



## 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<sup>1\*</sup>, Leila Shater<sup>2</sup>, Rahmatollah Marzoghi<sup>3</sup>, Mehdi Mohammadi<sup>4</sup>

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

### ARTICLE INFO

Received: 2024/07/24  
Revised: 2025/02/04  
Accepted: 2025/02/11

### Keywords:

organizational training, soft skills, individual factors, educational factors, organizational factors.

### Abstract

This study aimed to identify the set of challenges in the organizational training curriculum of Jam Petrochemical Company employees concerning the transfer of learned soft skills to the real work environment. The research employed a qualitative approach with a phenomenological method. Data were collected through semi-structured in-depth interviews with 12 senior, expert, and experienced employees. Purposeful sampling was conducted based on expertise and experience criteria. Data analysis was performed using thematic network analysis, and data validity was confirmed through credibility, dependability, and researcher triangulation. Ultimately, after extracting and classifying basic codes, 55 obstacles were identified in three domains—individual, educational, and organizational (organizing themes)—contributing to the lack of soft skill transfer in organizational training (global theme). At the individual level, factors such as prioritizing work over training, employees' lack of motivation to participate and apply learned skills, heavy workloads, and the general nature of training courses were examined. At the educational level, issues included the theoretical nature of courses, discontinuity of courses, the limited number of soft skill courses, lack of similarity between training and actual work environment, traditional teaching methods, and the impracticality of courses. At the organizational level, factors such as voluntary participation in courses, managers' neglect of training importance, lack of attention to the application of learned skills in the workplace, and absence of course evaluation were explored. This research can contribute to improving the quality and effectiveness of organizational training through awareness-raising and preventive actions. The outcomes include identifying and removing barriers to training effectiveness, enhancing the design and implementation of training programs, developing continuous and integrated educational plans to strengthen employees' soft skills, fostering a learning culture within the organization, empowering employees to face new challenges, and ultimately increasing organizational competitiveness.

**Citation:** Keshavarzi, F., Shater, L., Marzoghi, R., & Mohammadi, M. (2025). 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. *Journal of Curriculum Research* Vol.14, No.2, Ser 28. 253- 284. DOI: <https://doi.org/10.22099/jcr.2025.8061>

\* Corresponding Author: E-mail address: [fkeshavarzi@shirazu.ac.ir](mailto:fkeshavarzi@shirazu.ac.ir)



COPYRIGHTS ©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the Original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publisher

## Extended Abstract

### 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 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.



## 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<sup>۱\*</sup>، لیلا شاطر<sup>۲</sup>، رحمت اله مرزوقی<sup>۳</sup>، مهدی محمدی<sup>۴</sup>

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.

### اطلاعات مقاله

### 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 پدیدارشناسی 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 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 آگاهی‌بخشی 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.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۵/۰۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۱۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۱/۲۳

### واژه‌های کلیدی:

آموزش سازمانی، مهارت‌های نرم، عوامل فردی، عوامل آموزشی، عوامل سازمانی

**استناد:** کشاورزی، ف.، شاطر، ل.، مرزوقی، ر.ا.، و محمدی، م. (۱۴۰۳). کاوش چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته شده به محیط واقعی کار: یک مطالعه پدیدارشناسانه. مجله علمی پژوهشی «پژوهش‌های برنامه درسی» انجمن مطالعات برنامه درسی ایران. دوره چهاردهم، شماره دوم، پیاپی ۲۸، پاییز و زمستان ۱۴۰۳، ۲۸۴-۲۵۳.

DOI: <https://doi.org/10.22099/jcr.2025.8061>

\* نویسنده مسئول: [fkeshavarzi@shirazu.ac.ir](mailto:fkeshavarzi@shirazu.ac.ir)



COPYRIGHTS ©2025 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the Original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publisher

## 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 به‌عنوان 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 & Roztocky, 2015). در واقع، امروزه مهارت‌های سخت به‌عنوان 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 پیش برند (Nkurikiyimfura & Uwayezu, 2024). در واقع، یک تغییر پارادایمی قابل توجه در آموزش-های 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 به‌عنوان 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. (Taqi & 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 کویت سازی (محل سازی) 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 & et al (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 & soleimanpouomran, 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، 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 آموزش 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 خلاهای 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 حالی که 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 نمونه اند، 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 خبره 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 مورد نظر هستند، پیدا کرده 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- در نهایت، 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 آموخته شده 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 بازرسی داریم و کارهای حسابرسی داریم که به فکر شرکت در دوره‌ها نیستیم و معمولاً 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 متأسفانه 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).
	- متأسفانه 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 نمی‌شود و اگر هم در بخش مقدمه این انتظارات بیان شود این انتظارات به واقعیت نمی‌رسد و پیگیری هم نمی‌شود (م۳)، مدیر تاسیسات سایت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
	- با وجودی که قبل از آموزش نیازسنجی می‌شود اما باز دوره‌ها شبیه نیازسنجی‌ها نیست و قبل دوره هم شفاف‌سازی و اطلاع رسانی از دوره صورت نمی‌گیرد (م ۴ رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

- در دوره‌های مهارت سخت قبل از آموزش تقریباً اطلاع رسانی خوبی در خصوص دوره و ویژگی‌های آن صورت نمی‌گیرد، اما با این حال دوره‌های خوبی هستند که در محیط کار تقریباً قابل کاربرد هست (م ۶ 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 نمی‌کند(م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

-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). بی انگیزگی کارکنان نسبت به مشارکت در آموزش و دوره نیست چرا که اولویت‌های مهم‌تری هست(م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها با بیش از ۱۵ سال سابقه).

