

تدوین برنامه توسعه حرفه‌ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران: یک پژوهش کیفی

سعید صفایی موحد^۱
حسین فلاحی‌نیا^{۲*}

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۱/۱۹؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۲۰)

چکیده

هدف این پژوهش ارائه برنامه‌ای منظم به منظور آموزش و توسعه کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران با رویکرد حرفه‌گرایی می‌باشد. این پژوهش از حیث رویکرد، کیفی و تکنیک مورد استفاده، دلفی می‌باشد؛ به این شکل که ضمن مطالعه اسناد بالادستی و شرح مشاغل، با خبرگان آموزش نیز مصاحبه (با سؤالات نیمه‌ساختارمند) به عمل آمده است. جامعه مورد مطالعه شامل خبرگان آموزش آشنا با صنعت نفت و نمونه ۱۰ نفر از آنان را شامل شده است. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات تحلیل محتوا است. جهت اعتباربخشی نتایج نیز از دو روش بازبینی اعضا و ممیزی خارجی استفاده شده است. نتایج این پژوهش حاکی از این است که به منظور توسعه و بهسازی شاغلین فعال در حوزه آموزش صنعت نفت، بایستی آموزش‌ها را در سه سطح متصدی آموزش، کارشناس آموزش و مدیر آموزش ارائه نمود و در هر یک از این سطوح دوره‌های آموزشی مناسب را در نظر گرفت. برای مثال در سطح متصدی آموزش دوره‌های آموزش بزرگسالان، مدیریت منابع انسانی، تاریخچه آموزش در صنعت نفت و ...، در سطح کارشناس آموزش دوره‌های نیازسنجی، طراحی آموزش، راهبردهای اجرایی آموزش و ...، همچنین در سطح مدیر آموزش دوره‌های مدیریت پروژه، مدیریت دانش، سازمان یادگیرنده، سیاست‌گذاری آموزشی و ... مد نظر قرار گرفته‌اند.

واژه‌های کلیدی: توسعه حرفه‌ای، آموزش، شرکت ملی نفت ایران

^۱ - استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران
^۲ - کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، مسئول مکاتبات:
falahinia.hn@gmail.com

۱- مقدمه

منابع انسانی، ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان‌ها در مقایسه با ماشین‌آلات، مواد و حتی پول می‌باشد؛ هیچ‌کدام از این‌ها بدون نیروی کار به دست نمی‌آید. آموزش، توسعه نظام‌مند دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها است که همه کارکنان سازمان برای انجام کار یا وظیفه خود باید به قدر کافی آن‌ها را کسب کنند. همچنین اثربخشی و موفقیت سازمان متکی به افرادی است که در درون سازمان مشغول به کار هستند، به همین دلیل کارکنان سازمان باید توانایی انجام وظایف و همکاری‌های مناسب با سایر کارکنان برای پیشبرد اهداف سازمانی را داشته باشند و همین امر نیازمند کسب دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل افراد است (Olaniya, 2008). آموزش در ابعاد جسمانی، اجتماعی، عقلانی و روانی نه تنها در تسهیل سطح بهره‌وری بلکه برای توسعه کارکنان در تمامی سازمان‌ها ضروری است. هر فردی نیازمند کسب توانایی برای انجام اثربخش و کارای وظایف خود می‌باشد (همان). توسعه فرایند آموزش، راه‌حل مشکلات متنوع موجود و در بعضی از شرایط پیش‌بینی‌کننده مشکلات عملکردی کارکنان بوده است. به علاوه وکسیلی و لاتمن^۱ (۲۰۰۲) استدلال می‌کنند که آموزش و توسعه می‌تواند سطح خود آگاهی افراد را بهبود بخشیده و مهارت‌ها یا انگیزش افراد در کار را افزایش دهد. هر اندازه که فعالیت‌های سازمانی دانش محورتر می‌شوند، آموزش و توسعه نیز نقش پررنگ‌تری هم در پاسخگویی به نیازهای یادگیری افراد و هم ضرورت‌های راهبردی سازمان ایفا می‌کند (Suheyla, 2009). موفقیت و کامیابی آینده یک سازمان وابسته به نیروی کار ماهر و با دانش و تجربه می‌باشد. این همان نکته‌ای است که می‌گوید چرا آموزش ابزاری اثربخش و اساسی در دستیابی موفقیت‌آمیز به اهداف و غایات سازمان است. آموزش نه تنها باعث افزایش ابتکارات و نوآوری افراد می‌شود، بلکه این شانس را به آن‌ها می‌دهد که شغل خود را به صورت عملی یاد گرفته و به طرز شایسته‌ای آن را انجام دهند تا از این طریق بهره‌وری افزایش یابد (Nadeem, 2010).

بیان مسأله

استفاده نکردن از روش‌ها و فناوری جدید در سازمان به معنای از دست دادن بازار کار و مشتریان و در نتیجه اضمحلال و نابودی سازمان است. در این میان شاید از جمله مسائلی که اکثر صاحب‌نظران مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی در خصوص آن توافق دارند، نهفته بودن کلید اصلی این تعادل در استفاده از ساز و کار مؤثر آموزش ضمن خدمت کارکنان است. اهمیت و ضرورت این تعادل و همسویی و نیز درک ضرورت آموزش کارکنان و نقش آن در بهبود عملکرد

^۱-Wexley& Latham

و دستیابی به اهداف، منجر به آن شده است که امروزه کمتر سازمان یا نهادی را بتوان یافت که دارای بخش ویژه‌ای تحت عنوان "آموزش ضمن خدمت و منابع انسانی" نباشد و در آن برنامه‌ریزی آموزش کارکنان به یکی از دل‌مشغولی‌های مهم مدیریت تبدیل نشده باشد (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۹۰). مهم‌ترین راهکار بهبود دانش، مهارت و نگرش نیروی انسانی به عنوان عناصر کلیدی شایستگی کارکنان یک سازمان، آموزش می‌باشد. امروزه آموزش در یک سازمان به عنوان ابزاری تلقی می‌شود که به کمک آن می‌توان دانش، مهارت و نگرش کارکنان را بهبود بخشید و از این طریق سازمانی پویا و فعال را که پاسخگوی رویکردهای جدید تکنولوژیکی است، ایجاد کرد. در حال حاضر اهمیت آموزش به عنوان عاملی تأثیرگذار در جهت موفقیت یک سازمان بر کسی پوشیده نیست و از این روست که در تمامی سازمان‌های موفق و پیشرو دنیا واحدی به نام واحد آموزش وجود دارد. از این‌رو توانمندسازی منابع انسانی به حدی است که هیچ سازمان تحول‌گرای خود را بی‌نیاز از آموزش نمی‌بیند (یارمحمدیان، ۱۳۸۲). در واقع آموزش نوعی سرمایه‌گذاری مفید و یک عامل کلیدی در توسعه محسوب می‌شود که چنانچه به درستی و شایستگی برنامه‌ریزی و اجرا شود، می‌تواند بازده اقتصادی قابل ملاحظه‌ای داشته باشد (Deros, 2008). امروزه تفکر کیفیت بخشی به واحدهای آموزشی به مهم‌ترین دغدغه نظام‌های آموزشی تبدیل شده است (درانی، ۱۳۸۵)، به خاطر این‌که آموزش نیروی انسانی سرمایه‌گذاری پرسودی به شمار می‌آید که بازدهی آن در شکوفایی و گسترش بهینه سازمان و جامعه نقش مؤثری دارد به همین جهت پایه‌ریزی و استمرار روند آموزش در سازمان امروزی نقش بسزایی در تخصصی عمل کردن و در واقع پیشرو بودن سازمان‌ها دارد (McDonald, 2011). آموزش کارکنان اگر به طریقه‌ای صحیح، جامع و کامل انجام شود و به عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین و مشخص از آن استفاده شود، می‌تواند دارای خواص بیشتری از جمله تسهیل در راه نیل به اهداف سازمان و ایجاد هماهنگی در نحوه انجام کار، کاهش نظارت مستقیم و غیرمستقیم و همین‌طور تقویت روحیه کارکنان باشد (نوری، ۱۳۸۹). تغییرات موجود در فناوری به عنوان عامل دگرگونی در سازمان‌ها، تغییرات کلی را در مهارت‌ها و دانش سازمانی ایجاد کرده است. امروزه رسیدن به اهداف سازمان به توانایی کارکنان بستگی دارد که این امر در سایه آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و مکانی سازمان میسر است. آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش به سزایی دارد بلکه باعث می‌شود که افراد خود را با فشارهای تغییر محیطی وفق دهند. فرآیند آموزش کارکنان با هدف پاسخگویی به نیازهای آموزشی سازمان‌ها تلاش می‌کند تا با پوشش جنبه‌های مختلف آموزشی کارکنان در بهینه‌سازی این فعالیت به سازمان‌ها کمک و آموزش سازمان‌ها را هدف‌مند، پویا و انعطاف‌پذیر نماید در تمامی این تغییرات یک هدف اساسی مدنظر است که همان یادگیری است.

