران داری مدرک لیسانس نسبت به سایر افراد، آموزش‌های ضمن خدمت را مطلوب‌تر ارزیابی کرده‌اند.

خراسانی، عباس‌پور و وفایی (۱۳۹۴) در زمینه بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان با استفاده از مدل هولتون به این نتایج رسیدند که عوامل فردی و سازمانی بیش‌ترین تأثیر را بر انتقال آمـوزش در محیط کار دارند و در بین کارکنان دانشگاه تهران عوامل فردی مؤثر بر انتقال آموزش، به عنوان مانع معمولی در برابر انتقال آموزش، عوامل سازمانی، مانع معمولی و عوامل آموزشی نیز مانع معمولی انتقال محسوب می‌شود.

ابیلی، غلامعلی لواسانی، غلامی و حسینی (۱۳۹۳) به بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمان بر اساس سه مؤلفه ویژگی‌های فردی، آموزشی و سازمانی مدل انتقال آموزش هالتون پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که مؤلفه ویژگی فردی در سطح مطلوب و مؤلفه ویژگی آموزشی و سازمانی در سطح نسبتا مطلوب ارزیابی قراردارد. نقش حمایتی سرپرست در آموزش و عملکرد شغلی کارکنان، مستقیما بر انگیزه یادگیری تأثیر می‌گذارد.

در پژوهشی دیگر (Sunyoung, Hye-Seung-Kang, & Eun-Jee, 2018)، محققان در بررسی نقش پشتیبانی سرپرست در آموزش کارکنان و عملکرد شغلی دریافتند که آگاهی از نیازها و انگیزه یادگیری اثر مستقیم و معنی‌داری بر انتقال آموزش و عملکرد شغلی دارد.

در زمینه تأثیر عوامل محیط کاری بر انتقال آموزش کارکنان نیز پژوهش (kporn, Chaiprasit, & Peerapong, (2017 نشان داده است که عوامل محیطی محیط کار به‌طور مستقیم بر رفتار انتقال آموزش شرکت کنندگان و به‌طور غیرمستقیم از طریق MT افراد تأثیر می‌گذارد. هانایشا (۲۰۱۶) در بررسی اثرات توانمندسازی کارکنان، کار گروهی و برنامه آموزشی کارکنان بر تعهد سازمانی نشان داد که توانمندسازی کارکنان دارای اثر مثبت و معنی‌داری بر تعهد سازمانی بوده و اثر کار گروهی بر تعهد سازمانی نیز مثبت و معنی‌دار می‌باشد. به‌طور کلی پیشینه تحقیقاتی موجود، مهم‌ترین موانع انتقال آموزش را کمبود تشویق و تقویت شغلی، عوامل مختل‌کننده در محیط کار از قبیل فشار زمانی، فشار

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

کاری، اقتدار ناکافی، روندهای کاری غیراثربخش، تجهیزات و امکانات ناکافی، فرهنگ سازمانی غیرحمایتی، اعتقاد به غیرکاربردی بودن دوره‌های آموزشی، اعتقاد به نامناسب بودن محتوای آموزش، طراحی ضعیف و ارائه نامناسب برنامه آموزشی، فشار از سوی همکاران برای مقاومت در برابر تغییر و... دانسته‌اند. در این باره مشاهدات حاکی از آن است که دوره‌های آموزش برگزار شده در سازمان‌ها از جمله شرکت نفت، بیش‌تر جنبه تئوریک داشته و به شکل کاربردی و کارگاهی برگزار نمی‌شود، حتی اجرای برخی دوره‌ها نیز نتایج مفیدی در بر نداشته و نتوانسته در رفع نیازهای کارکنان، اثربخش واقع شود و صرفا به اعطای گواهی‌نامه جهت ارتقای شغلی ختم شده است. هم‌چنین در خصوص تعیین نیاز آموزشی فراگیران به جهت تنوع شغلی، در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی اقدامی جامع نگرانه صورت نگرفته است. همین طور به دلیل عدم استفاده از ابزارهای نیازسنجی و عدم دقت در تعیین اهداف رفتاری، فعالیت‌های اجرا شده متناسب با نیاز کارکنان نیست. محتوای دوره با دوره‌های برگزار شده هماهنگی کامل ندارد. در بحث ایجاد انگیزش کارکنان، این دوره‌ها مکفی نبوده و فراگیران به‌طور کامل در کلاس‌ها شرکت نمی‌کنند و فعالیت‌های موازی از جمله ارائه مدرک بالاتر به ازای گذراندن دوره یا پرداخت پاداش در ازای ۱۷۶ ساعت دوره آموزشی، که می‌توانست برای انگیزش کارکنان مثمر ثمر باشد، نیز اجرا نشده است.

شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی در زمره سازمان‌هایی است که به سبب تحولات سریع جهانی در بخش‌های اقتصادی و ورود تکنولوژی‌ها و نوآوری‌های جدید نیازمند بهسازی نیروی انسانی و به عبارتی توانمندسازی کارکنان خود است و بدین منظور در سال‌های اخیر، این شرکت برای کارکنان خود دوره‌های آموزشی متنوعی پیش‌بینی و اجرا نموده است تا بدین وسیله بتواند به اهداف خود در جهت توانمند کردن کارکنان خود برسد. اما با وجود برگزاری دوره‌های متنوع آموزشی، اجرای این دوره‌ها در ابعاد مختلف همواره با مشکل مواجه بوده و نتوانسته به‌طور شایسته‌ای اثرات مثبتی بر روند فعالیت‌های کارکنان و بهره‌وری شرکت داشته باشد. مطالعات اولیه صورت گرفته در مورد موضوع این پژوهش، احتمال وجود مسائل و مشکلات مختلف در زمینه آموزش کارکنان را نمایان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

می‌سازد. الگوهای تشخیص در برنامه تحول سازمانی نقش تعیین کننده‌ای ایفا می‌کنند، لذا ارائه الگویی جامع که بتواند تمامی ابعاد و جوانب سازمان مورد نظر را از نظر عملکرد مورد سنجش واقع بینانه و نسبتا دقیق قرار داده و متناسب با شرایط سازمان‌های کنونی کشور باشد، امری حیاتی است.

آسیب‌شناسی در صدد بررسی عوامل درونی و بیرونی تاثیرگذار بر بدکارکردی‌های یک سیستم است که درک از یک سیستم را رشد داده و اطلاعات مناسبی را جهت تصمیم‌گیری‌های مناسب با آسیب‌ها ارائه می‌دهد و در نهایت می‌تواند سلامت سازمانی را در پی داشته باشد (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷).

