

کاوش چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته شده به محیط واقعی کار: یک مطالعه پدیدارشناسانه

فهیمة کشاورزی^{۱*}، لیلا شاطر^۲، رحمت اله مرزوقی^۳، مهدی محمدی^۴

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی مجموعه چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته شده به محیط واقعی کار انجام شده است. رویکرد این پژوهش کیفی و روش آن پدیدار شناسی می‌باشد. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه ساختاریافته با ۱۲ نفر از کارکنان ارشد و متخصص و با تجربه شرکت استفاده شد. نمونه‌گیری به صورت هدفمند و بر اساس معیار تخصص و تجربه صورت گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل شبکه مضامین انجام شد و اعتبار داده‌ها با استفاده از روش‌های تأییدپذیری، اعتمادپذیری و همسوسازی پژوهشگران تأیید شد. در نهایت، پس از استخراج و طبقه‌بندی کدهای پایه، ۵۵ آسیب در سه حوزه فردی، آموزشی و سازمانی (مضامین سازمان دهنده) به عدم انتقال مهارت‌های نرم در آموزش‌های سازمانی (مضمون فراگیر) واکاوی شد. در بعد فردی، عواملی مانند اولویت داشتن کار بر آموزش، بی‌انگیزگی کارکنان به مشارکت در آموزش و به‌کارگیری آموخته‌ها، حجم بالای کار و عمومی بودن دوره‌ها واکاوی شد. در بعد آموزشی نیز صرفاً تئوری بودن دوره‌ها، ناپیوسته بودن دوره‌ها، تعداد کم دوره‌های نرم، شبیه نبودن آموزش به محیط کار، تدریس سنتی و کاربردی نبودن دوره‌ها واکاوی شد. در نهایت، در بعد سازمانی عواملی همچون اختیاری بودن دوره‌ها، بی‌توجهی برخی مدیران به اهمیت دوره‌های آموزشی، عدم توجه به کاربرد آموخته‌ها در محیط کار و عدم ارزشیابی دوره‌ها واکاوی شد. این پژوهش می‌تواند با آگاهی بخشی و اقدام‌های پیشگیرانه به بهبود کیفیت و اثربخشی آموزش‌های سازمانی کمک کند. دستاوردهای این پژوهش شامل شناسایی و رفع موانع اثربخشی آموزش‌ها، بهبود طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی، تدوین برنامه‌های آموزشی مستمر و یکپارچه برای تقویت مهارت‌های نرم کارکنان، ارتقاء فرهنگ یادگیری در سازمان، توانمندسازی کارکنان برای رویارویی با چالش‌های جدید و در نهایت افزایش رقابت‌پذیری سازمان خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: آموزش سازمانی، مهارت‌های نرم، عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی.

^۱. دانشیار، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

^۲. دانشجوی دکتری در رشته مطالعات برنامه درسی، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

^۳. استاد، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

^۴. استاد، گروه مدیریت و برنامه ریزی آموزشی، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

* نویسنده مسئول مقاله: fkeshavarzi@shirazu.ac.ir

مقدمه

در عصر انقلاب صنعتی، تحولاتی سریع و گسترده که فناوری‌های تحول‌آفرین در عرصه‌های ملی و بین‌المللی ایجاد کرده‌اند، اهمیت برنامه‌های آموزشی را به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در پاسخ به این تغییرات دوچندان کرده است. این برنامه‌ها نه تنها نقشی اساسی در آماده‌سازی جوامع برای رویارویی با پیامدهای انقلاب صنعتی چهارم دارند بلکه با تجهیز نیروی کار به مهارت‌ها و دانش لازم، زمینه‌ساز مشارکت مؤثر آن‌ها در این دوران پرتلاطم می‌شوند (Polakov & et al, 2023). به بیان دیگر، توانایی افراد برای رقابت در بازار کار مستلزم مجموعه‌ای متنوع از مهارت‌ها و تجربیات در عرصه‌های گوناگون می‌باشد (Iheukwumere & Nkoro, 2023). در این راستا آموزش‌های سازمانی اثربخش باعث بهبود و توسعه عملکرد کارکنان، افزایش بازده، توسعه درآمد و تقویت روحیه و رضایت شغلی کارمندان می‌شود و این آموزش‌ها موجب افزایش اعتماد به نفس و بهبود عملکرد آنان شده و در این صورت است که می‌توان گفت آموزش سازمانی کارآمد و اثربخش بوده است (Adulaet al, 2023). بنابراین، بیش‌تر سازمان‌ها در سطح جهانی نیاز به آموزش و بازآموزی مستمر را ضروری می‌دانند.

گفتنی است، کارکنان مهارت‌های فنی‌ای که برای انجام کارهای خود نیاز دارند را در بدو استخدام و با آموزش کسب کرده‌اند و یا در حین کار با آموزش‌های تخصصی یاد می‌گیرند، ولی نگرانی کارفرمایان بیش‌تر در شکاف مهارت‌های نرم در محیط کار است (Iheukwumere, 2024). درحالی‌که درگذشته صاحبان مشاغل به یک مهندس با تسلط قوی بر مهارت‌های سخت که می‌توانست وظایف را به شیوه‌ای فنی انجام دهد، نیاز داشتند، اما امروزه بازار کار مدرن نیازمند مهندسانی است که می‌توانند شایستگی‌های متعددی را با هم هماهنگ کنند و یک هدف را به انجام رسانند (Nkurikiyimfura & Uwayezu, 2024).

به طور کلی مهارت‌ها در سازمان بر اساس ماهیت و الزامات، به دو دسته مهارت‌های نرم و مهارت‌های سخت طبقه‌بندی می‌شوند (Mishra, 2014). به لحاظ تاریخی، مهارت‌های فنی به عنوان مهارت‌های سخت شناخته شده و تنها مهارت ضروری برای استخدام بشمار می‌آمدند در حالی‌که کارکنان برای انجام شایسته وظایف خود نیازمند مهارت‌های نرم مثل مهارت ارتباطات، رهبری، مدیریت و انعطاف‌پذیری در کار هستند (Alvani et al, 2020). در پژوهشی دیگر پژوهشگران مهارت‌های بین فردی، مهارت‌های مدیریت منابع انسانی، مهارت‌های مدیریت گروه، مهارت‌های مدیریت تعارض، مهارت‌های ارتباطی، رهبری و مهارت‌های خود مدیریتی را از جمله مهارت‌های سازمانی معرفی می‌کنند که به توسعه فرد در مسئولیت‌های آتی کارکنان کمک می‌کند (Asadian & Zarei, 2022; Kowal & Roztocki, 2015). در واقع، امروزه مهارت‌های سخت به عنوان نتیجه قطعی در نظر گرفته نمی‌شوند و در سطح جهانی، رقابت کارکنان افزون بر مهارت‌های فنی سطح بالا، داشتن مهارت‌های نرم نیز لازم و ضروری است، که به آنها اجازه می‌دهد این موقعیت‌ها را حفظ کنند و پیش‌برند (Nkurikiyimfura & Uwayezu, 2024). در واقع، یک تغییر پارادایمی قابل توجه در آموزش‌های سازمانی مرتبط با کار در صنعت به وجود آمده است (Azizi & et al, 2020) چرا که با تغییرات و توسعه عصر حاضر، موفقیت یک سازمان تنها به مهارت فنی و تخصص بستگی ندارد بلکه مهارت افراد در مدیریت روابط بین فردی که در نتیجه، درک عمیق و تسلط بر پویایی‌های فردی و بین فردی در محیط به عنوان محوری مهم برای دستیابی به موفقیت پایدار سازمان است، ظاهر می‌شود (Sudirjo & et al, 2023). در حالی که چالش‌های چشم‌انداز کسب و کار عصر حاضر به شدت به توانایی‌های افراد وابسته است بنابراین، برای افزایش شایستگی افراد، مهارت‌های نرم نقشی مهم برای سازگاری مؤثر در محیط کار را دارد (Sudirjo & et al, 2023) و محیط کسب و کار در عصر متحول امروزه، با تغییرات سریع و پیشرفت‌های تکنولوژیکی،

نقش منابع انسانی را محوری‌تر و اساسی‌تر ساخته است، لذا، پرورش مهارت‌های نرم، دربرگیرنده ارتباطات بین فردی، رهبری و کار تیمی، مدیریت زمان، انعطاف‌پذیری، حل مسأله برای پرورش تیم پاسخگو و نوآور که قادر به پیشرفت در میان تغییرات مداوم باشد، لازم است. در نتیجه، سرمایه‌گذاری در توسعه مهارت‌های نرم برای شرکت‌ها ضروری است تا پتانسیل منابع انسانی با موفقیت، خواسته‌های چشم‌انداز کسب و کار در حال تحول را برآورده سازد (Karneli et al, 2024).

در غایب‌ترین حالت، مهارت‌های نرم برای موفقیت در محیط‌های کاری آینده ضروری هستند (Basiri et al, 2022)، اما از آنجایی که هدف اصلی آموزش‌های سازمانی انتقال یادگیری به محیط کار و بهبود عملکرد است، پژوهش‌های بسیاری تاکید دارند که در عمل، انتقال یادگیری چندانی صورت نگرفته و سازمان‌ها نتوانسته‌اند به نتایج مورد انتظار خود دست یابند (Bhatti, 2010). در یک مطالعه مرتبط با منافع عمومی که توسط مک دونالد در انگلستان انجام شد، مشخص شد که در سال ۲۰۲۰ بیش از نیم میلیون نفر به دلیل کمبود مهارت‌های نرم از دسترسی به فرصت‌های شغلی محروم شدند (Vasanthakumari, 2019).

از جمله مهم‌ترین مطالعاتی که در زمینه عدم اثربخشی آموزش‌های سازمانی بویژه مهارت‌های نرم می‌توان اشاره کرد: Al-Nabae & et al (2024)، در پژوهشی با عنوان تاثیر آموزش مهارت‌های نرم مدیریت پروژه بر عملکرد کارکنان در پروژه‌های نفت و گاز یمن بود که نتایج تجزیه و تحلیل آن‌ها همبستگی معنی‌داری را بین آموزش مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و کار تیمی و عملکرد کارکنان و عملکرد پروژه نشان داد، با این حال، یافته‌ها ارتباط مثبت قابل توجهی بین آموزش جهت تصمیم‌گیری و عملکرد کارکنان را نشان نمی‌دهند. Talib & (2023)، در بررسی آموزش‌های سازمانی مهارت‌های رهبری مدیران خط سوم در بخش نفت و گاز کویت و تعیین چارچوب نیازهای رهبری و چگونگی تجهیز رهبران خط سوم صنعت نفت و گاز دریافتند که سیاست کویت‌سازی (محل‌سازی) و نگرش کویت نسبت به روستا و قبیله‌گرایی باعث شده است که مهارت‌های رهبری در بخش نفت و گاز کویت به طور قابل توجهی برای چالش‌هایی که در پیش است، آماده نشده باشد و نیاز به آموزش و تقویت مهارت دانش کسب و کار، مهارت فنی، مهارت رهبری، مهارت‌های ارتباطی، مهارت‌های تصمیم‌گیری و مهارت‌های مدیریت با توجه به تکنولوژی سریع در حال تغییر در بخش نفت و گاز برای رهبران جوان وجود دارد. پژوهش Polakov & et al (2023) که اثربخشی و اهمیت مهارت‌های نرم را در بازار کار صنعت پنجم بررسی کرده‌اند، نشان می‌دهد که برای پیشرفت در آینده تکنولوژیک، افراد باید در هر دو زمینه مهارت‌های نرم و سخت توازن داشته باشند. این مطالعه تأکید می‌کند که در صنایع چهارم و پنجم، نیاز به مهارت‌های انسانی بیش‌تر از مهارت‌های فنی خواهد بود و تقاضا برای مهارت‌های فنی نوع مهارت‌های نرم مرتبط را تعیین می‌کند. برای مثال، افزایش تقاضا برای برنامه‌نویسی باعث افزایش نیاز به مهارت‌های نرم مانند کار تیمی و خلاقیت می‌شود. هم‌چنین، پژوهش Grimes & et al (2022) بررسی رابطه بین یک آژانس توسعه بین‌المللی ایالات متحده و برنامه آموزش مهارت‌های زندگی مالی برای جوانان فقیر و آسیب‌پذیر در اندونزی نشان داد که دو سال پس از آموزش، آموزش مهارت‌های نرم و خودکارآمدی منجر به افزایش قابل توجهی در رفتارهای مالی مسئولانه شده است. آموزش سواد مالی رفتارهای مالی را بهبود بخشید و مهارت‌های نرم خودکارآمدی را افزایش داد، که به اشتغال جدید یا بهبود عملکرد شغلی انجامید. هم‌چنین، Caeiro & Rodríguez (2021) در پژوهش خود روش‌های تدریس مؤثر برای آموزش مهارت‌های نرم را شامل یادگیری مبتنی بر مسئله، یادگیری مبتنی بر تفکر، تفکر طراحی، یادگیری مبتنی بر شایستگی، یادگیری مشارکتی، یادگیری ترکیبی و گیمیفیکیشن معرفی کردند.