مهم‌ترین مسأله در فرآیند آموزش رعایت استانداردهای آموزشی چه در بخش‌های مدیریتی و ساختاری و چه در بخش‌های ارائه محتواست. این استانداردهای فرآیند آموزش همزمان با سایر فرآیندهای سازمان برای ارتقاء عملکرد کارکنان صورت می‌پذیرد و رعایت این استانداردها یکپارچگی دیگر نظام‌های سازمان را حفظ می‌کند و کارآیی و اثربخشی سازمان را با بهره‌گیری از آموزش افزایش می‌دهد. در نهایت هدف اصلی آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران نظارت بر آموزش کارشناسان ایرانی و تربیت کادر فنی می‌باشد اما نکته اساسی در این بین، این است که افراد شاغل در واحد آموزش و منابع انسانی خود برای تقویت و ارتقاء عملکرد شغلی به چه آموزش‌هایی نیاز دارند؟ در آموزش آن‌ها چه مسائلی را باید مدنظر قرار داد؟ قطعاً مسأله مهم این است که باید با توجه به سابقه شغلی افراد، میزان تحصیلات، رتبه سازمانی، تخصصی که در زمینه آموزش دارند و... آموزش‌های مختلفی برای آنان در نظر گرفت. برخی از افراد نیازمند کسب دانش پایه در زمینه آموزش هستند، برخی دیگر دانش پایه را فرا گرفته اما نیازمند ایجاد مهارت‌های اساسی در حوزه آموزش و بهسازی هستند و در نهایت برخی دیگر از افراد هم دانش پایه را کسب کرده و هم دارای مهارت‌های اساسی در حوزه آموزش هستند اما به عنوان مدیر و رئیس آموزش باید بر روی ایجاد نگرش تحول‌گرا و مسائل نوین و مطرح در زمینه آموزش، برای آنان سرمایه‌گذاری نمود.

ضرورت و اهمیت پژوهش

آموزش کارکنان یکی از کلیدهای موفقیت کسب و کار است. مطالعات نشان داده است موفق‌ترین و مولدترین کارکنان کسانی هستند که آموزش‌های گسترده‌ای دریافت کرده‌اند. کارکنانی که در تولید محصول زبده هستند، اغلب سهم عمده‌ای در موفقیت آینده سازمان خود دارند. در یک دنیای ایده‌آل، سازمان‌ها قادر خواهند بود افرادی را استخدام کنند که دارای مهارت‌های مورد نیاز در حرفه (شغل) هستند اما در بازار کار رقابتی امروز، تقاضا برای کارگران ماهر به مراتب بیشتر از عرضه آن‌هاست. با انجام آموزش، نه تنها کارکنان به مهارت‌های مورد نیاز حرفه‌ای یا فنی مورد نیاز شغل خود مجهز می‌شوند، بلکه نشان‌دهنده سرمایه‌گذاری سازمان روی کارکنان خود نیز می‌باشد (Keith, 2008). صاحب‌نظران بیان می‌کنند که سه عامل وجود دارد که فعالیت‌های آموزش کارکنان را ضروری ساخته است: (۱) پیشرفت فن‌آوری: اتوماسیون و مکانیزه کردن کارها برای بقای سازمان ضروری است و افزون بر این آموزش کارکنان برای کسب مهارت بیشتر نیز اساسی و مهم است، (۲) پیچیدگی سازمان: با افزایش ماشینی شدن توسعه تکنولوژی بسیاری از سازمان‌ها به صورت یک سازمان پیچیده درآمده‌اند و (۳) روابط انسانی: رشد و پیچیدگی سازمان‌ها منجر به بروز مشکلات انسانی گوناگونی از قبیل: از خودبیگانگی، مشکلات

درون‌فردی و درون‌گروهی شده است. به همین دلیل آموزش در زمینه روابط انسانی برای حل مشکلات انسانی ضروری است (قهرمانی، ۱۳۸۸). اما متأسفانه افراد شاغل در واحد آموزش و منابع انسانی سازمان‌ها در کشور ایران اغلب دارای تخصص و توانمندی‌های لازم در زمینه آموزش نیستند و برای رفع این نواقص تلاش می‌کنند تا با برون‌سپاری و واگذاری کارها در قالب پروژه این مشکل را حل نمایند اما اغلب این پروژه‌ها نیز بدون نظارت کافی و پوشش کامل موضوع به اتمام رسیده و گره‌ای را باز نمی‌کند. بنابراین ضرورت دارد تا واحد آموزش سازمان به جای پرداخت هزینه‌های فراوان و بعضاً بی‌فایده این هزینه‌ها را صرف پرورش و آموزش افراد شاغل در واحد آموزش نماید تا این افراد خود توانایی انجام کارهای مربوط به آموزش را داشته باشند. اما ضرورت انجام این تحقیق در این اصل اساسی نهفته است که آموزش کارکنان با توجه به سوابق تحصیلی، سابقه کار، رتبه سازمانی و... باید به سطوح مختلفی تقسیم شود و افراد متناسب با توانایی در این سطوح آموزش داده شوند. لذا انجام این تحقیق از چند بعد ضروری و دارای اهمیت است:

- استفاده از شایستگی و الگوی آموزش مبتنی بر شایستگی در سازمان دارای مزایایی از جمله افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت‌ها و حمایت و تقویت روابط سرپرستان با زیردستان می‌باشد،
- وقتی افراد شاغل در واحد آموزش خود در معرض آموزش قرار گیرند، هزینه‌هایی که در قالب برون‌سپاری و انجام پروژه توسط افراد بیرون از سازمان پرداخت می‌شود، کاهش می‌یابد،
- ارائه آموزش به افراد درون سازمان و توانمند کردن آنان، باعث بروز خلاقیت و نوآوری در واحد آموزش می‌شود،
- ارائه آموزش به افراد در قالب سطوح چندگانه باعث می‌شود آنان متناسب با توانایی‌شان در معرض آموزش قرار گیرند و در نتیجه آموزش‌های ارائه شده از اثربخشی دو چندانی برخوردار شوند.

مبانی نظری

آموزش مرکزی در شرکت ملی نفت ایران

پیشینه آموزش مرکزی به زمان تأسیس شرکت ملی نفت ایران باز می‌گردد. بعد از قرارداد کنسرسیوم نفت ایران که بین هفت شرکت نفتی بزرگ دنیا منعقد شد (BP، EXXON، تگزاس، موبیل و ...) که آن‌ها به نیابت از شرکت ملی نفت ایران موظف شدند نفت را در یک حوزه‌ای در مناطق نفت‌خیز (اهواز، گچساران، مسجد سلیمان و ...) استخراج، بخشی را برای مصرف داخلی،

تصفیه و بقیه را نیز بفروشد. پس از ملی شدن صنعت نفت این وظیفه به ایران محول گردید و ضرورت جایگزین شدن کارشناسان ایرانی به جای کارشناسان خارجی و نیاز به آموزش کادر فنی ایجاد شد. هدف اولیه و اصلی آموزش مرکزی نظارت بر آموزش کارشناسان ایرانی و تربیت کادر فنی بود، این اداره در ۳۰ سال اخیر چندین بار مورد تجدید سازمان قرار گرفته است و در سال ۱۳۵۷ با انتزاع سازمان طرح ریزی نیروی انسانی از آن تحت عنوان آموزش مرکزی تسهیلات جدید یافت که از واحدهای آموزش حرفه‌ای و صنعتی امور کارورزی و بورسیه‌ها و آموزش مدیریت و سرپرستی متشکل شده بود. آموزش مرکزی ضمن تعیین هدف‌های آموزشی و تهیه مقررات، خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کلی آموزشی، از یک سو به مطالعه، برنامه‌ریزی، اجرا، نظارت و ارزیابی دوره‌های آموزشی مختلف عمومی، تخصصی و نیمه تخصصی، برنامه‌های آموزشی سالیانه کارمندان و کارآموزان و تحصیل دانشجویان بورسیه در داخل و خارج از کشور می‌پردازد و از دیگر سو تدوین کتب و مطالب دوره‌های آموزشی مورد نیاز صنعت نفت را بر عهده دارد. در حال حاضر واحدهای تحت پوشش اداره آموزش مرکزی عبارتند از:

- واحد امور اجرایی
- واحد نظارت و ارزیابی
- واحد مطالعات و برنامه‌ریزی راهبردی
- مرکز آموزش زبان و کامپیوتر
- مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه مرکزی
- مجتمع آموزش فنی و مهندسی نفت اصفهان
- مرکز آموزش محمودآباد

تاریخچه تأسیس دانشگاه صنعت نفت

فعالیت‌های آموزشی در سطوح عالی در صنعت نفت ایران به صورت رسمی در سال ۱۳۱۸ با تأسیس آموزشگاه فنی آبادان شروع شد. با توسعه این آموزشگاه، نام آن به دانشکده فنی آبادان، و سپس به دانشکده نفت آبادان تغییر یافت. با توجه به گسترش فعالیت‌های آموزشی دانشکده نفت آبادان و نیاز کشور به تربیت نیروهای متخصص در صنایع نفت و گاز، این دانشکده در سال ۱۳۶۸ به دانشگاه صنعت نفت ارتقاء یافت. برنامه‌های آموزشی در آموزشگاه فنی آبادان توأم با کار بود و دانشجویان که به عنوان کارمند استخدام می‌شدند دو پنجم وقت خود را در آموزشگاه و سه پنجم آن را در پالایشگاه آبادان صرف کارآموزی می‌کردند. بدین ترتیب پس از یک سال آموزش مقدماتی تمام‌وقت و چهار سال آموزش توأم با کار با درجه کارشناس فنی در رشته‌های

شیمی نفت، مهندسی پالایش، مهندسی مکانیک و مهندسی برق فارغ‌التحصیل و عهده‌دار مسئولیت‌های مختلف، عموماً در پالایشگاه آبادان می‌شدند.

