نوع مقاله: پژوهشی
تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۶/۲۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۲۲

ارائه الگوی نظام آموزش اثربخش برای کارکنان ستاد وزارت نفت ایران

بهاره تحویلداری[۱] - عباس خورشیدی[۲] - علیرضا عراقیه[۳] - علی اکبر خسروی بابادی[۴] - بتول فقیه آرام[۵]

چکیده

پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی نظام آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت ایران انجام شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر داده‌ها کیفی و از نظر روش اجرای پژوهش داده بنیاد خودظهور است. جامعه پژوهش شامل صاحب‌نظران و خبرگان حوزه آموزش اعم از اساتید دانشگاه‌ها و مدیران عالی وزارت نفت بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و به روش گلوله برفی انتخاب شدند. با انجام ۳۰ مصاحبه تشخیص محقق این بود که اطلاعات به نقطه اشباع رسیده است. ابزار گردآوری داده‌ها بررسی اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط و هم‌چنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختار یافته بود. در نهایت از روش داده بنیاد و کدگذاری برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شد. در مورد اعتبار مطالعه علاوه بر مطالعه مبانی نظری از شیوه بررسی به وسیله اعضای پژوهش استفاده گردید. یافته‌ها بیانگر آن بود که الگوی نظام آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت ایران دربرگیرنده ابعادی چون فراگیرنده، محتوا، مدرس، محیط، الزامات اجرایی، نتایج و سازمان و مدیریت می‌باشند.

واژگان کلیدی: آموزش اثربخش، نظام آموزشی، کارکنان وزارت نفت.

[۱] دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران. (btahvildari5@gmail.com). این مقاله بر گرفته از رساله دکتری می باشد.
[۲] استاد تمام گروه مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران، نویسنده مسئول: (a_khorshidi40@yahoo.com)
[۳] دانشیار گروه برنامه ریزی آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران. (araghieh@iiau.ac.ir)
[۴] استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. (ali.khosravi _babadi@iauctb.ac.ir)
[۵] استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر، تهران، ایران. (faghiharam1388@gmail.com)

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

مقدمه

تحولات محیطی در عصر حاضر با سرعت حیرت انگیز، تار و پود زندگی فردی و اجتماعی آدمی را درنوَردیده است و همه امور پیدا و پنهان جامعه را دگرگون کرده است. در این دنیای متحول و متلاطم، تنها افراد، سازمان‌ها و نهادهایی می‌توانند به ادامه حیات خویش امیدوار باشند که تحولات را درک کرده و پاسخ مناسب و مثبت به آن‌ها بدهند. نظام آموزشی با پیچیدگی و ویژگی‌های خاص خود و گستردگی قلمرو فعالیت آن نیز از این قاعده کلی مستثنی نیست و باید بتواند پاسخگوی تحولات فرهنگی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی جامعه باشد (Senge, 1397). پرورش نیروی انسانیِ با کیفیت و با صلاحیت و پیشرفت همه جانبه بدون داشتن انسان‌هایی فرهیخته و متمدن ممکن نیست. در این راستا آموزش نیروی انسانی و ارزیابی عملکرد آن بسیار حائز اهمیت است. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است (فتحی واجارگاه، ۱۳۹۲). در حیطه آموزش و پرورش نیروی انسانی، فرایندهای پیوسته و با ساختاری وجود دارند که این فرایندها می‌توانند نظام آموزش و پرورش نیروی انسانی را ارتقاء بخشند.

آموزش به منزله توسعه‌ی نظام‌مندانش، مهارت‌ها و نگرش‌هاست که همه کارکنانِ سازمان برای انجام کار یا وظیفه خود باید به قدر کافی آن‌ها را کسب کنند. همچنین اثربخشی و موفقیت سازمان متکی به افرادی است که در درون سازمان ها مشغول به کار هستند. به همین دلیل کارکنان سازمان باید توانایی انجام وظایف و همکاری های مناسب با سایر کارکنان برای پیشبرد اهداف سازمانی را داشته باشند و همین امر نیازمند کسب دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل افراد است (Olaniyan, 2008). اثربخشی را می‌توان تعیین این که آیا اهداف برنامه با توجه به بازده‌های واقعی در مقابل بازده‌های قصد شده کسب گردیده‌اند یا خیر، تعریف نمود. موفقیت و کامیابی آینده‌ی یک سازمان وابسته به نیروی کار ماهر و با دانش و تجربه می باشد. این همان نکته‌ای است که بیان می‌کند چرا آموزش، ابزاری اثربخش و اساسی در دستیابی موفقیت آمیز به اهداف و غایات سازمان

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

است. آموزش نه تنها باعث افزایش ابتکارات و نوآوری افراد می شود، بلکه این شانس را به آن‌ها می‌دهد که شغل خود را به صورت عملی یاد گرفته و به طرز شایسته‌ای آن را انجام دهند تا از این طریق بهره‌وری افزایش یابد (Nadeem, 2010). در این زمینه می‌توان عنوان نمود که آموزشِ اثربخش، سطحی ازآموزش است که با استفاده از آموزش در کار، منجر به نتایج مثبت برای فرد می‌شود (Holton, 2007).

از مهم‌ترین اقداماتی که در زمینه احیاء و بهسازی آموزش و پرورش نیروی انسانی صورت می‌گیرد، می‌توان به آموزش‌های ضمن خدمت اشاره کرد. آموزش‌های ضمن خدمت به عنوان فرایندی پیوسته و با ساختار در نظر گرفته شده که در حیطه‌های متفاوتی به کار برده می‌شود (سیف، ۱۳۹۲). بنابراین لزوم آموزش‌های مداوم، هدف دار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفت‌های علم و فن‌شناسی باید به‌طور اساسی در مدیریت مورد توجه خاص قرار گیرد (ایران نژاد، ۱۳۹۳). افزایش قدرت کارکنان، افزایش خودکارآمدی آن‌ها را در پی خواهد داشت. زیرا، آن‌ها در پرتو قدرتِ به دست آمده قادر خواهند بود، اثربخشی‌شان را بهبود بخشیده، قوه خلاقیت‌شان را به کار گرفته و شیوه انجام کارها را خود انتخاب نمایند (Daft, 1997). اساساً سازمان‌ها به منظور آماده کردن کارکنان خود، به راهبردهای یادگیری، آموزش و توسعه و بهسازی منابع انسانی، توجه ویژه‌ای دارند (Salas, Wilson, Priest, & Guthrie, 2006)؛ زیرا کارکنانی که آموزش می‌بینند با احتمال بیش‌تری به سازمان متعهد می‌شوند و سطوح بالاتری از دانش و مهارت را نشان می‌دهند. در نتیجه، وظایف خود را بهتر انجام داده و این امر به سازمان در بهره‌وری بیش‌تر کمک می‌کند (Aguinis & Kraiger, 2009). بدین منظور سازمان‌ها، سرمایه‌گذاری عظیمی در آموزش کارکنان انجام می‌دهند؛ زیرا آموزش، ابزاری قدرتمند برای تولید پیامدهای یادگیری عاطفی، رفتاری و شناختیِ موردنظر برای نیل به اهداف سازمانی است (Salas, 2009). در نتیجه، موفقیت بلندمدت هر سازمانی بسته به این است که آیا کارکنان آن شرکت به‌طور اثربخش و مداوم به امر آموزش می‌پردازند و اطلاعات جدید را جهت بهبود عملکرد شغلی خود که برای شرکت سودمند است، به کار می‌گیرند یا خیر؟ بنابراین، آموزش مداوم کارکنان، عنصر اصلی تأمین و حفظ آینده شرکت است (Schneider, 2014). به رغم

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

هزینه‌های بالایی که صرف آموزش مداوم سازمانی می‌شود، تنها حدود ۱۰ درصد از سازمان‌ها، تمهیداتی در خصوص انتقال آموخته‌ها به محیط کار اتخاذ می‌کنند و در نتیجه، از این طریق اثربخشی و بهره‌وری خود را تضمین می‌نمایند.