در پژوهش‌های داخلی از جمله (Porkar, Sattari & Moghadamnia (2023) نیز به بررسی آسیب‌های آموزش کارکنان سامانه فرماندهی حادثه در بیمارستان‌های استان گیلان پرداخته‌اند، نتایج بخش کمی نشان داد در بین شاخه‌ها، عوامل فرایندی (سیاست‌گذاری و اجرایی و فرایندهای سازمانی و آموزشی)، آسیب‌زنده‌تر از عوامل زمینه‌ای (مدیریت و پشتیبانی و اهداف سازمانی و اقدام‌های تخصصی) و ساختاری (کالبدی زیربنایی و راهبردی) در فرایند آموزش هستند. همچنین، پژوهش (Rashidi & et al (2022) که به بررسی چارچوب کارکنان راکد در صنعت نفت و چالش‌های آموزش سازمانی و توسعه مدیریت منابع انسانی براساس چهار نوع کارکنان (مازادمحور، انباشت‌محور، ارزش‌محور، و دانش‌محور) پرداخته است.

پژوهش (Bagheri (2021) که به بررسی اثربخشی رهبری خدمتگزار، توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری بر عملکرد منابع انسانی در شرکت مهندسی مشاوره فعال در صنعت نفت، گاز و پتروشیمی پرداخته است، نشان داد که رهبری خدمتگزار با توانمندسازی و خلاقیت و نوآوری، تأثیر مثبتی بر بهبود عملکرد مهندسين مشاور در شرکت مورد مطالعه دارد. همچنین، نقش توانمندسازی در ارتباط بین رهبری خدمتگزار و خلاقیت و نوآوری و بهبود عملکرد منابع انسانی تأیید شده است. افزون بر این، پژوهش (Divdar & soleimanpouromran(2020) که آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی را بر اساس رویکرد نظریه داده‌محور بررسی کرده است، نشان داد که انگیزه به عنوان عامل اصلی در ایجاد آسیب‌های وارده به فرایند آموزش نقش بسزایی دارد. در بعد ساختاری، طراحی آموزشی به طور قابل توجهی به آسیب‌های فرایند آموزش دامن زده است. همچنین، در بعد زمینه‌ای یا محیطی، ارتباط با دانشگاه و نقش مؤلفه‌های آن به آموزش‌های سازمانی آسیب جدی وارد کرده است. بر اساس آنچه ذکر شد و در حال حاضر، مهارت‌های نرم به عنوان یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شوند، اما به طور معمول در بسیاری از سازمان‌ها نادیده گرفته می‌شوند، درحالی‌که این مهارت‌ها به طور خاص برای افزایش بهره‌وری و عملکرد کارکنان ضرورت دارد (Breque, 2021).

بر اساس پژوهش‌های ذکر شده و نیازهای دنیای کنونی، صنعت به افرادی نیاز دارد که به جای صرفاً حفظ و ذخیره‌سازی اطلاعات، قادر به طبقه‌بندی، تحلیل، و ترکیب اطلاعات، حل مسائل، برقراری ارتباط مؤثر، مباحثه، مذاکره، و استفاده از مهارت‌های مدیریتی و فناوری باشند تا بتوانند با تغییرات سریع همگام شوند (Polakov, 2023) مهارت‌های نرم به عنوان مکمل مهارت‌های سخت، برای ارتقاء کیفیت کار و تطابق با نیازهای روز صنعت بسیار ضروری هستند. با توجه به اهمیت موضوع، این پژوهش با هدف واکاوی چالش‌های برنامه درسی سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته‌شده به محیط واقعی کار، به صورت یک مطالعه پدیدارشناسانه انجام شده است. هدف از این پژوهش، شناسایی و تحلیل خلاءهای موجود و ارائه راهکارهایی برای بهبود فرایندهای آموزشی و رفع موانع اثربخشی آموزش مهارت‌های نرم در این صنعت است. بر اساس بررسی پیشینه پژوهش، شکاف‌های زیر در ادبیات موجود مشاهده می‌شود:

۱. کمبود پژوهش‌های عملی: اغلب مطالعات پیشین بر مهارت‌های سخت و روشی متمرکز بوده‌اند، در حالی‌که پژوهش‌های عملی و دقیق در زمینه اثربخشی آموزش مهارت‌های نرم در صنایع پتروشیمی، به‌ویژه در منطقه عسلویه، بسیار محدود هستند. این خلأ پژوهشی می‌تواند به درک ناکافی از مشکلات و نیازهای خاص این صنعت منجر شود.

۲. عدم بررسی عوامل عدم اثربخشی: بیش‌تر پژوهش‌ها به تأثیرات مثبت آموزش مهارت‌های نرم پرداخته‌اند، اما عوامل مؤثر بر عدم اثربخشی این آموزش‌ها کم‌تر مورد توجه قرار گرفته‌اند. این مطالعه می‌کوشد به شکاف موجود در این زمینه پاسخ دهد.

۳. پوشش ناکافی زمینه‌های صنعتی خاص؛ مطالعات موجود غالباً به صورت کلی به آموزش مهارت‌های نرم پرداخته‌اند و پژوهش‌های کم‌تری به ویژگی‌ها و چالش‌های منحصر به فرد صنعت پتروشیمی پرداخته است. این پژوهش تلاش می‌کند نیازها و الزامات خاص این صنعت را شناسایی و تحلیل کند.

۴. توجه ناکافی به تأثیرات محیطی و ساختاری: در حالی که جنبه‌های فردی آموزش‌های سازمانی به خوبی بررسی شده‌اند، تأثیر عوامل محیطی و ساختاری بر اثربخشی این آموزش‌ها کم‌تر به طور جامع مورد مطالعه قرار گرفته است. این پژوهش به بررسی این ابعاد نیز خواهد پرداخت. بر این اساس هدف نهایی این پژوهش، ارائه یافته‌هایی است که بتواند در طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی مؤثرتر برای توسعه مهارت‌های نرم در کارکنان صنعت پتروشیمی مورد استفاده قرار گیرد.

روش‌شناسی پژوهش

با توجه به اینکه هدف پژوهش شناسایی چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته شده به محیط واقعی کار می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از جهت روش گردآوری داده‌ها در زمره پژوهش‌های کیفی و از نوع مطالعه پدیدارشناسی است. جامعه آماری را کارکنان شرکت پتروشیمی جم که در آموزش‌های سازمانی شرکت نموده‌اند، تشکیل می‌دهند. روش نمونه‌گیری نیز به صورت نمونه‌گیری هدفمند است. برای جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته و به منظور شناسایی کارکنان با سابقه و تجربه از روش گلوله برفی که یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند می‌باشد، استفاده شده است؛ در این نوع نمونه‌گیری نخست چند نفر را که دارای مشخصات موردنظر هستند، پیداکرده و بعد از مصاحبه با آنها تقاضا شد افراد دیگری را برای مصاحبه معرفی کنند و به این ترتیب رفته رفته بر تعداد پاسخگویان افزوده شد (Deanati Deilami, 2020). در این راستا از کارکنان متخصص و باتجربه در واحدهای گوناگون این شرکت، مصاحبه انجام شد، ولی با توجه به اینکه روند مصاحبه‌ها به سمت تکرار پیش رفت و از مصاحبه ۱۲ به بعد داده جدیدی فراهم نشد و به بیان دیگر، داده‌ها به مرز اشباع رسیدند، بنابراین، مصاحبه‌ها متوقف و تحلیل مبتنی بر همان تعداد انجام شد. در این پژوهش پس از این که مصاحبه‌ها ضبط شد، متن آنها تهیه شد. جهت اعتباریابی داده‌های این بخش از معیارهای تاییدپذیری و قابل قبول بودن با استفاده از روش همسوسازی و خودبازبینی پژوهشگر طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها استفاده شد. افزون بر این، برای سنجش پایایی چارچوب به دست آمده از معیار قابل اعتماد بودن استفاده شد (Creswell, 2007). گفتنی است که برای تعیین قابل اعتماد بودن این چارچوب با هدایت دقیق جریان مصاحبه و استفاده از اعضای کمیته رساله برای ارزیابی و اجرای برنامه مصاحبه انجام شد. به منظور تجزیه و تحلیل یافته‌ها از روش تحلیل شبکه مضامین استفاده شد. در این پژوهش جهت تحلیل مضمون از روش Attride-Stirling (2001) که فرایند گام به گام و جامعی جهت تحلیل مضمون عرضه کرده‌اند، استفاده شده است. این روش بر اساس یک رویه مشخص و در سه سطح نظام مند می‌باشد و نقشه‌ای از کل مضامین ارائه می‌دهد: ۱- مضامین فراگیر که شامل مضامین عالی دربرگیرنده اصول حاکم بر متن به عنوان یک کل است و در کانون شبکه مضامین قرار می‌گیرد، ۲- مضامین سازماندهنده که دربرگیرنده مضامین حاصل از ترکیب و تلخیص مضامین پایه است و ۳- درنهایت، مضامین پایه شامل کدها و نکات کلیدی موجود در متن است (Attride-Stirling, 2001). بر اساس آنچه ذکر شد سوال کلی این پژوهش عبارت است از: تجربه زیسته کارکنان شرکت

پتروشیمی جم از تأثیر عوامل فردی، آموزشی و ساختاری بر انتقال مهارت‌های نرم آموخته‌شده به محیط واقعی کار چیست و چگونه این عوامل موجب عدم اثربخشی آموزش‌های سازمانی در بهبود عملکرد آنان می‌شود؟

یافته‌های پژوهش

با بررسی عمیق دیدگاه‌های کارکنان متخصص و با تجربه کدهای متعددی از مصاحبه‌ها استخراج شد و پس از ترکیب و تلفیق این کدها مضامین پایه حاصل شد که در (جدول ۱) نمایان است. و سپس مضامین پایه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و بر اساس اصل تشابه و تفاوت دسته‌بندی شدند و مضامین سازمان‌دهنده به دست آمد که با بهره‌گیری از فن تجزیه و تحلیل مضامین، ۵۵ مضمون پایه در حوزه آموزش‌های سازمانی در سه عامل فردی، آموزشی و ساختاری شناسایی شدند که در جدول ۲ مشخص شده‌اند.