در حال حاضر دانشگاه صنعت نفت دارای چهار دانشکده، چهار مرکز تحقیقات می‌باشد. این مراکز علمی عبارتند از:

- دانشکده نفت آبادان
- دانشکده نفت اهواز
- دانشکده نفت تهران
- دانشکده علوم دریایی محمودآباد
- مرکز تحقیقات دانشکده نفت آبادان
- مرکز تحقیقات دانشکده نفت اهواز
- مرکز تحقیقات دانشکده نفت تهران
- مرکز تحقیقات صنایع فراساحل نفت و گاز دانشکده علوم دریایی محمودآباد

اما نکته‌ای که در اینجا باید به آن اشاره نمود این است که با همه تلاش‌هایی که برای آموزش افراد در شرکت ملی نفت ایران صورت گرفته است متأسفانه آموزش افراد در واحد منابع انسانی و به‌ویژه در بخش آموزش تا حدود زیادی مورد غفلت واقع شده و عمده انتقادی که در این زمینه می‌توان اشاره نمود این است که آموزش افراد در این واحدها به صورت نظام‌مند و سازماندهی شده نیست و به عبارت دیگر پراکنده می‌باشد و بنابراین از اثربخشی لازم نمی‌تواند برخوردار باشد و نتیجه آن به این صورت در آمده است که در سراسر شرکت نفت کارشناسان حرفه‌ای در واحد آموزش در حد مطلوب و مورد نیاز پرورش نیابد. در این مقاله تلاش شده است تا اینگونه آموزش‌ها به صورت نظام‌مند و برنامه‌ریزی شده معرفی شوند.

تعریف شایستگی

طبق تعریف ارائه شده توسط جامعه بین‌المللی عملکرد (ISPI) مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل و یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند، شایستگی نامیده می‌شود (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸). در تعریف شایستگی باید گفت که در سطح فرد و سازمان تعریف شایستگی متفاوت است. در سطح سازمانی شایستگی عبارت است از: مجموعه‌ای از کیفیت، مهارت، دانش و رفتارهایی که برای سازمان مزیت پایدار ایجاد می‌کند و در سطح فردی عبارت است از: خصوصیات ضروری که برای عملکرد مؤثر و موفقیت در شغل حیاتی هستند (کتاب راهنمای شایستگی، ۲۰۰۷).

سطوح و ویژگی شایستگی‌ها

شایستگی را می‌توان در سه سطح فردی، سازمانی و راهبردی از یکدیگر متمایز کرد. در سطح فردی، شایستگی شامل دانش و مهارت‌های بالقوه، ظرفیت‌ها (قابلیت‌ها) و صلاحیت‌های کارکنان است. در سطح سازمانی، شایستگی شامل روش ویژه‌ای در ترکیب منابع گوناگون سازمان با یکدیگر است. به عبارت دیگر، شایستگی شامل ترکیب متقابل دانش و مهارت‌های کارکنان با دیگر منابع سازمان مانند دانش سیستم‌ها، امور جاری، رویه‌ها و تولیدات فناورانه است. در سطح راهبردی، شایستگی شامل ایجاد و حفظ برتری رقابت‌آمیز، از راه ترکیب خاصی از دانش، مهارت‌ها، ساختارها، راهبردها و فرایندهاست (شصتی، ۱۳۸۹).

هدف اصلی آموزش شایستگی محور^۱ مانند سایر روش‌های مهارت‌آموزی، تأمین نیروی کار ماهر مورد نیاز بازار کار است. اما این نوع مهارت‌آموزی دارای ویژگی‌هایی است که آن را از سایر روش‌ها متمایز می‌کند. این ویژگی‌ها عبارت است از:

(۱) هر صنف و صنعتی که نیازمند نیروی کار ماهر است در تهیه و تدوین استانداردهای مهارت شغلی، اجرای آموزش در محل کار یا محیطی مشابه و ارائه نتیجه آموزش و در نهایت ارزیابی سطح حرفه‌ای نقش اساسی دارد.

(۲) تأکید CBT بر خروجی محوری آموزش، باعث شده است که به مهارت و توانمندی قبلی کارآموز توجه شود. بدین معنی که اگر کارآموز در شغل قبلی و یا به صورت غیررسمی و حتی اوقات فراغت خود مهارت یا توانمندی حرفه‌ای را کسب کرده باشد، با روش شناخت پیش از یادگیری یا همان روش RPL مورد ارزیابی و تعیین سطح قرار می‌گیرد تا مجبور به طی دوره آموزشی برای مهارت‌ها و دانشی که دارد، نباشد.

(۳) از آنجایی که افراد برای انجام کارهای ویژه، شایستگی‌های ورودی برابر ندارند، سیستم CBT با طبقه‌بندی کردن آموزش به سطوح چندگانه شامل سطح صلاحیت، سطح بسته مهارتی و سطح واحد شایستگی، امکان انتخاب دوره آموزشی متناسب با نیازهای مهارتی کارآموز و یا حتی نیازها و توقعات کارفرما از مهارت‌های کارآموز فراهم شود. بنابراین هر واحد شایستگی به عناصر شایستگی تقسیم می‌شود و می‌تواند در مدت نسبتاً کوتاهی (ما بین ۲۰ تا ۶۰ ساعت) تکمیل شود. ویژگی بخشی شدن آموزش موجب رغبت بیشتر شاغلین به آموزش می‌شود چرا که معمولاً دوره‌های آموزشی طولانی مانعی برای شاغلین محسوب می‌شود. از طرفی تکمیل چند توانایی یا واحد شایستگی در سطح بسته مهارتی می‌تواند منجر به اخذ تأییدیه و یا در صورت طی تمام توانایی‌های یک صلاحیت به گواهینامه صلاحیت حرفه‌ای منجر شود.

^۱-Competency Based Training (CBT)

۴) در سیستم CBT، مدت زمان کسب مهارت توسط کارآموز بر اساس توانمندی و کشش خود وی تعیین می‌شود. این مدت زمان از قبل تعیین نشده است بلکه چنانچه مربی و یا خود کارآموز تشخیص دهد که موفق به کسب شایستگی شده است با موفقیت در آزمون عملی که از کارآموز گرفته می‌شود، می‌تواند برای طی واحدهای شایستگی دیگر معرفی شود.

۵) سیستم CBT بر روی مهارت بیشتر از دانش توجه و تأکید دارد. در آزمون‌های CBT، کارآموز بیشتر باید بتواند کاری را انجام دهد نه آن‌که چیزی را بداند. این امر به صراحت به معنی جایگزینی تدریجی آزمون‌های عملی بر آزمون‌های کتبی است حتی در حرفه‌های آموزشی خدماتی مانند خدمات مالی و مدیریتی دقت بر انجام کار عملی (محاسبه، پردازش، تصمیم‌گیری و ...) است. البته دشواری برگزاری چنین آزمون‌هایی، یکی از اشکالات وارد بر CBT است. برگزاری چنین آزمون‌هایی مستلزم برخورداری از بخش آزمون‌توانمند و دارای بدنه کارشناسی و مجرب و مبتنی بر همکاری مؤسسات آموزشی صنف و صنعت می‌باشد. آزمون‌گیران خود علاوه بر داشتن حداقل دانش و مدرک معادل آزمونی که می‌گیرند بایستی مدرک ملی آزمون و ارزشیابی در همان سطح تحت آزمون و یا بالاتر را داشته باشند. آزمون در سیستم CBT خود تخصصی جداگانه است و دارای سطوح، استاندارد مربوط و ... می‌باشد. در این سیستم آزمون‌گران دارای جایگاه ویژه‌ای در سیستم صنعت و آموزش می‌باشند. نتیجه چنین آزمون‌هایی، تعیین دقیق سطح شایستگی هر فرد در تمام زمینه‌های شغلی وی می‌باشد (دفتر طرح و برنامه درسی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، ۱۳۸۹).

انواع شایستگی

هر شرکت یا سازمان دارای تعدادی شایستگی است که شامل شایستگی‌های هسته‌ای، شایستگی‌های فنی یا کنشی و شایستگی‌های مدیریتی هستند. شایستگی‌های هسته‌ای شامل آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که لازم است تمام کارکنان شاغل در سازمان از کارگران خط تولید، حراست و خدمات گرفته تا مدیران، معاونان و مدیر عامل دارا باشند. آنچه موجب تفاوت یک شایستگی هسته‌ای در بین اعضای یک مجموعه می‌شود نوع شایستگی نیست، بلکه سطوح شایستگی است. شایستگی‌های هسته‌ای و سطوح آن از یک شرکت به شرکت دیگر فرق می‌کنند و لزوماً نمی‌توان مجموعه شایستگی‌هایی که به فرض مثال در یک شرکت کامپیوتری مثل مایکروسافت تعریف شده است و مورد استفاده قرار می‌گیرد، برای شرکت نفتی مانند شل استفاده کرد. هر سازمانی دارای معاونت‌ها و حوزه‌های مختلفی است. شایستگی‌های کنشی یا فنی آن دسته از شایستگی‌هایی هستند که خاص آن واحد یا معاونت هستند و لزومی نیست که سایر واحدها و معاونت‌ها دارای آن شایستگی باشند. برای مثال شایستگی‌هایی نظیر روابط