لذا باید گفت که آسیب‌شناسی صحیح و به موقع این امکان را به مدیران می‌دهد که همواره از مسائل و مشکلات جاری سازمان خود مطلع باشند و از حاد شدن آن‌ها جلوگیری نمایند. آسیب‌شناسی سازمانی با ارائه الگوی مناسب از رخ دادن خطا و پراکندگی مفهومی در مطالعات آسیب‌های سازمانی جلوگیری می‌کند. از این رو آسیب‌شناسی یک ضرورت مدیریتی است. به این ترتیب مدیران می‌توانند در راستای کاهش آسیب‌های گزارش شده اقدامات و برنامه‌های مختلفی را در ابعاد مختلف مانند: نیازسنجی، نحوه اجرای برنامه، محتوای آموزش، انتخاب مدرس دوره و موارد احتمالی دیگر برنامه‌ریزی و اجرا نمایند. حاصل این اقدامات می‌تواند هم برای شرکت و هم برای کارکنان مفید واقع شود. در آن هنگام می‌توان انتظار داشت که آموزش‌ها در بهسازی نیروی انسانی نقش داشته است، اطلاعات دانشی و مهارتی کارکنان ارتقا و کارایی و بهره‌وری کارکنان افزایش یافته است، عزت نفس کارکنان به میزان قابل توجهی بهبود یافته است و در نتیجه کیفیت فرآیندهای آموزش افزایش چشمگیری داشته است. در این تحقیق از مدل سه شاخگی استفاده شده است. بر اساس این مدل، همه رویدادها و پدیده‌های سازمانی را می‌توان مورد بررسی قرار داد. این مدل از سه شاخه ساختار، زمینه و فرآیند تشکیل شده است. منظور از شاخه ساختار، همه عناصر، عوامل و شرایط فیزیکی و غیر انسانی سازمان است که به صورت به هم پیوسته بدنه فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازند. منظور از شاخه فرآیند یا رفتار، انسان و روابط انسانی در سازمان است که به سازمان احاطه دارد. شاخه زمینه که مهم‌ترین

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

شاخه محسوب می‌شود نه تنها باعث بقا و رشد دو شاخه دیگر است بلکه به وجود آورنده آن دو شاخه نیز می‌باشد. به منظور درک عمیق تر، مسائل و مشکلات آموزش‌های سازمانی «در راستای مدل سه شاخگی» در سه شاخه ساختاری، زمینه‌ای و فرآیندی تفکیک شده اند؛ در بعد ساختاری: عدم ارتباط نظام آموزش کارکنان با سایر نظام‌های مدیریت منابع انسانی، ناکافی بودن اعتبارات و نبود قوانین در حمایت‌های آموزشی. در بعد زمینه‌ای: مشکلات در برون سپاری آموزش، عوامل نگرشی و تفکری و تغییرات و جابه‌جایی‌ها. در بعد فرآیندی: نبود الگوی خاص و مدون نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرای آموزش و ارزشیابی آموزشی، که تمامی ابعاد بر اساس مدل مزبور مورد بررسی قرار می‌گیرند. بنابراین با توجه به اهمیت عوامل یادشده، این تحقیق در قالب سوالات زیر به مطالعه آسیب‌شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بر اساس مدل سه شاخگی با رویکرد داده بنیاد به منظور ارتقای اثربخشی آن‌ها پرداخته است:

مؤلفه‌های آسیب زا در بعد فرآیندی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی کدامند؟

مؤلفه‌های آسیب زا در بعد ساختاری آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی کدامند؟

مؤلفه‌های آسیب زا در بعد زمینه‌ای آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی کدامند؟

الگوی آسیب‌شناسی آموزش کارکنان شرکت ملی پخش فرآوده‌های نفتی کدام است؟

روش‌شناسی

تحقیق حاضر از نظر ماهیت و هدف از نوع کاربردی و در زمره پژوهش‌های کیفی با رویکرد داده بنیاد به شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران، معاونان، روسای واحدها و کارشناسان خبره شرکت نفت در چهار استان خراسان شمالی، مازندران، گیلان و گلستان در سال ۱۳۹۷ می‌باشد که ۲۴ نفر آنان به صورت هدفمند انتخاب شده و به صورت نیمه ساختاریافته مورد مصاحبه قرار گرفتند. داده‌ها با استفاده از نظریه داده

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جدول ۱- آمار جمعیت شناختی مصاحبه شوندگان تحقیق

حوزه تخصصی مصاحبه‌شوندگان	محل اشتغال	تعداد مصاحبه‌شوندگان
رئیس واحدها	شرکت پخش ساری، گلستان، چالوس، گیلان و خراسان شمالی	۱۴
مدیران ناحیه	ساری، گیلان و خراسان شمالی	۳
کارشناس شرکت	گلستان، گیلان و ساری	۵
معاون شرکت	خراسان شمالی و گلستان	۲
	جمع	۲۴

بنیاد و به روش اشتراوس و کوربین و با کدگذاری باز، محوری و گزینشی تحلیل شد و مؤلفه‌های مدل نهایی و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر به دست آمد.

بر این اساس، ابتدا به منظور شناخت آسیب‌های آموزش کارکنان با بهره‌گیری از بررسی اسنادی، ابعاد مفهومی و سیر تغییرات و تحولات آن در طبقه‌بندی خاصی مورد تحلیل قرار گرفت. در مرحله بعد برای شناسایی عوامل اساسی آسیب‌های آموزش در بین کارکنان شرکت نفت، از طریق مصاحبه‌های اکتشافی به صورت انفرادی با افراد مطلع و آگاه، داده‌های لازم جمع‌آوری شد. پس از آن با استفاده از راهبرد نظریه داده بنیاد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۵)، مفاهیم، مقوله‌ها و عامل‌های اصلی و فرعی شناسایی شده و مورد تحلیل قرار گرفت.

این مفاهیم، عوامل و مقوله‌ها مبنای تدوین پرسش‌نامه برای دستیابی به عوامل مؤثر و شناخت ابعاد و مؤلفه‌های آسیب‌های آموزش کارکنان قرار گرفت. آمار جمعیتی نمونه مورد مطالعه در جدول (۱) ارائه شده است.

جهت مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه شوندگان، تعداد ۲۴سوال استفاده شد. این سوالات بر اساس مطالعات صورت گرفته و هم‌چنین یافته‌های پژوهشی پژوهشگران تدوین شده است. سوالات فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

مطرح گردید. انجام مصاحبه تا مرحله اشباع پیش رفت. هم‌چنین در پایان مصاحبه، اطلاعات اضافی دیگری که مصاحبه شوندگان علاقمند به مطرح نمودن آن بودند نیز دریافت گردید. به منظور تعیین روایی پژوهش حاضر، از روایی ظاهری و محتوایی استفاده گردید و اقداماتی در دو مرحله انجام شد: تطبیق توسط اعضا، که در آن برخی مشارکت کنندگان در گزارش نهایی مرحله نخست، مقوله‌های به دست آمده را بازبینی و نظر خود را درباره آن‌ها اعلام نمودند. اساتید راهنما و مشاور و هم‌چنین تعداد ۸ تا ۱۰نفر از اساتید دانشگاه که در این حوزه مطلع بودند، یافته‌ها را بررسی و دیدگاه خود را درباره آن‌ها ثبت نمودند. در این طرح، مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام شده است. کدگذاری در نظریه مفهوم‌سازی داده بنیاد، شکلی از تحلیل محتواست که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند. کدگذاری باز عبارت است از فرآیندی تحلیلی که از طریق آن، مفاهیم مشخص شده و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها از درون کشف می‌شوند (اشتراوس و کوربین، ۱۳۸۵). در مرحله کدگذاری باز، پژوهشگر مفاهیم را شناسایی نموده و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در این مرحله پژوهشگر از دل داده‌های خام اولیه، مقوله‌های مقدماتی را در ارتباط با پدیده مورد بررسی از طریق جزء جزء کردن اطلاعات شناسایی کرده و به شکل‌بندی مقوله‌های اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه، سؤال کردن درباره داده‌ها، مقایسه موارد، رویدادها و دیگر حالات پدیده‌ها برای کشف شباهت‌ها و تفاوت‌ها می‌پردازد. در مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار داده (بعد اصلی) و سپس مقوله‌های دیگر (مؤلفه‌ها) را به آن ارتباط می‌دهد. بنابراین در مرحله اول این پژوهش، ابعاد اصلی و مؤلفه‌ها بر اساس فرآیند کدگذاری باز و محوری داده‌های حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی و انجام عمل پالایش، کدهای مفهومی ارائه شد و اولویت هر یک از عوامل بر اساس فراوانی مفاهیم ذکر شده در مصاحبه‌ها مشخص گردید. در این تحلیل‌ها، از نوع طبقه‌ای استفاده شد. مفاهیم واحد اصلی برای کدگذاری باز و محوری بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری به‌طور مستقیم از متن مصاحبه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

شرکت کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و اولویت این مقوله‌ها به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هریک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و کدهای مفهومی از رونوشت مصاحبه‌ها استخراج شدند. گاهی اوقات یک جمله به بیش از یک مفهوم مربوط می‌شد. با استخراج کدهای مفهومی مشترک و با پالایش و حذف موارد تکراری، با بهره‌گیری از مبانی نظری و تطبیق برخی کدهای مفهومی، مفاهیم شناسایی و مشخص و با انجام عمل پالایش و عمل کاهش این مفاهیم در قالب مقوله‌های فرعی (مؤلفه‌ها) سازمان‌دهی شدند.