نکته مهم و اساسی در مورد ارائه آموزش‌ها این است که نظامی جامع و مدون باید برای ارائه آموزش‌های سازمانی داشته باشیم؛ زیرا آموزش کارآمد می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر، بهبود کیفیت کاری، افزایش انگیزش و تعهد، روحیه عالی و کار گروهی، خطای کمتر و به اوج رساندن مزایای رقابتی بیش‌تر شود (Salas, 2009). از طرف دیگر، وجود کارکنانی که از آموزش اندکی برخوردار می‌باشند، می‌تواند منجر به بُروز اشتباهات، آسیب‌ها و صدمات گردد که همه آن‌ها بسیار پُرهزینه هستند (Grasman & Salas, 2009). توسعه فرایند آموزش، راه حل مشکلات متنوع موجود و در بعضی از شرایط، پیش بینی‌کننده مشکلات عملکردی کارکنان بوده است. به علاوه، وکسیلی و لاتمن[1] (۲۰۰۲) استدلال می‌کنند که آموزش و توسعه می تواند سطح خودآگاهی افراد را بهبود بخشیده و مهارت ها یا انگیزش افراد در کار را افزایش دهد. هر اندازه که فعالیت های سازمانی دانش محورتر می شوند، آموزش و توسعه نیز نقش پررنگ تری، هم در پاسخگویی به نیازهای یادگیری افراد و هم ضرورت‌های راهبردی سازمان ایفا می‌کند. امروزه تفکر کیفیت بخشی به واحدهای آموزشی به مهم‌ترین دغدغه نظام‌های آموزشی تبدیل شده است (درانی، ۱۳۸۵). پژوهش‌ها حاکی از آن است که سازمان‌ها به اندازه کافی انتقال یادگیری را مورد ارزیابی قرار نمی‌دهند (Caplinger, 2009). بر طبق برآوردهایی که اخیراً انجام شده است، حدود ۸۰ تا ۹۰ درصد سرمایه‌گذاری در امر آموزش کارکنان، به هدر می‌رود و فقط ۱۰ درصد سرمایه‌گذاری آموزش سالانه به انتقال یادگیری و آموزش اثربخش کارکنان منجر می‌شود (Valadi, 2009). هم‌چنین پژوهش‌های انجام شده در خصوص آموزش در محیط‌های سازمانی، حاکی از آن است که تنها حدود ۴۰ درصد از آموخته‌های کارکنان در برنامه‌های آموزشی بلافاصله پس از آموزش به محیط کار انتقال یافته و پس از شش ماه به مقدار ۲۵ درصد و با گذشت یکسال به ۱۵ درصد کاهش می‌یابد. این بدان معناست که با

[1] Wuxley and Letman

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

گذشت زمان کارکنان قادر به حفظ و به کارگیری اطلاعات کسب شده نیستند که این موضوع بیانگر اِتلاف بخش عمده‌ای از زمان و هزینه‌های صرف شده در برنامه‌های آموزشی است. حال آنکه لازمه بهره‌برداری هرچه بیش‌تر سازمان‌ها از سرمایه‌گذاری در بخش آموزش، به کارگیری آموخته‌ها توسط کارکنان در محیط کار می‌باشد (خراسانی، عباس‌پور و وفایی زاده، ۱۳۹۴).

آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش به سزایی دارد، بلکه باعث می شود که افراد خود را با فشارهای تغییر محیطی وفق دهند. فرایند آموزش کارکنان با هدف پاسخگویی به نیازهای آموزشیِ سازمان ها تلاش می‌کند تا با پوشش جنبه های مختلف آموزشی کارکنان، در بهینه سازی این فعالیت به سازمان ها کمک و آموزش سازمان ها را هدفمند، پویا و انعطاف‌پذیر نماید. در تمامی این تغییرات یک هدف اساسی مد نظر است که همان یادگیری است. مهم‌ترین مسئله در فرایند آموزش رعایت استانداردهای آموزشی چه در بخش‌های مدیریتی و ساختاری و چه در بخش‌های ارائه محتواست. این استانداردسازی فرایند آموزش هم زمان با سایر فرایندهای سازمان برای ارتقاء عملکرد کارکنان صورت می پذیرد و رعایت این استانداردها یکپارچگی دیگر نظام های سازمان را حفظ می کند و کارآیی و اثربخشی سازمان را با بهره‌گیری از آموزش افزایش می دهد. در نهایت، هدف اصلی آموزشِ ستاد وزارت نفت ایران این است که افراد شاغل در واحد آموزش و منابع انسانی برای تقویت و ارتقاء عملکرد شغلی به چه آموزش هایی نیاز دارند؟ در آموزش آن‌ها چه مسائلی را باید مدنظر قرار داد؟ قطعاً مسئله مهم این است که باید با توجه به سابقه شغلی افراد، میزان تحصیلات، رتبه سازمانی، تخصصی که در زمینه آموزش دارند و... آموزش های مختلفی برای آنان در نظر گرفت. برخی از افراد نیازمند کسب دانشِ پایه در زمینه آموزش هستند، برخی دیگر دانش پایه را فرا گرفته اما به ایجاد مهارت در حوزه آموزش و بهسازی نیاز دارند. در نهایت، برخی دیگر از افراد، هم دانش های اساسی پایه را کسب کرده و هم دارای مهارت های اساسی در حوزه آموزش هستند، اما به عنوان مدیر و رئیس آموزش باید بر روی ایجاد نگرشِ تحول گرا و مسائل نوین و مطرح در زمینه آموزش، برای آنان سرمایه گذاری نمود. لذا طراحی یک الگوی نظام

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

آموزشِ اثربخش که مبتنی بر بافت و گستره فرهنگی، سازمانی و تخصصی یک سازمان باشد، به‌طورحتم می‌تواند منجر به افزایش کارایی و اثربخشی کارکنان سازمان گردد. از میان ساختارهای اداری ایجاد شده به منظور اداره نظامات اجرایی کشور، وزارت نفت نقش مهمی در تأمین مباحث مالی و بودجه‌ای دارد و با توجه به این که یک نهاد استراتژیک و راهبردی برای نظام است، از یک طرف نیازمند خلاقیت، نوآوری، کارآفرینی و اختراع (وسایل و دستگاه) است و از طرف دیگر، یک منبع استراتژیک مالی برای نظام محسوب می‌شود، به‌طوری که رسالت آن تبدیل منابع مالی به سرمایه ملی و به بیان دیگر، کنکاش در عمق زمین‌های ایران می‌باشد که مملوّ از ثروت خدادادی نفت و گاز است. در این راستا نیازمند کارکنانی توانمند می‌باشد تا بتوانند وظایفشان را به نحواحسن انجام دهند. بنابراین توانمندی کارکنان را تنها با آموزش اثربخش می‌توان تضمین نمود. این سازمان بیش از هر سازمان دیگری نیازمند نظام آموزشی جامع و فراگیر مبتنی بر نیازهای واقعی آموزش و بهسازی کارکنان خود می‌باشد. گرچه آموزش دارای سه مرحله می‌باشد (قبل، حین و بعد)، لیکن آموزش حین خدمت از همه آموزش‌ها مهم‌تر است. هرچند در این خصوص در بُعد کمّی مطالعات فراوانی به عمل آمده، اما در بُعد کیفی هنوز جای کار بسیار است و دلیل بارز آن، فقدان الگویی جهت اثربخشی برنامه‌های آموزشی و توانمندسازی نیروی انسانی در بخش ستادی وزارت نفت می‌باشد.

اکتون و گولدن[1] (۲۰۰۳) آموزش کارکنان را مبنایی مناسب در توسعه شایستگی‌های سازمان می‌دانند و معتقدند این نوع آموزش‌ها با ایجاد شایستگی در سه سطح دانشی، مهارتی و کاربردی در کارکنان، آموزش‌های حرفه‌ای گسترش می‌دهند. مت نور و مهداود[2] (۲۰۱۱) نیز معتقدند که باید از آموزش کارکنان درون سازمان و بیرون سازمان به عنوان فعالیتی اساسی جهت تسهیل و به کارگیری دانش کمک گرفت. نظام آموزش به منظور ایجاد اثربخشی دوره‌های آموزشی ناگزیر است که همواره تحلیلی از روند فعالیت‌ها و عملکرد خود داشته باشد. این گونه تحلیل‌ها برای مدیریت آموزش، نقاط قوت و ضعف و در

[1] Acton & Golden
[2] Mat Nor & Mohd Daud

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

صورت امکان، فرصت‌ها و تهدیدها را آشکار می‌سازد. هم‌چنین از رهگذر این اطلاعات، مدیریت و کارکنانِ سازمان می‌توانند جایگاه و تأثیرات آموزش و میزان پیشرفت و تحقق اهداف تعیین شده را بررسی نمایند. بنابراین نیازمند الگویی منسجم برای اثربخشیِ آموزش‌های کارکنان می‌باشند تا به کمک آن بتوانند ضمن ارائه آموزش اثربخش به مدیران و کارکنان، به واسطه الگوی مزبور، نقاط ضعف سیستم آموزشی را برطرف نمایند. لذا این پژوهش تلاش می‌کند با شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثربخشیِ آموزش‌های کارکنان به ارائه الگویی مناسب در این زمینه بپردازد.