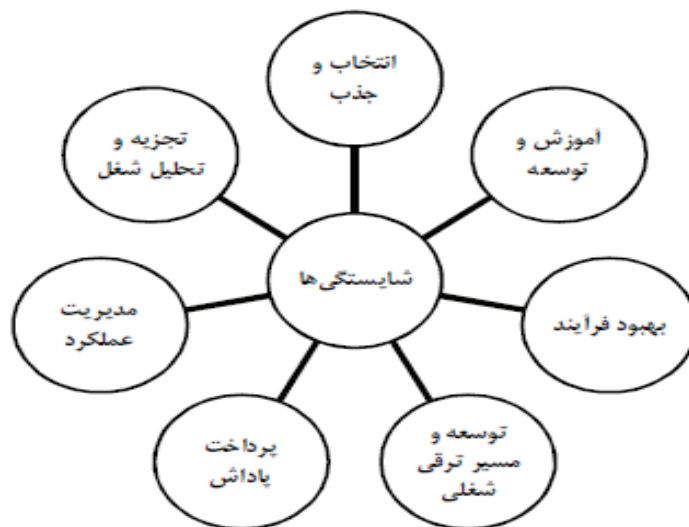
کارکنان، آموزش، توسعه، جبران خدمات و ... از جمله شایستگی‌های فنی و کنشی هستند که برای افراد شاغل در منابع انسانی سازمان مورد نیاز است. شایستگی‌های مدیریتی مختص افراد بسیار خاصی از سازمان مانند مدیریت ارشد سازمان هستند و نیازی نیست که هر فرد در سازمان یا واحد خاصی از آن برخوردار باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله شایستگی‌های مدیریتی است که فقط تعداد معدودی باید از آن برخوردار باشند (مشهودی، ۱۳۸۹).

کاربرد شایستگی‌ها

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده‌اند (سعادت، ۱۳۹۰). در مدیریت منابع انسانی برخی مفاهیم و رویکردها وجود دارند که هم از منابع انسانی تأثیر می‌پذیرند و هم بر روی مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارند و به عبارت دیگر دارای ارتباط و تأثیرات دو سویه می‌باشند. یکی از این مفاهیم، شایستگی می‌باشد که کاربرد آن به شکل خلاصه در زیر ارائه شده است:

- تجزیه و تحلیل شغل
- انتخاب و جذب
- آموزش و توسعه
- بهبود فرایند
- توسعه کارراهه شغلی
- پرداخت و پاداش
- مدیریت عملکرد (کرمی، ۱۳۸۹)

شکل ۱ نیز رابطه شایستگی با زیر سیستم‌های منابع انسانی که در بالا اشاره شده است را نشان می‌دهد.



شکل ۱: رابطه شایستگی با زیر سیستم‌های منابع انسانی

منبع: (شصتی، ۱۳۸۹)

آموزش شایستگی

هنگامی که در مورد روش‌های آموزش شایستگی و ... در سازمان‌ها صحبت می‌کنیم، در واقع باید به سطح فعلی تخصصی که افراد در حال حاضر دارا هستند، توجه کنیم. بر اساس هرم یادگیری، سطوح پایین هرم شامل آموزش‌های عمومی مانند مهارت‌ها و دانش‌های ضروری و اساسی و پیش‌نیاز است که یادگیرنده برای آغاز کار به آن‌ها نیاز دارد. بر این اساس کارکنان معمولی در سطوح پایین هرم یادگیری قرار دارند و باید آموزش‌های اساسی را ببینند. این آموزش‌های سطوح پایین بیشتر آموزش‌های کلاسی را شامل می‌شود. از طرفی آموزش‌های شایستگی محور سطح بالای هرم قرار دارند و بایستی این‌گونه آموزش‌ها در رأس هرم قرار گیرند. به دلیل سطح‌بندی بودن آموزش‌ها، یک برنامه اثربخش آموزشی باید مشخص سازد کارمند در چه سطحی از هرم یادگیری قرار دارد و سپس بر اساس سطح مورد نظر، روش آموزش را تعیین کند. البته گاهی اوقات نیز سازمان‌ها به دلیل سبک‌های مختلف یادگیری از روش‌های مختلفی مانند سمینار، بحث، مطالعه موردی و ... استفاده می‌کنند. بنابراین انتخاب روش آموزشی باید بر اساس دو معیار اهداف برنامه آموزشی و سطح فعلی تخصص یادگیرنده باشد (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲).

روش‌های آموزش به سه دسته کلی تقسیم می‌شوند: روش‌های آموزش ضمن کار^۱، روش‌های آموزش خارج از کار^۲ و روش‌های آموزش فرد محور^۳.

جدول ۱: روش‌ها و تکنیک‌های آموزش

روش آموزش	فن آموزشی	روش آموزشی	فن آموزشی
آموزش ضمن کار	آموزش حین کار چرخش شغلی مربیگری استاد- شاگردی	آموزش‌های تجربی	مطالعات موردی بازی‌های کسب و کاری ایفای نقش مدلسازی رفتاری
آموزش کلاسی	سمینار، کنفرانس ارتباطات از راه دور	آموزش‌های فردمحور	آموزش‌های مبتنی بر جزوه آموزش‌های مبتنی بر کامپیوتر آموزش‌های مبتنی بر اینترنت آموزش‌های مبتنی بر کامپیوترهای هوشمند

منبع: (آرمان و خسروی، ۱۳۹۲)

پیشینه پژوهش

شصتی (۱۳۸۹) در تحقیقی با عنوان آموزش مبتنی بر شایستگی به این نتیجه دست یافت که مزیت به‌کارگیری شایستگی برای طراحی برنامه آموزشی از یک سو تشخیص دقیق‌تر نیازهای آموزشی و افزایش کارایی آموزش‌ها و از سوی دیگر، کاربردی بودن آموزش‌ها و پرهیز از انتقال دانش صرف است. مؤمنی‌مهموئی و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان برنامه درسی مبتنی بر شایستگی در آموزش عالی بیان داشتند که با توجه به یافته‌های تحقیق و مزایای طراحی برنامه درسی مبتنی بر شایستگی مهم‌ترین تفاوت میان برنامه‌های درسی مبتنی بر شایستگی با برنامه‌های آموزشی دیگر در همین رویکرد شایستگی می‌باشد. در برنامه‌های آموزشی سنتی که معمولاً به صورت سخنرانی نیز برگزار می‌گردد آنچه که بیشتر اتفاق می‌افتد انتقال دانش می‌باشد در حالی که در رویکرد توسعه مبتنی بر شایستگی، انتقال دانش، جزء کوچکی از برنامه‌های آموزشی می‌باشد زیرا شایستگی علاوه بر دانش شامل توانایی، مهارت، نگرش و انگیزه نیز می‌باشد. نادری و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان مقایسه تأثیر دو روش آموزشی مبتنی بر شایستگی و آموزش سنتی در یادگیری فعال مهارت‌های شناختی و بالینی دانشجویان پرستاری کارورز بخش ICU به این نتیجه رسیدند که کاربرد روش آموزش مبتنی بر شایستگی،

^۱-On the Job Training

^۲-Off the Job Training

^۳-Individualized Approach

بیش از روش مرسوم (سنتی)، فرصت لازم برای ارتقاء و بهبود یادگیری مهارت‌های بالینی و شناختی دانشجویان پرستاری را فراهم می‌نماید. لذا پیشنهاد می‌کنند از این روش در آموزش بالینی دانشجویان پرستاری جهت آموزش و ارزشیابی استفاده گردد. سالاری (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان ضرورت بهره‌گیری از آموزش مبتنی بر شایستگی در نادجا جهت توانمندسازی نیروی انسانی به این نتیجه رسید از آنجایی که اکثر سازمان‌ها از جمله نیروی دریایی در دنیایی با منابع محدود به سر می‌برند باید از رویکرد شایستگی در تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی خود استفاده کنند تا بتوانند منابع درست و به جا را در اختیار کارکنان قرار دهند و از صرف هزینه‌های بی‌مورد جلوگیری به عمل آورند و با به کارگیری این رویکرد در فرایند آموزش کارکنان به راحتی می‌توان اثربخشی برنامه‌های آموزشی را بر این اساس که آیا فرد به عنوان نتیجه حضورش در برنامه آموزشی به شایستگی مورد نظر در سازمان دست یافته است یا خیر، تعیین کرد.