جدول ۱. نمونه از مجموعه مصاحبه‌ها و مضامین پایه پیرامون چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته‌شده به محیط واقعی کار

مضامین پایه	نمونه‌هایی از تجارب صاحب نظران
	- بیش‌تر آموزش‌ها مرتبط نیستند به خاطر همین کسی به پیامد آن اهمیت نمی‌دهد (م۳)، مدیرتاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
جدی نگرفتن دوره‌های آموزشی	- از برج ۹ تا ۱۲ ما بازرس داریم و کارهای حساسی داریم که به فکر شرکت در دوره‌ها نیستیم و معمولا کارکنان به خاطر رتبه یا امتیاز آموزشی بیش‌تر شرکت می‌کنند (م۹)، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت)
	- در پتروشیمی جم اگر مساله آموزش باشد گرچه در برنامه کاری هست ولی متاسفانه بخش‌های مدیریت علی‌الخصوص مدیریت بخش‌های داخلی بخصوص واحد تعمیرات هنوز آموزش مهارت‌های نرم را به شکل جدی و لازم نمی‌بینند (م۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
	- متاسفانه با توجه به اینکه اطلاع رسانی خوبی در مورد اهداف رفتاری دوره آموزشی قبل از شروع دوره نمی‌شود، نمی‌توان از تأثیر آن دوره بر عملکرد کاری خود پیش از اجرا مطلع شد (م۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
اطلاع رسانی ضعیف	- قبل از آموزش اطلاع رسانی در رابطه با میزان انتظارات از دوره آموزشی اعلام نمی‌گردد. و اگر هم در بخش مقدمه این انتظارات بیان شود این انتظارات به واقعیت نمی‌رسد و پیگیری هم نمی‌شود. (م۳)، مدیرتاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
	- با وجودی که قبل از آموزش نیاز سنجی می‌شود اما باز دوره‌ها شبیه نیاز سنجی‌ها نیست و قبل دوره هم شفاف‌سازی و اطلاع رسانی از دوره صورت نمی‌گیرد (م۴) رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
	- در دوره‌های مهارت سخت قبل از آموزش تقریبا اطلاع رسانی خوبی در خصوص دوره و ویژگی‌های آن صورت نمی‌گیرد اما با این حال دوره‌های خوبی هستند که در محیط کار تقریبا قابل کاربرد هست (م۶) مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).
	- آمادگی و اطلاع رسانی از دوره‌ها نسبی است یعنی اینکه این دوره‌ها دقیق مختص و نیاز چه افرادی هست را مشخص نمی‌کنند (م۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

بی‌انگیزگی کارکنان نسبت به مشارکت در آموزش و به‌کارگیری آموخته‌ها	<p>– برای مدیران مهم نیست آموزش‌هایی که دیده ایم در محیط کار به کار ببریم. به خاطر همین انگیزه شرکت در دوره را نداریم و به نظر من این آموزش‌ها نتیجه‌ی این همه هزینه را جبران نمی‌کند. و باید فکر اساسی کرد. (م ۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).</p>
	<p>– شوق به یادگیری و شرکت به آموزش در کارکنان نمی‌بینم افزون بر آن وقت شرکت در دوره نیست چرا که اولویت‌های مهم‌تری هست (م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).</p> <p>بی‌عدالتی موجود در شرکت و بی‌اهمیتی مدیران به آموزش و از همه بدتر آموزش‌های غیر کاربردی باعث بی‌انگیزگی ما شده است (م ۳)، مدیرتاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p>
	<p>– در یک دوره ای که با همکاران شرکت کردم مثلا دوره مالی و انبار داری در این دوره قرار شد کار به شکل تیمی انجام بدهیم متاسفانه همه حاضر به انجام این آموزش در کار تیمی نبودند طبق استدلال آنها اینکه چه فرقی می‌کند بزارید کار مثل قبل پیش برود ما دوست نداریم این روش جدید را به کار بگیریم حوصله و انگیزه این کار رو نداریم (م ۴)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).</p> <p>– کارکنان با سابقه بالا از این دوره‌های تخصصی استقبال نمی‌کنند چرا که نه حوصله نشستن در محیط سخت کلاس را دارند و نه هم انگیزه ای دارند و فکر می‌کنند این دوره وقت آن‌ها را تلف می‌کند (م ۷)، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p>
	<p>– تاثیر آموزش در بحث نظام افزایش حقوق خیلی ناچیز هست به خاطر همین نیروها زیاد به فکر شرکت کردن در آموزش نیستند (م ۴)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).</p>
تاثیر ضعیف آموزش در حقوق و مزایا	<p>– ارتقا رتبه و افزایش حقوق بر اساس آموزش نیست به خاطر همین شرکت در دوره‌ها خیلی جدی گرفته نمی‌شود یعنی قانون یا الزام خاصی وجود ندارد (م ۵)، معاون واحد تعمیرات با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت)</p> <p>کارکنان می‌دانند که این دوره‌ها در افزایش حقوق و ارتقای محل کار تاثیری ندارند (م ۶)، مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).</p>
	<p>– در طی سال پنج دوره می‌گذرانیم ولی در پایان سال در بحث بهره‌وری و ارتقای رتبه این آموزش‌ها تاثیر زیادی نمی‌گذارند (م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).</p> <p>– گاهی هم به خاطر ارتقا و افزایش حقوق بر اساس ترفند‌های دوره‌هایی که آموزش دیده اند از طریق رئیس بالاتر رایزنی می‌کنند و بهره‌وری و حقوق افراد را بالا ببرند گاهی هم مدیران با درخواست‌های واحد مالی برای کاربرد آموخته‌ها در محاسبات مالی موافقت نمی‌کنند (م ۹)، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p> <p>– در واحد تولید ما ۶۰ مورد طلاق از پرسنل فقط در واحد تولید داریم و آن به دلیل اقماری بودن و دوری از خانواده و محیط سخت کار می‌باشد (م ۶)، مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).</p>

- ۱۶ ساعت کار برای ۱۴ روز متوالی ودوری از خانواده رغبت و میل شرکت در دوره را از کارکنان می‌گیرد(م۷)، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت)
- بچه‌ها در کار فنی خیره هستند که متاسفانه مشکلات رفتاری و خانوادگی تاثیر خیلی بدی در انجام کارهای فنی گذاشته است (م۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- در سازمان های صنعتی مشکلات رفتاری در افراد اقماری بسیار زیاد است که به دلیل دوری از خانواده و این فاصله زمانی عمیقتر شده که به شدت روی کار آن‌ها در محیط کار تاثیر گذاشته است(م۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- بیش‌تر مواقع هم به خاطر فشار کار و جو سازمانی خشمگین و پرخاشگر هستیم صبر و حوصله کم داریم و به خاطر همین به دانش و مهارت جدید فکر نمی‌کنیم (م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).
- به دلیل اقماری بودن و دوری از خانواده و محیط سخت کار متاسفانه بیش‌تر آنها به سمت داروهای اعصاب و روان و اعتیاد روی آورده‌اند و روی عملکرد افراد در به کارگیری تخصص خود بسیار تاثیر گذاشته است (م ۶)، مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).
- شرایط سخت اقتصادی و حقوق ضعیف پرسنل پیمانکاری انگیزه شرکت در دوره‌ها و امید به زندگی و تغییر را از بین برده است(م۷)، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- شرایط روحی روانی افراد و شرایط خانوادگی فرد، بعداخلاقی و جایگاه اجتماعی افراد که باعث عدم تعالی و بی‌انگیزگی افراد شده است (م۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- با وجودی که این دوره هزینه سنگینی برای شرکت داشت من متاسفانه هیچ مطلبی که در کار بتونم استفاده کنم و کارام را بهتر انجام دهم یاد نگرفته‌ام (م ۴)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- مدرسان هم بخصوص در حوزه کار فنی به ندرت کار عملی و دانش کاربردی آموزش می‌دهند با وجودی که در محیط کار می‌توانند از نیروهای خیره که واقعا می‌توانند علمی و کاربردی و مرتبط با کار آموزش دهند اما از آنها استفاده نمی‌شود(م۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- دانش دوره‌های آموزشی هیچ‌گاه برای حل مشکلات کار نبوده‌اند بیش‌تر مطالب نامرتبط و به صورت تئوری بیان می‌شود (م۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- کارکنان هنوز به این درک نرسیده‌اند که این آموزش باعث بهتر شدن رفتار یا مدیریت ما یا عملکرد ما می‌شود. شاید هم چون این دوره‌های آموزشی با محیط کار ما زیاد شباهت ندارد یا اینکه بعد از آموزش احساس بهتری نداریم.(م۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).

مشکلات روحی و روانی
سازمانی، اجتماعی و
اقتصادی

کاربردی نبودن دانش
دوره‌ها
در محیط کار

نامرتبط بودن دوره‌ها با
محیط کار

- در دوره‌های تخصصی وسایل کمک آموزشی و خود آموزش با محیط واقعی شباهت ندارد و خسته کننده هستند معمولا چیزی هم به دانش ما اضافه نمی‌شود (م ۲، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).
- فقط بعضی از دوره‌های تخصصی و فنی به کار شبیه می‌باشند و قابل تناسب‌سازی هستند بیش‌تر آموزش‌ها مرتبط نیستند به خاطر همین کسی به پیامد آن اهمیت نمی‌دهد (م ۳، مدیرتاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- دوره‌های آموزشی که به تبصره یا قانون کار مربوط می‌شوند زیاد با کار ما شباهت ندارد (م ۴، رئیس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- در دوره‌ها که شرکت می‌کنیم حواسمان به کارهای زیادمان هست و همیشه احساس می‌کنیم شرکت در دوره فقط وقت ما را تلف می‌کند. (م ۱، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
- به دلیل حجم بالای کار کارکنان فکر می‌کنند وقت خود را در آموزش تلف می‌کنند (م ۶، مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).
- معمولا با توجه به کار زیاد کارکنان به فکر آموزش و به کارگیری آموخته‌ها نیستند (م ۹، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت)
- معمولا با توجه به شلوغی کار و فرصت کم و روتین بودن کار به کارگیری آموخته در محیط کار کم‌تر رخ می‌دهد (م ۹، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت)
- متاسفانه افراد خبیره و توانمند در صنعت درگیر انجام کارهای پیش و پا افتاده یا وظایف مدیران هستند و به آن‌ها اجازه ابراز دانش و اطلاعات علمی نمی‌دهند (م ۱۰، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- در مورد آموخته اگر مرتبط باشد بیش‌تر مواقع حجم کار بالاست و فرصت کاربرد آموخته‌ها نداریم (م ۳، مدیرتاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- محتواها، مثال‌ها و تمرینات با محیط واقعی کم‌تر همخوانی دارند (م ۳، مدیرتاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- من ۱۰ سال امریکا در یک صنعت مشغول به کار بوده‌ام دوره‌های آموزشی آنجا محتواها ساده و شفاف‌تر بودند و به خاطر همین یادگیری بهتر صورت می‌گرفت، اما اینجا دوره‌های تئوری اغلب سنگین و مطالب زیاد و حجیم هستند و فرصت کاربرد را از ما می‌گیرند (م ۱۲، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- محتواها قدیمی و به روز نیستند مطالب دانشگاهی هستند که با محیط کار ارتباط ندارند (م ۱۱، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- محتواها معمولا قدیمی هستند و با توجه به وجود دستگاه‌های به روز دنیا ما نیاز به آموزش‌های بین‌المللی هستیم واحد کار ما که ابزار دقیق هست نیاز به آموزش‌های فنی دقیق‌تر و به روزتر هست (م ۱۰، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- ما در تعیین نوع دوره هیچ نقشی نداریم به ما در تاریخ مشخص اطلاع می‌کنند که یک دوره آموزشی برگزار می‌شود و نیاز هست شرکت کنیم، اما این آموزش واقعا نیازهای اصلی ما را در کار جواب نمی‌دهد (م ۲، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).