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).

-در یک دوره‌ای 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 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).

-کارکنان با سابقه بالا از این دوره‌های تخصصی استقبال نمی‌کنند چرا که نه حوصله نشستن در محیط سخت کلاس را دارند و نه هم انگیزه‌ای 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).

- 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).

-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)

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).

-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).

-گاهی هم به خاطر ارتقا و افزایش حقوق بر اساس ترفند‌های دوره‌هایی که آموزش دیده‌اند از طریق رئیس بالاتر رابزنی 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).
- 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).
- طاق و دوری از خانواده - ۱۶ ساعت کار برای ۱۴ روز متوالی و دوری از خانواده رغبت و میل شرکت در دوره را از کارکنان می‌گیرد (م ۷)، کارشناس ارشد واحد آزمایشگاه با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت) - بچه‌ها در کار فنی خیره هستند که متأسفانه مشکلات رفتاری و خانوادگی تأثیر خیلی بدی در انجام کارهای فنی گذاشته است (م ۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- در سازمان‌های 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 تأثیر گذاشته است (م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- مشکلات روحی و روانی - 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).
- اقتصادی - به دلیل اقماری بودن و دوری از خانواده و محیط سخت کار متأسفانه بیش‌تر آنها به سمت داروهای اعصاب و روان و اعتیاد روی آورده‌اند و روی عملکرد افراد در به‌کارگیری تخصص خود بسیار تأثیر 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 (م ۷)، 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 (م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- کاربردی نبودن دانش دوره‌ها - با وجودی که این دوره هزینه سنگینی برای شرکت داشت من متأسفانه 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).
- در محیط کار - 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 خبره که واقعا می‌توانند علمی و کاربردی و مرتبط با کار آموزش دهند اما از آنها استفاده نمی‌شود (م ۱۰)، 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 (م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

- کارکنان هنوز به این درک نرسیده اند 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. (م ۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
- در دوره‌های تخصصی وسایل کمک آموزشی و خود آموزش با محیط واقعی شباهت ندارد و خسته کننده هستند معمولاً چیزی هم به دانش ما اضافه نمی‌شود (م ۲)، کارشناس ارشد امور حقوقی و پیمان‌ها 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)، رییس 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).
- معمولاً 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 )
- معمولاً 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 )
- متأسفانه 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 بوده ام 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).

نامرتب بودن دوره‌ها با محیط کار

حجم بالای کار

نداشتن فرصت کاربرد آموخته‌ها

به روز نبودن محتوا حجم بالای محتوا

- محتواها معمولاً 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).  
 - در دوره‌های برون‌سپاری 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 (م ۴)، 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 (م ۹)، 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 برگزار می‌کنند (م ۱۱)، 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. (م ۱)، 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 (م ۵، 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 (م ۷)، 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 فرایند مالی ما ندارد و فقط مطالب تئوریک ارائه می‌دهد (م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).  
 - تجهیزات و وسایل که در دوره آموزشی استفاده می‌شود شبیه به وسایل واقعی کار نیست. وسایل کمک آموزشی در حد معمول استفاده می‌شود (م ۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).  
 - انتظار می‌رود با توجه به بودجه‌های موجود تجهیزات، وسایل که در دوره آموزشی استفاده می‌شود بهتر از این باشد. بیش‌تر دوره‌ها به روش سنتی برگزار می‌شوند (م ۲)، 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 (م ۶)، مسول گروه کاری تعمیرات با بیش از ۲۰ سال سابقه در صنعت).

نیازسنجی ضعیف

تئوری بودن دوره‌ها

وسایل آموزشی نامناسب محیط کار

- مهارت‌هایی که یاد می‌گیریم بیش‌تر عمومی هستند و معمولا در محیط کار هم کاربرد ندارد (م ۱، 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 (م ۲، 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 (م ۸، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- بعضی دوره‌ها ی نرم مثل مدیریت خشم و ریسک یا رهبری و ارتباطات رو دوست داریم (استاد- آموزش بینیم 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).
- 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).
- 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).
- آموزش‌ها بیش‌تر خشک می‌باشند و افزون بر آن محیط صنعت سخت و بی روح 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).
- 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).
- 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 سرحال 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).
- دوره‌های همدلی، کار تیمی، رهبری که در واقع اینجا باید بگویم مدیر خوب و حل مسئله و تصمیم‌گیری معمولا مرتب و پیوسته برگزار نمی‌شوند (م ۱۲، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- 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، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

ضعف مدرسان در تدریس  
متناسب با صنعت

ناپیوسته و نامنظم بودن  
دوره‌ها

عمومی بودن دوره‌ها

تدریس سنتی (استاد-  
شاگردی)



- 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).
- در دور های نرم مدرسان درک لازم از وضعیت سازمان و افراد را ندارند (م ۱۲)، رئیس واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- دوره‌ها محدود هستند مثلا ۸ ساعت دوره کسر میشه به ۶ ساعت و مربی و کارکنان به صورت مسولانه دنبال یادگیری نیستند (م ۴)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت). مدت دوره‌ها بسیار کوتاه به اندازه ۲ یا ۳ روز بیش تر نیست و به شکل یک رفع تکلیف است (م ۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).
- 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).
- دوره‌ها بعد از کرونا هم خیلی کم شده و مجازی و افلاین 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 تقریبا خوب هست، اما کلاس ها کم تر حضوری برگزار می‌شوند و بیش تر افلاین 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 مثال های ملموس و کاربردی بزنند، اما بعد از کرونا بیش تر دوره‌ها مجازی یا افلاین شده اند و دوره‌های مجازی کارکنان معمولا مشارکت خوبی ندارند (م ۹، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- همکارانم از طریق تجربه و به روش سنتی معمولا کارها را پیش می‌برند و اعتقاد به اینکه تغییر موجب بهبود عملکرد شغلیشان می‌شود ندارند. چون برای سازمان فرقی نمی‌کند به چه شیوه ای 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 اصلا اهمیتی ندارد (م ۱)، کارشناس ارشد آموزش و منابع انسانی با ۱۷ سال سابقه).
- کارها طبق روال عادی معمولا 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 مثلا 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).