۲- روش تحقیق

رویکرد این پژوهش کیفی و تکنیک مورد استفاده، دلفی می‌باشد. برای جمع‌آوری اطلاعات ضمن مطالعه و بررسی اسناد بالادستی (مربوط به منابع انسانی و واحد آموزش شرکت نفت، سوابق آموزشی کارکنان، آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های اجرایی و استفاده از شرح مشاغل)، از تکنیک دلفی نیز استفاده شده است. مراحل اجرای تکنیک دلفی نیز به این صورت بود که سؤالات مصاحبه نیمه ساختاریافته که حاصل مطالعه اسناد بالادستی و ... بود تدوین گردید. سپس با متخصصان مصاحبه انجام گرفت و کلیه پاسخ‌ها متناسب با سؤالات دسته‌بندی و جهت اولویت‌بندی به متخصصان بازگردانده شد و این کار تا رسیدن به الگویی مشخص و رسیدن به توافق نهایی متخصصان ادامه پیدا کرد. جامعه پژوهش شامل خبرگان آموزش آشنا با صنعت نفت بوده که از بین آنان تعداد ۱۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. شرکت‌کنندگان تحقیق بر اساس نمونه‌گیری هدفمند و به صورت روش معیاری^۱ انتخاب شدند. تعیین تعداد نمونه‌ها بر اساس اشباع اطلاعاتی محقق صورت گرفت؛ یعنی تعداد مصاحبه‌ها تا آنجا پیش رفت که اطلاعات محقق در زمینه پژوهش اشباع شد و بعد از آن اطلاعات دیگری بر آن افزوده نشد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه و روش تجزیه و تحلیل اطلاعات تحلیل محتوا از نوع تلخیصی است. به این صورت که با شناسایی و کمی کردن کلمات یا مضامین ویژه موجود در متن، با هدف فهم چگونگی کاربرد این کلمات یا محتوای آنها در متن آغاز می‌شود. در این نوع تحلیل، تمرکز روی

^۱-Criterion

کشف معانی اصولی واژه یا مضامین آن است. این کمیته‌سازی نه تنها تلاشی برای فهم معنای کلمات است، بیشتر از آن، کشف کاربرد این کلمات در متن است. جهت اعتباربخشی نتایج نیز از دو روش بازبینی اعضا^۱ و ممیزی خارجی^۲ استفاده شده است. در روش چک اعضا، اطلاعات حاصل از مصاحبه دوباره برای شرکت‌کنندگان فرستاده شد تا صحت و سقم مطالب تأیید و در صورت لزوم مطالب اصلاح گردد. در روش ممیزی خارجی نیز اطلاعات و نتایج پژوهش برای تعدادی از متخصصان که در جریان مصاحبه حضور نداشتند و به عبارت دیگر شامل نمونه تحقیق نبودند اما در زمینه پژوهش دارای تخصص و اطلاعات کافی بودند ارسال شد و از سوی آنان مورد تأیید قرار گرفت.

در اینجا لازم به یادآوری است که برخی از ویژگی‌های افراد مصاحبه شونده عبارت بود از: (۱) دارا بودن مدرک کارشناسی ارشد یا دکترا در حوزه برنامه‌ریزی درسی، مدیریت آموزشی و ... (۲) دارا بودن سابقه کار و فعالیت (اکثر قریب به اتفاق مصاحبه‌شوندگان دارای سابقه کار ۱۲ سال به بالا بودند) (۳) برخی از افراد مصاحبه‌شونده در شرکت ملی نفت ایران اشتغال داشتند و برخی دیگر نیز با این شرکت به صورت پروژه‌ای و ... همکاری داشتند (به دلیل ارتباط و همکاری نزدیک افراد مصاحبه شونده با شرکت نفت همگی آنان با ساختار، الزامات و شرایط، و مسائل و مشکلات مبتلابه آموزشی شرکت ملی نفت آشنایی داشتند و این موضوع به روند دستیابی به اطلاعات جامع و موثق کمک نمود)

۳- یافته‌های پژوهش

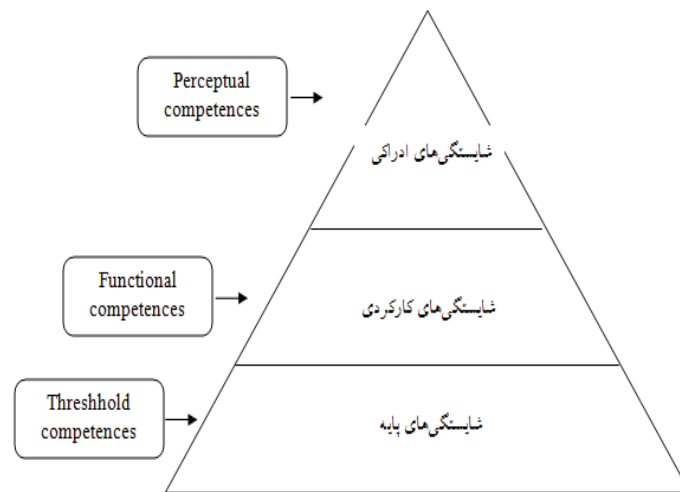
در این بخش به بحث و بررسی نتایج و یافته‌های پژوهش می‌پردازیم. این پژوهش با محور و مبنا قرار دادن شایستگی^۳ به عنوان رویکردی اساسی در تقویت و بهبود عملکرد سازمانی همچنین روشی جهت آموزش کارکنان سازمان، آموزش سازمانی را در سه سطح تعریف و تحلیل نموده است. بنابراین در این پژوهش با توجه به نظر اکثریت قریب به اتفاق متخصصان مصاحبه شونده مبنی بر سطح‌بندی کردن دوره‌های آموزشی مورد نیاز برای پرسنل آموزشی بر حسب میزان تحصیلات، سابقه آموزشی، پایه شغلی و ... شایستگی‌های مورد نیاز برای پرسنل واحد آموزش و منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران به سه سطح شایستگی‌های ادراکی، شایستگی‌های کارکردی و شایستگی‌های پایه تقسیم شده است که محقق شدن این شایستگی‌ها نیازمند طراحی ماژول‌های مختلف آموزشی در سه سطح متصدی آموزش،

^۱-Member Check

^۲-External Audit

^۳-Competency

کارشناس آموزش و مدیر آموزش می‌باشد که منطبق با طبقه‌بندی مشاغل موجود در صنعت نفت نیز می‌باشد. از این رو در ادامه ابتدا سه سطح شایستگی‌های مورد نیاز و سپس ماژول‌های احصاء شده جهت تحقق شایستگی‌های شناسایی شده معرفی می‌گردد.



شکل ۲: سطوح شایستگی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر همین اساس برنامه‌ای که برای توسعه حرفه‌ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران ارائه می‌شود متناسب با این سه سطح، متفاوت می‌باشد. در ادامه برنامه آموزشی متناسب با متصدی آموزش، کارشناس آموزش و مدیر آموزش به ترتیب ارائه می‌شود.

سطح اول در برگیرنده شایستگی‌های پایه می‌باشد و افرادی که باید این شایستگی را طی نمایند در پایان به عنوان متصدی آموزش شناخته می‌شوند که دارای دانش پایه و اولیه در زمینه آموزش خواهند بود. این سطح به عنوان سطح مقدماتی برای افراد شاغل در واحد آموزش شناخته می‌شود.

سطح دوم در برگیرنده شایستگی‌های کاربردی بوده و افرادی که باید این شایستگی را کسب نمایند در خاتمه به عنوان کارشناس آموزش مشغول به کار می‌شوند که توانایی فعالیت در واحد آموزش به صورت عملیاتی و در زمینه نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی را دارند.

سطح سوم نیز دربرگیرنده شایستگی‌های ادراکی می‌باشد. این سطح بالاترین لایه در بین لایه‌های شایستگی را دارا می‌باشد و افرادی که به دنبال اکتساب این شایستگی هستند ابتدا دو شایستگی قبلی را باید طی نموده باشند. افراد در این سطح به عنوان رئیس آموزش شناخته می‌شوند.

بخش اول: ماژول ۱: فراهم نمودن دانش پایه حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی
 مدرک نهایی: مشاور آگاه آموزشی^۱
 سمت‌ها: متصدیان آموزش

جدول ۲: فهرست دروس برای شایستگی‌های پایه

عنوان درس	سرفصل‌ها	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
آندراگوزی	۱- آموزش بزرگسالان: مفاهیم و تعاریف ۲- مبانی و اصول آموزش بزرگسالان ۳- یادگیری بزرگسالان و ماهیت پیچیده آن ۴- شرایط تدریس و روش‌های تدریس برای بزرگسالان ۵- رسانه‌ها و مواد آموزشی بزرگسالان ۶- برنامه‌ریزی آموزش بزرگسالان ۷- آموزش بزرگسالان در کشورهای دیگر ۸- ارزیابی در آموزش بزرگسالان ۹- آینده آموزش بزرگسالان، فرصت‌ها و چالش‌ها	سخنرانی، پرسش و پاسخ و سمیناری	امتحان کتبی	۸	۱- دکترای فلسفه تعلیم و تربیت ۲- ده سال سابقه تدریس
روان‌شناسی یادگیری	۱- اهمیت یادگیری ۲- ماهیت یادگیری ۳- مسائل روان‌شناسی یادگیری ۴- روان‌شناسی یادگیری در ت.ت ۵- یادگیری و آموزش ۶- نظریه‌های یادگیری ۷- نظریه‌های آموزش ۸- هدف‌های تدریس و اهداف رفتاری	سخنرانی، پرسش و پاسخ و سمیناری	امتحان کتبی	۱۶	۱- دکترای روان‌شناسی
مدیریت منابع انسانی	۱- مفهوم و ماهیت مدیریت منابع انسانی ۲- تاریخچه مدیریت منابع انسانی ۳- اهداف مدیریت منابع انسانی ۴- تجزیه و تحلیل شغل ۵- فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی ۶- فرایند کارمندیابی ۷- فرایند انتخاب ۸- ارزیابی عملکرد ۹- سیستم پاداش و مزایا ۱۰- مدیریت حقوق و دستمزد ۱۱- انضباط: اصلاح رفتار نا مطلوب کارکنان	سخنرانی، پرسش و پاسخ	امتحان کتبی، ارائه مقاله	۱۶	۱- دکترای مدیریت (دولتی، صنعتی و ...)