یافته‌ها

در این طرح، مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی انجام شده است. کدگذاری در نظریه مفهوم‌سازی داده بنیاد، شکلی از تحلیل محتواست که در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌های اطلاعاتی وجود دارند. در مرحله کدگذاری باز، پژوهشگر مفاهیم را شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط می‌دهد. در مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، پژوهشگر یکی از مقوله‌ها را محور فرآیند در حال بررسی و اکتشاف قرار می‌دهد. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق کدگذاری به‌طور مستقیم از متن مصاحبه شرکت کنندگان و یا با توجه به موارد مشترک کاربرد آن‌ها ایجاد شدند. رونوشت مصاحبه‌ها برای یافتن مقوله‌های اصلی و فرعی و میزان اهمیت و اولویت این مقوله‌ها به‌طور منظم مورد بررسی واقع شد و داده‌ها نیز در سطح جمله و عبارت برای هریک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. به منظور اطمینان از سازماندهی مناسب هریک از مفاهیم و مقولات، مجددا رونوشت مصاحبه‌ها بررسی گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با دقت بیشتر، چندین بار به منظور رساندن به اشباع منطقی برای مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی به صورت تکراری صورت گرفت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جدول ۲- استخراج کدهای مفهومی از مصاحبه (یافته‌های پژوهش)

کدهای مفهومی استخراج شده	
۱-پراکندگی در میزان تحصیلات	۲۵-روابط در راستای تشویق به یادگیری و بهره‌وری و پیشرفت سوق نیافته اند
۲-اختلاف سنی میان کارکنان	۲۶-دیگر آموزی و یا فراگیری از دیگران ضعیف است
۳-مرجعی برای اعلام نیاز آموزشی به شکل سیستماتیک	۲۷-همه چیز دانی و اخذ مدرک تحصیلی
۴-عدم کاربرد محتوای آموزش	۲۸-با توجه به عمق مطالب، در اکثر موارد محتوای آموزشی را در سطح خود نمی‌بینند
۵-عدم ارتباط این محتوا با مسائل جاری شرکت	۲۹-پرداختن به مسئله بهره‌وری و تعالی سازمانی بر اساس ایجاد انگیزش
۶-طراحی و برنامه‌ریزی نیازهای آموزشی باید به روز باشد	۳۰-مدیران دانش کمی در حوزه منابع انسانی، بهره‌وری و رویکرد نوآورانه دارند
۷-محتوای آموزشی صرفا از بالا به پایین است	۳۱-یافتن مدرس با تخصص‌های متفاوت مشکل زاست
۸-عدم توجه مسئولان به برنامه‌های آموزشی	۳۳-عملیاتی و شیفتی بودن برخی از شغل ها
۹- شرکت نکردن مسئولان در برنامه‌های آموزشی	۳۴-توجه به نظام شایسته سالاری
۱۰ -پراکندگی دانش و تحصیلات	۳۵-رواج حس بی‌تفاوتی و بی‌انگیزگی
۱۱-به روز نبودن محتوای دوره	۳۶-باند بازی، تعارضات و مشاجرات بی‌اساس کارکنان
۱۲-غیرعملیاتی بودن دوره‌های آموزشی	۳۷-دیدگاه‌های سیاسی بودجه و توان فکری را به سمت آموزش‌های غیر کاربردی سوق می‌دهد
۱۳-پاسخ‌دهی به سوالات ارزیابی دوره‌ها با دقت و انگیزه لازم انجام نمی‌شود	۳۸-زمان و هزینه بیش‌تری صرف آموزش‌های دیگر یا انجام شغل دوم می‌شود.
۱۴-روحیه نوآورانه و ساختارشکنانه وجود ندارد	۳۹-قراردادهای کوتاه‌مدت
۱۵-عدم ایجاد انگیزه از سوی مدرسان	۴۰- کاربردی نبودن آموزش
۱۶-محتوای آموزشی از طریق سلسه مراتب سازمانی دیکته می‌شود	۴۱-عدم توجه مدیران به محتوای آموزشی
۱۷-مدیران درخصوص محتوا و ساعت دوره قدرت تصمیم‌گیری ندارند	۴۲- تدوین برنامه در سطح کلان
	۴۳-عدم توجه به نیاز آموزشی مناطق

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

کدهای مفهومی استخراج شده	
۱۸-مدیران نیز نیازمند آموزش می‌باشند	۴۴-هماهنگی شغل یا سمت مورد تصدی با تحصیلات و توانایی‌های فرد
۱۹-کمبود بودجه جهت برنامه‌ریزی	
۲۰- به کارگیری اساتید باتجربه و دارای سوابق علمی	۴۵-شرکت در قبال دوره‌های آموزشی حین خدمت کمک یا پرداخت مالی ندارد
۲۱-کم بودن مدت زمان دوره ها	۴۶-عدم برنامه‌ریزی در سطح شرکت به نحوی که عملا به نیازهای کارکنان اهمیت داده نمی‌شود
۲۲- ارائه حجم زیادی از مطالب در یک روز	
۲۳-ترک محل کار در مواقعی که حضور کارمند ضرورت دارد	
۲۴-سرمایه اجتماعی و روابط اجتماعی جایگاه تعریف شده‌ای در سازمان ندارد	

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی و کدگذاری و تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها و در عین حال مطابقت با مبانی نظری، طبق نظر مشارکت کنندگان مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی (مؤلفه‌ها) آسیب زا در فرآیند آموزش کارکنان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی را می‌توان در ۱۴مقوله اصلی و ۴۹ مؤلفه فرعی طبقه‌بندی نمود؛ ابعاد اصلی مؤثر عبارتند از:۱-ویژگی‌های فردی (۳ متغیر)، ۲-شناختی (۳ مؤلفه)، ۴-نگرش به آموزش (۵ مؤلفه)، ۴- بی‌اعتمادی (۳متغیر)، ۵-جستجوگری (۲ مؤلفه)، ۶-انگیزه (۶ مؤلفه)، ۷-انفعالی بودن (۵ مؤلفه)، ۸-رضایتمندی (۳ مؤلفه)، ۹-آمادگی یادگیرنده (۳ مؤلفه)، ۱۰-بی تفاوتی سازمانی (۴ مؤلفه)، ۱۱-رهبری آموزش (۳ مؤلفه)، ۱۲-ممانعت مافوق (۳ مؤلفه)، ۱۳- عدم حمایت سرپرست (۴ مؤلفه) و ۱۴-پاسخگویی (۲ مؤلفه). این ابعاد و مؤلفه‌ها در جدول (۳) نمایش داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جدول ۳- کدگذاری باز و محوری در مورد آسیب‌های بعد رفتاری یا فرآیندی آموزش کارکنان (منبع: یافته‌های پژوهش)