کوتاه بودن زمان دوره‌ها

افلاین برگزار شدن بیش تر دوره‌ها (از زمان کرونا تا کنون)

انجام شدن کارها روی روال معمول

- بیش تر 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 دو بار 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 واحد ای 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).
- 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).
- 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 بی انگیزگی و بی تفاوتی 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).
- 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 عکس العمل 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).

تعداد کم دوره‌های نرم

ارتباط نامناسب مدیر با کارکنان

ترجیح بر روابط تا شایستگی افراد

- بیش‌تر مشکلات واحد ما به دلیل ضعیف بودن مدیر هست که ما را بی انگیزه می‌کند اطلاعات کاری آنها از کارکنان به مراتب پایین تر 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 قوی تر می‌شوند به کارکنان بی توجه می‌شوند. که در صنعت از این موارد زیاد دیده می‌شود (م ۹)، معاون واحد مالی با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- 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)، مدیریت‌تاسیسات 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 قابل نمی‌شوند (م ۸، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).
- سرپرستان برای دوره‌های آموزشی زیاد اهمیت قابل 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 قابل 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).

ضعیف بودن برخی از مدیران

ارزشیابی نشدن دوره‌ها

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

محیط خصمانه

-اخلاق کاری وجود ندارد افراد به ظاهر با هم خوب هستند، به خاطر همین دوره‌های آموزشی به تنهایی نمی‌تواند مشکلات ما را حل کند (م۱۲)، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).

- سازمان های شبه خصوصی سرکوب گر هستند اجازه رشد نمی‌دهند (م۱۱)، کارشناس ارشد واحد مالی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

بی توجهی همکاران به حقوق یکدیگر -به طور کلی کارکنان و مدیران امتیاز آموزش را به صورت یک امر بی اهمیت می‌بینند و این امر باعث ایجاد بی انگیزگی برای افرادی که به صورت واقعی شرکت کرده بودند، می‌شد و حق خیلی از بچه ها ضایع می‌شد. مثلا یکی از همکاران که در طول یک سال شاید دوبار دوره آموزشی بیش تر شرکت نکرده بود موقع تبدیل وضعیت و ارتقای رتبه به راحتی امتیاز کامل آموزش از طریق رابطه ای که با مدیران داشت به آن داده شد (م۱۰)، کارشناس ارشد ابزار دقیق واحدهای شیمیایی با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

-متاسفانه رفتارهای سازمانی غالب در این صنعت افراد را منفعت طلب بار آورده، همکاران عدالت کاری را رعایت نمی‌کنند حتی اگر حقوق بالا باشد کار را با همکاری و هماهنگی خوب انجام نمی‌دهند (م۱۲)، رئیس واحد واحد فنی و ساخت با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت). 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 فعالیت و همکاری در کار تیمی نبودند (م۴)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

بی توجهی به دوره‌های مهارت‌های نرم به دلیل الزامی نبودن دوره‌ها -سرپرستان معمولا 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(م۵)، معاون واحد تعمیرات با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).

-دوره‌ها کاملا اختیاری است و چون برای ارتقای رتبه در پایان سال دوره‌های آموزشی جزء امتیاز های تاثیر گذار می‌باشد شرکت می‌کنند و گاهی هم شرکت براساس علاقه می‌باشد و الزام یا مشوق های شاخصی برای استقبال از دوره‌ها وجود ندارد(م۸، سرپرست ابزار دقیق با بیش از ۱۵ سال سابقه در صنعت).

دوره‌های ایمنی که معمولا 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 (م۴)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

دسترسی کارکنان خاص به دوره‌های بین المللی و برونسپاری شده -دوره‌های لازم و خوب هم که در شهرهای خوش آب و هوا برگزار می‌شود مدیران شرکت می‌کنند و بیش تر جنبه تفریحی دارند (م۴)، رییس حقوق و دستمزد با بیش از ۱۰ سال سابقه در صنعت).

-با توجه به رقابت های بین المللی انتظار می رود کارکنان که درگیر کار مرتبط با آن دوره هستند را به دوره‌های خارج کشور بفرستند که بیش تر مدیران ارشد شرکت می‌کنند (م۷)، 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 (م ۱۰)، 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 سازمان	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	دهنده سطح دوم	سطح اول	
چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته شده به محیط واقعی کار	عوامل فردی	جدی نگرفتن دوره‌های آموزشی	
		عدم آمادگی	اطلاع رسانی ضعیف
		یادگیرنده	عدم وضوح در مورد انتظارات پس از آموزش
			عدم تعریف اهداف شفاف
			بی‌انگیزگی کارکنان نسبت به مشارکت در آموزش و به کارگیری آموخته‌ها
		عدم انگیزه	تاثیر ضعیف آموزش در حقوق و مزایا
		انتقال	عدم توجه به پاداش یا تشویق در کاربرد مهارت‌های نرم
			عدم اعتماد به اثرگذاری آموزش‌ها
			نبود احساس موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته
			طاقة 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
		نتایج فردی	کاربردی نبودن دانش دوره‌ها در محیط کار
منفی	نامرتب بودن دوره‌ها با محیط کار		
عوامل آموزشی	خودکارآمدی	حجم بالای کار	
	عملکرد	کمبود زمان	
		نداشتن فرصت کاربرد آموخته‌ها	
		به روز نبودن محتوا	
		حجم بالای محتوا	
		نیازسنجی ضعیف	
	اعتبار محتوا	تئوری بودن دوره‌ها	
		وسایل آموزشی نامناسب محیط کار	
	عمومی بودن دوره‌ها		
	کمبود منابع کافی		