حجم بالای کار

نداشتن فرصت کاربرد آموخته‌ها

به روز نبودن محتوا حجم بالای محتوا

نیازسنجی ضعیف

- در دوره‌های برون‌سیاری بهترین هتل‌ها و بهترین موسسات آموزشی معرفی می‌شوند، اما در این دوره‌ها نیازهای ما با بقیه افرادی که از شرکت‌های دیگر حضور دارند متفاوت می‌باشد(م۴، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- دوره‌ها معمولاً بر اساس نیازسنجی‌های از قبل صورت گرفته برای هر واحد معمولاً اعلام می‌گردد البته از خود افراد نیازسنجی نمی‌شود (م۹، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- بدون در نظر گرفتن شرایط و آسیب‌های سیستم فقط آموزش‌های غیر کاربردی ارائه می‌دهند و بدون نیازسنجی واقعی دوره بر گزار می‌کنند(م۱۱، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- مطالب و محتواها زیاد جذاب نیست به صورت عملی کار نمی‌کنیم فقط یکسری مطالب گفته می‌شود(م۱، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
- بعضی کلاس‌ها کاربردی و عملی هستند ولی بیش‌تر مواقع تئوری هستند مثل کلاس‌های دیگر موسسه‌ها چرا که مدرس این دوره‌ها عملی کار نکرده و نمی‌تواند در کار پیاده کند(م۵، معاون واحد تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).
- ولی بیش‌تر مواقع کارکنان بدون اطلاع قبلی از دوره شرکت می‌کنند و بعد از دوره از آنها می‌شنویم که دوره یا تکراری یا متناسب کارشون نبوده یا مدرس فقط تئوری‌ها را بیان کرده و چیزی از این دوره استفاده نکرده اند(م۷، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- ما که با سیستم مالی کار می‌کنیم مثل بودجه بندی یا صورتحساب مالی، مدرس که از بیرون میاد تسلط به مباحث و فرایندهای مالی ما ندارد و فقط مطالب تئوریک ارائه می‌دهد (م۱۱، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- تجهیزات و وسایلی که در دوره آموزشی استفاده می‌شود شبیه به وسایلی واقعی کار نیست. وسایلی کمک آموزشی در حد معمول استفاده می‌شود (م۱، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
- انتظار می‌رود با توجه به بودجه‌های موجود تجهیزات، وسایلی که در دوره آموزشی استفاده می‌شود بهتر از این باشد. بیش‌تر دوره‌ها به روش سنتی برگزار می‌شوند(م۲، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).
- دوره‌ها استاد شاگردی و امکانات معمولی می‌باشد که معمولاً هزینه و وقت را تلف می‌کنند(م۶، مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).
- مهارت‌هایی که یاد می‌گیریم بیش‌تر عمومی هستند و معمولاً در محیط کار هم کاربرد ندارد (م۱، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
- بیش‌تر دوره‌های عمومی هستند مثل زبان و ایمنی که خوب هستند اما دوره‌های مهم‌تری مثل مهارت ارتباطات و رهبری که در واحد ما نیاز هست یک یا دوبار بیش‌تر برگزار نمی‌گردد(م۲، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).
- دوره‌ها بیش‌تر عمومی هستند البته این اواخر در شرکت دوره مدیریت و رهبری و حل مسأله برگزار می‌گردد و دوره حل مسأله به من کمک کرد در انجام کار تخصصی چگونه کارهایم را تحلیل کنم که در قالب دوره عمومی بود، نه دوره مهارت نرم(م۸، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).

تئوری بودن دوره‌ها

وسایلی آموزشی نامناسب محیط کار

عمومی بودن دوره‌ها

تدریس سنتی (استاد-شاگردی)	<p>بعضی دوره‌های نرم مثل مدیریت خشم و ریسک یا رهبری و ارتباطات رو دوست داریم آموزش ببینیم چون فکر می‌کنم برای محیط ما مهم و واقعا نیاز هست اما باز در این دوره‌ها کارکنان منفعل هستند و فقط مدرس سخنران هستند. (م ۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).</p>
	<p>- محتوای دوره‌های نرم تقریبا خوب هستند ولی به صورت استاد شاگردی برگزار می‌گردد (م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).</p> <p>- دوره‌ها استاد شاگردی و امکانات معمولی می‌باشد که معمولا هزینه و وقت را تلف می‌کنند (م ۶)، مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).</p> <p>- آموزش‌ها بیش‌تر خشک می‌باشند و افزون بر آن محیط صنعت سخت و بی‌روح می‌باشد و مدرسان فقط تئوری تدریس می‌کنند و کارکنان بیش‌تر منفعل هستند (م ۷)، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p>
نایب‌رسته و نامنظم بودن دوره‌ها	<p>آموزش‌های نرم در اوایل تاثیر مثبت می‌گذارد، ولی به مرور در رفتار دیده نمی‌شود چون این دوره‌ها مرتب برگزار نمی‌شود (م ۵)، معاون واحد تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).</p> <p>- معمولا در روزهای اول بعد از گذراندن دوره کارکنان تا حدودی آموخته‌ها را در محیط واقعی به کار می‌برند مخصوصا مهارت‌های نرم برای مدت کوتاهی سر حال و با انرژی هستند اما چون تکرار و پیوستگی وجود ندارد کارکنان دوباره به حالت قبل از آموزش برمی‌گردند (م ۷)، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p> <p>- دوره‌های همدلی، کار تیمی، رهبری که در واقع اینجا باید بگوییم مدیر خوب و حل مسئله و تصمیم‌گیری معمولا مرتب و پیوسته برگزار نمی‌شوند (م ۱۲)، رئیس واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p>
ضعف مدرسان در تدریس متناسب با صنعت	<p>- استاد باید مهارت گفتاری داشته باشد باشد در محیط کارگری باید مطالب به نحو احسن بیان شود در یک دوره زبان عمومی که شرکت کردم از مدرسان مطرح با سابقه بالا بودند اما نحوه تدریس و مهارت آموزشی او باعث شده که من از این دوره خسته شوم با وجودی که این دوره هزینه سنگینی برای شرکت داشت (م ۴)، رئیس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).</p> <p>- مدرسان هم بخصوص در حوزه کار فنی به ندرت کار عملی و کاربردی آموزش می‌دهند چون آشنایی کامل با محیط کار ندارند (م ۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).</p> <p>در دور های نرم مدرسان درک لازم از وضعیت سازمان و افراد را ندارند (م ۱۲)، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p>
کوتاه بودن زمان دوره‌ها	<p>- دوره‌ها محدود هستند مثلا ۸ ساعت دوره کسر میشه به ۶ ساعت و مربی و کارکنان به صورت مسولانه دنبال یادگیری نیستند (م ۴)، رئیس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).</p> <p>- مدت دوره‌ها بسیار کوتاه به اندازه ۲ یا ۳ روز بیش‌تر نیست و به شکل یک رفع تکلیف است (م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).</p> <p>- من اعتقاد دارم کارکنان یا باید آموزش ببینند یا کار کنند در زمان کار برگزاری چند ساعت دوره آموزشی برای رفع تکلیف فایده ندارد (م ۱۲)، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p>

<p>افلاين برگزار شدن بيش‌تر دوره‌ها (از زمان کرونا تا کنون)</p>	<p>- دوره‌ها بعد از کرونا هم خیلی کم شده و مجازی و افلاين شده اند که باعث از کیفیت و کارایی افتادن آموزش نسبت به قبل شده است (م ۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت). - منابع و اعتبار محتوا در رابطه با کار فنی ما تقریباً خوب هست، اما کلاس‌ها کم‌تر حضوری برگزار می‌شوند و بیش‌تر افلاين هستند و کارکنان تنهایی رغبت به شرکت کردن نمی‌کنند (م ۸، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت). - در آموزش‌های حضوری می‌توان مثال‌های ملموس و کاربردی بزنند اما بعد از کرونا بیش‌تر دوره‌ها مجازی یا افلاين شده اند و دوره‌های مجازی کارکنان معمولاً مشارکت خوبی ندارند (م ۹، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).</p>
<p>انجام شدن کارها روی روال معمول</p>	<p>- همکارانم از طریق تجربه و به روش سنتی معمولاً کارها را پیش می‌برند و اعتقاد به اینکه تغییر موجب بهبود عملکرد شغلیشان می‌شود ندارند. چون برای سازمان فرقی نمی‌کند به چه شیوه‌ای کار انجام می‌شود. (م ۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه). - از دید مدیران کاری که به عهده من هست جز وظایف کاری من هست و به هر نحوی باید انجام شود اینکه کارم را از طریق آموخته‌ها پیش ببرم برای آن اصلاً اهمیتی ندارد (م ۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه). - کارها طبق روال عادی معمولاً پیش می‌روند یعنی مدیران توجه نمی‌کنند که کار را با چه روشی و آیا از وقت و هزینه آموزش مسیر جدیدی برای انجام کار پیش رفته ایم یا خیر (م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه). - فرصت کاربرد آموخته‌ها را همیشه گفت نیست اما این آموخته‌ها در واحد خودمان مثلاً خودم دوست دارم به کار ببرم اما بقیه همکاران به رول قبل پیش می‌روند و این باعث اختلال در کار می‌شود در دوره‌هایی که من شرکت کردم بعضی قوانین کار و دستمزد در شرکت ما اجرایی نمیشد من به مدیر مافوق پیشنهاد که می‌دهم این آموزش‌ها را در نحوه محاسبه حقوق و دستمزد به کار ببرم یا نه گاهی با به کارگیری بعضی آموخته‌ها موافقت می‌شود و گاهی اجازه داده نمی‌شود (م ۴)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).</p>
<p>تعداد کم دوره‌های نرم</p>	<p>- بیش‌تر دوره‌های عمومی هستند مثل زبان و ایمنی که خوب هستند اما دوره‌های مهم‌تری مثل مهارت ارتباطات و رهبری که برای واحد ما نیاز هست یک یا دوبار در سال بیش‌تر برگزار نمی‌گردد (م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه). - آموزش‌های نرم در اوایل تاثیر مثبت می‌گذارد ولی به مرور در رفتار دیده نمی‌شود چون این دوره‌ها کم و به طور ناپیوسته برگزار می‌گردد (م ۵، معاون واحد تعمیرات با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت). - با توجه به این مشکلات روانی موجود در واحد‌ای کاش ۵۰ درصد دوره‌ها به دوره‌های روانشناسی و همدلی و کار تیمی و اخلاق تخصیص می‌یابد نه اینکه بیش‌تر تمرکز دوره‌ها روی مهارت‌های تخصصی باشد (م ۶، مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).</p>

- به نظر من دوره‌های نرم نیاز به کلاس حضوری و تیمی می‌باشد چرا که این دوره‌ها بسیار کم برگزار می‌شوند و هم بحث ارتباط و همدلی است و لازمه حضوری بودن کلاس هاست (م ۸، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- ارتباط نامناسب مدیر با کارکنان
- مدیران معمولاً ارتباط خوبی با کارکنان ندارند بلکه بیش‌تر مواقع به لباس و یا دمپایی پوشیدن ما در کار بیش‌تر توجه می‌کند مثلاً وقتی که به آزمایشگاه سر می‌زنند به نحوه کار و شایستگی دقت نمی‌کنند، صمیمیت خود را با نشان نمی‌دهد و برخورد کاملاً سردی با ما دارند (م ۷، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- متأسفانه در این شرکت رابطه مدیران با کارکنان خوب نیست و باعث بی‌انگیزگی و بی‌تفاوتی به کار و عملکرد کار شده است (م ۱۰، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- مدیر یا سرپرست قبل از اینکه از دوره‌های آموزشی حمایت کند باید پرسنل خود را بیش‌تر بشناسد به آن‌ها و نظراتشان احترام بگذارد اگر در کار خطا کردند فرصت جبران به آن‌ها بدهد نه اینکه آن‌ها را توبیخ و یا از مرخصی رفتن محروم کند (م ۱۲، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- ترجیح بر روابط تا شایستگی افراد
- در سازمان کسانی که پاداش می‌گیرند، آن‌هایی نیستند که کاری را انجام داده‌اند که شایسته‌ی تقدیر باشند، بلکه آن‌هایی پاداش می‌گیرند که روابط نزدیکی با مدیران دارند حتی اگر در این سازمان وقتی کاری را خوب انجام بدهی، به آن اشاره نمی‌کنند (م ۱، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
- اتفاقات خوب برای افراد در محل کار از طریق رابطه شکل می‌گیرد (م ۲، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).
- مدیر ما در صورت به کارگیری آموخته در شغل و خوب پیش بردن شغل به صورت لفظی شایستگی ما را بیان می‌کند اما عکس‌العمل مفید و واقعی نشان نمی‌دهد (م ۳، مدیرتاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- در اصل مشکلات ما به نحوه برخورد مدیران ما بر می‌گردد و بالاترین دغدغه و اولویت این سازمان فقط تولید هست و ارتقا رتبه و عملکرد به آموزش و شایستگی نیست بیش‌تر به روابط افراد با رئیس خود می‌باشد (م ۱۲، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- ضعیف بودن برخی از مدیران
- بیش‌تر مشکلات واحد ما به دلیل ضعف بودن مدیر هست که ما را بی‌انگیزه می‌کند اطلاعات کاری آنها از کارکنان به مراتب پایین‌تر است (م ۷، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- مدیر هیچ علم و آگاهی از این دوره‌های مهم ندارد و به طور خلاصه قرار گرفتن مدیر نامناسب در جای نامناسب در یک سازمان خصوصی که ادامه حیات او به رقابت مرتبط می‌باشد قطعاً مشکلات خاص خود خواهد داشت (م ۱۱، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- سرپرستان اگر بفهمند کارکنان از خود خود قوی‌تر می‌شوند به کارکنان بی‌توجه می‌شوند. که در صنعت از این موارد زیاد دیده می‌شود (م ۹، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- ارزشیابی نشدن دوره‌ها
- در پایان دوره ارزشیابی از شرکت کنندگان صورت نمی‌گیرد (م ۲، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).