کد محوری	کدهای باز
ویژگی‌های فردی	تلاش نکردن در جهت به روزرسانی دانش شخصی
	عادت به شرایط موجود
	پرمدعا بودن و داشتن غرور نابه جا
شناختی	فراموشی آموزش ها
	یادگیری ضعیف به دلیل نبود امکانات
	عدم توانایی برای فکر کردن به شکل منسجم
نگرش به آموزش	اعتقاد نداشتن به مقوله آموزش
	بی نیازی به آموزش
	عدم توجه به فرد آموزش دهنده
	وقت گیر بودن آموزش
	آموزش صرفا برای گزارش
بی اعتمادی	عدم اطمینان از به کارگیری نتایج حاصل از نظرسنجی
	عدم اطمینان نسبت به برگزارکنندگان دوره
	عدم اطمینان نسبت به تأثیر دوره‌ها در سازمان
جستجوگری	کم توجهی فراگیران به چالش‌های موجود در دوره
	عدم پویایی نیروی انسانی در یادگیری مطالب آموزشی
انگیزه	بی علاقگی نسبت به انتخاب دوره‌های درخواستی
	عدم علاقمندی به موضوع آموزش
	عدم علاقه به شغل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

کد محوری	کدهای باز
	فقدان حس و حال رقابت با سایرین
	بی میلی نسبت به پیشرفت در کار
	بی توجهی فراگیران نسبت به آموزش
انفعالی بودن	عدم تلاش مسئولان در مورد چگونگی ارزشیابی و اندازه‌گیری اثربخشی دوره
	عدم تلاش مدیران و سرپرستان جهت کیفی‌سازی آموزش ها
	اولویت ندادن به موضوع آموزش توسط مدیران و سرپرستان
	عدم نیاز به تغییرات و رویه ها
	-عدم نیاز به آموزش
رضایتمندی	عدم رضایت از جایگاه خود
	عدم رضایت از شرایط شغلی
	عدم رضایت از برخورد سرپرستان با آموزش کارکنان
آمادگی یادگیرنده	عدم سازگاری با تغییرات احتمالی
	نبود دانش کافی اولیه
	مرتبط نبودن محتوای آموزشی با تحصیلات و دانش فراگیران
بی تفاوتی سازمانی	عدم ارزشیابی به موقع
	عدم انجام ارزیابی قبل و بعد از دوره به دلیل بی‌اعتنایی به علایق و نگرش کارکنان
	رد مشکلات احتمالی از سوی کارکنان و مقصر دانستن آموزش
	بی اهمیت بودن بهره‌وری و کاهش هزینه برای مدیران
رهبری آموزش	رهبری آموزشی ضعیف در منطقه
	دیدگاه عدم نیاز مدیران به آموزش
	ارزشیابی سلیقه‌ای مسئول واحد از کارکنان

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

کد محوری	کدهای باز
ممانعت مافوق	عدم توانایی در مشارکت دادن کارکنان در فرآیند آموزش و یا اجازه ندادن به کارکنان جهت مشارکت در این فرآیند
	تاکید بر جانشن نیرو
	ندادن فرصت مناسب به مدرسان جهت تفکر و انجام دوره به صورت مطلوب
عدم حمایت سرپرست	عدم تمایل به برگزاری دوره آموزشی
	اهمیت دادن مدیران و سرپرستان به عملیات
	سوق ندادن همکاران به سمت آموزش
	اهمیت ندادن به کار گروهی
پاسخگویی	عدم پاسخگویی به نیاز کارکنان و فقدان سازوکار مناسب جهت رفع نواقص
	پاسخگو نبودن مسئولان نسبت به پایین بودن بهره‌وری

بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی و کدگذاری و تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها و در عین حال مطابقت با مبانی نظری، طبق نظر مشارکت کنندگان مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی (مؤلفه‌ها) آسیب زا در بعد ساختاری آموزش کارکنان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی را می‌توان در ۱۲ مقوله اصلی مولفهو۵۴ مؤلفه فرعی طبقه‌بندی نمود که عبارتند از: ۱-عامل سازمانی (۷ مؤلفه)، ۲-ابتکارات و نوآوری (۳ مؤلفه)، ۳-مشارکت (۴ مؤلفه)، ۴-سیستم متمرکز (۴ مؤلفه)، ۵-شایسته سالاری (۴ مؤلفه)، ۶-آموزش (۱۲ مؤلفه)، ۷-پیگیری (۳ مؤلفه)، ۸- بازخورد (۳ مؤلفه)، ۹- اثربخشی (۳ مؤلفه)، ۱۰-سازمان یادگیرنده (۳ مؤلفه)، ۱۱-اداری مختل‌کننده (۳ مؤلفه) و ۱۲- نظارت و کنترل (۵ مؤلفه). این ابعاد و مؤلفه‌ها در جدول (۴) نمایش داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جدول ۴- کدگذاری باز و محوری در مورد آسیب‌های بعد ساختاری آموزش کارکنان (یافته‌های پژوهش)

کدهای محوری	کدهای باز
سازمانی	عدم ارتباط نظام آموزش با استانداردهای لازم به ویژه نظام مدیریت منابع انسانی
	تخصیص اعتبارات ناکافی
	ارزیابی نشدن کارکنان بر اساس آموزش ها
	نداشتن برنامه جامع آموزش
	نبود بسترهای مناسب برای کیفیت بخشی به آموزش‌های غیرحضوری
	مشخص نبودن اهداف کلی شغل و سمت
	نبود دیدگاه بلند مدت در آموزش
ابتکارات و نوآوری	به روز نبودن محتوای دوره بر اساس شرایط شغلی و شرکت
	نبود کتاب‌هایی که در آن‌ها نیازهای هر شغل مشخص شده باشد
	فقدان جایگاه تعریف شده سرمایه اجتماعی و روابط اجتماعی در شرکت
مشارکت	عدم مشارکت کارکنان در فرآیند آموزش
	عدم مشارکت مدیران و سرپرستان در فرآیند آموزش
	عدم استفاده از پیشنهادات فراگیران در تدریس بهتر
	توجه اندک به حوزه منابع انسانی به دلیل فنی - مهندسی بودن مشاغل شرکت
سیستم متمرکز	دیکته شدن محتوای آموزش از ستاد
	عدم طراحی دوره‌های آموزشی در منطقه
	عدم توجه به دیدگاه‌ها و نظرات کارکنان در تدوین سرفصل‌ها و موضوعات
	نقش نداشتن مدیران در انتخاب دوره
شایسته سالاری	تصدی افراد در پست‌های مدیریتی با دانش کم
	عدم ارتقای کارکنان بر اساس شایستگی
	عدم تأثیر دوره در ارتقای شغلی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