عدم توجه به مهارت‌های نرم مورد نیاز در محیط کاری	روش انتقال
عدم تناسب و شباهت محتوای آموزشی با وظایف واقعی شغلی	آموخته‌ها
عدم هم‌راستایی اهداف آموزشی با نیازهای شغلی واقعی	
تدریس سنتی (استاد-شاگردی)	
دسترسی ضعیف به منابع و سیستم‌های پشتیبانی	
ناپیوسته و نامنظم بودن دوره‌ها	
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
دلایل فرهنگی و اجتماعی	
نبود فرصت برای آزمایش و به کارگیری مهارت‌های	
ارتباط نامناسب مدیر با کارکنان	
ترجیح بر روابط تا شایستگی افراد	
ضعیف بودن برخی از مدیران	
عدم حمایت یا تشویق مدیران و سرپرستان برای بکارگیری	حمایت
آموخته‌ها	سرپرست
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	هدایت
کار	عملکرد
نبود بازخورد کافی از مهارت‌های آموخته‌شده	
سیاست‌های سازمانی ضعیف در آموزش و یادگیری	
فشارهای فرهنگی و اجتماعی	
محیط تنش‌زا و نامساعد	حمایت
بی توجهی همکاران به حقوق یکدیگر	همکاران
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	مجوز
دوره‌ها	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 سطح دوم	مضامین سازمان‌دهنده سطح اول	مضامین پایه	شواهد نظری	شواهد پژوهشی
چالش‌های برنامه درسی آموزش سازمانی کارکنان شرکت پتروشیمی جم در انتقال مهارت‌های نرم آموخته شده به محیط واقعی کار	غیر قابل فروری	عدم آمادگی یادگیرنده	جدی نگرفتن دوره‌های آموزشی	صفایی موحد (۱۴۰۰)؛ سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ اسپینا رومرو و همکاران (۲۰۲۳)؛ چیریو رودیگز و همکاران (۲۰۲۱)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)
			اطلاع رسانی ضعیف	صفایی موحد (۱۴۰۰)؛ سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)	دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)
			عدم وضوح در مورد انتظارات پس از آموزش	صفایی موحد (۱۴۰۰)؛ (بوستانی راد و همکاران (۲۰۲۰))	دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)
			عدم تعریف اهداف شفاف	صفایی موحد (۱۴۰۰)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)	تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ فدهیل و همکاران (۲۰۲۱)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
			بی انگیزگی کارکنان نسبت به مشارکت در آموزش و به کارگیری آموخته‌ها	کولسنیک کاترینا و همکاران (۲۰۲۳)؛ تفام و همکاران (۲۰۱۹)؛ اکبری (۱۳۹۷)؛ سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ مورزی و همکاران (۲۰۲۰)؛ آل عرفات و دوبلاس (۲۰۲۲)؛ جیا و همکاران (۲۰۱۸)؛ یو و همکاران (۲۰۲۰)	ماتیاس گالستر و همکاران (۲۰۲۲)؛ النور (۲۰۲۱)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)

تاثیر ضعیف آموزش در حقوق و مزایا	یو و همکاران (۲۰۲۰)؛ محمودیان (۱۴۰۰)	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ ماتیاس گالسترو همکاران (۲۰۲۲)؛ اسماعیل و النور (۲۰۲۱)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
جیا و همکاران (۲۰۱۸)؛ یو و همکاران، ۲۰۲۰.		
عدم توجه به پاداش یا تشویق در کاربرد مهارت‌های نرم	یو و همکاران (۲۰۲۰)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ مورزی و همکاران (۲۰۲۰)؛ آل عرفات و دوبلاس (۲۰۲۲)؛ جیاو همکاران (۲۰۱۸)؛ یو و همکاران (۲۰۲۰)	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
عدم اعتماد به اثرگذاری آموزش‌ها	یو و همکاران (۲۰۲۰)؛ سلطانی و همکاران (۱۳۹۷)؛ محمودیان (۱۴۰۰)؛ صادقی و همکاران (۱۳۹۶)	ماتیاس گالسترو همکاران (۲۰۲۲)؛ اسماعیل و النور (۲۰۲۱)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)
نبود احساس موفقیت یا توانمندی در استفاده از آموخته	ونزل، کوردری، (۲۰۱۴)؛ بریکو (۲۰۲۱)؛ سیماتی (۲۰۱۶)؛ جعفری، ادیب (۱۴۰۲)؛ ذ درویشان و همکاران (۱۳۹۸)	مولک وینارسکا و کواکا (۲۰۲۴)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)
طاق و دوری از خانواده مشکلات روحی و روانی سازمانی، اجتماعی و اقتصادی ناتوانی در شناسایی روند بهبود خود	ایندرا، (۲۰۲۳)؛ سیدیکی (۲۰۲۰)؛ بهرامیان و همکاران، (۱۳۹۲)؛ شی و همکاران، (۲۰۲۳)؛ سیدیکی (۲۰۲۰)؛ سیماتی (۲۰۱۶)؛ جعفری، ادیب (۱۴۰۲)؛ جعفری، ادیب (۱۴۰۲)؛ صفایی موحد (۱۴۰۰)	مولک وینارسکا و کواکا (۲۰۲۴)؛ میرشکاری و همکاران (۱۴۰۰)؛ 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)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)
شرایط فیزیکی نامناسب کاربردی نبودن دانش دوره‌ها در محیط کار	پیدایی و همکاران (۱۳۸۹)؛ کوک (۲۰۰۳)؛ ونزل، کوردری (۲۰۱۴)؛ صباغیان و اکبری (۱۳۸۹)؛ فرهاد، پرداختچی، صباغیان (۱۳۹۸)؛ پیدایی و همکاران (۱۳۸۹)؛ آردشبولی و اه (۲۰۱۳)؛	دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)؛ گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ همکاران (۱۴۰۱)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)
نتایج فردی منفی		

	متاجی نیم ور، آهنجیان، کریمی، صالحی عمران (۱۴۰۱).		
	گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)	ونزل، کوردری (۲۰۱۴)؛ صبغیان و اکبری (۱۳۸۹)؛ فرهاد، پرداختچی، صبغیان (۱۳۹۸) آردشبولی و اه (۲۰۱۳)؛ متاجی نیم ور، آهنجیان، کریمی، صالحی عمران (۱۴۰۱).	نامرتب بودن دوره‌ها با محیط کار
	بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ مین - گالوا و همکاران (۲۰۲۰).	بروس تولگن (۲۰۲۰)	حجم بالای کار کمبود زمان
	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)	بروس تولگن (۲۰۲۰)	خودکارآمدی عملکرد
	رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)	محمودیان (۱۴۰۰) مین گالوا و همکاران (۲۰۲۰)؛ جیا و همکاران (۲۰۱۸).	نداشتن فرصت کاربرد آموخته‌ها
	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)	مرزبان، سرمست، رضایان قیه باشی (۱۴۰۱)؛ پیدایی و همکاران (۱۳۸۹)؛ فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲)؛ آردشبولی و اه (۲۰۱۳)؛ بروس تالگن (۲۰۱۵)	به روز بودن محتوا
	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)، فدهیل و همکاران (۲۰۲۱)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)	بروس تولگن (۲۰۲۰)	حجم بالای محتوا نیازسنجی ضعیف
	مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)	مرزبان، سرمست، رضایان قیه باشی (۱۴۰۱)؛ مین گالوا و همکاران (۲۰۲۰)؛	تئوری بودن دوره‌ها
	گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)	دبیاواجاری، عباسی، فتحی واجارگاه، (۱۳۹۵)	وسایل آموزشی نامناسب محیط کار

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	دبیاواجاری، عباسی، فتحی واجارگاه (۱۳۹۵)	بوسکو نکوریکیمفورا 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)؛ متاجی نیم ور، آهنچیان، کرمی، صالحی عمران (۱۴۰۱).	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ طالب (۲۰۲۳)؛ رشیدی و همکاران (۲۰۲۳)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)
عدم تناسب و شباهت محتوای آموزشی با وظایف واقعی شغلی	دبیاواجاری، عباسی، فتحی واجارگاه (۱۳۹۵) آلرت (۲۰۲۲)؛ وایت ساید (۲۰۱۷)؛ اه (۲۰۱۳)؛ متاجی نیم ور، آهنچیان، کرمی، صالحی عمران (۱۴۰۱).	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ طالب (۲۰۲۳)؛ رشیدی و همکاران (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
عدم هم‌راستایی اهداف آموزشی با نیازهای شغلی واقعی	آلرت (۲۰۲۲)؛ وایت ساید (۲۰۱۷)؛ اردشویلی و اه (۲۰۱۳)؛ متاجی نیم ور، آهنچیان، کرمی، صالحی عمران (۱۴۰۱)؛ مین گالوا و همکاران (۲۰۲۰).	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ طالب (۲۰۲۳)؛ اسپینا رومرو و همکاران (۲۰۲۳)؛ گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛ پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)
تدریس سنتی (استاد-شاگردی)	مرزبان، سرمست، رضایان قیه باشی (۱۴۰۱)؛ فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲)؛ مین گالوا و همکاران (۲۰۲۰).	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ طالب (۲۰۲۳)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)
روش انتقال آموخته‌ها	دسترسی ضعیف به منابع و سیستم‌های پشتیبانی	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ پرکار و همکاران (۱۴۰۲)
ناپوسته و نامنظم بودن دوره‌ها	مارین-زاپاتا و همکاران (۲۰۲۲)؛ اردشویلی و اه (۲۰۱۳)؛ بروس تولگن (۲۰۲۰)؛	گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛ پلاکوا و همکاران (۲۰۲۳)؛ کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)
ضعف مدرسان در تدریس		النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ پلاکوا و همکاران (۱۴۰۱)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)

		متناسب با	
		صنعت	
	کوتاه بودن	سوپا و همکاران (۲۰۲۰)؛	کشته گر و همکاران (۱۴۰۱)؛
	زمان دوره‌ها	متی گرو و	( سوپا و همکاران، ۲۰۲۰)
		همکاران (۲۰۱۶)؛ چاپانو،	غیائی و همکاران (۱۴۰۱)
		ورنر (۲۰۲۳)	
		-	-
	افلاین برگزار		
	شدن بیش‌تر		
	دوره‌ها (از		
	زمان کرونا تا		
	کنون)		
	آسانتر انجام		
	شدن کارها		رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)
	روی روال		
	معمول		
	تعداد کم	فلای و بیجیگ، (۱۹۹۸)؛	
	دوره‌های نرم	هیلیر (۲۰۰۲)؛	النبی و همکاران (۲۰۲۴)؛ بوسکو نکوریکیمفورا
		سیماتی (۲۰۱۶)؛ برکیو و	و کلودا و ویزو (۲۰۲۴)؛ مولک وینارسکا و
		همکاران (۲۰۲۱)؛	کواکا (۲۰۲۴)؛ پلاکواژ همکاران (۲۰۲۳)؛
		سماوتیان، نوری،	گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛ چیریو رودیگز و
		عبادی (۱۳۹۹)؛ بصیری،	همکاران؛ (۲۰۲۱)؛ تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ کشته
		رفعتی و	گر و همکاران (۱۴۰۱)
		خسروشاهی (۱۴۰۱)؛	
		بریکیو (۲۰۲۱)؛ درویشان	
		و همکاران (۱۳۹۸)	
		چاپانو، ورنر (۲۰۲۳).	
	دلایل فرهنگی	مین گالیوا، وکویس،	تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛
	و اجتماعی	(۲۰۲۰)؛	رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ مدرسی و همکاران
		اکبری، (۱۳۹۷)؛ تیس و	(۱۴۰۲)
		همکاران (۱۹۹۷)	
		سیتپو و همکاران (۲۰۱۹)؛	
		هانسن (۲۰۱۸).	
	نیود فرصت	یو و همکاران (۲۰۲۰)؛	بوسکو نکوریکیمفورا و کلودا و ویزو
	برای آزمایش	تفام و همکاران (۲۰۱۹)؛	(۲۰۲۴)، گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛ میرشکاری و
	و به کارگیری	تیس و همکاران (۱۹۹۷)؛	همکاران (۱۴۰۰)؛ کولسنیک کاترینا و همکاران
	مهارت‌های	دافی، بات، آلن و	(۲۰۲۳)، رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ کشته گر و
		آتین (۲۰۱۴).	همکاران (۱۴۰۱)

فرصت تغییر

<sup>۱</sup>Bosco Nkurikiyimfura & Claude Uwayezu<sup>۲</sup>Molek-Winiarska<sup>۳</sup>Kawka<sup>۴</sup>Polakov<sup>۵</sup>Kateryna Kolesnik

ارتباط	بوستانی راد و	تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛
نامناسب مدیر	همکاران (۱۴۰۲).	علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)
با کارکنان	بروس تولگن (۲۰۲۰)؛	ماتیس گالستر و همکاران (۲۰۲۲)، اسماعیل و
	بصیری، رفعتی و	النور (۲۰۲۱)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛
	خسروشاهی (۱۴۰۱)؛	پرکار و همکاران (۱۴۰۲)؛ بوستانی راد و
	محمودیان (۱۴۰۰)؛ ریگاس	همکاران (۱۴۰۲)
	و نوار (۲۰۱۶)؛	
	هانسن (۲۰۱۸)؛ صادقی و	
	همکاران (۱۳۹۶)	
ترجیح بر	اکبری (۱۳۹۷)؛ مطهری	دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ مرزبان و
روابط تا	نژاد، یعقوبی، دوام (۱۳۹۰)؛	همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛
شایستگی افراد	سیتپو و مکاران (۲۰۱۹)؛	روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)؛ مدرسی و
	رسل و همکاران (۲۰۱۷)؛	همکاران (۱۴۰۲)
	محمودیان (۱۴۰۰)؛ ریگاس	
	و نوار (۲۰۱۶)؛ صادقی و	
	همکاران	
	(۱۳۹۶)	
ضعیف بودن	سیماتی (۲۰۱۶)؛	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴).
برخی از	کوک (۲۰۰۳)؛	تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و
مدیران	بروس تولگن (۲۰۲۰)؛	نجفی (۱۳۹۷)؛ علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)؛
	بصیری، رفعتی و	دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ بوستانی
	خسروشاهی (۱۴۰۱)؛	راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مدرسی و همکاران
	ریگاس و نوار (۲۰۱۶)	(۱۴۰۲)
حمایت سرپرست		
عدم حمایت یا	بوستانی راد و	تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ عشرتی و جم (۱۴۰۲)؛
تشویق مدیران	همکاران (۱۴۰۲)؛ دافی،	مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ خالق خواه و
و سرپرستان	بات، آلن و آتین،	نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور عمران
	(۲۰۱۴).	(۱۳۹۸)
برای به		
کارگیری	بصیری، رفعتی و	
آموخته‌ها	خسروشاهی، (۱۴۰۱).	
	بروس تولگن (۲۰۲۰)؛	
	محمودیان (۱۴۰۰)؛ کیم و	
	همکاران (۲۰۲۲)؛ صادقی و	
	همکاران (۱۳۹۶)	
عدم وجود	صفایی موحد (۱۴۰۰)؛	بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛
اهداف یا	مارین-زاپاتا و همکاران)	تقی و طالب (۲۰۲۳)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)
برنامه‌های	(۲۰۲۲). ژانگ و همکاران)	؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ مرزبان و
مشخص از	(۲۰۱۹)؛ کیم و همکاران)	همکاران (۱۴۰۱)؛ بوستانی راد و همکاران
	(۲۰۲۲)	(۱۴۰۲)
سوی		
سرپرست برای		
تشویق به		
کاربرد		
مهارت‌ها		
نداشتن	محمودیان (۱۴۰۰)؛ ژانگ و	علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)؛ مرزبان و
گفت‌وگو یا	همکاران	همکاران (۱۴۰۱)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)