- آموزش‌ها یا اصولی نیستند یا مرتبط نیستند و ارزیابی جدی هم انجام نمی‌شوند (م ۳)، مدیرتاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- تا حالا پیش نیامده که مدیران در خصوص دوره و نتایج دوره بخواهند پیگیری یا ارزشیابی کنند. معمولاً در بیش‌تر آموزش‌ها در کنار ما دوره‌های لازم با پرسنل شرکت می‌کنند، اما دنبال نتیجه کار بعد از آموزش نیستند و فقط به صرف کسب امتیاز بیش‌تر شرکت می‌کنند (م ۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- سرپرستان آموزش‌های سازمانی را فقط در بحث ارتقای شغلی در پایان سال می‌بینند، ولی اینکه آموخته‌ها چقدر با محیط کار شبیه هستند یا اینکه توانایی ما بعد از آموزش چگونه باشد ارزشیابی نمی‌شود یا اینکه بعد از آموزش حتماً باید کارها را به روش دیگر به کار ببریم اهمیت قایل نمی‌شوند (م ۸)، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- سرپرستان برای دوره‌های آموزشی زیاد اهمیت قایل نیستند سخت هم نمی‌گیرند اینکه ما را برای شرکت در دوره یا به کارگیری آموخته‌ها در کار تشویق کنند زیاد اهمیت نمی‌دهند (م ۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
- از دید مدیران کاری که به عهده من هست جز وظایف کاری من هست و به هر نحوی باید انجام شود اینکه کارم را از طریق آموخته‌ها پیش ببرم برای آن اصلاً اهمیتی ندارد (م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).
- سرپرستان معمولاً اینکه توانایی کارکنان بعد از آموزش چگونه باشد ارزشیابی نمی‌کنند یا اینکه بعد از آموزش حتماً باید کارها را به روش دیگر به کار ببرند اهمیت قایل نمی‌شوند (م ۸)، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- بیش‌تر مواقع هم به خاطر فشار کار و جو سازمانی خشمگین و پرخاشگر هستیم صبر و حوصله کم داریم و به خاطر همین به دانش و مهارت جدید فکر نمی‌کنیم (م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).
- اخلاق کاری وجود ندارد افراد به ظاهر با هم خوب هستند، به خاطر همین دوره‌های آموزشی به تنهایی نمی‌تواند مشکلات ما را حل کند (م ۱۲)، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- سازمان‌های شبه خصوصی سرکوب‌گر هستند اجازه رشد نمی‌دهند (م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- به طور کلی کارکنان و مدیران امتیاز آموزش را به صورت یک امر بی‌اهمیت می‌بینند و این امر باعث ایجاد بی‌انگیزگی برای افرادی که به صورت واقعی شرکت کرده بودند، می‌شد و حق خیلی از بچه‌ها ضایع می‌شد. مثلاً یکی از همکاران که در طول یک سال شاید دوبار دوره آموزشی بیش‌تر شرکت نکرده بود موقع تبدیل وضعیت و ارتقای رتبه به راحتی امتیاز کامل آموزش از طریق رابطه‌ای که با مدیران داشت به آن داده شد (م ۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- متأسفانه رفتارهای سازمانی غالب در این صنعت افراد را منفع‌طلب بار آورده، همکاران عدالت کاری را رعایت نمی‌کنند حتی اگر حقوق بالا باشد کار را با همکاری و هماهنگی خوب انجام نمی‌دهند (م ۱۲)، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).

عدم توجه برخی از مدیران به آموزش و کاربرد آن در محیط کار

محیط خصمانه

بی‌توجهی همکاران به حقوق یکدیگر

در یک دوره ای که با همکاران شرکت کردم مثلاً دوره مالی و انبار داری در این دوره قرار شد کار به شکل تیمی انجام بدهیم متأسفانه همه حاضر فعالیت و همکاری در کار تیمی نبودند (۴م)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

–سرپرستان معمولاً برای شرکت در دوره‌های آموزشی حمایت می‌کنند، اما ارتقا رتبه و افزایش حقوق بر اساس آموزش نیست به خاطر همین شرکت در دوره‌ها خیلی جدی گرفته نمی‌شود یعنی قانون یا الزام خاصی وجود ندارد (۵م)، معاون واحد تعمیرات با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).

–دوره‌ها کاملاً اختیاری است و چون برای ارتقای رتبه در پایان سال دوره‌های آموزشی جزء امتیازهای تاثیر گذار می‌باشد شرکت می‌کنند و گاهی هم شرکت براساس علاقه می‌باشد و الزام یا مشوق‌های شاخصی برای استقبال از دوره‌ها وجود ندارد (۸م)، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).

دوره‌های ایمنی که معمولاً اجباری هست بعضی از مدیران شرکت در این دوره‌ها را اجبار نمی‌کنند و یا شرایط لازم برای شرکت مهیا نمی‌کنند به همین دلیل دوره‌های نرم هم جدی گرفته نمی‌شود (۴م)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

–دوره‌های لازم و خوب هم که در شهرهای خوش آب و هوا برگزار می‌شود مدیران شرکت می‌کنند و بیش‌تر جنبه تفریحی دارند (۴م)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

–با توجه به رقابت‌های بین‌المللی انتظار می‌رود کارکنان که درگیر کار مرتبط با آن دوره هستند را به دوره‌های خارج کشور بفرستند که بیش‌تر مدیران ارشد شرکت می‌کنند (۷م)، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).

–واحد کار ما ابزار دقیق نیاز به دقت و حساسیت بیش‌تر هست و نیاز به آموزش‌های فنی دقیق‌تر و به روزتر هست که با توجه به دستگاه‌های به روز دنیا ما نیاز به آموزش‌های بین‌المللی هستیم که متأسفانه افراد غیر درگیر در این کار در این دوره‌ها شرکت می‌کنند (۱۰م)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

جدول ۲. شبکه مضامین چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته شده به محیط واقعی کار

مضمون فراگیر	مضامین	
	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
آموزش سازمانی کارکنان چالش‌های برنامه درسی	سطح اول	سطح دوم
	عدم آمادگی	جدی نگرفتن دوره‌های آموزشی
	یادگیرنده	اطلاع رسانی ضعیف
	عدم انگیزه انتقال	عدم وضوح در مورد انتظارات پس از آموزش
		عدم تعریف اهداف شفاف
عدم انگیزه انتقال	بی‌انگیزگی کارکنان نسبت به مشارکت در آموزش و به کارگیری آموخته‌ها	
	تاثیر ضعیف آموزش در حقوق و مزایا	

عدم توجه به پاداش یا تشویق در کاربرد مهارت‌های نرم		
عدم اعتماد به اثرگذاری آموزش‌ها		
نبود احساس موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته		
طاقت و دوری از خانواده	ظرفیت فرد	
مشکلات روحی و روانی سازمانی، اجتماعی و اقتصادی	برای انتقال	
ناتوانی در شناسایی روند بهبود خود		
شرایط فیزیکی نامناسب		
کاربردی نبودن دانش دوره‌ها در محیط کار	نتایج فردی	
نامرتب بودن دوره‌ها با محیط کار	منفی	
حجم بالای کار		
کمبود زمان	خودکارآمدی	
نداشتن فرصت کاربرد آموخته‌ها	عملکرد	
به روز نبودن محتوا		
حجم بالای محتوا		
نیازسنجی ضعیف		
تئوری بودن دوره‌ها		
وسایل آموزشی نامناسب محیط کار		
عمومی بودن دوره‌ها	اعتبار محتوا	
کمبود منابع کافی		
عدم توجه به مهارت‌های نرم مورد نیاز در محیط کاری		عوامل آموزشی
عدم تناسب و شباهت محتوای آموزشی با وظایف واقعی شغلی		
عدم هم‌راستایی اهداف آموزشی با نیازهای شغلی واقعی		
تدریس سنتی (استاد- شاگردی)		
دسترسی ضعیف به منابع و سیستم‌های پشتیبانی	روش انتقال	
ناپیوسته و نامنظم بودن دوره‌ها	آموخته‌ها	
ضعف مدرسان در تدریس متناسب با صنعت		
کوتاه بودن زمان دوره‌ها		
افلاین برگزار شدن بیشتر دوره‌ها (از زمان کرونا تا کنون)		
آسان‌تر انجام شدن کارها روی روال معمول		
تعداد کم دوره‌های نرم	فرصت تغییر	عوامل سازمانی
دلایل فرهنگی و اجتماعی		
نبود فرصت برای آزمایش و به کارگیری مهارت‌های		
ارتباط نامناسب مدیر با کارکنان	حمایت	
ترجیح بر روابط تا شایستگی افراد	سرپرست	
ضعیف بودن برخی از مدیران		

عدم حمایت یا تشویق مدیران و سرپرستان برای بکارگیری آموخته‌ها	
عدم وجود اهداف یا برنامه‌های مشخص از سوی سرپرست برای تشویق به کاربرد مهارت‌ها	
نداشتن گفت‌وگو یا تبادل نظر با سرپرست در مورد کاربرد آموخته‌ها	
ارزشیابی نشدن دوره‌ها	
عدم توجه برخی از مدیران به آموزش و کاربرد آن در محیط کار	هدایت عملکرد
نبود بازخورد کافی از مهارت‌های آموخته‌شده	
سیاست‌های سازمانی ضعیف در آموزش و یادگیری فشارهای فرهنگی و اجتماعی	
محیط تنش‌زا و نامساعد	حمایت همکاران
بی توجهی همکاران به حقوق یکدیگر	
بی توجهی یا مخالفت همکاران با مهارت‌های نرم جدید	
مخالفت مدیران با استفاده از مهارت‌های آموخته‌شده	
بی توجهی به دوره‌های مهارت‌های نرم به دلیل الزامی نبودن دوره‌ها	مجوز سرپرست
اجازه دسترسی کارکنان خاص به دوره‌های بین‌المللی و برونسپاری شده	

با بررسی مضامین واکاوی شده، شواهد نظری و شواهد پژوهشی، همسوسازی جهت اعتبار یابی پژوهش صورت گرفت که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. شواهد همسوسازی مضامین پایه چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته شده به محیط واقعی کار با سوابق نظری و پژوهشی

مضمون فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه سازماندهنده سطح اول	شواهد نظری	شواهد پژوهشی
سطح دوم				
آمادگی، سازماندهی، کارکنان	عدم آمادگی	جدی نگرفتن دوره‌های آموزشی	صفایی موحده (۱۴۰۰)؛ سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ اسپینا رومرو و همکاران (۲۰۲۳)؛ چیریو رودیگز ^۵ و همکاران (۲۰۲۱)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)؛ غیائی و همکاران