کدهای محوری	کدهای باز
	فرصت کم برای انتخاب شدن در مشاغل بهتر، علی رغم شایستگی
آموزش	عدم ارتباط محتوای دوره با مسائل جاری شرکت
	سطحی و تکراری بودن محتوا
	عدم تعیین محتوا بر اساس رده‌های سازمانی
	جذابیت نداشتن محتوای آموزشی به واسطه وجود دوره‌های عمومی
	به روز نبودن محتوای دوره بر اساس شرایط شغلی فراگیران
	عدم تعیین محتوای آموزشی توسط خبرگان شرکت
	نبود تقویم آموزشی
	تئوری بودن اغلب آموزش‌ها
	عدم انجام تجزیه و تحلیل ارزشیابی
	همگن نبودن فراگیران دوره
	عدم کنترل دوره‌های آموزشی
	عدم شفافیت برنامه ارزیابی
پیگیری	وجود فاصله زمانی بین آموزش و اجرای دوره
	عدم مطالبه مدیران از بازخورد دوره
	عدم انجام تجزیه و تحلیل ارزشیابی
بازخورد	عدم توجه مسئولان به اجرایی کردن دوره‌ها
	ضعف فراگیران در پیاده‌سازی صحیح آموزه‌ها
	عدم شناسایی مشکلات فراگیران در حوزه عمل
اثربخشی	عدم امکان انجام در محیط‌های عملی
	عدم سنجش اثربخشی دوره
	نبود رویکرد سیستمی ارزیابی جهت اصلاح برنامه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

کدهای محوری	کدهای باز
سازمان یادگیرنده	نبود فرهنگ یادگیری از دیگران یا دگر آموزی
	عدم برگزاری هم اندیشی آموزشی
	نبود شرایط و امکانات فراگیری از دیگران
اداری مختل کننده	فرمایشی بودن اجرای دوره
	اجبار در استفاده از اساتید بومی
	پرداختن به دوره‌هایی که جنبه سیاسی و ایجاد رزومه برای شرکت دارد
نظارت و کنترل	عدم اجرای آموزش‌ها بر اساس موضوع و سرفصل
	عدم طی نمودن سیر طبیعی آموزش کارکنان
	فاصله زیاد مباحث مطرح شده با اهداف برگزاری دوره
	عدم نظارت مدیران بر آموزش کارکنان
	در نظر نگرفتن ویژگی‌های کارکنان در انتصابات

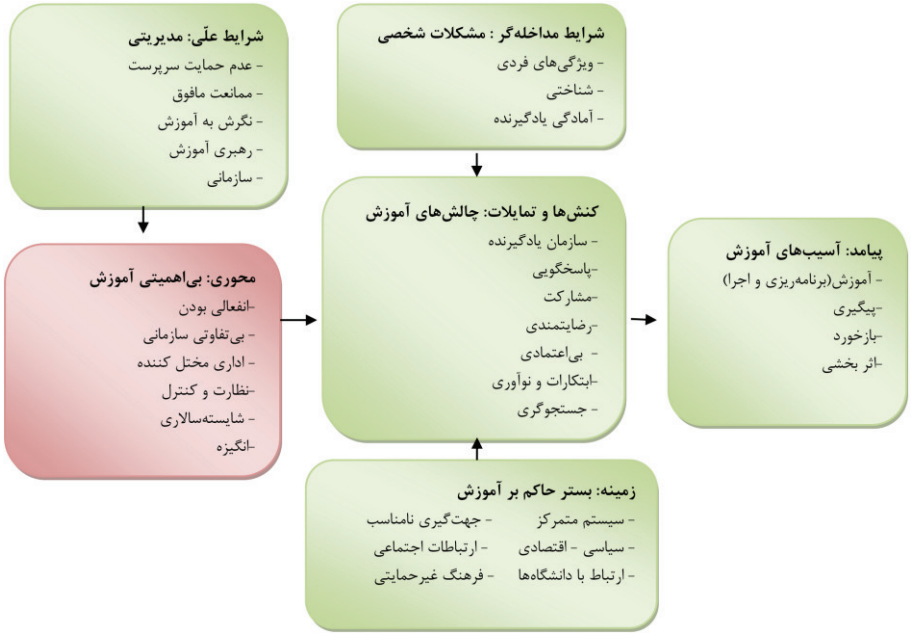
بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های اکتشافی و کدگذاری و تحلیل محتوای متن مصاحبه‌ها و در عین حال مطابقت با مبانی نظری، طبق نظر مشارکت کنندگان مقوله‌ها و عوامل اصلی و فرعی (مؤلفه‌ها) آسیب زا در بعد زمینه یا محیط آموزش کارکنان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی را می‌توان در ۵ مقوله اصلی و۱۷ مؤلفه فرعی طبقه‌بندی نمود که عبارتند از: ۱- سیاسی – اقتصادی (۴ مؤلفه)، ۲- ارتباط با دانشگاه (۳ مؤلفه)، ۳- جهت‌گیری نامناسب (۳ مؤلفه)، ۴- ارتباطات اجتماعی (۳ مؤلفه) و ۵-فرهنگ غیرحمایتی (۴ مؤلفه). این ابعاد و مؤلفه‌ها در جدول (۵) نمایش داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

جدول ۵- کدگذاری باز و محوری در مورد آسیب‌های بعد زمینه یا محیط آموزش کارکنان (یافته‌های پژوهش)

کدهای محوری	کدهای باز
سیاسی - اقتصادی	دخالت سازمان‌ها و نهادهای سیاسی در امور مربوط به ارتقای کارکنان
	سوق دادن بودجه و توان فکری به آموزش‌های غیر کاری به سبب دیدگاه‌های سیاسی
	وجود تنگناهای مالی در مشارکت دادن بخش خصوصی
	مشکلات خانوادگی فراگیران
ارتباط با دانشگاه ها	عدم وجود دانشگاه در خصوص حوزه‌های مورد نیاز شرکت در منطقه
	عدم انعقاد قرارداد یا تفاهم نامه با دانشگاه جهت برگزاری دوره
	عدم توجه به سیاست‌های برنامه پنجم توسعه کشور
جهت‌گیری نامناسب	تخصصی نبودن آموزش در کشور
	تقلید کورکورانه از برخی کشورها
	نامشخص بودن سیاست‌های توسعه اقتصادی شرکت
ارتباطات اجتماعی	ناتوانی مسئولان در برقراری ارتباط با دیگران
	ضعف فراگیران در زمینه مهارت‌های اجتماعی
	جهت‌گیری‌های شخصی درخصوص ارتباطات اجتماعی
فرهنگ غیرحمایتی	عدم توانمندسازی افکار کارمندان
	تاکید بر آمار به جای اثربحشی
	انحصاری بودن آموزش در شرکت
	عدم استفاده از اساتید مجرب

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]



شکل ۱- الگوی آسیب‌شناسی آموزش کارکنان بر اساس روش داده بنیاد (منبع: یافته‌های پژوهش)

پس از انجام تحلیل اکتشافی و تاییدی و شناسایی مؤلفه‌های اثرگذار در آسیب‌های آموزش کارکنان در ابعاد (فرآیند، ساختار، زمینه)، مدل آسیب‌شناسی بر اساس روش داده بنیاد ترسیم گردید.

۱- طبقه علّی (مدیریتی): شرایط این طبقه عمدتا باعث ایجاد طبقه محوری می‌شود. باور ضعیف مدیران و سرپرستان به مقوله آموزش و نقش و اهمیت آن در بهبود شرایط کاری و تولید در کنار مشکلات سازمانی از جمله کمبود بودجه برگزاری دوره‌ها و نبود برنامه جامع آموزش باعث تقویت نگرش‌های‌ای نامناسب مانند «عدم نیاز به آموزش» و یا «آموزش صرفا برای تهیه گزارش» در بین مدیران و کارکنان شده است به‌طوری که کارکنان در عمل از حمایت کمتری از سوی مدیران به منظور ترویج و تشویق به آموزش برخوردارند.