تبادل نظر با	(۲۰۱۹)؛ کیم و همکاران)	
سرپرست در	(۲۰۲۲)	
مورد کاربرد		
آموخته‌ها		
ارزشیابی	سیماتی (۲۰۱۶)؛	بوسکو نکوریکییمفورا و کلوداویزو
نشدن دوره‌ها	پرکار، ستاری، مقدم نیا (۲۰۲۴)، بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۲)؛ کنتوقیورغس (۱۴۰۲)؛	
	(۲۰۱۴)؛ بروس	غیائی و همکاران (۱۴۰۱)
	تالگن (۲۰۲۰)	
عدم توجه	بو و همکاران (۲۰۲۰)؛	بوسکو نکوریکییمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛
برخی از	هندی (۲۰۰۸)؛	دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ خالق خواه
مدیران به	بروس تولگن (۲۰۲۰)؛	و نجفی (۱۳۹۷)؛ علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)؛
آموزش و	محمودیان (۱۴۰۰)؛ ژانگ و	غیائی و همکاران (۱۴۰۱)؛ روان پیکر و همکاران
کاربرد آن در	همکاران	(۱۴۰۱)؛ بوستانی راد و همکاران (۱۴۰۲)
محیط کار	(۲۰۱۹)؛	
هدایت		
عملکرد	کنتوقیورغس (۲۰۱۴)؛	بوسکو نکوریکییمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛
	پرکار، ستاری، مقدم نیا	مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران
	(۱۴۰۲)	(۱۴۰۰)
مهارت‌های		
آموخته‌شده		
سیاست‌های	فلاهی و بیجیگ (۱۹۹۸)	خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ دیودار و سلیمان پور
سازمانی	هیلیر (۲۰۰۲)	عمران (۱۳۹۸)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛
ضعیف در	محمودیان (۱۴۰۰)؛ فتحی	رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)؛ روان پیکر و
آموزش و	واجارگاه، کشاورز، تاجیک	همکاران (۱۴۰۱)
یادگیری	اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲)؛	
	چاپانو، ورنر (۲۰۲۳)؛	
فشارهای	وایت سایید (۲۰۱۷)؛	گالستر و همکاران (۲۰۲۳)؛ مولک وینارسکا و
فرهنگی و	فتحی و اجارگاه، کشاورز،	کواکا (۲۰۲۴)؛ علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)؛
اجتماعی	تاجیک اسمعیلی،	مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)؛ رشیدی و همکاران
	خسروی (۱۳۹۲)؛	(۱۴۰۰)
	سماواتیان، نوری،	
	عبادی (۱۳۹۹)؛	
	کوک (۲۰۰۳)؛ لورنز	
	(۲۰۰۶)؛ هانسن (۲۰۱۸)؛	
	وایت سایید (۲۰۱۷)؛	
	اکبری (۱۳۹۷)؛	
حمایت		
همکاران		
محیط تنش زا	وایت سایید (۲۰۱۷)؛ فتحی	مولک وینارسکا و کواکا (۲۰۲۴)؛ پرکار و
و نامساعد	واجارگاه، کشاورز، تاجیک	همکاران (۱۴۰۲)؛ علیزاده مجد و
	اسمعیلی، خسروی	همکاران (۱۳۹۸)؛ دیودار و سلیمان پور عمران
	(۱۳۹۲)؛ (سیماتی (۲۰۱۶)؛	همکاران (۱۳۹۸)؛ روان پیکر و همکاران (۱۴۰۱)
	(سماواتیان، نوری،	
	عبادی، (۱۳۹۹)؛	
	رسلی و همکاران (۲۰۱۷)؛	

بروس تولگن (۲۰۲۰)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۹)؛ اکبری (۱۳۹۷).	بی توجهی همکاران به حقوق یکدیگر	وایت ساید (۲۰۱۷)؛ فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲)؛ سماواتیان، نوری، عبادی (۱۳۹۹)؛ لورنز (۲۰۰۶)؛ رسل 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)	بی توجهی یا مخالفت همکاران با مهارت‌های نرم جدید	فلای و بیجیگ (۱۹۹۸)؛ هیلیر (۲۰۰۲)؛ لورنز (۲۰۰۶)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶) وایت ساید (۲۰۱۷)؛ چاپانو، ورنر (۲۰۲۳).	
بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ علیزاده مجد و همکاران (۱۳۹۸)؛ دیودار و سلیمان پور عمران (۱۳۹۸)؛ مرزبان و همکاران (۱۴۰۱)	مخالفت مدیران با استفاده از مهارت‌های آموخته‌شده	سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) ریگاس و نوار (۲۰۱۶)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۹)؛ وایت ساید (۲۰۱۷)	
بوسکو نکوریکیمفورا و کلوداویزو (۲۰۲۴)؛ خالق خواه و نجفی (۱۳۹۷)؛ رشیدی و همکاران (۱۴۰۰)	بی توجهی به دوره‌های مهارت‌های نرم به دلیل الزامی نبودن دوره‌ها	سیماتی (۲۰۱۶)؛ ریگاس و نوار (۲۰۱۶) فتحی واجارگاه، کشاورز، تاجیک اسمعیلی، خسروی (۱۳۹۲)؛ (چاپانو، ورنر (۲۰۲۳).	مجوز سرپرست
گریمز و همکاران (۲۰۲۲)؛	اجازه دسترسی کارکنان خاص به دوره‌های بین‌المللی و برونسپاری شده	سلطانی و همکاران (۱۳۹۷) کوک (۲۰۰۳).	