¹-Knowledgeable Training Advisor (KTA)

ادامه جدول ۲: فهرست دروس برای شایستگی‌های پایه

عنوان درس	سرفصل‌ها	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
مدیریت رفتار سازمانی	۱- ماهیت و تعریف رفتار سازمانی ۲- رفتار سازمانی و حوزه‌های وابسته ۳- مبانی رفتار فردی ۴- انگیزش و عملکرد ۵- ادراک و نقش آن در رفتار سازمانی ۶- شخصیت ۷- مدیریت برداشت ۸- مبانی رفتار گروه ۹- گروه و رفتار سازمانی ۱۰- تیم و شناخت آن ۱۱- ارتباطات ۱۲- فرهنگ سازمانی ۱۳- تعارض سازمانی ۱۴- قدرت، سیاست و قانع سازی سازمانی	سخنرانی، پرسش و پاسخ و سمیناری	امتحان کتبی، ارائه مقاله	۱۶	۱- دکترای مدیریت رفتار سازمانی
تاریخچه آموزش در صنعت نفت ایران و جهان	۱- سیر تحولات آموزشی و رفاهی در شرکت نفت انگلیس و پرشیا ایران ۲- آموزش مدیریت صنعت نفت ایران ۳- آموزش و برنامه‌ریزی نیروی انسانی در وزارت نفت ۴- توسعه منابع انسانی و آموزش در صنعت نفت ایران ۵- آموزش و برنامه‌ریزی در شرکت ملی گاز ایران ۶- آموزش و برنامه‌ریزی در شرکت ملی صنایع پتروشیمی ۷- آموزش در کشورهای خارجی (هند، فرانسه، بریتانیا، ژاپن و آلمان)	سخنرانی، پرسش و پاسخ	آزمون کتبی	۱۶	دکترای مرتبط با رشته‌های آموزش و آشنایی با صنعت نفت

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

هم‌چنان که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، ماژول شماره ۱ به پایین‌ترین سطح از شایستگی‌های لازم برای تصدی پست مربوط به آموزش اشاره دارد. در این ماژول منابع مورد نیاز برای کسب شایستگی، روش آموزش و روش ارزیابی از نتایج آموزش نیز بیان شده است. نکته حائز اهمیت در این ماژول سرفصل‌های مربوط به هر منبع می‌باشد که توسط متخصصان و مصاحبه‌شوندگان آگاه به شرایط و زمینه‌های اجرایی آموزش در شرکت ملی نفت ایران در طی مصاحبه با آن‌ها مورد تأکید قرار گرفته است.

بخش دوم؛ ماژول ۲: ایجاد مهارت‌های اساسی در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی
مدرک نهایی: کارشناس خبره آموزش^۱
سمت: کارشناس و کارشناسان ارشد آموزشی

جدول ۳: فهرست دروس برای شایستگی‌های کارکردی

عنوان درس	سرفصل	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
نیازسنجی آموزشی	۱- مقدمه، نگرش استراتژیک به آموزش و بهسازی منابع انسانی، رویکردهای علمی و کاربردی به مراحل و فرایندهای آموزش ۲- نیازسنجی آموزشی (مفهوم نیاز، منابع نیاز آموزشی، طبقه‌بندی نیازهای آموزشی، اصول نیازسنجی، انواع نیازسنجی، حوزه‌های اصلی نیازسنجی در سازمان‌ها) ۳- الگوهای نیازسنجی آموزشی، روشها و فنون تعیین نیازهای آموزشی ۴- اولویت‌بندی نیازهای آموزشی ۵- ارائه یک الگوی کاربردی جهت نیازسنجی آموزشی در سازمانها ۶- الگوهای جدید در تعیین نیازهای آموزشی ۷- روشها و فنون تعیین نیاز آموزشی ۸- اجرای عملی نیازسنجی آموزشی به صورت کارگاهی ۹- معرفی روشهای جدید در زمینه نیازسنجی ۱۰- برگزاری کارگاه عملی در این زمینه	سخنرانی و پرسش و پاسخ (تلفیقی)، کارگاهی، سمیناری	آزمون کتبی، ارائه مقاله، ارائه نمونه کار	۲۴	دکترای علوم تربیتی (مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی) سابقه انجام نیازسنجی در سازمان‌های مختلف
طراحی آموزشی	۱- مفهوم طراحی آموزشی ۲- جایگاه طراحی در فرایند آموزش ۳- مؤلفه‌های کلیدی در ایجاد طراحی آموزش اثربخش ۴- جایگاه طراحی در استانداردهای ملی و بین‌المللی آموزش ۵- الگوهای اصلی و شناخته شده در طراحی آموزشی ۶- جایگاه خلاقیت در طراحی‌های آموزشی سیستماتیک ۷- طراحی آموزشی در محیط الکترونیک ۸- ارائه نمونه عملی از طراحی آموزشی	سخنرانی و پرسش و پاسخ (تلفیقی)، کارگاهی، سمیناری	آزمون کتبی، ارائه مقاله، ارائه نمونه کار	۲۴	دکترای علوم تربیتی (تکنولوژی آموزشی، مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی) سابقه انجام طراحی آموزشی برای سازمان‌های مختلف
آموزش مجازی	۱- مقدمه‌ای بر آموزش مجازی ۲- امکانات و مفاهیم آموزش مجازی ۳- ابعاد و زوایای آموزش مجازی ۴- نقش آموزش مجازی در پیشبرد اهداف آموزشی سازمان ۵- ارزیابی و سنجش در آموزش مجازی ۶- ابزارها و استانداردهای ارزیابی در آموزش مجازی	سخنرانی	آزمون کتبی	۸	دکترای تکنولوژی آموزشی و کتابداری

¹-Chartered Training Expert (CTE)

ادامه جدول ۳: فهرست دروس برای شایستگی‌های کارکردی

عنوان درس	سرفصل	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
راهبردهای اجرایی آموزش	۱- چپستی راهبرد آموزش ۲- نقش فرایند اجرا و راهبردهای اجرایی در موفقیت برنامه‌های آموزشی ۳- فرایند انتخاب راهبرد آموزشی مناسب و اثربخش ۴- طرح بهسازی فردی (IDP) ۵- مربیگری ۶- مانیتورینگ (مشاوره) ۷- آموزش حین خدمت (OJT) ۸- آموزش مبتنی بر صلاحیت	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)، کارگاهی، سمیناری	آزمون کتبی، ارائه مقاله، ارائه نمونه کار	۲۴	دکترای مدیریت آموزشی، برنامه درسی یا سایر رشته‌های مرتبط
ارزشیابی آموزشی	۱- ضرورت ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی ۲- نقش ارزشیابی در بهبود سیستم آموزشی ۳- جایگاه ارزشیابی در استانداردهای آموزش و توسعه ۴- الگوهای ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزش ۵- منابع انسانی ۶- تشریح سطوح چهارگانه الگوی ارزشیابی اثربخشی کرک پاتریک ۶- تشریح الگوی ارزشیابی بازگشت سرمایه (الگوی فیلیپس) ۷- الگوی ارزشیابی منطبق با استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)، کارگاهی، سمیناری	آزمون کتبی، ارائه مقاله، ارائه نمونه کار	۲۴	دکترای علوم تربیتی (مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی درسی) انجام ارزشیابی در سازمان‌های مختلف
سنجش و اندازه‌گیری	۱- تعریف سنجش و اندازه‌گیری ۲- سنجش و اندازه‌گیری در روان‌سنجی سنتی ۳- مقدمه‌ای بر نظریه‌های اندازه‌گیری ۴- نمره‌دهی و چگونگی سنجش آزمون‌ها ۵- روش‌های آماری در اندازه‌گیری و سنجش ۶- سنجش رغبت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌ها	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	آزمون کتبی	۱۶	دکترای روان‌شناسی و روان‌سنجی
آزمون‌سازی	۱- مفاهیم کلی اندازه‌گیری ۲- انواع سؤالات آزمون و طرز ساخت آن‌ها ۳- تجزیه و تحلیل سؤالات آزمون ۴- روش‌های آماری مورد استفاده در آزمون‌سازی ۵- پایایی آزمون ۶- روایی آزمون ۷- هنجارها و نمره‌ها ۸- اجرا و نمره‌گذاری	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	آزمون کتبی	۱۶	دکترای روان‌شناسی و آمار
تحلیل آماری پایه	۱- تعاریف و مفاهیم اولیه آمار ۲- گروه‌بندی و طبقه‌بندی داده‌ها ۳- شاخص‌های مرکزی و شاخص‌های پراکندگی ۴- مفاهیم آمار استنباطی (فرض صفر، فرض خلاف، توان آزمون) ۵- آشنایی با آزمون‌های t مستقل و وابسته ۶- آشنایی با آزمون تجزیه و تحلیل واریانس یکطرفه ۷- محاسبه ضریب همبستگی	کارگاهی	آزمون کتبی، آزمون عملی، عملکرد	۲۴	دکترای آمار سابقه تدریس در زمینه آموزش