در زمینه موضوع مورد نظر این پژوهش، پژوهش‌ها و مطالعاتی چند در سطح ملی و بین‌المللی انجام گرفته است که در زیر به برخی از این مطالعات اشاره می‌شود:

عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «ارزیابی وضعیت موجود دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی‌های آموزشی: سازمان امور مالیاتی کشور» انجام دادند. پژوهش انجام شده، با هدف ارزیابیِ وضعیت موجودِ دوره‌های آموزشی و ارائه الگوی کیفی ارتقاء اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمان امور مالیاتی کشور به روش آمیخته انجام گرفته است. در بخش کمّی، جامعه آماری شامل کلیه کمک مُمیزان، مُمیزان و سرمُمیزان کشور است که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای در برخی از استان‌ها انتخاب شدند. هم‌چنین دوره‌های آموزشی مالیاتی که طی دو سال اخیر برای کارشناسان اجرا شده است، مورد ارزیابی قرار گرفتند. جهت گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته استفاده شده است. روایی پرسش‌نامه مورد تأیید صاحب‌نظران آموزشی و پایایی پرسش‌نامه با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰,۹۶ گزارش گردید. تحلیل داده‌ها بیانگر آن بود که وضعیت موجودِ نیازسنجی دوره‌های آموزشی، اهداف دوره‌های آموزشی، محتوای دوره‌های آموزشی، مدرسان دوره‌های آموزشی، سازماندهی دوره‌های آموزشی، ارزشیابی دوره‌های آموزشی و انگیزش از دید کارشناسان سازمان امور مالیاتی در حد متوسط بوده است. نتایج فوق و انجام مصاحبه با خبرگان مالیاتی، نشان داد که عمده‌ترین آسیب‌های نظام آموزش سازمان امور مالیاتی شاملِ نیازسنجی (سیستماتیک و علمی نبودن، جامع نبودن، کاربردی نبودن و عدم همکاری کارکنان سازمان در نیازسنجی)، اهداف دوره‌ها (عدم اطلاع رسانی،

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

کلی بودن و محتوای نامناسب)، آسیب‌های محتوا (گستردگی سرفصل‌ها، نبود تیم تدوین محتوا و نظری بودن محتوا)، مدرسان (عدم صلاحیت، پرداخت نامناسب، روش تدریس نامناسب و معیوب بودن سیستم انتخاب مدرسان)، محیط و شرایط برگزاری دوره‌ها (امکانات و تجهیزات ضعیف و زمان نامناسب برگزاری دوره ها)، آسیب‌های اجرای دوره‌ها (عدم تفکیک کارآموزان، عدم حمایت مدیران، زمان اجرای دوره‌ها و اجرایی نبودن برخی دوره ها)، ارزشیابی آموزشی (پیگیری نکردن اثربخشی آموزش، واقعی نبودن نمراتِ ارزیابی دوره‌ها و عدم همکاری سرپرستان در خصوص ارزیابی دوره ها)، انگیزه (نبود مکانیزم‌هایی برای تشویق و تنبیه افراد، انگیزه ناکافی کارآموزان و انگیزه ناکافی مدرس ها)، مشکلات فرهنگی (عدم باور سرپرستان به آموزش و نگاه نامناسب مدیرانِ ارشد به آموزش) و نیروی انسانی (کمبود نیروی انسانی و استفاده نادرست از تخصص‌ها در آموزش) می‌باشد.

تقی‌پور، ایران زاده و علوی متین (۱۳۹۶) در پژوهشی به بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتیِ ضمن خدمت در ارتقاء قابلیت اطمینان در صنایع دانش بنیانِ دریایی با نقش میانجیِ توانمندسازی منابع انسانی پرداختند. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و برکارایی خود بیفزایند. تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه اجرا، توصیفی می‌باشد. جامعه آماریِ تحقیق، کلیه مدیران حوزه نگهداری و تعمیرات در نیروی دریایی راهبردی ارتش بوده و به منظور نمونه‌گیری با استفاده از رابطه کوکران، ۸۰ نفر از این متخصصان به روش طبقه‌ای انتخاب گردیده‌اند. پس از جمع‌آوری اطلاعات، فرضیات تحقیق بر اساس آزمون رگرسیون مورد آزمون قرار گرفت و نتایج نشان داد که آموزش با تأثیر بر توانمندسازی کارکنان بر ارتقاء قابلیت اطمینان سیستم در صنایع دانش بنیانِ دریایی مؤثر می‌باشد.

کرمی و همکاران (۱۳۹۶)، به تحقیقی تحت عنوان بررسی اثربخشی برنامه های آموزشی عمومی و تخصصیِ برگزار شده در دانشگاه فردوسی مشهد پرداخته‌اند که در این تحقیق، برنامه های آموزشی عمومی و تخصصیِ برگزار شده مورد بررسی قرار گرفت. روش

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

تحقیق، پژوهش ارزشیابی است که از رویکرد ارزشیابی هدف مدار و از مدل کرک پاتریک جهت انجام این مهم استفاده شده است. نتایج به دست آمده نشان داد که فراگیران، واکنش مطلوبی به دوره های عمومی و تخصصی از خود نشان داده اند. سطح یادگیری در دوره های تخصصی و عمومی اثربخش بود و فراگیران، دانش لازم را کسب کردند. از نظر تغییرات ایجاد شده در رفتار فراگیران، نتایج نشان داد که دوره های تخصصی در سطحِ اثربخشیِ معناداری قرار نداشتند. در خصوص میزان تفاوت در تغییر رفتار فراگیران براساس نظر سه گروهِ خودفراگیران، مافوق و همکاران‌شان نتایج نشان داد که به جز در یک مورد، بین این سه گروه تفاوت معناداری وجود نداشت.

خراسانی، شمس مورکانی و مختاری (۱۳۹۶) پژوهشی را با هدف ارزیابی نقش عامل فردی در انتقال اثربخشِ آموزش‌های ضمن خدمت در آموزش‌های سازمانی انجام دادند. نتایج نشان داد که ۱) اهمیت ابعاد آمادگی یادگیرنده، انگیزه انتقال، انتظارات از نتایج عملکرد، انتظار از نتایج انتقال و خودکارآمدی یادگیرنده، از میانگین معیار بالاتر برخوردار می‌باشد؛ ۲) از بین ابعاد متعددِ عامل فردیِ مؤثر بر انتقالِ آموزش، بالاترین میانگین، متعلق به خودکارآمدی عملکرد و پایین‌ترین میانگین متعلق به نتایج فردیِ مثبت می‌باشد؛ ۳) بین اهمیت ابعاد هفتگانه‌ی عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش به محیط کار، از دیدگاه کارکنان با مدارک تحصیلی مختلف، تفاوت معنادار وجود دارد و ۴) بین اهمیت ابعاد هفتگانه‌ی عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش به محیط کار، از دیدگاه کارکنان با سنوات خدمتِ مختلف، تفاوت معنادار وجود دارد. به‌طورکلی می‌توان گفت که عامل فردی یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال آموزش کارکنان به محیط کار می‌باشد. بر این اساس الزام است برنامه‌ریزان و مدیران آموزشی در ارزیابی و تقویت ابعاد مرتبط با این عامل در سازمان‌ها توجه ویژه‌ای داشته باشند.

طاهری (۱۳۹۵) در پژوهشی به کاوش و طراحی مدل اجرایی اثربخشی آموزش سازمانی (مطالعه‌ای مبتنی بر نظریه زمینه‌ای) پرداخت. هدف این پژوهش ارائه مدلی اجرایی برای اثربخشی آموزش کارکنان و مدیران بود. به این منظور بر مبنای طرح مطالعه کیفی و استفاده از مزیت‌های روش پژوهشِ نظریه‌ی زمینه‌ای، از طریق مصاحبه عمیق با

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

کارکنان، مدیران و شرکت کنندگانِ دوره‌های آموزشی و مرور مبانی نظری و تجربه آموزش در گمرک و سازمان جهانی گمرک، مدل اجراییِ اثربخشی آموزش ارائه شده است. تحلیل یافته‌ها نشان می‌دهد کارکنان بر مبنای عوامل سازمانی مانند: ماهیت وظیفه‌ای سازمان، مسئولیت اجتماعی سازمان، پویایی سازمانی؛ عوامل شغلی مانند: حساسیت وظیفه، سطح تخصصی بودنِ وظیفه و سیالیت وظیفه در آموزش و توسعه حرفه‌ای مشارکت می‌کنند. مشارکت آن‌ها در آموزش و یادگیری حرفه‌ای از طریق: آمادگی فراگیر، انگیزه برای انتقال، ظرفیت فرد برای انتقال و خودکارآمدی عملکردی صورت می‌پذیرد. چگونگی تخصیص بودجه، حمایت مدیریت، اسناد بالادستی آموزش، شایسته سالاری و چگونگی اجرای قوانین، بستری خاص برای راهبردهای آموزش کارکنان و مدیران فراهم می‌آورند. هم‌چنین راهبردهای ساختاری: انطباق ساختار با فرایند آموزش سازمانی، ایجاد مجتمع آموزش، ظرفیت‌سازی انسانی و توسعه ظرفیت؛ راهبردهای نیازسنجی؛ راهبردهای طراحی: تناسب محتوا، مکانیزم‌های انگیزشی آموزش، تقویم آموزشی، طرح انتقال؛ راهبردهای اجرا: زمان‌بندی آموزش، روش‌های بین فردی، آموزش بین‌المللی و مجازی راهبردهای ارزشیابی: امتحان، تمرین، نگرش سنجی، تکالیف، سنجش عملکرد متأثر از شرایط مداخله‌گر سازمانی مانند: جایگاه سازمانی (تأثیرگذاری آموزش در سازمان)، عوامل ساختاری (موازی کاری، یادگیری سازمانی) و مسائل و مشکلات کارکنان (مسائل و مشکلات کاری، فردی، شرایط اقلیمی و رفتارهای سیاسی) هستند. یافته‌های پژوهش نشان داد راهبردهای اثربخشی آموزش در کنش و واکنش سازنده با عوامل زمینه‌ای و محیطی پیامدهای مثبت شامل بهبود کیفیتِ خدمات، افزایش منافع مالی و در نهایت شکل‌گیری یک گمرک یادگیرنده را به همراه خواهد داشت.

جوانبخت (۱۳۹۴) پژوهشی تحت عنوان بررسی مؤلفه‌های اثر بخشی آموزش کارکنان؛ مطالعه موردی شرکت نفت خزر انجام داده است. وی با تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش به این نتیجه دست یافت که فعالیت‌های آموزشیِ برگزار شده در شرکت نفت خزر اثربخشی نسبتاً خوبی دارد و مؤلفه‌های اثربخشیِ آموزش شامل ضرورت آموزش، قابلیت پیاده‌سازی موارد آموزش داده شده در سازمان، تداوم دوره‌های آموزشی، عینیت و اعتبار

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

آموزش، جامعیت، مشارکتِ مدیران و کارکنان در فرایند آموزش و ملاحظات اخلاقی، نسبتاً مطلوب هستند. اما بین مؤلفه‌های جمعیت شناختی و اثربخشیِ آموزش در شرکت نفت خزر ارتباط معناداری وجود ندارد.

تورتاپ[1] (۲۰۱۷) پژوهشی با عنوان «بررسی اثربخشی برنامه آموزش ضمن خدمتِ معلمان تحصیل کرده‌ی بااستعداد در ترکیه» انجام داد. در این پژوهش معلمانِ ۳۰ کلاسِ درس ریاضی، علوم و پیش دبستانی که در مدارس شهرهای مختلف ترکیه مشغول به کار بودند مورد بررسی قرار گرفته است. در این آموزش ضمن خدمت، معلمان، آموزش تئوری و عملی دریافت کردند. در این فرایند آن‌ها واحدهای گروه‌بندی را بر اساس برنامه آموزشی طراحی کردند. پژوهش حاضر به صورت مطالعه موردی طراحی شده بود که از نوع مطالعات کیفی است. ابزار پژوهش پرسش‌نامه، مصاحبه و اسناد بودند. دو ابزار جمع‌آوری داده‌ها از طریق تحقیق توسعه یافتند که مقیاس خودکارآمدی مربی خوب (SFMSST) و مقیاس خودکارآمدی تحصیلات تکمیلی برای معلمان (GESST) بودند. در نتیجه، در یک دوره آموزش ضمن خدمت یک هفته‌ای، درک معلمان از خودکارآمدی برای مشاوره تحقیقاتی و تحصیلات تکمیلی مشخص شده است.

کوک[2] (۲۰۱۵) اعلام نمود که استفاده از برون سپاری آموزشی این امکان را به سازمان‌ها می‌دهد تا آن‌ها بتوانند به تکنولوژی موردنیازِ خود دسترسی پیدا کنند. علاوه بر موارد بالا لازم است بیان شود که یکی از عوامل مؤثر بر روی رضایت مشتریان، کیفیت خدمات ارائه شده است و از آنجایی که کیفیت خدمات به‌طور مستقیم در ارتباط با نحوه‌ی آموزش کارکنانِ ارائه دهنده‌ی این خدمات است، مدیرانِ سازمان‌ها برای افزایش کیفیت خدمات به استفاده از برون سپاری آموزشی روی می‌آورند.

ترهان[3] (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «وضعیت آموزش ضمن خدمتِ معلمان و آموزش معلمان در شورای ملی آموزش و پرورش» انجام داده است. به عقیده وی مهم‌ترین عامل در برآوردن ارزش‌های جامعه در قالب تحصیل، معلم است. با این حال آشکار است که

[1] Tortab
[2] Cooke
[3] Terhan

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

معیارهای معرفی شده و اجرا شده در آموزش معلمان اغلب پیچیده، متناقض و ناکافی است، گرچه روند آموزش معلمان یک فرایند کلیدی برای کیفیت آموزش در مدارس است. بنابراین در شورای ملی آموزش و پرورش تمام اجزای سیستم آموزش معلمان باید در یک فرایند مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد و از اینرو نیاز به بهبود مداوم آموزش معلمان احساس می‌شود. در این پژوهش به این سؤال پاسخ داده شده است: وضعیت آموزش معلمان در شورای ملی آموزش چگونه است؟ جامعه آماری ۱۸ شورای ملی آموزش بود که بین سال‌های ۱۹۳۹ تا ۲۰۱۰ تشکیل شده است. برای بررسی وضعیت از روش زمینه‌ای استفاده شده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده، روش نظرسنجی با استفاده از تکنیک تحلیل اسناد به کار گرفته شده است. نتایج نشان داد که آموزش معلمان در شش طبقه یا شش شورا (هفتم، دهم، یازدهم، دوازدهم، هفدهم، هجدهم) قابل بررسی است.

گاینی و کلاس[1] (۲۰۱۳) در پژوهشی که به آسیب‌شناسی آموزش‌های ارائه شده در بخش خصوصی به سازمان‌های ایالات متحده می‌پرداختند، موارد زیر را به عنوان آسیب‌های پیشِ روی این روش برشمردند. ارائه دهندگانِ خدمات آموزشی ممکن است قادر به درک فرهنگ سازمان نباشند و آموزش ارائه شده متناسب با فرهنگ سازمانی نباشد. هم‌چنین این خطر همیشه وجود دارد که سازمان‌های ارائه دهنده‌ی خدمات، خود به عنوان رقیب سازمان وارد بازار شوند و هم‌چنین استفاده از برون سپاری آموزشی، توانایی سازمان‌ها را برای افزایش مهارت‌های درونی کاهش دهد.

آتاباروت[2] (۲۰۱۱) در پژوهشی در اتحادیه اروپا با عنوان «طراحی آموزش ضمن خدمتِ معلمان برای تمرینات کلاسی فراگیر» با مشارکت پنج کشور بلژیک، لهستان، پرتغال، انگلیس و ترکیه، در طول دو سال مدت پروژه، از فعالیت‌هایی از قبیل تعیین نیازهای کنونی و ویژه معلمان مدارس ابتدایی، نتیجه گرفت که تحلیل مطالعات پیشین از هر کشور به طراحی ویژه برنامه آموزش ضمن خدمت برای هر کشور نیاز دارد.

[1] Guyney & Clase
[2] Authabarut

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

از نتایج به دست آمده از پژوهش‌های پیشین اینگونه استنباط می‌شود که وجود یک الگو و مدلِ جامع برای تعیین و ارزیابی میزان اثربخشی برنامه‌هایی که از سوی سازمان‌ها با عنوان آموزش‌های ضمن خدمت به کارکنان ارائه می‌شود، امری ضروری و لازم می‌باشد. با بهره‌گیری از این مدل‌ها یا الگوها، اولاً عوامل و متغیرهایی که بر اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت اثرگذار هستند، شناسایی می‌شود، ثانیاً با بهره‌گیری از آنها، میزان این اثربخشی مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفته، نقاط قوت و ضعفی که هریک از آن‌ها با خود به همراه دارند شناسایی و رفع و رجوع می‌گردد. با توجه به مطالب فوق پژوهش حاضر به دنبال پاسخگویی به سؤالات زیر می‌باشد:

- ابعاد الگوی نظام آموزش اثربخش برای کارکنان ستاد وزارت نفت ایران کدامند؟
- مؤلفه‌های سازنده هر یک از ابعاد الگوی مزبور کدامند؟
- شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های سازنده الگوی مزبور کدامند؟

روش‌شناسی

پژوهش حاضر با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت ایران انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر داده‌ها، کیفی و از نظر روش، داده بنیاد است. صاحب‌نظران و خبرگان حوزه آموزش اعم از اساتیدِ دانشگاه‌ها و مدیران عالی وزارت نفت به عنوان جامعه پژوهش در نظر گرفته شده‌اند که با روش هدفمند گلوله برفی انتخاب شدند. با انجام ۳۰ مصاحبه، تشخیص محقق این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده است. ابزار گردآوری داده‌ها بررسی اسناد ملی و بین‌المللی مرتبط با موضوع و هم‌چنین مصاحبه اکتشافی نیمه ساختاریافته بود. در نهایت پس از جمع‌آوری اطلاعات از بخش‌های مصاحبه و بررسی منابع، در این مرحله از روش داده بنیاد و کدگذار (باز، محوری و انتخابی)، برای طبقه‌بندی داده‌ها استفاده شد. اعتبار درونی (قابلیت اعتبار) یافته‌ها، علاوه بر این که داده‌ها با مطالعه مبانی نظری، پیشینه تحقیق، منابع و مصاحبه با افراد کانونی انتخاب و تأیید شدند، نظرات و رهنمودهای گروهی از خبرگان نیز لحاظ شد و قبل از کدگذاری، جَرح و تعدیل نهایی به

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

عمل آمد. برای تأیید دقّت و صحّت داده‌ها، در مورد اعتبار مطالعه از شیوه بررسی به کمک اعضای پژوهش استفاده گردید. جهت تعیین اعتبار بیرونی (انتقال پذیری) یافته‌ها از تکنیک‌های حصول اشباع نظری، استفاده از رویه‌های ویژه کدگذاری و تحلیل نمادها و نشانه‌ها و توصیف غنی داده‌ها، بهره گرفته شد. برای تحلیل داده‌های به دست آمده از سه نوع کدگذاری استفاده شد که عبارتند از: کدگذاری باز، محوری و انتخابی. براین اساس ضرورتاً محقق در این پژوهش ابتدا به کدگذاری باز، سپس محوری و درنهایت به کدگذاری انتخابی خواهد پرداخت.