۲- طبقه محوری (بی اهمیتی آموزش‌های سازمانی): شرایط نامناسب مدیریتی آموزش

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

کارکنان و عدم توجه کافی آنان به مقوله آموزش باعث شکل‌گیری این طبقه شده است. این شرایط در کنار عوامل دیگری از جمله عدم تأثیر دوره‌های آموزشی در ارتقای شغلی، انتخاب کارکنان بر اساس معیارهای غیرمرتبط و هم‌چنین فرمایشی بودن انتخاب اساتید و اجرای دوره، انگیزه کاری را در بین کارکنان تضعیف نموده است به‌طوری که شرایط منفعل بودن کارکنان و بی‌تفاوتی آنان نسبت به آموزش تقویت شده است و مدیران و سرپرستان نیز در خصوص کیفی‌سازی آموزش‌ها تلاش کمتری از خود نشان می‌دهند.

۳- شرایط مداخله‌گر (مشکلات شخصی): این شرایط اگر چه ممکن است که مستقیما در آسیب‌های آموزش نقشی نداشته باشند اما شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای مداخله‌گر را که می‌توانند کنش‌ها و تمایلات مدیران و کارکنان را متاثر سازند، شامل می‌شوند. همگن نبودن کارکنان در آموزش‌ها و مشکلات شناختی فراگیران در کنار عدم توجه ناکافی مدیران و مسئولان به موارد فوق، شرایط ایجاد آسیب‌های آموزش را تشدید می‌کند.

۴- کنش‌ها و تمایلات (چالش‌های آموزش): این طبقه متاثر از سه طبقه مداخله‌گر، محوری و طبقه بستر حاکم بر آموزش می‌باشد. در این میان تبعات طبقه محوری که تحت تأثیر طبقه مداخله‌گر است، نقش مهمتری را ایفا کرده و باعث کنش‌ها و تمایلات نامناسبی مانند: بی‌اعتمادی به مدیران و سرپرستان، عدم پاسخگویی، مشارکت ضعیف کارکنان و مدیران، ضعیف شدن شرایط نوآوری و ابتکار و عدم پیگیری مشکلات آموزش در بین مدیران و کارکنان می‌شود.

۵- بستر حاکم بر آموزش: این طبقه که بر کنش‌ها و تمایلات کارکنان تاثیرگذار است محیطی است که آموزش در آن اتفاق می‌افتد. متمرکز بودن سیستم آموزش، استفاده کمتر از منابع علمی دانشگاه‌ها، معیشت کارکنان، ارتباطات اجتماعی نامناسب بین کارکنان و مدیران و حتی بین خودشان، عدم حمایت همه جانبه از کارکنان و موارد دیگر از جمله عواملی هستند که می‌توانند بستر آموزش را به مخاطره انداخته و باعث ایجاد رفتارهای غیرحرفه‌ای در بین کارکنان شوند.

۶- پیامد (آسیب‌های آموزش): این طبقه که برآیند حاصل از کنش‌ها و تمایلات طبقات

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

دیگر است، موجب پدید آمدن آسیب‌های آموزش کارکنان در طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا، پیگیری و بازخود و اثربخشی شده است. از آسیب‌های مهم این بخش می‌توان به این موارد اشاره نمود: طراحی و برنامه‌ریزی آموزش کارکنان در منطقه با وجود سیستم متمرکز آموزش، عملی نیست، در حالی که نوع و شرایط شغلی ایجاب می‌کند برنامه‌ریزی در سطح منطقه صورت پذیرد. محتوای علمی آموزش متناسب با مشاغل کارکنان نیست و غیرکاربردی می‌باشد. دوره‌ها نیز به سبب نبود امکانات، به شکل کارگاهی برگزار نمی‌شود. نظارت بر دوره‌ها و ارزشیابی آن‌ها تنها در جهت رفع تکلیف و به منظور ارائه گزارش صورت می‌گیرد. به شرایط شغلی و شخصی فراگیران توجه کمتری می‌شود و نتایج دوره‌ها در سطح عملی پیگیری نمی‌شود. هم‌چنین شرایط و ابزارهایی برای بررسی میزان اثربخشی دوره‌ها فراهم نشده است.

بحث و نتیجه‌گیری

این تحقیق آسیب‌های آموزش کارکنان را با استفاده از مدل سه شاخگی که ابعاد آن را فرآیند، ساختار و محیط تشکیل می‌دهند - مورد بررسی قرار داده است. در بعد فرآیندی، که سؤال اول تحقیق را دربرمی گیرد، نتایج کدگذاری و تحلیل محتوای طبقه‌ای نشان داد که ۱۴ مقوله اصلی و ۴۹ زیر مؤلفه مهم در آسیب‌های بخش آموزش کارکنان اهمیت دارد، این مقوله‌ها عبارتند از: ویژگی فردی، حمایت سرپرست، پاسخگویی، نگرش به آموزش، آمادگی یادگیرنده، انگیزه شغلی، انفعالی بودن، رضایتمندی، ممانعت مافوق، جستجوگری، بی‌اعتمادی، باور شغلی، شناختی و بی‌تفاوتی سازمانی که این نتایج با یافته‌های (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۶؛ عزتی و همکاران، ۱۳۹۶) همخوانی دارد. هم‌چنین نتایج این تحقق با تحقیق (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵) بر پایین بودن دانش مدیران در خصوص نظام مدیریت عملکرد، تحقیق (خراسانی و فتحی واجارگاه، ۱۳۹۳) بر عوامل فردی و تحقیق (Hanaysha, 2016) بر توانمندسازی کارکنان همخوانی دارد. اما از سوی دیگر با نتایج (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷) و (فرهادی و خراسانی، ۱۳۹۵) دارای مغایرت است. در بعد ساختاری، که سؤال دوم تحقیق را دربرمی گیرد، نتایج کدگذاری و تحلیل محتوای

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

طبقه‌ای نشان داد که ۱۲ مقوله اصلی و ۵۴ زیر مؤلفه مهم در آسیب‌های بخش آموزش کارکنان اهمیت دارند که این مقوله‌ها عبارتند از: عامل سازمانی، ابتکار و نوآوری، مشارکت، سیستم متمرکز، شایسته سالاری، آموزش، پیگیری، بازخورد، اثربخشی، سازمان یادگیرنده، اداری مختل کننده، نظارت و کنترل که نتایج حاصل از این بخش با نتایج (عزتی و همکاران، ۱۳۹۶) با تاکید بر نیازسنجی، اهداف دوره، محتوا، مدرس و ارزشیابی آموزشی همخوانی دارد. هم‌چنین نتایج به دست آمده با نتایج تحقیق (نجفی زاده و زاهدی، ۱۳۹۵) با تاکید بر کمبود منابع لازم جهت اجرا، تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی و نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش و نتایج (مورکانی و همکاران، ۱۳۹۴) در اغلب مؤلفه‌ها و تحقیق (Hanaysha, 2016) با تاکید بر کار گروهی نیز همخوانی دارد، اما با تحقیق (رحمانی، ۱۳۹۶) و (فرهادی و خراسانی، ۱۳۹۵) دارای مغایرت است. در بعد زمینه یا محیط، که سؤال سوم تحقیق را دربر دارد، نتایج کدگذاری و تحلیل محتوای طبقه‌ای نشان داد که ۵ مقوله اصلی و ۱۶ زیرمولفه مهم در آسیب‌های آموزش کارکنان اهمیت دارند، این مقوله‌ها عبارتند از: سیاسی- اقتصادی، ارتباط با دانشگاه‌ها، جهت‌گیری مناسب، ارتباطات اجتماعی و فرهنگ غیرحمایتی که نتایج این بخش با نتایج (عزتی و همکاران، ۱۳۹۶) با تاکید بر مشکلات فرهنگی نیروی انسانی، تحقیق (kanokporn, 2016)) با تاکید بر عوامل محیط کاری و تحقیق (Hanaysha, 2016) با تاکید بر توانمندسازی کارکنان همخوانی دارد، اما با نتایج تحقیق (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۷) و (فرهادی و خراسانی، ۱۳۹۵) دارای مغایرت است. توجه به ضرورت شناسایی ضعف‌های آموزش کارکنان و در نظر گرفتن این نکته که تنها راه شناسایی آسیب‌ها و ضعف‌های وارده بر دوره‌های آموزش کارکنان، آسیب‌شناسی آن در ابعاد سه گانه فرآیندی، ساختاری و زمینه‌ای است، این پژوهش را توجیه نمود و یافته‌ها نیز آسیب‌های متعدی را در سه بعد فرآیند آموزش کارکنان نشان داد. به جز توجه به نیازسنجی و ارزشیابی، بی‌توجهی به مدل‌ها و الگوهای موجود در رابطه با فرآیند طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی نیز می‌تواند آسیب‌های جبران ناپذیری به کلیت فرآیند آموزش وارد نماید. وضعیت بعد فرآیند آموزش کارکنان به‌طور معنی‌داری دچار آسیب است. در بررسی بعد فرآیندی نیز ۹ مقوله آمادگی یادگیرنده،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