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی چالش‌های برنامه‌درسی 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، همراهی 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 به‌کارگیری 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، تیمی‌شدن کارکنان در انجام کارهای دشوار و به‌کارگیری آموخته‌های خود در محیط کار نبوده‌اند، مشابه می‌باشد. و هم‌چنین، در سطح آموزشی، نتایج نشان داد که محتوای دوره‌های آموزشی اغلب به‌روز نبوده و با نیازهای واقعی شغلی کارکنان هم‌راستا نیست. بسیاری از دوره‌ها به صورت تئوری و بدون توجه به الزامات عملی محیط کاری برگزار می‌شوند و محتواهای آن‌ها حجم زیادی دارند که برای کارکنان کارآمد نیست همان‌گونه که Polakov et al (2023) نیز در پژوهش‌های خود نشان دادند که افراد باید در هر دو مهارت نرم و فنی داشته آموزش‌های متعادل بینند و تقاضا برای مهارت‌های فنی باعث تعیین نوع مهارت نرم مرتبط با آن می‌شود و آموزش این مهارت‌ها در صورتی موثر خواهند بود که با نیاز واقعی کار باشند. افزون بر این، روش‌های تدریس سنتی و ناپیوسته بودن دوره‌ها نیز از موانع عمده در اثربخشی آموزش‌ها به‌شمار می‌روند. روش‌های تدریس غیرمشارکتی و محدود بودن زمان دوره‌ها، یادگیری مبتنی بر مسئله، تفکر طراحی و یادگیری مبتنی بر شایستگی را که در بسیاری از مطالعات مؤثر شناخته شده‌اند به شدت نادیده می‌گیرند که دقیقاً با پژوهش‌های (Caeiro Rodríguez & et al (2021 در خصوص روش‌های تدریس مؤثر برای آموزش‌های سازمانی مهارت‌های نرم را شامل یادگیری مبتنی بر حل مسئله، یادگیری مبتنی بر تفکر، یادگیری مبتنی بر شایستگی، کار تیمی، یادگیری ترکیبی و گیمیفیکیشن معرفی کردند، همراهی می‌باشد.

در سطح سازمانی، چالش‌های متعددی در فرایند آموزش و انتقال مهارت‌ها مشاهده شد. حمایت ناکافی از سوی مدیران، محیط کاری خصمانه و بی‌توجهی همکاران به حقوق یکدیگر، از جمله موانع اصلی انتقال مهارت‌های نرم به محیط کار واقعی است. در بسیاری از موارد، کارکنان در سازمان‌هایی با فرهنگ روابطی به جای شایستگی‌های فردی، به چشم می‌آیند که این امر موجب تضعیف انگیزه آنان برای به‌کارگیری آموخته‌ها می‌شود که دقیقاً با آسیب‌های بعد فرآیندی (Divdar et al (2019 من جمله حمایت سرپرست از افراد خاص، پاسخگویی نامناسب بعضی مدیران به کارکنان، بی‌انگیزگی شغلی، انفعالی بودن، ممانعت مافوق و بی‌اعتمادی به یکدیگر مشابه می‌باشد. هم‌چنین، تعداد کم دوره‌های مهارت‌های نرم و عدم ارزشیابی مناسب از دوره‌ها نشان‌دهنده نیاز به سیاست‌های آموزشی و مدیریتی بهتر است. با توجه به چالش‌های شناسایی‌شده در این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که عدم اثربخشی آموزش‌های مهارت‌های نرم در شرکت پتروشیمی جم ناشی از مشکلات ترکیبی فردی، آموزشی و سازمانی است. برای غلبه بر این مشکلات، لازم

است که سیاست‌های آموزشی و مدیریتی سازمان‌ها به‌طور جدی بازنگری شوند. پیشنهاد می‌شود که دوره‌های آموزشی با هدف هم‌راستایی با نیازهای شغلی کارکنان و استفاده از روش‌های تدریس مدرن مانند یادگیری مبتنی بر مسئله، تفکر طراحی و یادگیری مشارکتی طراحی و برگزار شوند همان‌گونه که (Al-Nabae & et al, 2021), (Caeiro-Rodríguez et al (2021) و (Polakov & et al (2023) در نتایج پژوهش‌های خود روش‌های تدریس مؤثر برای آموزش مهارت‌های نرم را یادگیری مبتنی بر حل مسئله، یادگیری مبتنی بر خلاقیت، یادگیری مبتنی بر شایستگی و یادگیری مشارکتی می‌دانند و همه این یادگیری‌ها را بر اساس نیازهای واقعی شغلی در اولویت قرار می‌دهند.

افزون بر این، حمایت مستمر از سوی مدیران و تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند به ایجاد انگیزه در کارکنان برای به کارگیری آموخته‌ها کمک کند چرا که بر اساس پژوهش‌های گوناگون (Bagheri (2021), (Al-Nabae & et al (2024), (Taqi & Talebi (2023) تقویت مهارت‌های انسانی نظیر رهبری، ارتباطات و تصمیم‌گیری در کنار مهارت‌های فنی به رقابت‌پذیری و توسعه سازمانی کمک می‌کند.

### 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 کارایی 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.

### References

- 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., Hamidzadeh, 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., Soleimanpouomran, 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., & Roztocki, 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., Madzik, 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, rezaeimanesh 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