یافته‌ها

در طول مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به دقت مورد بررسی قرار گرفت، عبارات و مفاهیمِ مناسب و مقوله‌های مربوط مشخص شد، ابعاد و ویژگی‌ها تعیین گردید و الگو مورد بررسی قرار گرفت. واحد اصلی تحلیل برای کدگذاری باز و محوری، مفاهیم بودند. هنگام تجزیه و تحلیل دقیق داده‌ها، مفاهیم از طریق عنوان‌گذاری توسط محقق، به‌طور مستقیم از رونوشت منابع معتبر و پژوهش‌های پیشین که در این زمینه انجام گرفته بودند و یا با توجه به موارد مشترکِ کاربرد آنها، ایجاد گردید. نسخه‌های پیاده شده برای یافتن گویه‌های اصلی به‌طور منظم مورد بررسی قرار گرفتند که در مجموع ۱۵۰ گویه به دست آمد. گزاره‌های به دست آمده پس از جرح و تعدیل به شاخص‌های معناداری تبدیل شدند و در اختیار متخصصان و صاحب‌نظران قرار داده شدند تا در مورد هریک از آن‌ها اظهارنظر نمایند. پس از بررسی و جرح و تعدیل انجام گرفته توسط خبرگان، تعداد ۱۴۰ گویه مورد تأیید آنان قرار گرفت. در مرحله مجددِ بررسی و در جلسه بارش فکری که با خبرگان و صاحب‌نظران انجام گرفت، گویه‌ها مجدداً در اختیار آنان قرار گرفت تا نظر و دیدگاه نهایی خود در زمینه‌این گویه‌ها را بیان نمایند که در نهایت، تعداد ۱۲۶ گویه مورد تأیید آنان قرار گرفت. در ادامه، شاخص‌های معنادارِ به دست آمده در مراحل قبلی (که هرکدام در عین حال که از استقلال برخوردار بودند، یک مفهوم بنیادین را نیز حمایت می‌کردند)، کنار هم قرار داده شدند و از کنار هم قرار گرفتن این شاخص‌ها، یک مفهوم واحد در طول مرحله

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

کدگذایِ محوری حاصل شد. در ادامه، مفاهیم حاصل شده در طول جلسه بارش فکری در اختیار خبرگان و متخصصان فن قرار گرفتند و برخی از اسامی و مفاهیمی که انتخاب شده بودند، با توجه به معنای مشترکی که از آن‌ها برداشت می‌شد، مؤلفه‌های کلی استخراج گردیدند. در ادامه و پس از تأیید مؤلفه‌های حاصل شده، این مؤلفه‌ها با برگزاری مجدد جلسه بارش فکری با خبرگان و متخصصان فن، در میان گذاشته شدند و پس از حذف یک سری از مؤلفه‌ها و اضافه نمودن مؤلفه‌های جدید، در مورد مؤلفه‌های زیربنایی و اثرگذار بر موضوع پژوهش توافق حاصل گردید. در ادامه و در طول مرحله کدگذاری انتخابی، مجموعه‌ای از مؤلفه‌های زیربنایی که طی مرحله کدگذاری محوری مورد تأیید خبرگان قرار گرفته بودند در قالب ابعاد زیربنایی مؤثر بر آموزش اثربخش قرار داده شده و پس از برگزاری مجدد جلسه بارش فکری در اختیار خبرگان قرار گرفتند تا نظرات خود را در مورد هر یک از ابعاد ارائه نمایند. در طول مرحله کدگذاری انتخابی ابعاد مورد جرح و تعدیل قرار گرفتند و با حذف برخی از ابعاد و اضافه نمودن موارد جدید به آنها، نهایتاً مورد تأیید خبرگان قرار گرفتند و به عنوان ابعاد زیربنایی الگوی نظام آموزش اثربخش ارائه شدند. در نتیجه ۱۲۶ گویه به عنوان گویه‌ها (شاخص ها)ی زیربنایی، ۲۲ مرلفه، به عنوان مؤلفه‌های زیربنایی و هفت بُعد به عنوان ابعاد زیربنایی الگوی آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت ایران شناسایی شد. در جدول (۱) هریک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌ها به تفکیک و در ارتباط با یکدیگر ارائه شده‌اند.

جدول ۱- ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌های به دست آمده طی کدگذاری باز، محوری و انتخابی (منبع: یافته‌های پژوهش)

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
فراگیرنده	آمادگی فراگیرنده	برخورداری افراد از انگیزه لازم برای کاربرد آموخته‌ها در محیط کار
		آمادگی ذهنی یادگیرنده
		حمایت مدیران و همکاران برای کاربرد آموخته‌ها در محل کار
		وجود فرصت لازم برای کاربرد یافته‌های آموزشی در محیط کار

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

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
		تناسب دوره با وظایف شغلی افراد
		تناسب دوره آموزشی با تجارب افراد
		تناسب دوره آموزشی با تحصیلات و تخصص افراد
	سطح انگیزه	علاقه افراد به یادگیری
		تلاش برای یادگیری و یاددهی به دیگران
		استقرار مکانیزم‌هایی برای تشویق و تنبیه افراد
		ایجاد انگیزه کافی برای کارآموزان و مدرس ها
		علاقه به یادگیری و یاددهی
	دانش و مهارت قبلی	انگیزه انتقال
		نتایج فردی مثبت
		نتایج فردی منفی
		ظرفیت فردی برای انتقال
		پیش حمایت ها
		حمایت سرپرست
		مجوز سرپرست
		اعتبار محتوای مهیا شده
	خودکارآمدی عملکرد	طرح تحقیق و فرصت استفاده
		انتظارات عملکرد انتقال
		انتظارات نتایج عملکرد
		هدایت عملکرد
		مقاومت در برابر تغییر
		خودکارآمدی عملکرد
محتوا	خط مشی	تعهد مدیران ارشد به آموزش و یادگیری

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

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
	آموزشی	توسعه فرهنگ یادگیری و توسعه
		تطابق استراتژی‌های آموزش با اهداف سازمانی
		تعریف و تدوین چشم انداز و اهداف آموزشی سازمان
	نیازسنجی آموزشی	نظام‌مند و علمی بودن فرایند نیازسنجی آموزشی
		جامع بودن نیازسنجی آموزشی
		کاربردی بودن نیازسنجی آموزشی
		همکاری کلیه کارکنان در فرایند نیازسنجی آموزشی
		تناسب روش نیازسنجی با نوع کار و مقتضیات محل کار
		تناسب بین اهداف و استراتژی‌های سازمان با تعیین نیازهای آموزشی
		تناسب نیازهای آموزشی با شایستگی‌های شغلی
		شناسایی اختلاف بین شایستگی موجود و مطلوب
	طراحی آموزشی	تعیین دقیق اهداف کلی و رفتاری دوره‌های آموزشی
		تعیین ارتباط بین آموزش‌ها و شغل افراد
		تعریف و پیش‌بینی پیش نیازهای تحصیلی و تجربی برای دوره‌های آموزشی
		تناسب محتوای دوره آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران
		طراحی و تدوین مواد آموزشی متناسب با سرفصل ها
		تعریف و پیش‌بینی تکنولوژی آموزشی موردنیاز برای تحقق اهداف یادگیری
		تعیین روش تدریس متناسب با اهداف و سرفصل‌های آموزشی
		تعیین آزمون یا روش سنجش تحقق اهداف یادگیری
		تأثیر محتوای دوره در رفع نیاز و انجام بهتر وظایف شغلی
		تأثیر محتوای دوره در ایجاد توانمندی در فراگیران
		جدید و به روز بودن محتوای دوره