ادامه جدول ۳: فهرست دروس برای شایستگی‌های کارکردی

عنوان درس	سرفصل	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
تحلیل کیفی	۱- هدفها، فلسفه و اهمیت روش های تحقیق کیفی ۲- مقایسه روشهای تحقیق کمی با کیفی (شباهتها و تفاوتها) ۳- اصول مشترک روشهای تحقیق کیفی (مزایا، معایب و ...) ۴- طبقه‌بندی تحقیقات کیفی و انواع آن ۵- فنو منولوژی ۶- گراند تئوری ۷- اتنوگرافی ۸- روشهای جمع‌آوری اطلاعات در تحقیقات کیفی ۹- روش‌های اعتبار سنجی در تحقیقات کیفی ۱۰- تفسیر و تحلیل داده‌های تحقیقات کیفی ۱۱- آنالیز داده‌ها در مطالعات کیفی	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۲۴	دکترای آمار و علوم تربیتی
پژوهشگری	۱- شناخت و روش پژوهش ۲- نحوه نگارش طرح پژوهش (موضوع، زمان، بودجه و طرح پژوهش) ۳- مؤلفه‌ها و اصطلاحات پژوهش ۴- شیوه‌ها و ابزارهای جمع‌آوری داده‌ها ۵- ادبیات پژوهش، چگونگی یافتن منابع و روش‌های بهره برداری از آن‌ها ۶- مستندسازی	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۱۶	دکترای آمار و علوم تربیتی
بهینه‌کاوی	۱- مفهوم بهینه‌کاوی ۲- تاریخچه بهینه‌کاوی ۳- فواید بهینه‌کاوی ۴- فرایند و مراحل بهینه‌کاوی در موسسه زیراکس ۵- انواع بهینه‌کاوی ۶- فرایند بهینه‌کاوی (فاز برنامه‌ریزی، فاز گردآوری داده، فاز تجزیه و تحلیل، توسعه و بهسازی) ۷- مهارت‌ها و تکنیک‌های مورد نیاز برای بهینه‌کاوی ۸- عوامل موفقیت بهینه‌کاوی ۹- بهینه‌کاوی و آموزش و بهسازی منابع انسانی	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)، سمیناری	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۱۶	دکترای مدیریت (دولتی و بازرگانی)، تبحر و تخصص در زمینه بهینه‌کاوی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

هم‌چنان که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، ماژول شماره ۲ به سطح عملیاتی و اجرایی شایستگی‌های لازم برای تصدی پست مربوط به آموزش اشاره دارد. در این ماژول منابع مورد نیاز برای کسب شایستگی، روش آموزش و روش ارزیابی از نتایج آموزش نیز بیان شده است. نکته حائز اهمیت در این ماژول سرفصل‌های مربوط به هر منبع می‌باشد که متخصصان و صاحب‌شوندگان آگاه به شرایط و زمینه‌های اجرایی آموزش در شرکت ملی نفت ایران در طی مصاحبه، آن‌ها را مورد تأکید قرار داده‌اند. افرادی که این سطح از شایستگی را طی کنند مدرک کارشناس خبره آموزش دریافت می‌کنند و سمت آنان کارشناس و کارشناس ارشد آموزشی می‌باشد.

بخش سوم؛ ماژول ۳: تربیت مدیر آموزش و توسعه منابع انسانی

مدرک نهایی: مدیر استراتژیک آموزش^۱

سمت: مدیر آموزش

جدول ۴: فهرست دروس برای شایستگی‌های ادراکی

عنوان درس	سرفصل	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
مدیریت دانش	۱- تعریف مدیریت دانش ۲- مفهوم و تعریف مدیریت دانش ۳- چرا دانش باید مدیریت شود؟ ۴- چالش‌های مدیریت دانش ۵- نیاز به حمایت از دانش ضمنی افراد ۶- ماهیت دانش سازمانی ۷- فرایند مدیریت دانش ۸- مؤلفه‌های مدیریت دانش ۹- فرهنگ در مدیریت دانش ۱۰- عناصر مدیریت دانش ۱۱- مراحل عملیاتی کردن مدیریت دانش در سازمان (مراحل پیاده‌سازی) ۱۲- عوامل موفقیت مدیریت دانش	تلفیقی (سخنرانی و پرسش و پاسخ)	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۱۶	دکترای مدیریت
سیاست‌گذاری آموزشی	۱- مفهوم سیاست‌گذاری ۲- نقش سیاست‌گذاری در پیشبرد اهداف آموزش ۳- سیاست‌گذاری آموزشی: چالش‌ها و چشم‌اندازها ۴- عوامل مؤثر در کیفیت بخشی به سیاست‌گذاری آموزشی ۵- تحلیل و طراحی یک سیاست‌گذاری آموزشی اثربخش	تأفیفی (پرسش و پاسخ)، سمیناری، پروژه	آزمون کتبی، ارائه مقاله، تحلیل نمونه کار	۱۶	دکترای علوم تربیتی
سازمان یادگیرنده	۱- مفهوم سازمان یادگیرنده ۲- تاریخچه پیدایش سازمان یادگیرنده ۳- تحول سازمانی برای تعالی یادگیری ۴- سلسله مراتب دانش در سازمان‌های یادگیرنده ۵- فناوری لازم برای ایجاد سازمان یادگیرنده ۶- تحول پذیری در سازمان‌های یادگیرنده ۷- برنامه‌ریزی آموزشی بستر ساز سازمان یادگیرنده ۸- نقش نظام کیفیت فراگیر در اثربخشی یادگیری سازمانی ۹- اندازه‌گیری سرمایه انسانی نقشه راه موفقیت در سازمان‌های یادگیرنده	تأفیفی (پرسش و پاسخ)، سمیناری	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۱۶	دکترای علوم تربیتی
بازاریابی آموزشی	۱- تعاریف بازار، بازاریابی، مفاهیم اساسی بازاریابی (نیاز، خواسته، تقاضا، کالا، خدمت، معامله، مبادله) ۲- اصول و مبانی بازاریابی ۳- استراتژی بازاریابی ۴- تکنیک‌های فرصت‌یابی و هوشمندی بازار ۵- برنامه‌ریزی بازاریابی ۶- سطوح مختلف بازاریابی ۷- بازاریابی اینترنتی ۸- نقش بازاریابی آموزشی در توسعه سازمانی ۹- عوامل مؤثر در ارتقاء جایگاه بازاریابی آموزشی در واحد منابع انسانی سازمان	تأفیفی (پرسش و پاسخ)، سمیناری	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۱۶	دکترای مدیریت گرایش بازاریابی آشنایی با حوزه آموزش سازمانی

^۱-Strategic Training Manager (STM)

ادامه جدول ۴: فهرست دروس برای شایستگی‌های ادراکی

عنوان درس	سرفصل	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
استانداردهای آموزش و بهسازی	۱- مفهوم استاندارد ۲- تاریخچه شکل‌گیری استاندارد ۳- جایگاه استانداردها در فرایند آموزش سازمانی ۴- نقش استاندارد در بهبود عملکرد کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان ۵- تفاوت استانداردهای آموزش و استانداردهای توسعه ۶- تشریح استاندارد آموزشی ایزو ۱۰۰۱۵-۷ تشریح استاندارد آموزشی ایزو ۲۹۹۹۰	کارگاهی	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۲۴	دکترای علوم تربیتی
مدیریت کیفیت در آموزش	۱- مفهوم کیفیت ۲- کنترل کیفیت در آموزش ۳- روند کیفیت ۴- چهار الزام کیفیت ۵- مدل‌های کیفیت ۶- مدیریت کیفیت در متون آموزشی ۷- رهبری آموزشی برای کیفیت ۸- ابزارها و فنون بهبود کیفیت ۹- برنامه‌ریزی راهبردی برای کیفیت	تأقیقی (پرسش و پاسخ)، سمیناری	آزمون کتبی	۱۶	دکترای مدیریت و یا رشته‌های مرتبط
مدیریت پروژه	۱- آشنایی با موسسه مدیریت پروژه PMI و استانداردهای آن ۲- آشنایی با مدیریت پروژه ۳- چرخه حیات پروژه و تأثیرات سازمانی ۴- گروه‌های فرآیندی مدیریت پروژه ۵- حوزه دانش مدیریت زمان پروژه ۶- حوزه دانش مدیریت هزینه پروژه ۷- حوزه دانش مدیریت کیفیت پروژه ۸- حوزه دانش مدیریت یکپارچگی پروژه ۹- حوزه دانش مدیریت منابع انسانی پروژه	تأقیقی (پرسش و پاسخ)، پروژه	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۱۶	دکترای مدیریت پروژه
برون‌سپاری	۱- مقدمه‌ای بر برون‌سپاری و نقش استراتژیک آن در سازمان‌ها (تعاریف، روندها، منافع و ریسک‌ها) ۲- مروری بر متدولوژی‌های برنامه‌ریزی پروژه‌های برون‌سپاری ۳- اصول و مبانی حاکم در برون‌سپاری ۴- برون‌سپاری در سازمان‌های مجازی ۵- انواع شرکت‌های پیمانکاری ۶- انتخاب ارائه‌دهندگان خدمت برای برون‌سپاری ۷- انواع فعالیت‌های برون‌سپاری ۸- انتخاب فعالیت‌ها برای برون‌سپاری ۹- مزایا و معایب برون‌سپاری ۱۰- راهبردهای برون‌سپاری ۱۱- مدیریت روابط و حل مسائل در برون‌سپاری ۱۲- ملاحظات قانونی برون‌سپاری ۱۳- عوامل لازم برای موفقیت برون‌سپاری ۱۴- چرخه حیات برون‌سپاری	تأقیقی (پرسش و پاسخ)، سمیناری	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۱۶	دکترای مدیریت و رشته‌های مرتبط