انگیزه شغلی، جستجوگری، بی‌اعتمادی، باور شغلی، شناختی، بی‌تفاوتی سازمانی، ویژگی‌های فردی و نگرش شغلی کشف و شناسایی شد. هر کدام از این مقوله‌ها خود به تنهایی چندین مؤلفه اثرگذار را دربرمی گیرند. در این بعد، مقوله انگیزه شغلی نقش بسزایی در ایجاد آسیب‌های وارده به فرآیند آموزش کارکنان داشته است. جدای از بعد فرآیندی که عمدتا منتج از رفتار کارکنان است، در دو بعد ساختاری و محیطی نیز وضعیت آموزش کارکنان از شرایط مطلوبی برخوردار نبوده و دچار آسیب است. در بعد ساختاری، نتایج بررسی‌ها حاکی از معنی‌داری بودن آسیب‌ها در این بخش است. این آسیب‌ها در ۵ مقوله طراحی آموزشی، سیستم متمرکز، نظارت، تدریس و سازمانی کشف و تجمیع گردیدند. در این بعد و از دیدگاه مشارکت کنندگان، مقوله طراحی آموزشی نقش شایانی در ایجاد آسیب‌های آموزش کارکنان داشته است. در بعد محیطی نیز همانند دو بعد فرآیندی و ساختاری شرایط آموزش کارکنان مطلوب نبوده و نتایج به دست آمده حاکی از معنی‌دار بودن آسیب‌های این بخش بوده است. آسیب‌های بعد محیطی نسبت به دو بعد دیگر از لحاظ فراوانی مؤلفه‌های آسیب زا کمتر بوده و بر اساس نتایج به دست آمده، آسیب‌های این بعد در ۴ مقوله مهم سیاسی- اقتصادی، ارتباط با دانشگاه، ارتباطات اجتماعی و فرهنگ غیرحمایتی تجمیع شده است. در این بعد، مقوله ارتباط با دانشگاه و مؤلفه‌های آن نسبت به سایر مقولات و مؤلفه‌ها آسیب بیش‌تری را برای فرآیند آموزش کارکنان به همراه داشته است.

آموزش شرکت نفت در صورتی که دارای هدف مشخص بوده و با برنامه‌ریزی دقیق دنبال شود می‌تواند نقش خود را در زمینه رشد این سازمان به خوبی ایفا نماید. آموزش و بهسازی منابع انسانی در شرکت نفت یکی از استراتژی‌های اصلی این سازمان برای سازگار شدن با شرایط متغیر امروزی در جریان رکود و تحریم‌های اقتصادی اخیر قلمداد می‌شود. حیات این سازمان در شرایط دشوار کنونی تا حدود زیادی به دانش و مهارت‌های مختلف کارکنان بستگی دارد؛ هرچه این زمینه‌ها به موقع و بهتر باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیش‌تر می‌شود. این آموزش‌ها می‌بایست در جهت تحقق اهداف سازمانی طرح‌ریزی شده باشد. بازنگری سیستم‌های سازمان‌های مختلف کشور بر اساس استاندارد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

ایزو ۱۰۰۱۵ نشان از وجود آسیب‌های مختلفی دارد که برخی از آن‌ها به شرح زیر است: عدم اعتقاد مدیران ارشد به آموزش کارکنان، نبودن ساختار مناسب اداری برای آموزش، نبودن انگیزه برای شرکت در دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت، گرایش به شرکت در دوره‌های بلند مدت، عدم بازنگری قوانین و مقررات مربوط به آموزش و عدم توجه کافی به آموزش کارکنان در برنامه‌های توسعه. وجود مشکلات عدیده‌ای هم چون نبود نیازسنجی، مشکلات مربوط به مدرس و مشکلات مربوط به کارکنان جملگی باعث تضعیف روحیه یادگیرنده گردیده و عملکرد فرد را کاهش می‌دهند. کاهش عملکرد افراد در محیط کار باعث کاهش تولید و در نهایت کاهش کارایی و بهره‌وری می‌گردد. وجود این آسیب‌ها علی رغم روند رو به رشد وضعیت آموزش و بهسازی نیروی انسانی و به‌طور ویژه در فرآیند طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای آموزش، این مطلب را به کلیه متولیان آموزش گوشزد می‌کند که جدای از توجه به بحث مهم نیازسنجی و ارزشیابی، بی‌توجهی به مدل‌ها و الگوهای موجود در رابطه با فرآیند طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی و بی‌توجهی به کارهای اجرایی و ریزه کاری‌های موجود در فرآیند اجرای آموزش نیز می‌تواند آسیب‌های زیاد و جبران ناپذیری را به کلیت فرآیند آموزش وارد نماید. همان‌طور که یافته‌ها نشان داد وضعیت بعد فرآیند آموزش کارکنان به‌طور معنی‌داری دچار آسیب است. در بررسی بعد فرآیندی، هر کدام از این مقوله‌ها خود به تنهایی چندین مؤلفه اثرگذار را دربرمی گیرد. در این بعد، مقوله انگیزه شغلی نقش بسزایی در ایجاد آسیب‌های وارده به فرآیند آموزش کارکنان داشته است که لازم است این موضوع مورد توجه مدیران و مسئولان قرار گیرد. در بعد ساختاری، مقوله طراحی آموزشی نقش شایانی در ایجاد آسیب‌های آموزش کارکنان داشته است. در بعد محیطی، مقوله ارتباط با دانشگاه و مؤلفه‌های آن نسبت به سایر مقولات و مؤلفه‌ها آسیب بیش‌تری برای فرآیند آموزش کارکنان به همراه داشته است. در این خصوص به مدیران و مسئولان شرکت پخش فرآورده‌های نفتی پیشنهاد می‌گردد بر اساس مؤلفه‌های اثربخش ارائه شده در سه بعد فرآیندی، ساختاری و زمینه‌ای، در مورد استراتژی، برنامه‌ها و اهداف کوتاه‌مدت و بلند مدت آموزش کارکنان در سطح شرکت و ستاد تجدید نظر نموده و یا آن‌ها را مجددا تدوین نمایند. در خصوص سؤال دوم، با توجه به اولویت‌ها و اهمیت هریک

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

از ابعاد و مؤلفه‌های آن‌ها پیشنهاد می‌گردد مدیران نسبت به همه ابعاد مورد نظر این تحقیق توجه بیش‌تری مبذول نمایند. هم‌چنین تلاش کنند تا در بعد فرآیند آموزش، از مدرسان باتجربه و خبره استفاده نمایند. نیز با کارکنان برای شرکت مداوم در دوره همکاری کرده و تلاش نمایند که ثبات شغلی را در بین آنان تقویت کنند. در بعد ساختار پیشنهاد می‌گردد مدیران به منظور ارتقای کارکنان بر اساس اصل شایستگی اقداماتی جدی اتخاذ کرده و عمل نمایند. هم‌چنین شرایطی فراهم نمایند که انتخابات درون شرکت بر اساس اصل شایسته سالاری صورت گیرد. در جهت ارتقای شغلی برای همه کارکنان شرکت فرصت‌های لازم را فراهم نمایند. در بعد محیط پیشنهاد می‌گردد نسبت به افزایش کیفیت به جای کمیت آموزش تلاش روز افزون داشته باشند. هم‌چنین مدیران جهت تامین مدرس و پشتیبانی علمی با روسای دانشگاه‌های بومی تفاهم نامه همکاری امضا نمایند. همین طور مدیران با نگرش مثبت، جهت تقویت مهارت‌های اجتماعی کارکنان و مدیران، برنامه‌های ویژه‌ای را طرحریزی و اجرا نمایند. در خصوص سؤال سوم، پیشنهاد می‌گردد مدیران اولا در تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ریزی‌ها، نسبت به آسیب‌های شناسایی شده توجه و تأمل ویژه‌ای داشته باشند، ثانیا در بعد فرآیندی پیشنهاد می‌گردد با برنامه‌ریزی مناسب نسبت به فعال کردن کارکنان در حوزه آموزش‌های ضمن خدمت اقدام نمایند، ثالثاً طوری برنامه‌ریزی کنند که فرآیند نیازسنجی به‌طور مداوم اجرا گردیده و نتایج آن در برنامه‌ریزی‌ها لحاظ شود. همین طور کارکنان را در مسائل آموزشی و چالش‌های شرکت مشارکت دهند تا احساس وظیفه نموده و مشارکت فعالی را در دوره‌های آموزشی داشته باشند. هم‌چنین به منظور ارتقای کیفیت آموزش‌ها، تنها به دوره‌های مبتنی بر تئوری بسنده نکرده و بیش‌تر از دوره‌هایی که جنبه عملی دارند، استفاده نمایند. هم‌چنین مدیران و سرپرستان در دوره‌های آموزشی که در سطح شرکت برگزار می‌شود شرکت نموده، از نزدیک بر روند اجرای دوره‌ها نظارت کرده و پیشنهادهای فراگیران را برای بهبود وضعیت آموزش به کار گیرند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

منابع

ابیلی، خدایار و موفقی، حسن(۱۳۸۹). *مدیریت منابع انسانی (با تاکید بر رویکردهای نوین)*، چاپ سوم، تهران: انتشارات سازمان مدیریت.

ابیلی، خدایار، غلامعلی‌لواسانی، مسعود، غلامی، خالد و حسینی، سیدجمال(۱۳۹۳). بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش سرپرستی و ارائه راهکارهای مناسب جهت بهبود وضعیت آن، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۷ ، شماره ۲۷، صص ۷۴-۵۱ .

حسینی، مرضیه‌سادات، شامی، معصومه و خنیفر، معصومه (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی آموزش ضمن خدمت بر اساس مدل OEM، *مدیریت فرهنگی سازمانی*، دوره ۱۳، شماره۴، صص۱۲۲-۱۲۰.

خراسانی، اباصلت، عباس‌پور، عباس و وفایی ، مهدی (۱۳۹۴). بررسی عوامل موثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان غیر هیات علمی دانشگاه تهران، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۲، شماره ۵ ، صص ۲۵-۱ .

خراسانی، اباصلت و فتحی‌واجارگاه، کوروش (۱۳۹۳).ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شرکت ملی گاز ایران، *مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۵، شماره ۱۹، صص ۱۳۰-۱۰۳.

دانش‌فرد، کرم‌الله و رشیدی، ذوالفقار (۱۳۹۲). اعتبارسنجی مراکز آموزش ضمن خدمت کارکنان منطقه ده دانشگاه آزاد اسلامی، *تحقیقات مدیریت آموزشی*، شماره ۴، صص ۲۷-۵۴.

رحمانی، حجت، رجبی‌واسوکلایی، قاسم، سعیدپور، جلال، رضایی، مهدی، نیکان، سمیه و خسروی، بهمن (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی منابع انسانی مجتمع بیمارستانی امام خمینی بر اساس مدل سه شاخگی، *فصل‌نامه بیمارستان*، دوره ۱۶، شماره۴، صص۴۱-۳۵.

سلطانی، محمدرضا، نیکوکار، غلامحسین، پاشایی‌هولاسو، امین و خلیلی، احمدرضا (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در یکی از مراکز نظامی نیروهای مسلح با استفاده از الگوی «*FPSS*»، *مدیریت و فرهنگ سازمانی دانشگاه تهران*، دوره ۱۶، شماره۲، صص ۴۳۸-۴۱۱ .

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

شمس‌مورکانی، غلامرضا، صفایی‌موحد، سعید و فاطمی‌صفت، علی (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی فعالیت‌های آموزش منابع انسانی بر اساس مدل سه شاخگی، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال۲، شماره۷، صص ۱۰۰-۷۱ .

طیبی، بهمن و فلاح، زین‌العابدین (۱۳۹۶).آسیب‌شناسی آموزش‌های سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان گلستان با استفاده از مدل سه شاخگی، *پژوهش‌های فیزیولوژی و مدیریت در ورزش*، سال ۹، شماره۱۰، صص۸۳-۷۵.

عزتی، میترا، یوزباشی، علیرضا و شاطری، کریم (۱۳۹۶). ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی، *آموزش و توسعه منابع انسانی*، سال ۴، شماره۱۲، صص ۱۴۸-۱۲۷.

فرهادی، محدثه و خراسانی، اباصلت (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دیدگاه اعضای هیات علمی بر اساس الگوی 3c، *فصل‌نامه تخصصی علوم رفتاری*، سال ۸، شماره۲۹، صص۲۰۰-۱۸۵.

نجفی‌زاده، محمدمحسن و زاهدی، سیدمحمد (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی نظام مدیریت عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین با استفاده از مدل سه شاخگی، *مدیریت توسعه و تحول*، شماره۲۵، صص ۶۹- ۵۹

Altun, A .& Gok, B. (2010). Determining in service training programs characteristics given to teachers by conjoint analysis, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2, 1710-1714.

Bhatti, M. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer, *Journal of European Industrial Training,* 34(7), 656-672.

Dermol, V. & Tomaz, C. (2014).The Influence of Training Transfer Factors on Organizational Learning and Performance, *Personal Review*, 42(3), 324-348.

Hanaysha, J .(2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.

Handy, L.W. (2008). *The importance of the work environment variables on the transfer of training* . Ph.D. Thesis, Department of Education , North Carolina State University.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]

kporn, k., Chaiprasit,k., & Peerapong, P. (2017). Influences of workplace environment factors on employees' training transfer, *Industrial and Commercial Training*, 49(6), 303-314.

Kontoghiorghes, C. (2014). *A Systemic Perspective of Training Transfer. In: Kathe, S: Transfer of Learning in Organizations*. Springer International Publishing , 65- 79.

Sunyoung, P., Hye-Seung , K., & Eun-Jee, K . (2018) .The role of supervisor support on employees training and job performance: an empirical study, European Journal of Training and Development, 42(1/2), 57-74.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-04]