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

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
		تأثیر محتوای دوره در بهبود عملکرد فردی
مدرس	مهارت‌های ارتباطی و رهبری	توانایی مدرس در جلب مشارکت فراگیران
		توانایی مدرس در اداره کلاس درس
		زمان‌بندی مناسب در ارائه مطالب درسی
		نحوه برخورد و تعامل مدرس با فراگیران
		توانایی مدرس در پاسخ به سوالات
	روش تدریس	استفاده مدرس از تکنولوژی و تجهیزات کمک آموزشی
		تسلط به روش‌های مختلف تدریس
		به کارگیری روش‌ها، شیوه‌ها و فنون مختلف برای انتقال مطالب
		تسلط مدرس به مطالب آموزشی
		در نظر گرفتن توان و ظرفیت فراگیرندگان از نظر جنسیت، سن و...
	ویژگی‌های علمی و تخصصی	داشتن رشته تحصیلی مرتبط با موضوع آموزش
		داشتن تسلط به رئوس مطالب آموزش
		سابقه تدریس قبلی در زمینه موضوع آموزش
	ویژگی‌های پژوهشی و عملی	انجام پروژه‌های عملی در زمینه موضوع آموزشی
		نگارش مقاله علمی در زمینه موضوع آموزشی
		نگارش کتاب در زمینه موضوع آموزشی
		ارائه مشاوره به شرکت‌ها و مؤسسات در زمینه موضوع آموزشی
محیط	آموزشی	برخورداری محیط آموزشی از استانداردهای جهانی و ملی
		یادگیرنده بودن محیط آموزشی
		جذابیت محیط آموزشی در ایجاد علاقه در فراگیران
	ملی	حمایت ملی از برنامه منسجم آموزشی برای کارکنان
		تمایل فضای عمومی کشور به ارتقا سطح آموزشی کارکنان

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

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
الزامات اجرایی	فراملی	تخصیص فضاهای آموزشی به موضوع آموزش‌های کارکنان
		در اختیار بودن منابع و مدارک علمی بین‌المللی
		وجود فضای همکاری بین‌المللی با هدف یادگیری
		امکان بازدید از پروژه‌های علمی بین‌المللی
	زمان و مکان	وجود فضای آموزشی مناسب بر اساس استانداردهای ملی و بین‌المللی
		کیفیت مکان آموزش به لحاظ رنگ، نور، صدا، سرمایش و...
		وجود فضاهای آموزشی خارج از محل کار
		برخورداری از فضاهای آموزشی قابل تغییر جهت استفاده از روش‌های مختلف تدریس
		فضا و محیط آرام، بی‌سر و صدا و مطلوب برای یادگیری
	منابع مالی	پیش‌بینی و تخصیص اعتبارات موردنیاز دوره‌های آموزشی
		پرداخت به موقع هزینه‌های آموزشی
		تدوین دستورالعمل‌های مالی برای نظام‌مند کردن آموزش کارکنان
		تجمیع اعتبارات آموزشی
		اختصاص بخشی از حقوق و مزایای کارکنان به خودآموزی
		برقراری ارتباط بین سیستم ارزشیابی حقوقی کارکنان و دوره‌های آموزشی
		مشوق‌های مادی به تلاش‌های کارکنان در جهت یادگیری و یاددهی
	تکنولوژی آموزشی	برخورداری فضای آموزشی از وسایل کمک آموزشی
		وجود نرم‌افزار سیستم جامع آموزش
		برخورداری از سیستم یادگیری الکترونیک
		برخورداری از سیستم‌های ارتباطی آموزشی برای برقراری ارتباط با مدرس و سایر فراگیران
		وجود بستر اینترنت و اینترانت در محل اجرای آموزش

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

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
نتایج	آموزش مهارتی	توجه به مفهوم قابلیت انسانی به جای سرمایه انسانی (سرمایه انسانی تمرکز بر نقش فاعلی انسان در افزایش و بهبود امکانات تولید دارد، قابلیت انسانی تلاش می‌کند توانمندی انسان‌ها را برای دستیابی به زندگی شایسته‌تر تقویت کند).
		کسب مهارت در راستای تکنولوژی و علوم وابسته به همراه دانش‌های خاص مربوط به شغل
		افزایش توانایی‌های دانشی، مهارتی و قدرت درک افراد و انجام مطلوب‌تر کار در محدوده وظایف شغلی از طریق آموزش مهارتی
		توجه هم زمان به مهارت‌های خاص مورد نیاز صنعت و مهارت‌های عمومی بازار کار
		کار-محور بودن آموزش‌های فنی و حرفه‌ای/ مهارتی (آموزش نظری همگام با کار عملی موجب تربیت نیروی انسانی خلاق و فعال می‌شود).
		تلفیق علم، فن و هنر در آموزش‌های مهارتی
		هماهنگی بین نهادهای مختلف ارائه‌کننده خدمات آموزش مهارتی در کشور
		وجود یک سیاست گذار کلان نیروی انسانی در آموزش مهارتی کشور
		وجود ثبات مدیریت در نظام آموزش مهارتی کشور
		هدفمند و مأموریت گرا نبودن سازمان‌های ارائه‌کننده آموزش‌های مهارتی
		آشنایی مدیران سازمان‌ها با مراکز ارائه دهنده آموزش‌های مهارتی
	ارزشیابی	ترسیم مدل شایستگی‌های شغلی جهت سنجش و تطابق با معیارهای مشخص
		تدوین شاخص‌های آموزشی قابل سنجش
		ارزشیابی کلیه سطوح آموزشی مثل واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج
		ارائه بازخورد مؤثر جهت رفع چالش‌ها و مشکلات یادگیری
سازمان و	حمایت	برخورداری از ساختار سازمانی منعطف

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

ابعاد	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
مدیریت	ساختاری	وجود جایگاه و ساختاری مستقل برای آموزش و توسعه کارکنان در سازمان
		برخورداری سازمان از یک نظام آموزش جامع و کل نگر
		ارتباط و تناسب بین ارتقاء شغلی و دوره‌های آموزشی در سلسله مراتب سازمانی
		وجود قوانین و مقررات دارای ضمانت اجرایی برای آموزش مستمر کلیه کارکنان
	حمایت مدیریت	حمایت مدیریت ارشد از آموزش کارکنان
		دادن اختیار و استقلال در انجام امور و کمک به یادگیری افراد
		ایجاد شرایط برای کسب تجربه و یادگیری از طریق روش‌های انجام کار جدید
		اعتقاد مدیریت به اهمیت آموزش کارکنان
		تشویق کارکنان به آموزش از طریق شرکت مستمر مدیریت در دوره‌های آموزشی
		بازخوردگیری مدیریت از آموخته‌های افراد در عمل
		اِلزام کارکنان آموزش دیده به تسهیم و اشتراک دانش
		الگوسازی آموزشی برای کارکنان
	قوانین و مقررات	امتیازآور بودن دوره‌های آموزشی برای کارکنان
		اتصال آموزش به سیستم ارتقاء کارکنان
		اتصال آموزش به سیستم حقوق و دستمزد
		قوانین مرتبط با نحوه اجرای آموزش‌ها (حضوری/غیرحضوری، تئوری/عملی/کارورزی)
		قوانین مرتبط با ویژگی‌های مدرس/مجری

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

در نهایت، پس از استخراج ابعاد، مؤلفه‌ها و گویه‌ها، عوامل مؤثر در آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت با هفت بُعد، ۲۲ مؤلفه و ۱۲۶ گویه مورد تأیید قرار گرفت. درخصوص پاسخ به سؤال اولِ پژوهش، هفت بُعد فراگیرنده، محتوا، مدرس، محیط، الزامات اجرایی، نتایج، سازمان و مدیریت به عنوان ابعاد سازنده و زیربنایی الگوی آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت شناسایی شدند. در مورد پاسخ به سؤال دومِ پژوهش، نتایج به دست آمده نشان داد که مؤلفه‌های سازنده الگوی آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت ایران شامل ۲۱ مؤلفه آمادگی فراگیرنده، سطح انگیزه، دانش و مهارت، ارزیابی عملکرد، خط مشی آموزشی، نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، مهارت‌های ارتباطی و رهبری، روش تدریس، ویژگی‌های علمی و تخصصی، ویژگی‌های پژوهشی و عملی، آموزشی، ملی، فراملی، زمان و مکان، تکنولوژی آموزشی، ارزشیابی، آموزش مهارتی، حمایت ساختاری، حمایت مدیریت و قوانین و مقررات می‌باشد.

در خصوص پاسخگویی به سومین سؤالِ پژوهش مبنی بر این که شاخص‌های هر یک از مؤلفه‌های سازنده الگوی مزبور کدامند، ۱۲۶ گویه به عنوان گویه‌های زیربناییِ الگوی آموزشِ اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت شناسایی شدند. در نهایت، مدل زیر به عنوان مدل نهایی در زمینه عوامل، ابعاد و مؤلفه‌های زیربنایی آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت ایران طراحی و شناسایی شد.

چنانچه در شکل (۱) نشان داده شده، الگوی مذکور که توسط خبرگان، اعتباریابی شده است، مشتمل بر هفت بُعد شامل فراگیرنده، محتوا، مدرس، محیط، الزامات اجرایی، نتایج و سازمان و مدیریت و ۲۱ مؤلفه شامل آمادگی فراگیرنده، سطح انگیزه، دانش و مهارت، ارزیابی عملکرد، خط مشی آموزشی، نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، مهارت‌های ارتباطی و رهبری، روش تدریس، ویژگی‌های علمی و تخصصی، ویژگی‌های پژوهشی و عملی، آموزشی، ملی، فراملی، زمان و مکان، تکنولوژی آموزشی، ارزشیابی، آموزش مهارتی، حمایت ساختاری، حمایت مدیریت و قوانین و مقررات می‌باشد.

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

بحث و نتیجه‌گیری

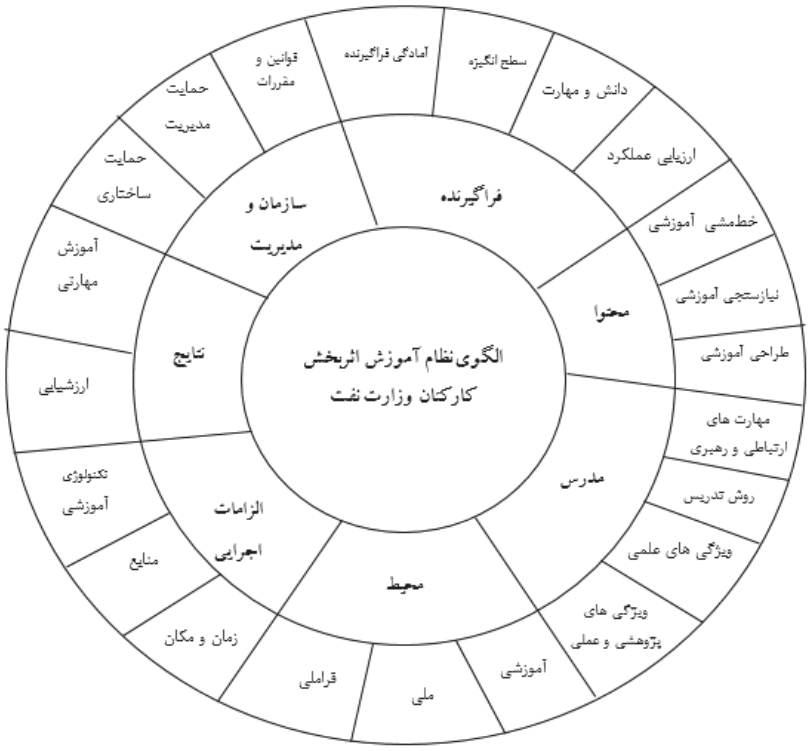
نتایج حاصل از پاسخگویی به سؤال اولِ پژوهش حاکی از آن بود که هفت بُعد به عنوان ابعاد زیربنایی الگوی آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت ایران شناسایی شدند. این نتایج با نتایج یافته‌های آتاباروت و همکاران (۲۰۱۱)، بارت و همکاران (۲۰۱۲)، تورتاپ (۲۰۱۶)، کوک (۲۰۱۵)، عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶)، کرمی و همکاران (۱۳۹۶) و خراسانی، شمس و مختاری (۱۳۹۶) همسو می‌باشد.

نتایج حاصل از پاسخگویی به سؤال دومِ پژوهش نیز حاکی از آن بود که ۲۱ مؤلفه به عنوان مؤلفه‌های زیربنایی الگوی آموزش اثربخش کارکنان شناسایی شدند. این نتایج با نتایج پژوهش‌های کوک (۲۰۱۵)، گالاناکی و دیگران (۲۰۱۵)، عزتی، یوزباشی و شاطری (۱۳۹۶) و تقی‌پور، ایران زاده و علوی متین (۱۳۹۶) همسو می‌باشد.

در نهایت و در پاسخگویی به سؤال سومِ پژوهش مبنی بر شناسایی شاخص‌های زیربنایی الگوی آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت، ۱۲۶ شاخص شناسایی گردید. این نتایج با نتایج پژوهش‌های کوک (۲۰۱۵)، گالاناکی و دیگران (۲۰۱۵)، آتاباروت و همکاران (۲۰۱۱)، بارت و همکاران (۲۰۱۲)، کرمی و همکاران (۱۳۹۶) و خراسانی، شمس و مختاری (۱۳۹۶) همسو می‌باشند.

نیروی انسانی مهم‌ترین سرمایه دانشی یک سازمان می‌باشد. ازاین رو به عنوان منبع خلاقیت در سازمان به شمار می‌آید. سرمایه دانشی کارکنان یکی از اجزای اثرگذار در عملکرد سازمان است. نیروی انسانی در یک سازمان کاربرد دارایی‌های ملموس را بالا برده و دارایی‌های نا ملموس را به کار می‌اندازد. افزایش قابلیت‌های کارکنان اثر مستقیمی بر بهبود نتایج مالی سازمان دارد. نیروی انسانی به لحاظ قدرت تفکر و خلاقیت، عامل مهمی در سازمان است چراکه هرگونه بهره‌وری تغییر و بهبود در نظام‌ها و فرایندهای فنی و سازمانی توسط انسان‌ها صورت می‌گیرد. بهره‌برداری از توان فکری و توانمندی‌های کارکنانِ سازمان که به عنوان سرمایه نهفته از آن نام می‌برند نیازمند به وجود آمدن ساختارهایی است که بتواند توانمندی‌های کارکنانِ سازمان را در راستای تحقق اهداف فعلی و آینده سازمان سوق دهد. مدیر، خواه برای سود یا بهره‌وری بیش‌تر سازمان تلاش

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



شکل ۱- الگوی آموزش اثربخش کارکنان ستاد وزارت نفت ایران (تنظیم از پژوهشگران)

کند یا کارآمدی و عملکرد بهترِ کارکنان، باید پیوسته مراقب انگیزش وشایستگی افراد و گروه‌های کاری باشد. به تعبیری نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راه‌های افزایش سطح شایستگی کارکنان است.

یکی از مسائل معمول در فراگرد مدیریت این است که بسیاری از مدیران در نشان دادن نقاط قوت کارکنان مؤثر هستند، ولی در کمک به علت یابی ضعف‌ها به همان میزان اثربخش نیستند. به عبارت دیگر، بسیاری از مدیران در شناسایی مسئله قوی هستند اما در تشخیص علت یا تحلیل آن ضعیف می‌باشند. مدیران برای مؤثر بودن در ارزیابی عملکرد و حل مسائل بهره‌وری به تعیین علل پیدایش آن‌ها نیاز دارند.

مسئولان واحدهای سازمانی، ناگزیرند به موقعیت و موفقیت سازمان خود بیاندیشند و

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

یکی از گزینه‌ها برای بالاتر بردن رشد علمی سازمان، حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت است. سرپرستان معتقدند که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی، رفتاری و نگرش مناسبی را در کارکنان پرورش دهند. با این همه، گاه عوامل زمینه ساز تغییر رفتار در کارکنان را مورد غفلت قرار می‌دهند که چنین غفلتی تمام تلاش‌های آنان را در راستای بهبود سازمان با ناکامی روبه رو می‌سازد.

جهان امروز، جهان تغییر و تحول است. به ندرت در جهان روزی بدون نوآوری در اقتصاد، تغییر در تولید و یا وضعیت خدمات می‌گذارد. در چنین شرایطی بیش‌تر سازمان‌ها به دنبال راه‌حلی برای تطبیق با این شرایط هستند. راه‌حلی که توسط بیش‌تر صاحب‌نظران عنوان شده، آموزش و بهسازی منابع انسانی است. از لحاظ علمی نیز عوامل فرهنگی، اجتماعی، تکنولوژیک، اقتصادی و سیاسی با هم ترکیب شده‌اند تا سازمان‌ها را مجبور کنند به پتانسیل‌های اساسی به‌طور کل و به آموزش به‌طور خاص توجه بیش‌تری داشته باشند.

تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آن‌ها در بازگشت به محل کار خود در سازمان، فرایندی است پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوت‌های ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرایِ ظاهراً موفقیت آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار به عمل می‌آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند.

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات، به خصوص در سازمان‌های خدماتی و دولتی می‌باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می‌برد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت.

آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات سازمان مد نظر بوده و فقدان آن باعث ایجاد معضلات متعددی در سازمان می‌شود.

سیستم آموزشی هر سازمانی باید طوری باشد که اطلاعات، مهارت‌ها و بینش لازم را به

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

کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشند. ازاینرو به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هرچه موثرتر از این نیروها، آموزش به عنوان موثرترین عامل همواره اهمیت خاصی داشته است.

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمان و محیط، به‌طور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی و بهره‌وری خود افزوده، عملکرد خود را بهبود بخشند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوششِ مداوم و برنامه‌ریزی شده توسط مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. سازمان یک سیستم پویاست، زیرا شرایط و اوضاع محیطی به‌طور مداوم در حال تغییر است و چون این تغییر بر روی سازمان مؤثر است، ضروری است که سازمان برای حفظ و بقا، خود را با این تغییرات وفق دهد.

به عقیده صاحب‌نظرانِ علم مدیریت، سازمان باید برای وفق با تغییرات محیطی و رشد و توسعه، به‌طور مداوم و مستمر در خصوص چهار متغیر نیروی انسانی، تجهیزات و تکنولوژی، قوانین و مقررات و جوّ سازمانی اقدام به توسعه و بهسازی نماید. مهم‌ترین فعالیت بهسازی و توسعه نیروی انسانی از طریق آموزش کارکنان میسر می‌شود. به عبارت دیگر، برای اینکه کارکنان بتوانند از عهده خواسته‌های جدید و مسائل و دشواری‌های تازه برآیند، مدیران باید امکانات لازم برای آموزش کارکنان خود را فراهم آورند تا آنان بتوانند با استفاده از فرصت‌های آموزشی ایجاد شده، از تمام استعدادهای خود بهره گرفته و در مقابل مسائل و مشکلات، واکنشی مناسب از خود بُروز دهند.

با توجه به نتایج حاصل از بررسی ادبیات و یافته‌های حاصل از تحلیل مصاحبه‌ها و پرسش‌نامه‌ها و محدودیت‌های پژوهش پیشنهادهایی مطرح و ارائه می‌گردد، تا از یک طرف، مسئولان و تصمیم گیرندگان ذی ربط با بهره‌برداری از این پیشنهادها، ضمن برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری‌های لازم، اقدامات اجرایی موردنیاز را به نحوی به عمل آورند، که ظرف مدت زمان مشخصی، امکان توسعه علمی و نظری در خصوص مقوله آموزش اثربخش فراهم گردد و از طرف دیگر، برای پژوهشگرانی که قصد دارند در این زمینه به

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

پژوهش بپردازند، راهنمایی باشد. با توجه به نتایج به دست آمده در خصوص شناسایی الگوی مناسب برای آموزش اثربخش، پیشنهادهای زیر به منظور توسعه و ترویجِ استفاده و به کارگیری از الگوی به دست آمده در پژوهشِ حاضر ارائه می‌شود:

۱. تدوین سند راهبرد توسعه سرمایه انسانی اثربخش در وزارت نفت

۲. انجام مطالعات تطبیقی با محوریت کشورهای موفق در حوزه آموزش اثربخش با رویکرد الگوهای آموزش اثربخش به منظور اصلاح و به روزرسانیِ مدل نهایی این پژوهش

۳. پیش‌بینی گروه‌های مشاوره‌ای در خصوص اجرای مدل نهایی در وزارت نفت

۴. بازنگریِ الگوی تدوین شده هر پنج سال یکبار به منظور به روزرسانی آن

۵. راه‌اندازی مراکز ارزیابی و توسعه مدیران سازمان

۶. توسعه علمی و نظریِ موضوع آموزش اثربخش از طریق:

الف) تشکیل بانک اطلاعاتی آموزش ضمن خدمت و آموزش اثربخش کارکنان در سازمان

ب) برگزاری کارگاه و دوره‌های آموزشی جهت آشنایی مدیران با فرایند آموزشِ ضمن خدمت و آموزش اثربخش کارکنان.

ج) برگزاری کارگاه‌های آموزشی در سازمان‌ها به منظور ترویج فرهنگ و دانش مرتبط با تخصص و ایجاد آمادگی‌های لازم به منظور طراحی و استقرار نظام آموزش ضمن خدمت اثربخش.

۷. نظام‌مند نمودن الگوی به دست آمده جهت به کارگیری مدیران سازمان و ایجاد ضمانت اجرایی لازم برای آن.

۸. طراحی و ایجاد مرکز سنجش و ارزیابی نیروی انسانی مبتنی بر ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی آموزش اثربخش کارکنان

۹. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی برای ارزیابی و سنجش آموزش اثربخش و آموزش ضمن خدمت کارکنان باشد تا بتوان بر این اساس، سیاست‌ها و برنامه‌های سازمان را ارتقاء، اصلاح و بازنگری نمود.

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

منابع

بازرگان، عباس (۱۳۹۴). *روش‌های تحقیق در علوم رفتاری*. چاپ چهاردهم، تهران: انتشارات آگاه.

تقی‌پور، احسان، ایرانزاده، سلیمان و علوی‌متین، یعقوب (۱۳۹۶). بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن‌خدمت در ارتقا قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی. *آموزش علوم دریایی*. دوره ۴، شماره ۳، صص ۴۰-۳۰.

جوانبخت، ماریا و اصولی، علی (۱۳۹۴). بررسی مولفه‌های اثر بخشی آموزش کارکنان؛ مطالعه موردی، شرکت نفت خزر. *ماه‌نامه اکتشاف و تولید نفت و گاز*. شماره ۱۲۴، صص۲۲-۱۶.

خراسانی، اباصلت، شمس مورکانی، غلامرضا و مختاری، زینب (۱۳۹۶). ارزیابی نقش عامل فردی در انتقال اثربخش آموزش‌های ضمن‌خدمت کارکنان به محیط کار. *مجله‌ی مطالعات آموزش و یادگیری*. دوره ۹، شماره ۱،صص ۱۲۸-۱۰۹.

خراسانی، اباصلت، عباس‌پور، عباس و وفایی‌زاده، مهدی (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر انتقال آموزش در آموزش‌های ضمن‌خدمت کارکنان هیئت علمی دانشگاه تهران با استفاده از مدل هولتون. *آموزش و توسعه منابع انسانی*. سال ۲، شماره ۵،صص ۲۵-۱.

خورشیدی، عباس (۱۳۹۳). *ارزشیابی آموزش*. تهران: یسطرون.

دفت ، ال. ریچارد (۱۹۹۷). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: دکتر علی پارسائیان و دکتر سیدمحمد اعرابی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

سنگه، پیتر (۱۳۹۷). *پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده*، چاپ سیزدهم،*ترجمه:* حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

فتحی واجارگاه، کورش(۱۳۸۶). *درآمدی بر برنامه‌ریزی آموزش ضمن‌خدمت کارکنان*، تهران: انتشارات سمت.

لوبوف، مایکل (۱۳۹۳). *بزرگ‌ترین اصل مدیریت در دنیا*، چاپ هفتم، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: انتشارات حدیث.

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

Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*. 60, 451-474.

Armestrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London and Philadelphia, Kogan Page, 10th Edition.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice*, London: Kogan Page.

Barret, M., Grant, D., & Wailes, N. (2012). ICT and organization change: Introduction to the special issue. *Applied Behavioral Science*. 42(1), 6-22.

Chaghari, M., Saffari, M., Ebadi, A., & Ameryoun, A. (2017). Empowering education: A new model for in-service training of nursing staff. *Journal of Advances in Medical Education & Professionalism*. 5(1), 26-32.

Cooke, F.L., Shen, J., & McBride, A. (2015). Outsourcing HR as a Competitive Strategy? *A literature review and an assessment of implications Human Resource Management*. 44(4), 412-422.

Cushing, A. (2015). Training outsourcing on the declin. *Chief Learning offcer magazine*. 5(3), 32-44.

Gainey, T.W., Klaas, B.S., & Moore, D. (2013). Outsourcing the Training Function: Results from the Field. *Human Resource Planning*. 25 (1), 16–22.

Galanaki, E.D., Bourantas, N., & Papalexandris, K. (2015). A Decisionmodel for Outsourcing Training Functions: Distinguishing between Generic and Firm-JobSpecific Training Content. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(12), 2332-2351.

Gokmen, S. (2009). The Effects of Cooperative Learning on Learning Outcomes & Reactions to Training in an In-Service Training Cource. *Middle East Technical*. 6(3), 41-52.

Grossman, R. & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters? *International Journal of Training and Development*. 15(2), 103–120.

Gurchiek, K. (2015). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. *Human Resource Magazine*. 50(6), 35–36.

Holton, E. F. & Ruona Wendy, E. A. (2007). The development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 8(4), 333-341.

Mat Nor, N. & Mohd Daud, N. (2011). The Relationship between Human Resource Management and Knowledge-Based Economy in Malaysian Multimedia Super Corridor (MSC) Status Companies. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 5(8), 240-257.

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

Nadeem, M. (2010). The Role of training in determining the employee corporate behavior with respect to organizational productivity. *International journal business & management*. 6(4), 21-34.

Olaniyan, D. A. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European Journal of Scientific Research*. 7(5), 45-57.

Salas, E., Wilson, K., Priest, H., & Guthrie, J. (2006). Design, delivery, and evaluation of training systems, in G. Salvendy (ed.), *Handbook of human factors and ergonomics*, 3rd (Hoboken NJ: John Wiley & Sons), 4(2), 472–512.

Tortop, H.S. & kunt,k. (2017).Examination of Science and Technology Teachers' Attitude and Opinions Related Giftedness and Gifted Education in Turkey. *Journal for the Education of Gifted Young Scientists*. 5(1), 37-54.

Velada, R. & Caetano, A. (2009). Learning transfer validation of the learning transfer system inventory in Portugal. *Journal of European Industrial Training*. 33(7), 635-656.

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