⁵ Caieiro- Rodríguez

مولک وینارسکا و کواکا (۲۰۲۴)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)	ونزل، کوردری، (۲۰۱۴)؛ بریکو (۲۰۲۱)	نبود احساس موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
مولک وینارسکا و کواکا (۲۰۲۴)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)	سیماتی (۲۰۱۶)؛ جعفری، ادیب (۱۴۰۲)؛ ذرویشان و همکاران (۱۳۹۸)	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
مولک وینارسکا و کواکا (۲۰۲۴)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)	ایندرا، (۲۰۲۳)؛ سیدیکی (۲۰۲۰)	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
مولک وینارسکا و کواکا (۲۰۲۴)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)	(۱۳۹۲)؛ شی و همکاران، (۲۰۲۳)؛ سیدیکی (۲۰۲۰)؛ سیماتی (۲۰۱۶)؛ جعفری، ادیب (۱۴۰۲)	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)	جعفری، ادیب (۱۴۰۲)؛ صفایی موحد (۱۴۰۰)	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)	پیدایی و همکاران (۱۳۸۹)؛ کوک (۲۰۰۳)	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)	ونزل، کوردری (۲۰۱۴)؛ صباغیان و اکبری (۱۳۸۹)؛ فرهاد، پرداختچی، صباغیان (۱۳۹۸)	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)	پیدایی و همکاران (۱۳۸۹)؛ آردشیولی و اه (۲۰۱۳)؛ متاجی نیم ور، آهنچیان، کرمی، صالحی عمران (۱۴۰۱).	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۲)	ونزل، کوردری (۲۰۱۴)؛ صباغیان و اکبری (۱۳۸۹)؛ فرهاد، پرداختچی، صباغیان (۱۳۹۸)	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۲)	آردشیولی و اه (۲۰۱۳)؛ متاجی نیم ور، آهنچیان، کرمی، صالحی عمران (۱۴۰۱).	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
-	بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ مین گالوا و همکاران (۲۰۲۰).	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
بوسکو نکوریکیمفور و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)	بروس تولگن (۲۰۲۰)	موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته

نشستن	محمودیان(۱۴۰۰)	رشیدی و همکاران (۱۴۰۰): گیائی و همکاران (۱۴۰۱): کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)
فرصت	مین گالوا و همکاران(۲۰۲۰): جیا و همکاران(۲۰۱۸).	
کاربرد	مرزبان، سرمست، رضایان قیه	تقی و طالب (۲۰۲۳): پرکار و همکاران (۱۴۰۲): مرزبان و همکاران(۱۴۰۱): رشیدی و همکاران (۱۴۰۰): کشته گر و همکاران (۱۴۰۱): عشرتی و جم (۱۴۰۲)
آموخته ها	باشی(۱۴۰۱): پیدایی و همکاران(۱۳۸۹): فتحی	
به روز بودن	واچارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲): آردشیولی و اه(۲۰۱۳): بروس تالگن(۲۰۱۵)	
محتوا	بروس تولگن (۲۰۲۰)	-
حجم بالای محتوا		
نیازسنجی	صفایی موحد(۱۴۰۰): بروس تولگن (۲۰۲۰)	بوسکو نکوریکییمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴): فذهیل و همکاران (۲۰۲۱): تقی و طالب (۲۰۲۳) مرزبان و همکاران(۱۴۰۱): رشیدی و همکاران (۱۴۰۰): گیائی و همکاران (۱۴۰۱)
ضعیف		
تئوری بودن دوره‌ها	مرزبان، سرمست، رضایان قیه باشی(۱۴۰۱): مین گالوا و همکاران(۲۰۲۰):	مرزبان و همکاران(۱۴۰۱): رشیدی و همکاران (۱۴۰۰): بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)
وسایل آموزشی نامناسب محیط کار	دیبواوآجاری، عباسی، فتحی واچارگاه، (۱۳۹۵)	گالستر و همکاران (۲۰۲۳): تقی و طالب (۲۰۲۳) پرکار و همکاران (۱۴۰۲): روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
عمومی بودن دوره‌ها	بروس تولگن (۲۰۲۰): مین گالوا و همکاران(۲۰۲۰).	تقی و طالب (۲۰۲۳): مرزبان و همکاران (۱۴۰۱): رشیدی و همکاران (۱۴۰۰): روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱): عشرتی و جم (۱۴۰۲)
کمبود منابع کافی	دیبواوآجاری، عباسی، فتحی واچارگاه (۱۳۹۵)	بوسکو نکوریکییمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴): روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱): کشته گر و همکاران (۱۴۰۱): پرکار و همکاران (۱۴۰۲)
عدم توجه به مهارت‌های نرم مورد نیاز در محیط کاری	بصیری، رفعتی و خسروشاهی(۱۴۰۱): مناجی نیم ور، آهنچیان، کرمی، صالحی عمران(۱۴۰۱).	النبی و همکاران(۲۰۲۴): گالستر و همکاران (۲۰۲۳): تقی و طالب (۲۰۲۳): پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳): پرکار و همکاران (۱۴۰۲): رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)
عدم تناسب و شباهت محتوای آموزشی با وظایف واقعی شغلی	دیبواوآجاری، عباسی، فتحی واچارگاه (۱۳۹۵) آلرت(۲۰۲۲): وایت ساید(۲۰۱۷): آردشیولی و اه(۲۰۱۳): مناجی نیم	النبی و همکاران(۲۰۲۴): گریمز و همکاران (۲۰۲۲): تقی و طالب (۲۰۲۳): پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳): مرزبان و همکاران (۱۴۰۱): رشیدی و همکاران (۱۴۰۰): گیائی و همکاران (۱۴۰۱): روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)

	ور، آهنچیان، کرمی، صالحی عمران(۱۴۰۱).				
	الرت (۲۰۲۲)؛ وایت ساید(۲۰۱۷)	عدم هم‌راستایی			
النبی و همکاران(۲۰۲۴)؛ گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ اسپینا رومرو و همکاران (۲۰۲۳)، گریمز و همکاران (۲۰۲۲)	آردشیولی و اه (۲۰۱۳)؛ مناجی نیم ور، آهنچیان، کرمی، صالحی عمران(۱۴۰۱)	اهداف آموزشی با نیازهای شغلی واقعی			
پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳) پرکار و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران(۱۴۰۱)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ روان بیگر و همکاران (۱۴۰۱)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)	مین گالوا و همکاران(۲۰۲۰).				
النبی و همکاران(۲۰۲۴)؛ اسپینا رومرو و همکاران (۲۰۲۳)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران(۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)	مرزبان، سرمست، رضایان قیه باشی(۱۴۰۱) فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲)؛ مین گالوا و همکاران(۲۰۲۰).	تدریس سنتی (استاد- شاگردی)			
النبی و همکاران(۲۰۲۴)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)	دبیاواجاری، عباسی، فتحی واجارگاه (۱۳۹۵)	دسترسی ضعیف به منابع و سیستم‌های پشتیبانی			
گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛ پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲) النبی و همکاران(۲۰۲۴)؛ پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران(۱۴۰۱)	مارین-زاپاتا و همکاران (۲۰۲۲) آردشیولی و اه (۲۰۱۳) بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ سوپاو همکاران(۲۰۲۰)؛ متی گرو و همکاران(۲۰۱۶)؛ چپانو، ورنر(۲۰۲۳)	روش انتقال آموخته‌ها دوره‌ها ضعف مدرسان در تدریس متناسب با صنعت کوتاه بودن زمان دوره‌ها			
کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)؛ (سوپا و همکاران، ۲۰۲۰) غیائی و همکاران (۱۴۰۱)	-				
	-	افلاین برگزار شدن بیش‌تر دوره‌ها (از زمان کرونا تا کنون)			
رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)	-	آسانتر انجام شدن کارها روی روال معمول	فرصت تغییر		عوامل سازمانی

تعداد کم	فلای و بیجیگ، (۱۹۹۸)؛	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ بوسکو
دوره‌های	هیلبیر (۲۰۰۲)؛	نکوریکیمیفوراً و کلودا و ویزو ^۸ (۲۰۲۴)؛ مولک
نرم	سیماتی (۲۰۱۶)؛ برکیو و همکاران (۲۰۲۱)؛ سماواتیان، نوری، عبادی (۱۳۹۹)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ بریکیو (۲۰۲۱)؛ درویشان و همکاران (۱۳۹۸)؛ چاپانو، ورنر (۲۰۲۳).	وینارسکا ^۹ و کواکا ^{۱۰} (۲۰۲۴)؛ پلاکوا ^{۱۱} و همکاران (۲۰۲۳)؛ گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛ چیریو رودیگز و همکاران (۲۰۲۱)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)
دلایل فرهنگی و اجتماعی	مین گالیوا، و کویس، (۲۰۲۰)؛ اکبری، (۱۳۹۷)؛ تیس و همکاران (۱۹۹۷)؛ سیتیو و همکاران (۲۰۱۹)؛ هانسن (۲۰۱۸).	تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ مدرسی و همکاران (۱۴۰۲)
نبود فرصت برای آزمایش و به کارگیری مهارت‌های	یو و همکاران (۲۰۲۰)؛ تنفام و همکاران (۲۰۱۹)؛ تیس و همکاران (۱۹۹۷)؛ دافی، بات، آن و آتین (۲۰۱۴).	بوسکو نکوریکیمیفوراً و کلودا و ویزو (۲۰۲۴)؛ گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)؛ کولسینیک کاترینا ^{۱۲} و همکاران (۲۰۲۳)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)
ارتباط نامناسب مدیر با کارکنان	بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ هانسن (۲۰۱۸)؛ صادق و همکاران (۱۳۹۶)	تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)؛ ماتپاس گالستر و همکاران (۲۰۲۲)؛ اسماعیل و النور (۲۰۲۱)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)
حمایت سرپرست	ترجیح بر روابط تا شایستگی افراد	دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ مدرسی و همکاران (۱۴۰۲)
	اکبری (۱۳۹۷)؛ مطهری، نژاد، یعقوبی، دوام (۱۳۹۰)؛ سیتیو و مکاران (۲۰۱۹)؛ رسل و همکاران (۲۰۱۷)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ صادق و همکاران (۱۳۹۶)	

⁸ Bosco Nkurikiyimfura & Claude Uwayezu

⁹ Molek-Winiarska

¹⁰ Kawka

¹¹ Polakov

¹² Kateryna Kolesnik

ضعیف بودن برخی از مدیران	سیماتی (۲۰۱۶)؛ کوک (۲۰۰۳)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ عزیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مدرس و همکاران (۱۴۰۲)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)
عدم حمایت یا تشویق مدیران و سرپرستان برای به کارگیری آموخته‌ها	سیماتی (۲۰۱۶)؛ کوک (۲۰۰۳)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ دافی، بات، آلن و آتین، (۲۰۱۴)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ کیم و همکاران (۲۰۲۲)؛ صادقی و همکاران (۱۳۹۶)	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)
عدم وجود اهداف یا برنامه‌های مشخص از سوی سرپرست برای تشویق به کاربرد مهارت‌ها	سیماتی (۲۰۱۶)؛ کوک (۲۰۰۳)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ دافی، بات، آلن و آتین، (۲۰۱۴)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ کیم و همکاران (۲۰۲۲)؛ صادقی و همکاران (۱۳۹۶)	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)
نداشتن گفت‌وگو یا تبادل نظر با سرپرست در مورد کاربرد آموخته‌ها	سیماتی (۲۰۱۶)؛ کوک (۲۰۰۳)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ دافی، بات، آلن و آتین، (۲۰۱۴)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ کیم و همکاران (۲۰۲۲)؛ صادقی و همکاران (۱۳۹۶)	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)
ارزشیابی نشدن دوره‌ها	سیماتی (۲۰۱۶)؛ کوک (۲۰۰۳)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ دافی، بات، آلن و آتین، (۲۰۱۴)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ کیم و همکاران (۲۰۲۲)؛ صادقی و همکاران (۱۳۹۶)	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)
عدم توجه برخی از مدیران به آموزش و کاربرد آن در محیط کار	سیماتی (۲۰۱۶)؛ کوک (۲۰۰۳)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ دافی، بات، آلن و آتین، (۲۰۱۴)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ کیم و همکاران (۲۰۲۲)؛ صادقی و همکاران (۱۳۹۶)	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)
نبود بازخورد کافی از مهارت‌های آموخته‌شده	سیماتی (۲۰۱۶)؛ کوک (۲۰۰۳)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ دافی، بات، آلن و آتین، (۲۰۱۴)؛ بصیری، رفعتی و خسروشاهی (۱۴۰۱)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ کیم و همکاران (۲۰۲۲)؛ صادقی و همکاران (۱۳۹۶)	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)

سیاست‌های سازمانی ضعیف در آموزش و یادگیری	فلای وبجیگ (۱۹۹۸) هیلیر (۲۰۰۲) محمودیان (۱۴۰۰): فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲): چاپا، ورنر (۲۰۲۳).	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷): دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸): مرزبان و همکاران (۱۴۰۱): رشیدی و همکاران (۱۴۰۰): روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
فشارهای فرهنگی و اجتماعی	وایت سایید (۲۰۱۷): فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲): سماواتیان، نوری، عبادی (۱۳۹۹): کوک (۲۰۰۳): لورنز (۲۰۰۶): هانسن (۲۰۱۸): وایت سایید (۲۰۱۷): اکبری (۱۳۹۷).	گالستر و همکاران (۲۰۲۳): مولک وینارسکا و کوکا (۲۰۲۴): علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸): مرزبان و همکاران (۱۴۰۱): رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)
محیط تنش زا و نامساعد	وایت سایید (۲۰۱۷): فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲): (سیمانی ۲۰۱۶): (سماواتیان، نوری، عبادی، ۱۳۹۹).	مولک وینارسکا و کوکا (۲۰۲۴): پرکار و همکاران (۱۴۰۲): علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸): دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸): روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
حمایت همکاران	رسلی و همکاران (۲۰۱۷): بروس تولگن (۲۰۲۰): ریگاس و نوار (۲۰۱۶): ژانگ و همکاران) (۲۰۱۹): اکبری (۱۳۹۷).	
بی توجهی همکاران به حقوق یکدیگر	وایت سایید (۲۰۱۷): فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲): سماواتیان، نوری، عبادی (۱۳۹۹): لورنز (۲۰۰۶): رسلی و همکاران (۲۰۱۷): بروس تولگن (۲۰۲۰): ریگاس و نوار (۲۰۱۶): ژانگ و همکاران) (۲۰۱۹): فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲): اکبری (۱۳۹۷).	پرکار و همکاران (۱۴۰۲): اسماعیل و النور (۲۰۲۱): علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸): دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸): روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)

بی‌توجهی یا مخالفت	فلای و بیجیگ (۱۹۹۸)؛ هیلیبر (۲۰۰۲)؛ لورنز (۲۰۰۶)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ وایت ساید (۲۰۱۷)؛ چپانو، ورنر (۲۰۲۳).	غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ پور عمران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
مهارت‌های نرم جدید	سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ همکاران (۲۰۱۹)؛ وایت ساید (۲۰۱۷)	بوسکو نکوریکیمیفور و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)
مخالفات مدیران با استفاده از مهارت‌های آموخته‌شده	سیماتی (۲۰۱۶)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲)؛ (چپانو، ورنر (۲۰۲۳).	بوسکو نکوریکیمیفور و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)
بی‌توجهی به دوره‌های مهارت‌های نرم به دلیل الزامی نبودن دوره‌ها	سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ کوک (۲۰۰۳).	گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛
مجوز سرپرست	اجازه دسترسی کارکنان خاص به دوره‌های بین‌المللی و برونسپاری شده	

بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف شناسایی چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته‌شده به محیط کار واقعی انجام شد. نتایج حاصل از تحلیل شبکه مضامین نشان‌دهنده موانع متعدد در فرایند انتقال این مهارت‌ها است که به سه دسته اصلی عوامل فردی، آموزشی و سازمانی تقسیم‌بندی می‌شوند. این دسته‌بندی به‌طور دقیق‌تر در قالب ۵۵ مضمون پایه ارائه شده است که هرکدام از این مضامین بر اساس شباهت‌ها و تفاوت‌ها در این سه سطح دسته‌بندی شد. در سطح فردی، چالش‌هایی نظیر عدم آمادگی یادگیرنده، بی‌انگیزگی کارکنان برای مشارکت در دوره‌ها و عدم اعتماد به اثرگذاری آموزش‌ها برجسته هستند. کارکنان به دلیل اطلاع‌رسانی ضعیف و عدم وضوح انتظارات، دوره‌های آموزشی را جدی نمی‌گیرند که با نتایج پژوهش‌های (Divdar & et al (2019 و Porkar & et al (2023) در بعد ویژگی فردی از جمله نگرش به آموزش، آمادگی یادگیرنده، انگیزه شغلی، انفعالی بودن، رضایتمندی، بی‌اعتمادی به آموزش و باور شغلی آسیب پذیر بوده است، همراستا می‌باشد. هم‌چنین، شرایط فردی مانند مشکلات روحی و روانی ناشی از دوری از خانواده و شرایط کاری سخت نیز موجب کاهش انگیزه و ظرفیت کارکنان برای به کارگیری آموخته‌ها می‌شود. بویژه، نتایج پژوهش نشان داد که حجم بالای کار و نداشتن فرصت مناسب برای استفاده از مهارت‌های آموخته‌شده از دیگر چالش‌های عمده در این زمینه است، این نتایج با نتایج پژوهش (Rashidi & et al (2022) که در آن آسیب‌های آموزشی شناسایی شده در کارکنان

راکد ارزش محور صنعت نفت با ملاحظه ارزش استراتژیک بالا و شایستگی خاص به صورت مستمر و در راستای ارتقاء توسعه فردی، به دنبال حل مشکلات روحی و روانی افراد، تیمی شدن کارکنان در انجام کارهای دشوار و به کارگیری آموخته های خود در محیط کار نبوده اند، مشابه می باشد. و همچنین، در سطح آموزشی، نتایج نشان داد که محتوای دوره های آموزشی اغلب به روز نبوده و با نیازهای واقعی شغلی کارکنان همراستا نیست. بسیاری از دوره ها به صورت تئوری و بدون توجه به الزامات عملی محیط کاری برگزار می شوند و محتواهای آن ها حجم زیادی دارند که برای کارکنان کارآمد نیست همان گونه که (Polakov et al (2023 نیز در پژوهش های خود نشان دادند که افراد باید در هر دو مهارت نرم و فنی داشته آموزش های متعادلی ببینند و تقاضا برای مهارت های فنی باعث تعیین نوع مهارت نرم مرتبط با آن می شود و آموزش این مهارت ها در صورتی موثر خواهند بود که با نیاز واقعی کار باشند. افزون بر این، روش های تدریس سنتی و ناپیوسته بودن دوره ها نیز از موانع عمده در اثربخشی آموزش ها به شمار می روند. روش های تدریس غیرمشارکتی و محدود بودن زمان دوره ها، یادگیری مبتنی بر مسئله، تفکر طراحی و یادگیری مبتنی بر شایستگی را که در بسیاری از مطالعات مؤثر شناخته شده اند به شدت نادیده می گیرند که دقیقاً با پژوهش های (Caeiro Rodríguez & et al (2021 در خصوص روش های تدریس مؤثر برای آموزش های سازمانی مهارت های نرم را شامل یادگیری مبتنی بر حل مسئله، یادگیری مبتنی بر تفکر، یادگیری مبتنی بر شایستگی، کار تیمی، یادگیری ترکیبی و گیمیفیکیشن معرفی کردند، همراستا می باشد.

در سطح سازمانی، چالش های متعددی در فرآیند آموزش و انتقال مهارت ها مشاهده شد. حمایت ناکافی از سوی مدیران، محیط کاری خصمانه و بی توجهی همکاران به حقوق یکدیگر، از جمله موانع اصلی انتقال مهارت های نرم به محیط کار واقعی است. در بسیاری از موارد، کارکنان در سازمان هایی با فرهنگ روابطی به جای شایستگی های فردی، به چشم می آیند که این امر موجب تضعیف انگیزه آنان برای به کارگیری آموخته ها می شود که دقیقاً با آسیب های بعد فرآیندی (Divdar et al (2019 من جمله حمایت سرپرست از افراد خاص، پاسخگویی نامناسب بعضی مدیران به کارکنان، بی انگیزگی شغلی، انفعالی بودن، ممانعت مافوق و بی اعتمادی به یکدیگر مشابه می باشد. همچنین، تعداد کم دوره های مهارت های نرم و عدم ارزشیابی مناسب از دوره ها نشان دهنده نیاز به سیاست های آموزشی و مدیریتی بهتر است. با توجه به چالش های شناسایی شده در این پژوهش، می توان نتیجه گرفت که عدم اثربخشی آموزش های مهارت های نرم در شرکت پتروشیمی جم ناشی از مشکلات ترکیبی فردی، آموزشی و سازمانی است. برای غلبه بر این مشکلات، لازم است که سیاست های آموزشی و مدیریتی سازمان ها به طور جدی بازنگری شوند. پیشنهاد می شود که دوره های آموزشی با هدف همراستایی با نیازهای شغلی کارکنان و استفاده از روش های تدریس مدرن مانند یادگیری مبتنی بر مسئله، تفکر طراحی و یادگیری مشارکتی طراحی و برگزار شوند همان گونه که (Caeiro-Rodríguez et al (2021 و (Polakov & et al (2023 در نتایج پژوهش های خود روش های تدریس مؤثر برای آموزش مهارت های نرم را یادگیری مبتنی بر حل مسئله، یادگیری مبتنی بر خلاقیت، یادگیری مبتنی بر شایستگی و یادگیری مشارکتی می دانند و همه این یادگیری ها را بر اساس نیازهای واقعی شغلی در اولویت قرار می دهند.

افزون بر این، حمایت مستمر از سوی مدیران و تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان ها می تواند به ایجاد انگیزه در کارکنان برای به کارگیری آموخته ها کمک کند چرا که بر اساس پژوهش های گوناگون (Taqi & Talebi (2023، (Al-Nabae & et al (2024، (Bagheri (2021 تقویت مهارت های انسانی نظیر رهبری، ارتباطات و تصمیم گیری در کنار مهارت های فنی به رقابت پذیری و توسعه سازمانی کمک می کند.

پیشنهاد‌های پژوهشی و اجرایی

۱. طراحی برنامه‌های آموزشی همسو با نیازهای واقعی کارکنان: برنامه‌های آموزشی باید مطابق با نیازهای شغلی و الزامات محیط کار طراحی شوند تا کارآیی بیش‌تری داشته باشند.
 ۲. حمایت مدیریتی و انگیزشی: مدیران باید حمایت بیش‌تری از کارکنان در فرایند یادگیری و به کارگیری آموخته‌ها داشته باشند.
 ۳. بازنگری مستمر محتوای آموزشی: محتوای دوره‌ها باید به‌طور مداوم به‌روز و هم‌راستا با تغییرات جهانی و نیازهای شغلی کارکنان به‌روز شود.
 ۴. توسعه فرهنگ یادگیری در سازمان: ایجاد فضایی حمایتی برای یادگیری در سازمان و تشویق کارکنان به مشارکت در دوره‌ها می‌تواند به بهبود عملکرد آنان کمک کند.
- با اعمال این پیشنهادها، شرکت پتروشیمی جم و سایر شرکت‌های مشابه می‌توانند به بهبود اثربخشی آموزش‌های سازمانی دست یافته و زمینه‌ساز رقابت‌پذیری و توسعه پایدار در صنایع نفت و گاز شوند.

منابع

- Adula, M., Kant, S., & Birbirsa, Z. A. (2023). Effects of Training on Organizational Performance in the Ethiopian Textile Industry: *Interview based Investigation using MAXQDA*. *IRASD Journal of Management*, 5(1), 08–19. <https://doi.org/10.52131/jom.2023.0501.0103>.
- Al-Nabae, M.G., Sammani, D, Mudhsh, M.A., & Saeed, w. (2024). Impact of Project Management Soft Skills Training on Employee Performance in the Oil and Gas Projects in Yemen. *Technology and Business Model Innovation: Challenges and Opportunities* (CBT 2023).
- Alwani, S.M., Hamidizadeh, A., & Bustani Rad, M. (2019). What are the components of soft skills of human resources (systematic review). *Skills training*, 9(33), 25-50. [Persian]
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405.
- Asadian, S., Zarei, S. (2022). Reflection of soft skills in the curriculum of computer field, Work and Knowledge branch (Web page design and development branch). *Journal of Theory & Practice in Curriculum*, 19(10), 345-372. [Persian]
- Azizi, A., Fathi Vajargah, K., Arefi, M., & Abolghasemi, M. (2020). Explaining the paradigm shift in human resource training and improvement: focusing on the Individual Development Model (IDP). *Research in Medical Science Education*, 12(4), 59-69. [Persian] <https://sid.ir/paper/389014/fa>
- Bagheri, M. (1400). Investigating the effects of servant leadership and empowerment and creativity and innovation on the performance of human resources in consulting engineering companies - the case study of a consulting engineering company active in the oil, gas and petrochemical industry. *International and national conference on management, accounting and law studies*. [Persian]
- Breque, M., De Nul, L., Petridis, A. (2021). Industry 5.0: towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry, *Publications Office of the European Union*, <https://doi.org/10.2777/308407>. Accessed 11th November 2022.
- Blaschke, L. M, & Hase, S. (2016). Heutagogy: A Holistic Framework for Creating Twenty-First-Century Self-determined Learners. *the Future of Ubiquitous learning. learning Disigns for Engineering Pedagogy*.
- Bhatti, M. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer, *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 656-672.

- Basiri, M., Rafati Khosrow Shahi, S. (2022). The book of soft skills for improving individual and organizational performance based on the recommendations of the World Trade Organization, *Dibagaran Cultural and Artistic Institute*, Tehran, 154.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Caeiro Rodriguez, M., Manso Vázquez, M., Fernández, A., Llamas Nistal, M. (2021). Teaching Soft Skills in Engineering Education: an European Perspective, *IEEE Access*, 9, 29222- 29242.
- Divdar, M., Soleimanpouromran, M. (2020). Pathology of Training staff of the National Oil products Distribution Company; based on Grounded Theory approach. *Strategic studies in the oil and energy industry*. 11 (44) ,373-402. [Persian]
- Diba Vajari, T., Abbasi, A., & Fathi Vajarghah, K. (2016). How to gain managers supports for staff training and development. *Journal of Management and Planning in Educational Systems*, 9(16), 101-114. [Persian].
- Dianati Deilami, Z. (2020). Modeling the Factors Affecting Evolution of Accounting in Iran. *Journal of Management Accounting and Auditing Knowledge*, 9(36), 323-358.
- Eibery, J., Aunguroch, Y., & Fisher, M. L. (2021). Competence-based human resource management in nursing: A literature review, *Nursing an Independenc Voice for Nursing Forum*, PP: 91 – 101.
- Grimes, P. W., Jane S. Lopus, JS., & Sulistyorini Amidjono, D. (2022). Financial life-skills training and labor market outcomes in Indonesia. *International Review of Economics Education*, Volume 41, 100-255.
- Handy, W. L., (2008). The importance of the work environment variables on the transfer of training. University State Carolina North, Education of Department, Thesis. PH.D. Thesis, Department OF Education North Carolina State University.
- Iheukwumere, O. C-E. (2024). Assessment of Soft Skills Needed by Office Technology and Management Graduates for Globalized Employability in the 21st Century. *International Journal of Business & Entrepreneurship Research ISSN: 2360-989X*. Volume 14, Issue 11, (January, 2024) pages 65 – 71 DOI: 2726145237114115.
- Iheukwumere, O. C-E. & Nkoro, M. K. (2023). Assessment of information and management technology competencies required by office technology and management graduates for globalized employability in today's digital age. *AL-Hikmah Journal of Arts & Social Sciences Education*, 5(1); 44-52.
- Kowal, J., & Roztock, N. (2015). Job satisfaction of IT professionals in Poland: Does business competence matter? *Journal of Business Economics and Management*, 16(5), 995– 1012. doi:10.3846/ 16111699.2014.924988.
- Karneli, O., Handayati, R., & Rija, S. (2024). Enhancement of Soft Skills Competence in Human Resources as a Key Success Factor in the Digital Business Era. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN) ISSN: 2988-0394 Print / 2988-3121 Online Vol 2, Issue 1, April 2024, Page 319-324 DOI: <https://doi.org/10.61100/adman.v2i1.126>*.
- Kontoghiorghes, C. (2014). A Systemic Perspective of Training Transfer. In: Kathe, S: Transfer of Learning in Organizations. Springer International Publishing, 65- 79.
- Mishra K. (2014). Employability Skills That Recruiters Demand, *IUP Journal of Soft Skills*. 8 (3), 50 -55.
- Nkurikiyimfura, J. B., & Uwayezu, J.C. (2024). Evaluating Rwanda Polytechnic Graduates' Self-Assessment on The Application of Soft Skills in The Workplace. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, Vol. 4, No. 1, 33-42.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2012). The adult learner. Routledge. The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. Amsterdam, Elsevier.

- Polakov, M., Juliet Horv'athov'a Suleimanov, J.H., Madzík, P., Luk Copus, L., Ivana Moln'arova, M.L., & Polednova, J. (2023). Soft skills and their importance in the labour market under the conditions of Industry 5.0. *Heliyon*, 9, e18670.
- Porkar A, Sattari. S., & Moghadamnia, M.T. (2023). Pathology of the Training Process for the Incident Command System Staff of Hospitals in Guilan Province, Iran, Based on the Three-pronged Approach, *JGUMS*, 32 (3) :250-265. [Persian]
- rashidi M, sayyed naghavi M, rezaeimaneh B., & vaezai R. (2022) Model of continuing the service of retirees with knowledge management in the National Iranian Oil Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*, 14 (54) :139-154. [Persian]
- Rawanpeakar, Y., Zamani Moghadam, A., Sajjadi Jaghargh, S. A., Hashemi, S. A., & Amini Sabegh, Z. (1401). Strategic pathology of human resources management system based on international competence policies in the National Company of South Oil Rich Regions. *Quarterly Journal of Public Policy Making in Management*, 13, 45, 51-71. [Persian]
- Safai Movahed, S. (1400). A comprehensive book on education and development of human resources. Tehran, Alme Ostadan. [Persian]
- Sudirjo, F., Ausat, A.M., Rijal, S., Riady, Y., & Suherlan. (2023). The Role of ChatGPT in Enhancing the Information Search and Decision-Making Process of Travellers. *Jurnal Minfo Polgan*, Volume 12, Nomor 2, Juni 2023
- Taqi, A., Talib, A. (2023). Leadership Skills in the Kuwait Oil and Gas Sector. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(6):2091-2098.
- Zavera, I. C. (2019). The analysis of the response from tertiary education programs to the challenges of the Fourth Industrial Revolution. *Proceedings of the 13th International Conference on Business Excellence*, 1261-1266.
- Vasanthakumari, s. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 2019, 03(02), 066-072

Extended Abstract

Exploring the Curriculum Challenges of Organizational Training for Employees at Jam Petrochemical Company in Transferring Learned Soft Skills to the Real Work Environment: A Phenomenological Study

Fahimeh Keshavarzi*¹, Leila Shater², Rahmatollah Marzoghi³,
Mehdi Mohammadi

4

Introduction: In the era of digital transformation and escalating competition, organizations have come to recognize that their long-term success depends not solely on employees' technical competencies, but also—crucially—on the development of soft skills such as effective communication, problem-solving, teamwork, critical thinking, and emotional regulation. These competencies play a pivotal role in enhancing both individual and collective performance. Consequently, the cultivation of soft skills has become an indispensable component of organizational training and professional development programs. Despite substantial investments in this area, many organizations—including Jam Petrochemical Company—continue to face significant challenges in facilitating the effective transfer of soft skills acquired during training programs to the actual workplace context.

This study aims to identify and analyze the phenomenon of *ineffective transfer of soft skills from organizational training to real-world work environments*, through a phenomenological lens. Drawing on the lived experiences of senior and expert employees at Jam Petrochemical Company, the research seeks to uncover and interpret the underlying barriers to this transfer process at individual, instructional, and organizational levels. The significance of this study lies in its movement beyond abstract theoretical models, engaging instead with the operational and human realities of a large-scale industrial organization. By doing

¹. Associate Professor, Department of Educational Management and Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran. fkeshavarzi@shirazu.ac.ir

². PhD Student in Curriculum Studies, Department of Educational Management and Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran.

³. Professor, Department of Educational Management and Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran

⁴. Professor, Department of Educational Management and Planning, Shiraz University, Shiraz, Iran

so, it endeavors to provide a practical foundation for the redesign of more effective and contextually grounded training curricula.

Methodology: This study adopted a qualitative approach, specifically employing an interpretive phenomenological methodology. This method was selected due to its capacity to explore and interpret the underlying meanings embedded in participants' lived experiences, making it an appropriate framework for the in-depth investigation of the research problem. The study population consisted of senior, expert, and experienced employees at Jam Petrochemical Company. Participants were selected purposively, based on specific criteria including a minimum of five years of professional experience, prior participation in soft skills training programs, and the ability to articulate and reflect upon their lived experiences. A total of twelve participants were selected, each of whom engaged in an in-depth, semi-structured interview. The interviews ranged from 45 to 60 minutes in length, were audio-recorded with informed consent, and subsequently transcribed verbatim.

Data were analyzed using a thematic network analysis approach, guided by Colaizzi's seven-step framework. In the initial stage, the researchers engaged in repeated readings of the transcripts to gain a deeper understanding of the content. Conceptual codes were then extracted and systematically categorized into a hierarchical network of basic, organizing, and global themes. To enhance the trustworthiness of the findings, multiple validation strategies were employed, including confirmability (participant validation), dependability (re-coding by a secondary researcher), and triangulation among the research team members.

Findings: The findings of the study revealed that the ineffective transfer of soft skills to the actual work environment is a multidimensional phenomenon shaped by the complex interplay of individual, instructional, and organizational factors. In total, 55 conceptual codes were identified and categorized into three organizing themes and one overarching global theme. The global theme of the study is defined as: "*The non-transfer of soft skills through organizational training.*"

The three organizing themes are as follows:

1. **Individual Factors**

Participants pointed to several personal-level barriers, including the prioritization of operational tasks over training, lack of motivation to participate in training sessions or apply acquired skills, high workload, and the generic nature of training content that lacked relevance to specific job-related needs. In this domain, many employees perceived training as a secondary or non-essential activity relative to their formal job responsibilities.

2. **Instructional Factors**

Among the most significant challenges related to the instructional dimension of soft skills training were the theoretical nature of content delivery, temporal fragmentation and lack of continuity in training programs, the limited availability of soft skills training compared to technical courses, the lack of resemblance between training scenarios and

real workplace situations, reliance on traditional, non-interactive teaching methods, and the overall lack of practicality in instructional strategies. According to participants, the training sessions often resembled didactic lectures with stereotypical presentations of concepts, offering little opportunity for hands-on practice or formative feedback.

3. **Organizational Factors**

This theme encompassed several structural and cultural impediments, including the optional nature of training programs with no alignment to career pathways, managerial indifference toward the importance of soft skills development, the absence of effective evaluation systems for monitoring the application of learned skills in practice, lack of organizational incentives or rewards for behavior change based on training, and an overall deficit in the culture of continuous learning. These organizational shortcomings have contributed to the neutralization of learning in practice, resulting in a persistent gap between training initiatives and actual workplace performance.

Discussion and Conclusion: The findings of this study underscore the necessity of adopting an integrated and systemic perspective toward organizational soft skills training. Challenges identified at the individual, instructional, and organizational levels contribute to the reduction of training into a bureaucratic procedure rather than a meaningful and impactful learning experience. The misalignment between actual job-related needs and course content, the absence of practical training opportunities, reliance on traditional pedagogical approaches, lack of institutional support systems, and the absence of a collaborative learning culture collectively diminish the effectiveness of soft skills education in real-world contexts. It is recommended that the design of soft skills training curricula in organizations be developed through the active engagement of key stakeholders—including employees, managers, and learning professionals. Furthermore, instructional delivery should incorporate realistic job-related scenarios, opportunities for hands-on practice, ongoing feedback, and performance-based assessments. Integrating training into employees' career development pathways and fostering a culture of continuous learning within the organizational environment are critical for the successful and sustainable implementation of soft skills in the workplace.

Keywords: Organizational Training, Soft Skills, Individual Factors, Instructional Factors, Organizational Factors.