ادامه جدول ۴: فهرست دروس برای شایستگی‌های ادراکی

عنوان درس	سرفصل	شیوه ارائه	روش ارزشیابی	مدت زمان	مدرس واجد شرایط
تیم‌سازی	۱- کلیات و مفاهیم ۲- کار تیمی چیست ۳- چگونگی شکل‌گیری اعضای تیم ۴- مؤثرسازی کار تیمی ۵- موفقیت یک تیم را چگونه می‌توان تضمین کرد؟ ۶- ارزیابی کارکنان در تیم ۷- مراحل توسعه تیم ۸- منشور تیمی ۹- نظریه نقش‌های تیم و گزینش اعضا ۱۰- تکنیک‌های قواعد بنیادی و هم‌مکانی در کار تیمی ۱۱- چگونگی ارزیابی عملکرد اعضای تیم و کلیت کار تیمی	ایفای نقش، کارگاهی، تاقیقی (پرسش و پاسخ)	آزمون عملکرد، آزمون کتبی	۱۶	دکترای مدیریت رفتار سازمانی
توسعه سازمانی (OD)	۱- مقدمه‌ای کلی بر توسعه سازمانی ۲- فرایند توسعه سازمانی ۳- ارزیابی و اجرای توسعه سازمانی ۴- توسعه سازمانی در سازمان‌های جهانی ۵- بهسازی و کمک به اعضا ۶- ارزیابی و نهادینه‌سازی برنامه‌های تحول توسعه سازمان ۷- مسیرهای آینده در توسعه سازمانی	تاقیقی (پرسش و پاسخ)	آزمون کتبی، ارائه مقاله	۱۶	دکترای مدیریت منابع انسانی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

هم‌چنان که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، ماژول شماره ۳ به سطح ادراکی شایستگی‌های لازم برای تصدی پست مربوط به آموزش اشاره دارد. در این ماژول منابع مورد نیاز برای کسب شایستگی، روش آموزش و روش ارزیابی از نتایج آموزش نیز بیان شده است. نکته حائز اهمیت در این ماژول سرفصل‌های مربوط به هر منبع می‌باشد که متخصصان و مصاحبه‌شوندگان آگاه به شرایط و زمینه‌های اجرایی آموزش در شرکت ملی نفت ایران در طی مصاحبه، آن‌ها را مورد تأکید قرار داده‌اند. افرادی که این سطح از شایستگی را طی کنند مدرک مدیر استراتژیک آموزش دریافت می‌کنند و سمت آنان مدیر آموزش می‌باشد. لازم به ذکر است افرادی که گواهینامه این سطح از آموزش را دریافت کنند می‌توانند در بالاترین سطح از سطوح آموزشی در حوزه بهسازی منابع انسانی در شرکت نفت نائل آیند.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش با توجه به یافته‌ها، برنامه توسعه حرفه‌ای کارشناسان و مدیران آموزش در شرکت ملی نفت ایران به سه سطح متصدی آموزش، کارشناس آموزش و مدیر آموزش تقسیم‌بندی شده است و نیز به تبع شایستگی‌هایی که برای هر کدام از این سطوح مورد نیاز می‌باشد، متفاوت است. برای متصدی آموزش، سطح شایستگی پایه، برای کارشناس آموزش

سطح شایستگی کارکردی و برای مدیر آموزش سطح شایستگی ادراکی مورد توجه قرار گرفته است. برای دستیابی به هر کدام از این شایستگی‌ها نیز افراد باید برنامه‌ها و دوره‌های آموزشی خاصی را طی نمایند. برای کسب شایستگی پایه در حوزه آموزش باید دوره‌های آموزش بزرگسالان، روان‌شناسی یادگیری، مدیریت منابع انسانی، مدیریت رفتار سازمانی و تاریخچه آموزش در صنعت نفت را طی نمایند. برای کسب شایستگی کارکردی افراد باید دوره‌های نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزش، راهبردهای اجرای آموزش، آموزش مجازی، ارزشیابی آموزش، سنجش و اندازه‌گیری، آزمون‌سازی، تحلیل آماری پایه، تحلیل کیفی، پژوهشگری و در نهایت بهینه‌کاوای را طی نمایند. برای کسب شایستگی ادراکی باید دوره‌های مدیریت دانش، سیاست‌گذاری آموزشی، سازمان‌یادگیرنده، بازاریابی آموزشی، استانداردهای آموزش و بهسازی، مدیریت کیفیت در آموزش، مدیریت پروژه، برون‌سپاری، تیم‌سازی و توسعه سازمانی (OD) را طی نمایند. لازم به ذکر است که افراد باید ابتدا شایستگی پایه را کسب نمایند سپس اقدام به اخذ شایستگی کارکردی نمایند، همچنین ابتدا باید شایستگی کارکردی را کسب نمایند تا قادر به اکتساب شایستگی ادراکی شوند.

پیشنهادات

- به منظور نهادینه کردن عنصر تخصص در امر آموزش، انتخاب افراد جهت تصدی مشاغل آموزشی و شرکت در دوره‌های تربیت کارشناس و مدیر آموزش، بایستی بر حسب سطح شایستگی‌های اشاره شده در این پژوهش باشد.
- واگذاری و انتصاب افراد جهت تصدی مشاغل حوزه آموزش، بر حسب مدارک و گواهینامه‌های اخذ شده مطابق با آنچه که در این پژوهش به آن‌ها اشاره شده است، باشد.
- پیشنهاد می‌شود جهت ارزیابی میزان موفقیت این طرح در تخصیص نمودن واحد آموزش در شرکت ملی نفت ایران تحقیقی به صورت پایان‌نامه کارشناسی ارشد یا دکترا، اجرا شود.

۵- منابع

- آرمان، مانی و خسروی، محبوبه. (۱۳۹۲). اعتبارسنجی الگوی آموزش نیروی انسانی با رویکرد شایستگی. *فصلنامه علمی- پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، شماره ۷۱، صص ۴۹-۷۳
- درانی، کمال و صالحی، کیوان. (۱۳۸۵). ارزشیابی هنرستان کار و دانش با استفاده از الگوی سیپ، به منظور پیشنهاد چارچوبی برای بهبود کیفیت هنرستان کار و دانش. *مجله روان‌شناسی و علوم تربیتی*، شماره ۱ و ۲، صص ۱۴۳-۱۶۶
- دیانتی، محمد و عرفانی، مریم. (۱۳۸۸). شایستگی، مفاهیم و کاربردها. *مجله تدبیر*، شماره ۲۰۶، صص ۱۴-۱۹
- سالاری، ضیال‌الدین. (۱۳۹۱). ضرورت بهره‌گیری از آموزش مبتنی بر شایستگی در نادجا جهت توانمندسازی نیروی انسانی، اولین همایش ملی توسعه سواحل مکران و اقتدار دریایی جمهوری اسلامی ایران. سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۰). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.
- شصتی، سمانه. (۱۳۸۹). آموزش مبتنی بر شایستگی. *مجله راهبردهای آموزش*، دوره دوم، شماره ۲، صص ۷۷-۸۰
- فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۹۰). *برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*. تهران: سمت.
- قهرمانی، محمد. (۱۳۸۸). *مدیریت آموزش سازمانی*. تهران: انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- کریمی، مرتضی. (۱۳۸۹). آموزش مدیران با الگوی شایستگی. *ماهنامه تدبیر*، شماره ۱۷۹، صص ۲۷-۴۰
- مشهودی، مجید. (۱۳۸۹). رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی. *مجله تدبیر*، شماره ۲۱۵
- مومنی مهموثی، حسین؛ شریعتمداری، علی و نادری، عزت‌الله. (۱۳۸۷). برنامه درسی مبتنی بر شایستگی در آموزش عالی. *پژوهشنامه تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد*، شماره ۱۷، صص ۱۳۰-۱۵۶
- نادری، اعظم؛ بقایی، رحیم؛ محمدپور، یوسف؛ علیرمایی، نسرين و قربانزاده، کبری. (۱۳۹۱). مقایسه تأثیر دو روش آموزشی مبتنی بر شایستگی و آموزش سنتی در یادگیری فعال مهارت‌های شناختی و بالینی دانشجویان پرستاری کارورز بخش ICU. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، صص ۶۹۸-۷۰۸
- نوری، فیروز و پیدایی، میرمهرداد. (۱۳۸۵). *آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها*. انتشارات سیمای دانش
- دفتر طرح و برنامه درسی سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور. (۱۳۸۹). ویژگی‌های کلیدی برنامه‌های درسی مبتنی بر CBT. دفتر شماره ۲۳.
- یارمحمدیان، محمد. (۱۳۸۲). مدیران و کارشناسان بهداشتی و الگوهای مناسب نیازسنجی. *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، شماره ۹، صص ۴۰-۵۶

- Baba, M. D., & Nizaroyani, S. (2012). Evaluation of Training Effectiveness on Advanced Quality Management Practices. *Social and Behavioral Sciences*, 56, 67 – 73.
- Olanian, D. A. (2008). Staff training and development: A vital tool for organizational effectiveness. *European Journal of Scientific research*, 45-57
- Gokmen, S. (2009). *The Effects Of Cooperative Learning On Learning Outcomes & Reactions to Training In An In-Service Training Course*. Middle East Technical University
- Keith, N., & Frese, M. (2008). Effectiveness of error management training: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93, 59-69.
- McDonald, L. (2011). Transfer of training in teacher PD A process-outcome orientation. *Social and Behavioral Sciences*, 29, 1885 – 1894.

- Nadeem, M. (2010). The Role of training in determining the employee corporate behavior with respect to organizational productivity. *international journal business & management*, 21-34
- The Handbook of Competency Mapping. (2007). From SAGE publisher
- Wexley, K.N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall