

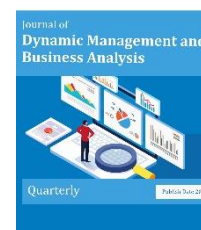


Journal Website

Article history:
Received 04 July 2025
Revised 18 August 2025
Accepted 11 September 2025
Published online 24 Sept. 2025

Dynamic Management and Business Analysis

Volume 4, Issue 4, pp 1-20



E-ISSN: 3041-8933

Analysis of Factors Affecting Competency-Based Training of Managers in the National Iranian Oil Products Distribution Company

Ali Farhadi¹, Reza Soorani Yancheshmeh^{2*}, Sedighe Tootian Esfahani³

¹ Department of Educational Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

² Department of Educational Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

³ Department of Educational Management, WT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran.

* Corresponding author email address: reza.soorani2323@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Farhadi, A., Soorani Yancheshmeh, R., Tootian Esfahani, S. (2025). Analysis of Factors Affecting Competency-Based Training of Managers in the National Iranian Oil Products Distribution Company. *Dynamic Management and Business Analysis*, 4(4), 1-20.

<https://doi.org/10.61838/dmbaj.246>



© 2025 the author(s). Published by Knowledge Management Scientific Association. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) License.

ABSTRACT

Objective: The purpose of this study is to analyze the factors affecting competency-based training of managers in the National Iranian Oil Products Distribution Company.

Methodology: The research method is an exploratory mixed-method approach. In addition to a document review, the thematic analysis technique was used to identify the dimensions and components. The qualitative research population consists of university faculty members who also hold positions in the National Iranian Oil Products Distribution Company, specifically in the fields of training needs assessment and human resources. Theoretical saturation was reached after conducting 20 interviews. The quantitative research population includes all managers of the National Iranian Oil Products Distribution Company, with a sample of 168 individuals determined using stratified random sampling and Cochran's formula. The validity of the study was confirmed by four experts and two colleagues, while reliability was calculated using the Kappa coefficient formula (0.633).

Findings: The results identified 61 indicators, 11 components, and four dimensions influencing competency-based training for managers. Finally, structural equation modeling was used to determine the impact of the identified factors. The findings indicated that competency-based training needs assessment and educational demand creation had the highest impact on competency-based training of managers in the National Iranian Oil Products Distribution Company, with a coefficient of 0.977.

Conclusion: The study results indicated that competency-based training needs assessment and educational demand creation have the greatest impact on managerial training, and improving these factors can enhance management quality within the organization.

Keywords: Training, Needs Assessment, Managerial Competency, National Iranian Oil Products Distribution Company

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

Competency-based training (CBT) has become a crucial element in modern human resource development, particularly in managerial education. Organizations worldwide are transitioning from traditional training models to competency-based approaches that align training with job-specific skills and knowledge. Training is widely recognized as a fundamental driver of organizational success, ensuring that employees develop the necessary capabilities to adapt to dynamic and competitive environments ([Male & Pattinson, 2011](#)). Effective training enhances workforce efficiency and fosters continuous professional development ([Noori, 2012](#)).

In today's rapidly changing corporate landscape, competency-based training is essential for managers who must navigate organizational complexities and make strategic decisions. Research highlights that organizations that invest in structured competency-based training programs achieve superior performance outcomes ([Azizi et al., 2020](#)). This is particularly evident in industries requiring specialized managerial expertise, where competency-based training strengthens leadership, decision-making, and problem-solving abilities ([Abdollahi et al., 2015](#); [Andayesh et al., 2019](#)).

Several studies have examined the effectiveness of competency-based training. For example, research in India found that competency-based training enhances employee alignment with organizational goals and improves productivity ([Shankha Shuvra & Piyali, 2022](#)). Similarly, findings suggest that organizations implementing structured training programs experience greater innovation and competitive advantage ([Banmairuoy et al., 2022](#)). In healthcare, competency-based training is linked to higher service quality and improved workforce performance ([Eslami, 2022](#)).

Despite its advantages, implementing competency-based training presents challenges such as resistance to change, ineffective needs assessment, and inadequate evaluation frameworks ([Maleki & Hassanvand, 2021](#)). This study aims to analyze the key factors influencing competency-based training for managers in the National Iranian Oil Products Distribution Company, identifying indicators and dimensions that contribute to training effectiveness.

Methodology

This study employed an exploratory mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative methodologies. The qualitative phase involved a thematic analysis of competency-based training dimensions, utilizing semi-structured interviews with 20 experts in human resource development and managerial training. The interviewees included university faculty members and senior managers from the National Iranian Oil Products Distribution Company. Theoretical saturation was reached after 20 interviews, ensuring comprehensive coverage of relevant themes.

For the quantitative phase, data were collected from 168 managers of the National Iranian Oil Products Distribution Company through stratified random sampling, based on Cochran's formula. The study employed a researcher-designed questionnaire consisting of 61 items measured on a Likert scale. The validity of the questionnaire was confirmed by four subject matter experts and two academic

colleagues. Reliability was assessed using the Kappa coefficient formula, yielding a reliability score of 0.633.

The data analysis involved both descriptive and inferential statistical techniques. Structural equation modeling (SEM) was used to evaluate the impact of the identified factors on competency-based training. Data analysis was performed using SPSS 23 and Smart PLS4 software to ensure rigorous statistical evaluation.

Findings

The study identified 61 indicators, 11 components, and four key dimensions that influence competency-based training for managers. The four dimensions include:

1. **Competency-based training needs assessment**
2. **Educational demand creation**
3. **Effective implementation of training programs**
4. **Training evaluation and feedback mechanisms**

Among these, the competency-based training needs assessment and educational demand creation dimensions had the most significant impact on training effectiveness, with a path coefficient of 0.977. This finding suggests that understanding and prioritizing managerial training needs is crucial for developing impactful training programs.

The analysis also highlighted that effective implementation of training programs accounted for 79% of the variance in competency-based training effectiveness. This dimension includes aspects such as curriculum design, selection of training methods, instructor qualifications, and interactive learning techniques.

Furthermore, training evaluation and feedback mechanisms were identified as critical in ensuring continuous improvement in training outcomes. Organizations that implemented structured post-training assessments and feedback mechanisms observed greater alignment between training objectives and managerial performance.

The structural equation modeling results confirmed the validity of the proposed framework, with all factor loadings exceeding 0.3 and t-values surpassing 1.96, indicating statistical significance.

Discussion and Conclusion

The findings of this study reinforce the importance of competency-based training in enhancing managerial effectiveness. The high impact of training needs assessment and educational demand creation suggests that organizations must adopt a systematic approach to identifying managerial training requirements. This can be achieved through comprehensive competency mapping, job analysis, and stakeholder consultations.

The role of structured training implementation was also evident, emphasizing the need for well-designed training modules, experienced instructors, and interactive learning methodologies. Organizations should invest in technology-driven training solutions such as e-learning and simulation-based learning to enhance training effectiveness.

The study also underscores the significance of training evaluation and feedback mechanisms. Regular assessment of training effectiveness through post-training evaluations, performance tracking, and feedback loops ensures continuous improvement and alignment with organizational goals.

To enhance the effectiveness of competency-based training programs, the following recommendations are proposed:

1. Develop a systematic competency-based training framework that includes competency mapping, job profiling, and gap analysis.
2. Implement interactive training methodologies such as case studies, role-playing, and experiential learning to enhance participant engagement.
3. Leverage digital learning platforms to facilitate continuous learning and accessibility for managers.
4. Establish a robust training evaluation system to measure training impact and drive improvements.
5. Encourage a learning culture within organizations by integrating competency-based training into career development plans.

In conclusion, competency-based training is a crucial strategy for enhancing managerial capabilities and overall organizational performance. The results of this study provide a structured framework that can be adopted by organizations to improve the effectiveness of their training programs. By focusing on competency-based training needs assessment, structured implementation, and continuous evaluation, organizations can foster a culture of learning and adaptability among managers.

واکاوی عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

علی فرهادی^۱، رضا سورانی یانچشمه^۲، صدیقه طوطیان اصفهانی^۳

۱. گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد تهران غرب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

*ایمیل نویسنده مسئول: reza.soorani2323@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

فرهادی، علی، سورانی یانچشمه، رضا، طوطیان اصفهانی، صدیقه. (۱۴۰۴). واکاوی عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران. مدیریت پویا و تحلیل کسب و کار، ۴(۴)، ۱-۲۰.

هدف: هدف از این پژوهش واکاوی عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. **روش‌شناسی:** روش انجام پژوهش آمیخته اکتشافی است. برای انجام این پژوهش علاوه بر مطالعه اسنادی، از تکنیک تحلیل مضمون، برای شناسایی ابعاد و مؤلفه‌ها استفاده شد. جامعه آماری در بخش کیفی اعضای هیأت علمی دانشگاه و با حفظ سمت در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران در حوزه نیازسنجی آموزشی و منابع انسانی مشغول به کار هستند که بعد از انجام مصاحبه ۲۰ اشباع نظری صورت گرفت و در بخش کمی شامل تمامی مدیران شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی که براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و فرمول کوکران ۱۶۸ نفر تعیین شد. روایی از طریق ۴ خبره و توسط دو همکار و پایایی از فرمول کوپای (۰/۶۳۳) بدست آمد. **یافته‌ها:** عوامل موثر بر آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران با ۶۱ شاخص، ۱۱ مؤلفه و ۴ بُعد شناسایی شد. سرانجام برای تعیین میزان تاثیر عوامل از تکنیک معادلات ساختاری استفاده شد که مشخص گردید نیازسنجی و نیازآفرینی آموزشی مبتنی بر شایستگی با ضریب ۰.۹۷۷ بیشترین تاثیر را بر آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران دارد. **نتیجه‌گیری:** نتایج پژوهش نشان داد که نیازسنجی و نیازآفرینی آموزشی مبتنی بر شایستگی بیشترین تأثیر را بر آموزش مدیران دارد و بهبود این عوامل می‌تواند کیفیت مدیریت در سازمان را ارتقا دهد.

کلیدواژه‌گان: آموزش، نیازسنجی، شایستگی مدیران، شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده(گان) است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY 4.0) صورت گرفته است.

آموزش^۱ سرآغاز بلوغ فکری، تعمیق قدرت تفکر، تحلیل‌های ذهنی در افراد و ابزار استراتژیک^۲ تحول و توسعه اجتماعی^۳ در جوامع مختلف محسوب می‌شود. تجارب جهانی دیگر این است که آموزش یکی از موثرترین عوامل در تغییر رفتار، روز آمد کردن مهارت، توسعه تخصص به بینش و نگرش منابع انسانی و تحول سازمانی^۴ است (Male & Pattinson, 2011). اولین توجه هر سازمان به حفظ بقا و حیات خود است و سپس به کارآیی و اثربخشی^۵ معطوف می‌گردد. تداوم حیات بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. بر اثر این تعامل، تازه‌ترین اطلاعات و یافته‌های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه‌های عمل و رفتار سازمانی می‌گردد. هم چنین در تعامل، سازمان باید منابع کافی و موردنیاز خود را کسب کند و همسازی لازم را با درخواست‌های واقعی محیط بعمل آورد. حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد، هر چه این زمینه‌ها بهنگام و بهینه باشند، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود؛ لذا آموزش و توسعه کارکنان نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در آن‌ها نقش بسزایی دارد؛ بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند. تغییرات در تکنولوژی به عنوان عامل دگرگونی در سازمان‌ها، می‌تواند تغییر کلی مهارت‌ها و دانش در سازمان ایجاد کند. بنابراین آموزش مستمر و منطبق با واقعیات و شرایط زمانی و مکانی، فوق العاده اهمیت و ضرورت دارد (Noori, 2012).

لذا در جامعه‌ای که به سرعت در حال دگرگونی است، آموزش کارکنان به ویژه مدیران، نه تنها مطلوب است بلکه فعالیتی است که هر سازمانی باید برای آن منابعی را در نظر بگیرد، تا همواره منابع انسانی کارآمد و مطلعی در اختیار داشته باشد. اجرای آموزش مدیران سبب می‌شود، تا آن‌ها بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور موثر فعالیت هایشان را ادامه داده و بر کارایی و اثربخشی^۶ خود بیفزایند. بنابراین آموزش یکی از مهمترین ابزارهای توسعه مدیران و کارکنان می‌باشد و مدیران آگاه و موفق، لزوم آموزش را به درستی می‌فهمند. نظام آموزش و بهسازی سازمان^۷ به عنوان یکی از کارکردهای مهم سازمانی، فراهم آوردن زمینه‌ای است که براساس آن توانایی‌های بالقوه کارکنان به ویژه مدیران سازمان شکوفا گردد. در نگرش سازمان‌های پیشرفته، آموزش و تربیت مدیران و کارکنان نه تنها هزینه محسوب نمی‌شود، بلکه نوعی سرمایه گذاری برای آینده تلقی می‌شود. آموزش و تربیت به عنوان یک ضرورت، سازمان را از حالت ایستایی خارج به سمت پویایی پیش خواهد برد (Azizi et al., 2020).

در این راستا فعالیت‌های انجام شده در زمینه توسعه رویکرد نظام آموزش مبتنی بر شایستگی^۸ در حوزه‌ی منابع انسانی و تأثیری که این نظام آموزشی بر کارکردهای مختلف مدیران سازمان در دهه‌های اخیر از خود برجای گذاشته‌اند، باعث شده است که این امر به‌عنوان یکی از اهداف و مقاصد راهبردی در سازمان‌ها و موسسات کشورهای توسعه یافته و برخی از کشورهای در حال توسعه به حساب آید و سازمان‌ها به‌تدریج بر ضرورت و اهمیت شناسایی و سریع این نوع آموزش از خود نشان دهند (Abdollahi et al., 2015).

¹ Education

² Strategic tool

³ Social Development

⁴ Organizational reform

⁵ Efficiency and effectiveness

⁶ Efficiency and effectiveness

⁷ Organization training and improvement system

⁸ Competency-based Education system approach

امروزه، سازمان‌های مختلف تحت تأثیر عوامل متعددی همچون افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به نیروی انسانی کارآمد و وجود منابع محدود، زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سال‌ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا^۱ برخوردار باشد و از آنجا که مدیران هر سازمان اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند، بدیهی است برای رویارویی با چنین چالش‌هایی سیستم آموزشی این سازمان‌ها باید مبتنی بر شایستگی باشد (Andayesh et al., 2019).

لذا در جهان امروز نظام‌های آموزشی چالش‌های مشترک و متفاوتی در نوسازی آموزش^۲ دارند. تجربه کشورهای نشان می‌دهد که استفاده از فناوری‌های گوناگون در آموزش، ابزارهای نیرومندی را برای افزایش قابلیت بهبود مستمر آموزش^۳، توسعه فرصت‌های یادگیری^۴، گسترش دستیابی برابر به آموزش^۵، ارتقای کارایی کارکنان آموزشی^۶، بهبود کیفیت یادگیری^۷، ارتقاء سیستم‌های مدیریت و برنامه ریزی آموزشی^۸، ایجاد زمینه‌های یادگیری مداوم^۹، آرایه آموزش‌های مجازی و آموزش مادام‌العمر^{۱۰} به دست می‌دهد. با گسترش تکنیک‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی، الگوهای سنتی آموزش که بسیار منفعل بودند، جای خود را به الگوهای مدرن‌تر سپردند. شیوه‌های جدید خواستار مشارکت فعال یادگیرنده در فرآیند یادگیری اند که ممکن هست با چالش‌هایی روبرو شوند (Ahmadi, 2020; McDonnell et al., 2024; Mohammadi Yazdi et al., 2024; Rasouli et al., 2024).

آموزش مبتنی بر شایستگی در حوزه مدیریت منابع انسانی به عنوان یک راهکار اساسی برای ارتقای عملکرد سازمان‌ها شناخته شده است. در این راستا، شانخا و پیالی (۲۰۲۲) در پژوهشی به بررسی مولفه‌های آموزش‌های مبتنی بر شایستگی‌های منابع انسانی در اتحادیه صنفی مقامات در هند پرداختند و نشان دادند که این نوع آموزش‌ها باید مبتنی بر نتیجه‌گرایی، همسویی کارکنان با اهداف سازمان، مهارت‌های شبکه‌سازی و بازخورد مؤثر باشد (Shankha Shuvra & Piyali, 2022). همچنین، بانماروی و همکاران (۲۰۲۲) تأثیر آموزش‌های مبتنی بر شایستگی‌های کارکنان را بر نوآوری و رقابت پایدار سازمان بررسی کردند و دریافتند که این آموزش‌ها می‌توانند تأثیر مستقیمی بر نوآوری و مزیت رقابتی پایدار داشته باشند، اما توسعه منابع انسانی به طور مستقیم تأثیری بر این عوامل ندارد، بلکه به صورت غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی بر مزیت رقابتی پایدار تأثیرگذار است (Banmairuoy et al., 2022). در همین راستا، اسلامی (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای به بررسی نقش مدل آموزش مبتنی بر شایستگی در ارتقای کیفیت منابع انسانی در مراکز بهداشتی و درمانی پرداخت و نشان داد که محتوای آموزشی نیروی انسانی در این مراکز باید شامل هفت مقوله اصلی یعنی مهارت‌های آکادمیک پایه، تفکر، شخصی، اطلاعاتی، ارتباطی، عاطفی و مدیریتی باشد. بر این اساس، مدیران مراکز بهداشتی درمانی می‌توانند از این چارچوب برای جذب و آموزش نیروی انسانی استفاده کنند (Eslami, 2022). از سوی دیگر، ملکی و حسنون (۲۰۲۱) در تحقیقی با هدف شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز منابع انسانی در سازمان‌های دولتی جهت تحقق گام دوم انقلاب اسلامی، به این نتیجه رسیدند که این شایستگی‌ها شامل شایستگی‌های فردی (اخلاقی، مکتبی، معنوی،

¹ Expert, creative and highly motivated workforce

² Modernization of education

³ Continuous improvement of education

⁴ Development of learning opportunities

⁵ Expansion of equal access to education

⁶ Improvement of educational staff efficiency

⁷ Improvement of learning quality

⁸ Improvement of educational management and planning systems

⁹ Creation of continuous learning environments

¹⁰ Provision of virtual education and lifelong education

نگرشی و عمومی) و شایستگی‌های رفتاری، مدیریتی، ارتباطی و تخصصی است. این یافته‌ها تأکید دارند که انتخاب و آموزش کارکنان بر اساس این شایستگی‌ها می‌تواند نقش مهمی در دستیابی به اهداف کلان سازمانی ایفا کند (Maleki & Hassanvand, 2021). بنابراین تحقیق در این زمینه می‌تواند اطلاعات مفیدی در زمینه تعیین شاخص‌ها و استانداردهای منابع آموزشی، اساتید برگزار کننده، مهارت‌های شغلی، استانداردهای آموزشی، تجزیه و تحلیل شغل، مجموع شایستگی‌های مورد نیاز برای احراز مسئولیتهای مدیریتی در اختیار سیاستگذاران و مدیرانی که در حوزه بهسازی منابع انسانی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی قرار می‌دهد. این پژوهش درصدد است با دیدی آسیب‌شناسانه به آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی است، در این زمینه به بازتعریفی از آموزش و نیازسنجی و شایستگی مدیران پرداخته شد و به این پرسش‌ها که "عوامل موثر بر آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران کدامند؟" پاسخ دهد.

روش پژوهش

این مطالعه یک مطالعه به روش آمیخته (کمی و کیفی) است. در مرحله کیفی با استفاده از مصاحبه نیمه ساختار یافته مولفه‌های اولیه از روش تحلیل مضمون شناسایی شد. مشارکت کنندگان در پژوهش را افراد خبره در زمینه آموزش منابع انسانی، مدیران شرکت نفت و اعضای هیأت علمی متخصص در زمینه آموزش منابع انسانی در زمینه ی نفت و فرآورده‌های نفتی که مقاله، کتاب و یا تالیفی داشته‌اند، تشکیل داده‌اند. معیارهای ورود به مطالعه عبارت بودند از خبرگان با حداقل سه سال تجربه فعالیت در شرکت ملی نفت و دانشگاه در زمینه آموزش و نیازسنجی، متخصصین با حداقل تحصیلات دکتری در رشته‌های نفت، مدیریت آموزشی و مدیریت دولتی. روش نمونه‌گیری نیز به صورت هدفمند بود. از نظر تشکری و تدلیه در این روش نمونه‌گیری، موارد بصورت غیر تصادفی و کاملاً هدفمند انتخاب می‌شوند که در بخش کیفی تعداد ۱۱ نفر از خبرگان در این پژوهش مشارک داشتند. فرایند تحلیل مضمون کیفی برای تعیین عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران استفاده شد. روش گردآوری داده‌ها برای جمع‌آوری داده‌های کمی، پرسشنامه پژوهشگر ساخته مبتنی بر داده‌های حاصل از بخش کیفی و تحلیل متون بود که روایی و پایایی آن مورد تایید قرار گرفته بود. این پرسشنامه برای بررسی تاثیر عوامل در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران از پرسشنامه‌ای با ۶۱ سوال با طیف لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم استفاده گردید. جامعه آماری در این بخش کلیه مدیران اجرایی، میانی و عالی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی بودند حجم نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران برابر ۱۶۸ نفر بدست آمد.

میانگین زمانی مصاحبه‌ها ۸۴ دقیقه بود. پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، به منظور تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها استفاده شد. بدین ترتیب که پس از انجام مصاحبه‌ها ابتدا متن‌ها پیاده شد. پس از آن یک نسخه از کدهای استخراج شده برای مصاحبه شونده ارسال و تایید شد. جهت آشنایی با داده‌ها و غرق شدن، داده‌ها چندین مرتبه بازخوانی گردید بدین ترتیب کدهای اولیه شناسایی و کدهای اولیه مشابه در یک طبقه کنار هم قرار گرفتند و طبقات اولیه شکل گرفت. این طبقات درهم ادغام شده و درون مایه‌ها را تشکیل دادند. همچنین جهت اطمینان از صحت داده‌های جمع‌آوری شده، درگیری طولانی مدت و عمیق داده‌ها وجود داشت. بعلاوه، دو پژوهشگر دیگر علاوه بر پژوهشگران اصلی، در تحلیل داده‌ها مشارکت داشتند. پژوهشگر دست‌نوشته‌ها را برای تایید کدگذاری و طبقات می‌خواندند. برای افزایش تاییدپذیری مجدداً به مشارکت کنندگان مراجعه می‌گردید. داشتن حداکثر تنوع در نمونه‌گیری و دیدارهای طولانی، راه‌های دیگر افزایش اعتبار داده‌ها بودند. از همان مصاحبه اولیه کدها و طبقات فرعی شکل گرفتند و سپس کاهش داده‌ها در تمام واحدهای تحلیل (کدها) ادامه یافت تا درون مایه‌ها ظهور یافتند. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری داده‌ها ادامه یافت. تحلیل محتوای کیفی با

نرم افزار MAXQDA12 انجام شد. برای معادلات ساختاری از نرم افزار smart pls4 و برای تعیین اعتبار مدل از نرم افزار SPSS25 استفاده شد. در این پژوهش اخذ رضایت نامه آگاهانه، حفظ اطلاعات هویتی و رعایت امانت داری در پیاده سازی محتوای مصاحبه ها به عنوان ملاحظات اخلاقی مد نظر قرار گرفت.

یافته ها

سوال اول: عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران کدامند؟

برای پاسخ به این سوال ۲۰ مصاحبه از خبرگان امر آموزش منابع انسانی، مدیران شرکت نفت و اعضای هیأت علمی متخصص با سوالات نیمه ساختار یافته انجام پذیرفت. در نهایت در این فرایند ۲۳۰ کد اولیه استخراج گردید. با بازبینی متعدد و ادغام کدها بر اساس تشابه و طی چندین مرحله، در نهایت ۶۱ شاخص برای آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران استخراج گردید:

جدول ۱

مضامین پایه و سازمان دهنده آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مضمون	کد مصاحبه شونده
نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی	شایستگی های دانشی منتج از روش تحلیل سازمان	A ۱-۱	۱۱، ۱۱۵، ۱۷، ۱۹
	شایستگی های مهارتی منتج از روش تحلیل سازمان	A ۱-۲	۱۴، ۱۶، ۱۱۵
	شایستگی های نگرشی منتج از روش تحلیل سازمان	A ۱-۳	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱، ۱۶، ۱۱۸
	شایستگی های دانشی منتج از روش تحلیل شغل	A ۱-۴	۱۱، ۱۱۵، ۱۱۴، ۱۲، ۱۱۱
	شایستگی های مهارتی منتج از روش تحلیل شغل	A ۱-۵	۱۶، ۱۱۲، ۱۵، ۱۱۱۴، ۱۳۱
	شایستگی های نگرشی منتج از روش تحلیل شغل	A ۱-۶	۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵
	شایستگی های دانشی منتج از روش تحلیل فرد	A ۱-۷	۱۱۰، ۱۱۸، ۱۳
	شایستگی های مهارتی منتج از روش تحلیل فرد	A ۱-۸	۱۱، ۱۵، ۱۴، ۱۱۲، ۱۱۱
	شایستگی های نگرشی منتج از روش تحلیل فرد	A ۱-۹	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱، ۱۵
نیازآفرینی آموزشی مبتنی بر شایستگی	شایستگی های دانشی منتج از روش تحلیل محیط (درون سازمان)	A ۲-۱	۱۱۰، ۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱۱۱
	شایستگی های مهارتی منتج از روش تحلیل محیط (درون سازمان)	A ۲-۲	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱، ۱۵
	شایستگی های نگرشی منتج از روش تحلیل محیط (درون سازمان)	A ۲-۳	۱۱، ۱۸، ۱۳
	شایستگی های دانشی منتج از روش تحلیل محیط (بیرون سازمان)	A ۲-۴	۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵
	شایستگی های مهارتی منتج از روش تحلیل محیط (بیرون سازمان)	A ۲-۵	۱۱۰ و ۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱
	شایستگی های نگرشی منتج از روش تحلیل محیط (بیرون سازمان)	A ۲-۶	۱۱۰، ۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱۱۱
اولویت بندی نیازهای آموزشی مبتنی بر شایستگی	شناسایی نیازهای دانشی براساس نیازها و اهداف افراد	A ۳-۱	۱۱۰، ۱۱۶، ۱۵، ۱۱۸، ۱۷
	شناسایی نیازهای مهارتی براساس نیازها و اهداف افراد	A ۳-۲	۱۱۱، ۱۱۷، ۱۱۲
	شناسایی نیازهای نگرشی براساس نیازها و اهداف افراد	A ۳-۳	۱۱۲، ۱۱۶، ۱۲۰، ۱۶، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۱۴
	شناسایی نیازهای دانشی براساس نیازها و اهداف سازمانی	A ۳-۴	۱۷، ۱۳، ۱۱۹، ۱۲
	شناسایی نیازهای مهارتی براساس نیازها و اهداف سازمانی	A ۳-۵	۱۷، ۱۱۳، ۱۱۹، ۱۶
	شناسایی نیازهای نگرشی براساس نیازها و اهداف سازمانی	A ۳-۶	

طراحی آموزشی مبتنی بر شایستگی	طراحی آموزشی در بخش تعیین اهداف آموزشی	B1-1	۱۵, ۱۱۱, ۱۴
	طراحی آموزشی در بخش تعیین محتوای آموزشی	B1-2	۱۱۰, ۱۹, ۱۱, ۱۷
	طراحی آموزشی در بخش تعیین روش آموزشی	B1-3	۱۱۳, ۱۴,
	طراحی آموزشی در بخش تعیین مدرس	B1-4	۱۶, ۱۱۵, ۱۱, ۱۷
	طراحی آموزشی در بخش تعیین فراگیرندگان	B1-5	۱۱۸, ۱۱۷, ۱۱۱, ۱۹
	طراحی آموزشی در بخش تعیین زمان دوره	B1-6	۱۷, ۱۳, ۱۹, ۱۲, ۱۶
	طراحی آموزشی در بخش تعیین مکان دوره	B1-7	۱۱۰, ۱۶, ۱۵, ۱۱۱, ۱۷
	طراحی آموزشی در بخش تعیین روش ارزشیابی	B1-8	۱۱۰, ۱۱۵, ۱۴, ۱۲, ۱۱۱
برنامه ریزی آموزشی مبتنی بر شایستگی	طراحی آموزشی در بخش تعیین تکنولوژی آموزشی	B1-9	۱۵, ۱۱۱, ۱۴
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین اهداف آموزشی	B2-1	۱۱, ۱۱۷, ۱۱۲
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین محتوای آموزشی	B2-2	۱۳, ۱۱۴, ۱۵
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین روش آموزشی	B2-3	۱۱, ۱۱۹, ۱۱۳
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین مدرس	B2-4	۱۲, ۱۱۶, ۱۱۰, ۱۱۴
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین فراگیرندگان	B2-5	۱۱۱, ۱۱۹, ۱۱۰, ۱۱۴, ۱۵
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین زمان	B2-6	۱۶, ۱۱۱, ۱۳
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین مکان دوره	B2-7	۱۷, ۱۱۵, ۱۱۳, ۱۸
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین روش ارزشیابی	B2-8	۱۲, ۱۶, ۱۱۰, ۱۱۴
	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین تکنولوژی آموزشی	B2-9	۱۱۲, ۱۸, ۱۳
اقدامات پیش از اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی	پیگیری و تامین بودجه آموزشی در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C1-1	۱۱۱, ۱۹, ۱۱۰, ۱۴, ۱۵
	اطلاع رسانی و ثبت نام در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C1-2	۱۷, ۱۳, ۱۱۹, ۱۱۱
	پیگیری فضا و امکانات آموزشی در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C1-3	۱۷, ۱۱۳, ۱۱۹, ۱۱۰
	هماهنگی با مدرس و فراگیرندگان در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C1-4	۱۱, ۱۹, ۱۳, ۱۱۴
اقدامات حین از اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی	نظارت بر فرایند اجرای آموزش در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C2-1	۱۱۰, ۱۶, ۱۵, ۱۱۱, ۱۱۷
	پیگیری رفع کاستی‌های احتمالی در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C2-2	۱۱, ۱۷, ۱۱۲
	ارزشیابی حین اجراء در راستای اجرای اثر بخش دوره های	C2-3	۱۲, ۱۱۶, ۱۱۰,
	پیگیری باز خورد اصلاحی حین اجراء در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C2-4	۱۶, ۱۱۱, ۱۳, ۱۱۴
اقدامات پس از اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی	تدوین گزارش پایان دوره در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C3-1	۱۷, ۱۳, ۱۱۹, ۱۲
	پیگیری صدور گواهینامه دوره در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C3-2	۱۷, ۱۱۳, ۱۹, ۱۶
	پیگیری بازخوردهای اصلاحی آتی در راستای اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی	C3-3	۱۲, ۱۱۶, ۱۱۰, ۱۴
	مستند سازی اطلاعات دوره در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	C3-4	۱۱, ۱۱۱, ۱۱۰, ۱۱۳
ارزشیابی آغازین دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی	شناسنامه آموزشی فراگیرندگان به منظور اطمینان از گذراندن دوره‌های آموزشی پیش نیاز	D1-1	۱۴, ۱۵, ۱۷, ۱۱۱



۱۱، ۱۱۰، ۱۱۶، ۱۵، ۱۱۳، ۱۶، ۱۱۰، ۱۴	D۱-۲ D ۱-۳	برگزاری پیش آزمون، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی ارزشیابی مقدماتی فراگیرندگان و تعیین سطح کلاس، از طریق تعامل مدرس با فراگیرندگان
۱۱، ۱۱۵	D۲-۱	ارتقای دانشی فراگیرندگان، از طریق جلب مشارکت آنان در کلاس و انجام ارزشیابی‌های حین دوره
۱۴، ۱۱، ۱۵	D۲-۲	ارتقای مهارتی فراگیرندگان، از طریق جلب مشارکت آنان در کلاس و انجام ارزشیابی‌های حین دوره
۱۳، ۱۴، ۱۱۱،	D۲-۳	ارتقای نگرشی فراگیرندگان، از طریق جلب مشارکت آنان در کلاس و انجام ارزشیابی‌های حین دوره
۱۱، ۱۲، ۱۱۶، ۱۱۰ ۱۵، ۱۲، ۱۱۸، ۱۳ ۱۱۶	D۳-۱ D۳-۲ D۳-۳	ارزشیابی پایانی دوره‌های آموزشی مبتنی بر ارزشیابی سطح یادگیری، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی ارزشیابی سطح رفتار فردی، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی مبتنی
۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۵	D۳-۴	ارزشیابی سطح نتایج سازمانی، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی

در گام دوم با توجه به سوالات مطروحه از اساتید چالش‌های شناسایی شده (۶۱ شاخص و ۱۱ مولفه) در ۴ بُعد گنجانده شد.

جدول ۲

مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی / ایران

مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	کد مضمون	کد مصاحبه شونده
نیازسنجی و نیازآفرینی آموزشی مبتنی بر شایستگی	نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی	شایستگی‌های دانشی منتج از روش تحلیل سازمان	A ۱-۱	۱۱، ۱۱۵، ۱۷، ۱۹
		شایستگی‌های مهارتی منتج از روش تحلیل سازمان	A ۱-۲	۱۴، ۱۶، ۱۱۵
		شایستگی‌های نگرشی منتج از روش تحلیل سازمان	A ۱-۳	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱،
		شایستگی‌های دانشی منتج از روش تحلیل شغل	A ۱-۴	۱۶، ۱۱، ۸
		شایستگی‌های مهارتی منتج از روش تحلیل شغل	A ۱-۵	۱۱، ۱۱۵، ۱۱۴، ۱۲، ۱۱۱
		شایستگی‌های نگرشی منتج از روش تحلیل شغل	A ۱-۶	۱۶، ۱۱۲، ۱۵
		شایستگی‌های دانشی منتج از روش تحلیل فرد	A ۱-۷	۱۱۱۴، ۱۳۱
		شایستگی‌های مهارتی منتج از روش تحلیل فرد	A ۱-۸	۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵
		شایستگی‌های نگرشی منتج از روش تحلیل فرد	A ۱-۹	۱۱۰، ۱۱۸، ۱۳
نیازآفرینی آموزشی مبتنی بر شایستگی	شایستگی‌های دانشی منتج از روش تحلیل محیط (درون سازمان)	شایستگی‌های دانشی منتج از روش تحلیل	A ۲-۱	۱۱، ۱۵، ۱۴، ۱۱۲، ۱۱۱
	شایستگی‌های مهارتی منتج از روش تحلیل محیط (درون سازمان)	شایستگی‌های مهارتی منتج از روش تحلیل	A ۲-۲	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۱، ۱۵
	شایستگی‌های نگرشی منتج از روش تحلیل محیط (درون سازمان)	شایستگی‌های نگرشی منتج از روش تحلیل	A ۲-۳	۱۱، ۱۸، ۱۳
	شایستگی‌های دانشی منتج از روش تحلیل محیط (بیرون سازمان)	شایستگی‌های دانشی منتج از روش تحلیل	A ۲-۴	۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۱۵
	شایستگی‌های مهارتی منتج از روش تحلیل محیط (بیرون سازمان)	شایستگی‌های مهارتی منتج از روش تحلیل	A ۲-۵	۱۳، ۱۱۴، ۱۱۰ و ۱۱

۱۱۰، ۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱۱۱	A ۲-۶	شایستگی‌های نگرشی منتج از روش تحلیل محیط (بیرون سازمان)	
۱۱۰، ۱۱۶، ۱۵، ۱۱۸، ۱۷	A ۳-۱	شناسایی نیازهای دانشی براساس نیازها و اهداف افراد	اولویت بندی نیازهای آموزشی مبتنی بر شایستگی
۱۱۱، ۱۱۷، ۱۱۲	A ۳-۲	شناسایی نیازهای مهارتی براساس نیازها و اهداف افراد	
۱۱۲، ۱۱۶، ۱۲۰،	A ۳-۳	شناسایی نیازهای نگرشی براساس نیازها و اهداف افراد	
۱۶، ۱۱۱، ۱۱۳، ۱۱۴	A ۳-۴	شناسایی نیازهای دانشی براساس نیازها و اهداف سازمانی	
۱۷، ۱۳، ۱۱۹، ۱۲	A ۳-۵	شناسایی نیازهای مهارتی براساس نیازها و اهداف سازمانی	
۱۷، ۱۱۳، ۱۱۹، ۱۶	A ۳-۶	شناسایی نیازهای نگرشی براساس نیازها و اهداف سازمانی	
۱۵، ۱۱۱، ۱۴	B1-۱	طراحی آموزشی در بخش تعیین اهداف آموزشی	طراحی و برنامه ریزی آموزشی مبتنی بر شایستگی
۱۱۰، ۱۹، ۱۱، ۱۷	B1-۲	طراحی آموزشی در بخش تعیین محتوای آموزشی	مبتنی بر شایستگی
۱۱۳، ۱۴،	B1-۳	طراحی آموزشی در بخش تعیین روش آموزشی	
۱۶، ۱۱۵، ۱۱، ۱۷	B1-۴	طراحی آموزشی در بخش تعیین مدرس	
۱۱۸، ۱۱۷، ۱۱۱، ۱۹	B1-۵	طراحی آموزشی در بخش تعیین فراگیرندگان	
۱۷، ۱۳، ۱۹، ۱۲، ۱۶	B1-۶	طراحی آموزشی در بخش تعیین زمان دوره	
۱۱۰، ۱۶، ۱۵، ۱۱۱، ۱۷	B1-۷	طراحی آموزشی در بخش تعیین مکان دوره	
۱۱۰، ۱۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱۱۱	B1-۸	طراحی آموزشی در بخش تعیین روش ارزشیابی	
۱۵، ۱۱۱، ۱۴	B1-۹	طراحی آموزشی در بخش تعیین تکنولوژی آموزشی	
۱۱، ۱۱۷، ۱۱۲	B2-۱	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین اهداف آموزشی	برنامه ریزی آموزشی مبتنی بر شایستگی
۱۳، ۱۱۴، ۱۵	B2-۲	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین محتوای آموزشی	
۱۱، ۱۱۹، ۱۱۳	B2-۳	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین روش آموزشی	
۱۲، ۱۱۶، ۱۱۰، ۱۱۴	B2-۴	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین مدرس	
۱۱۱، ۱۱۹، ۱۱۰، ۱۱۴، ۱۵	B2-۵	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین فراگیرندگان	
۱۶، ۱۱۱، ۱۳	B2-۶	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین زمان	
۱۷، ۱۱۵، ۱۱۳، ۱۸	B2-۷	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین مکان دوره	
۱۲، ۱۶، ۱۱۰، ۱۱۴	B2-۸	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین روش ارزشیابی	
۱۱۲، ۱۸، ۱۳	B2-۹	برنامه ریزی دقیق در بخش تعیین تکنولوژی آموزشی	
۱۱۱، ۱۹، ۱۱۰، ۱۴، ۱۵	C1-۱	پیگیری و تامین بودجه آموزشی در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی
۱۷، ۱۳، ۱۱۹، ۱۱۱	C1-۲	اطلاع رسانی و ثبت نام در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	
۱۷، ۱۱۳، ۱۱۹، ۱۱۰	C1-۳	پیگیری فضا و امکانات آموزشی در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	
۱۱، ۱۹، ۱۳، ۱۱۴	C1-۴	هماهنگی با مدرس و فراگیرندگان در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	
۱۱۰، ۱۶، ۱۵، ۱۱۱، ۱۱۷	C2-۱	نظارت بر فرایند اجرای آموزش در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	اقدامات حین از اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی

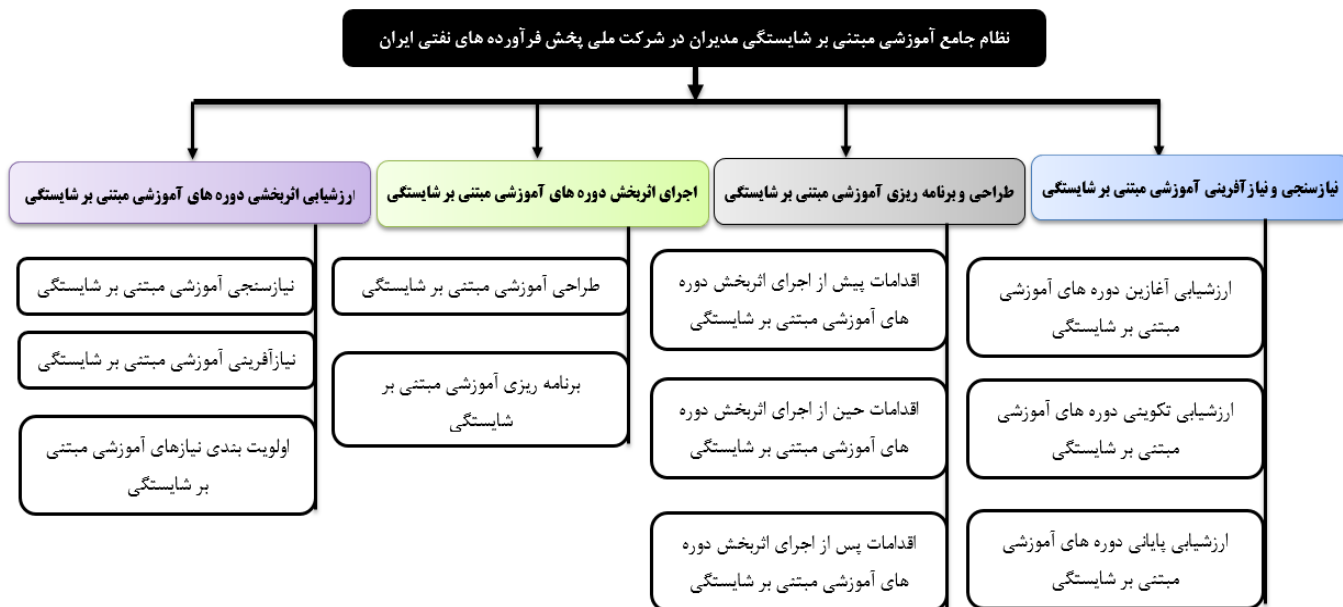


۱۱، ۱۷، ۱۱۲	C۲-۲	پیگیری رفع کاستی‌های احتمالی در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی		
۱۲، ۱۱۶، ۱۱۰،	C۲-۳	ارزشیابی حین اجراء در راستای اجرای اثر بخش دوره های		
۱۶، ۱۱۱، ۱۳، ۱۱۴	C۲-۴	پیگیری باز خورد اصلاحی حین اجراء در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی		
۱۷، ۱۳، ۱۱۹، ۱۲	C۳-۱	تدوین گزارش پایان دوره در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی	اقدامات پس از اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی	
۱۷، ۱۱۳، ۱۹، ۱۶	C۳-۲	پیگیری صدور گواهینامه دوره در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی		
۱۲، ۱۱۶، ۱۱۰، ۱۴	C۳-۳	پیگیری بازخوردهای اصلاحی آتی در راستای اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی		
۱۱، ۱۱۱، ۱۱۰، ۱۱۳	C۳-۴	مستند سازی اطلاعات دوره در راستای اجرای اثر بخش دوره‌های آموزشی		
۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۱۱	D۱-۱	شناسنامه آموزشی فراگیرندگان به منظور اطمینان از گذراندن دوره‌های آموزشی پیش نیاز	ارزشیابی آغازین دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی	ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی
۱۱، ۱۱۰، ۱۱۶، ۱۵،	D۱-۲	برگزاری پیش آزمون، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی		
۱۱۳، ۱۶، ۱۱۰، ۱۴	D ۱-۳	ارزشیابی مقدماتی فراگیرندگان و تعیین سطح کلاس، از طریق تعامل مدرس با فراگیرندگان		
۱۱، ۱۱۵	D۲-۱	ارتقای دانشی فراگیرندگان، از طریق جلب مشارکت آنان در کلاس و انجام ارزشیابی‌های حین دوره	ارزشیابی تکوینی دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی	
۱۴، ۱۱، ۱۵	D۲-۲	ارتقای مهارتی فراگیرندگان، از طریق جلب مشارکت آنان در کلاس و انجام ارزشیابی‌های حین دوره		
۱۳، ۱۴، ۱۱۱،	D۲-۳	ارتقای نگرشی فراگیرندگان، از طریق جلب مشارکت آنان در کلاس و انجام ارزشیابی‌های حین دوره		
۱۱، ۱۲، ۱۱۶، ۱۱۰	D۳-۱	ارزشیابی سطح واکنش، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی	ارزشیابی پایانی دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی	
۱۵، ۱۲، ۱۱۸، ۱۳	D۳-۲	ارزشیابی سطح یادگیری، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی		
۱۱۶	D۳-۳	ارزشیابی سطح رفتار فردی، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی مبتنی		
۱۳، ۱۴، ۱۱۱، ۱۵	D۳-۴	ارزشیابی سطح نتایج سازمانی، در راستای ارتقای کیفیت دوره‌های آموزشی		

در این بخش ۴ بُعد و ۱۱ مولفه برای ۶۱ شاخص شناسایی شد.

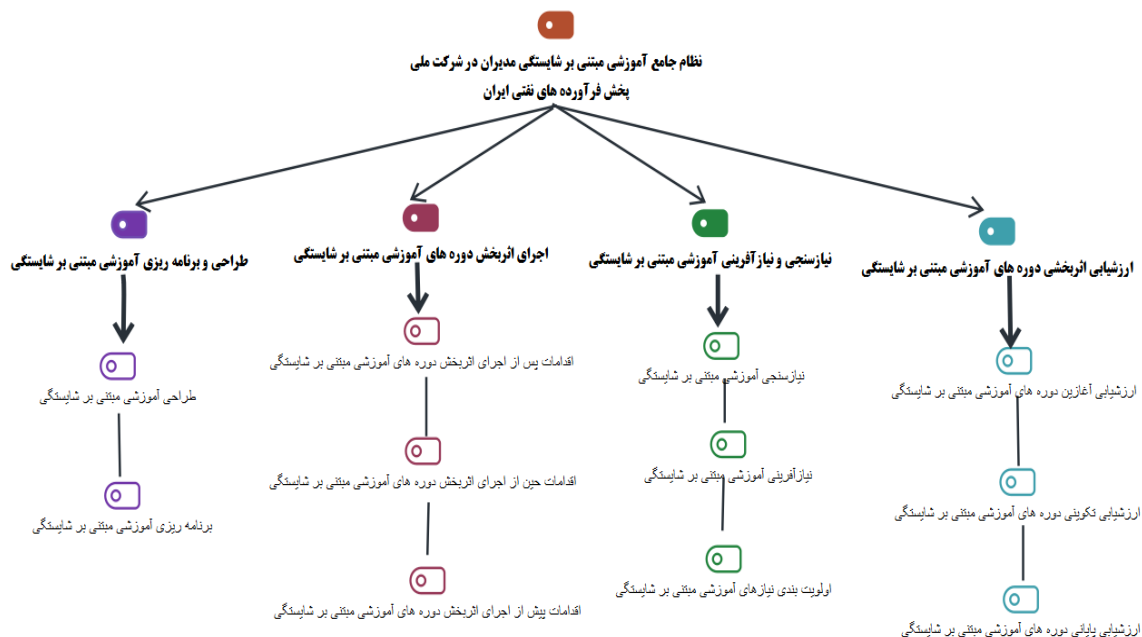
شکل ۱

عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران



شکل ۲

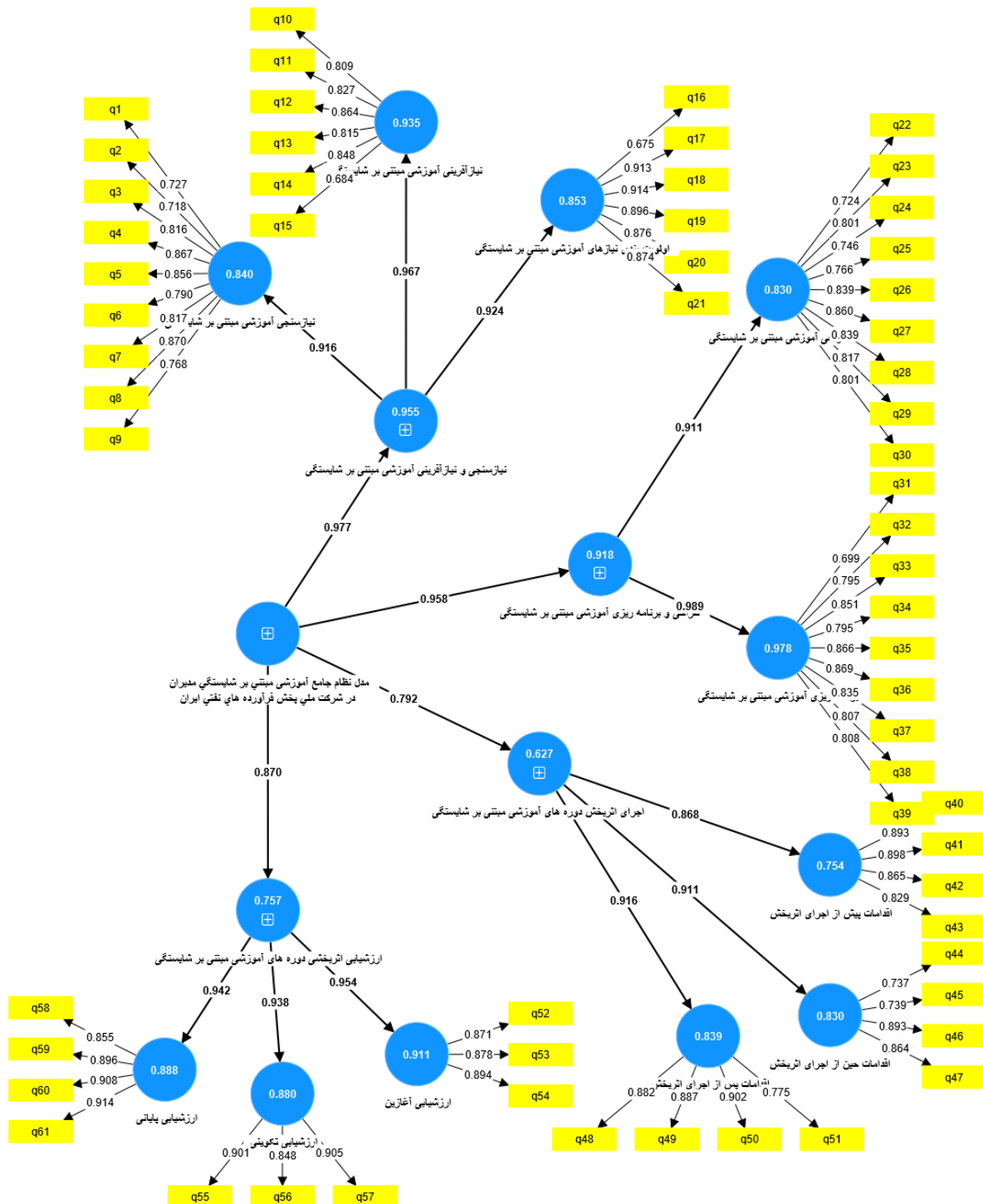
خروجی نرم افزار مکس کیو دی ای برای ابعاد استخراجی



پاسخ سوال دوم: سهم عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران چگونه است؟ برای پاسخ به این سوالات در نمونه اصلی به تعداد ۱۶۸ نفر پرسشنامه توزیع گردید و نتایج آن به روش معادلات ساختاری نمایش داده شد.

شکل ۳

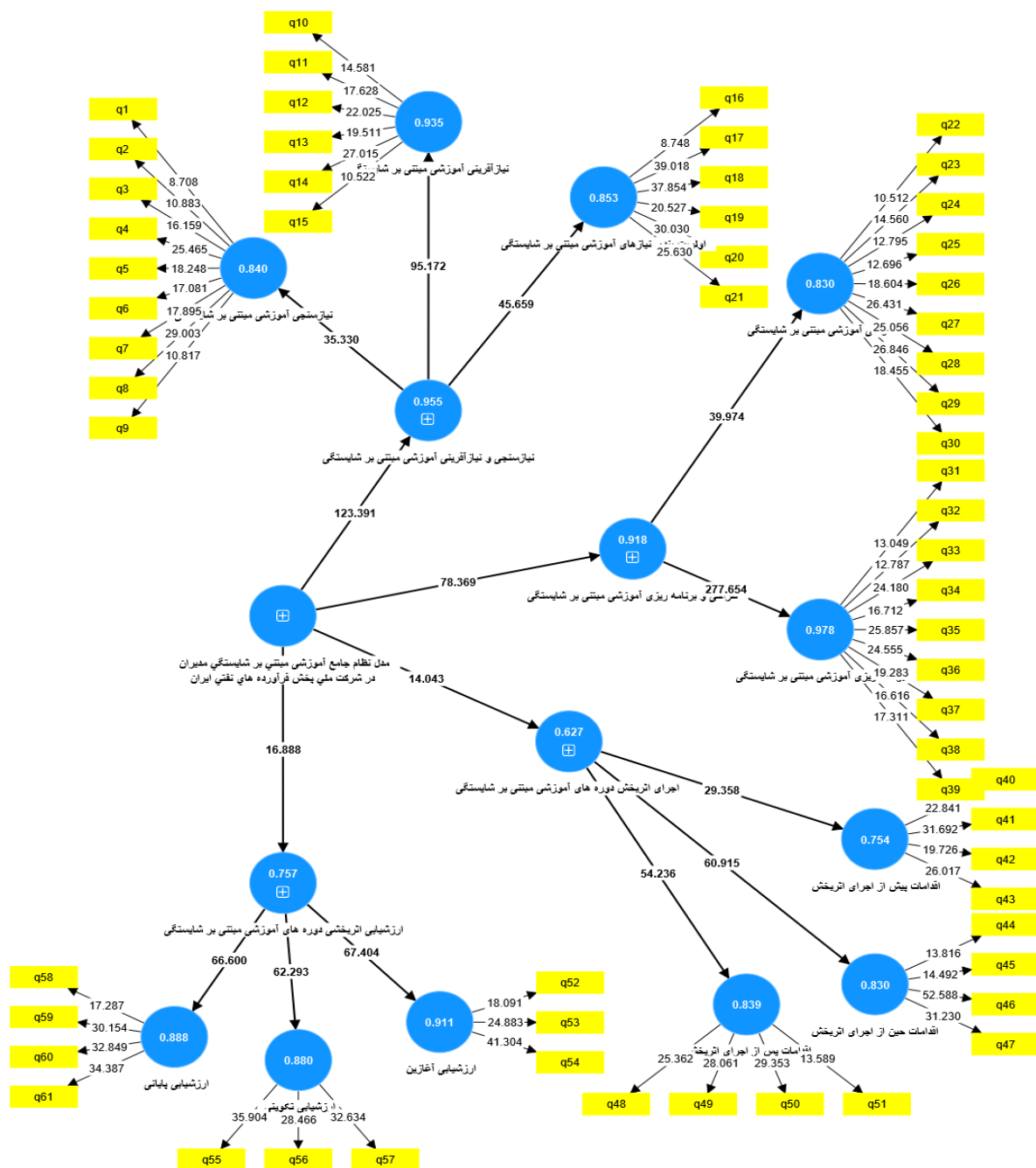
مدل پخش معادلات ساختاری (ضرایب)



در نمودار فوق ضرایب بدست آمده از تکنیک معادلات ساختاری آورده شده است. همانطور که مشخص است تمام ضرایب بالای ۰.۳ بدست آمدند در نتیجه عوامل نیازسنجی و نیازآفرینی آموزشی مبتنی بر شایستگی مدیران با ضریب ۰.۹۷۷ معادل ۹۷ درصد در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران سهم دارد و عوامل اجرای اثربخش دوره‌های آموزشی مبتنی بر شایستگی مدیران با ضریب ۰.۷۹۲ معادل ۷۹ درصد در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران سهمیم است که کمترین سهم را دارد.

شکل ۴

آماره t -value مدل کلی پژوهش با تکنیک بوت استرپینگ



در نمودار فوق ضرایب آماره تی بدست آمده از تکنیک معادلات ساختاری آورده شده است. همانطور که مشخص است تمام ضرایب آماره تی بالای ۱.۹۶ بدست آمدند که بیانگر تایید فرض پژوهش و رد فرض صفر است. در نتیجه تاثیر هر دو بعد نیاز سنجی و نیازآفرینی به عنوان بیشترین سهم و اجرای اثربخش به عنوان کمترین سهم تایید شده است.

بحث و نتیجه گیری

در عصر مدرن پیشرفت های فناوریانه و اطلاعاتی، جامعه از نظام آموزشی انتظار دارد که در برابر اقتصاد جهانی رقابتی و در حال تغییر، پاسخگوتر و پویاتر باشد. در چنین عصری با وجود تقاضای گسترده برای آموزش مفید به کارکنان، سازمان ها در پی راه حلی برای آموزش های منطبق با نیاز کارکنان هستند تا از آموزش های کسل کننده و غیر ضروری جلوگیری شود. در واقع، عدم وجود نظام آموزشی موثر در سازمان ها باعث هدر رفت منابع مالی و انسانی و همچنین کاهش نوآوری و خلاقیت و از بین رفتن علایق کارمندان به آموزش و در نهایت به شغل می شود. در این راستا آموزشی موثر خواهد بود که با نیازسنجی همراه باشد و همچنین مبتنی بر توانمندی ها و شایستگی کارکنان باشد.

بر این اساس در این پژوهش برای آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران در چهار بعد اصلی نیازسنجی و نیازآفرینی مبتنی بر شایستگی مدیران، طراحی و برنامه ریزی مبتنی بر شایستگی مدیران، اجرای اثربخش دوره های آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران و ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی ۶۱ شاخص شناسایی شد و در نهایت این ابعاد به خبرگان بازگردانده شد و تمام این شاخص ها در ۱۱ مولفه (نیازسنجی آموزشی مبتنی بر شایستگی، نیازآفرینی آموزشی مبتنی بر شایستگی، اولویت بندی نیازهای آموزشی مبتنی بر شایستگی، طراحی آموزشی مبتنی بر شایستگی، برنامه ریزی آموزشی مبتنی بر شایستگی، اقدامات پیش از اجرای اثربخش دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی، اقدامات حین از اجرای اثربخش دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی، اقدامات پس از اجرای اثربخش دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی، ارزشیابی آغازین دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی، ارزشیابی تکوینی دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی، ارزشیابی پایانی دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی) و ۴ بعد (نیازسنجی و نیازآفرینی آموزشی مبتنی بر شایستگی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی مبتنی بر شایستگی، اجرای اثربخش دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی، ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی مبتنی بر شایستگی) تقسیم بندی شدند. در نهایت مدل مفهومی (شکل ۱) برگرفته از این ۴ بعد طراحی گردید. در بخش دوم برای پاسخ به سوال دوم پژوهش یعنی سهم عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران از روش معادلات ساختاری استفاده شد که در نهایت مشخص گردید عامل نیازسنجی و نیازآفرینی آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران با ضریب ۰.۹۷۷ بیشترین تاثیر و سهم را در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران دارد و عوامل طراحی و برنامه ریزی آموزشی بر شایستگی با ضریب ۰.۹۵۸ دومین عامل تاثیرگذار است. در نهایت نتایج این پژوهش با نتایج مطالعات پیشین (Khorasani et al., 2014; Salehi Omran & Einkhah, 2020; Shankha Shuvra & Piyali, 2022; Shum et al., 2018) همسو بود. خدردی و همکاران نیز در پژوهش خود به این نکته اشاره داشت که عوامل موثر در آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران تاثیر بیشتری نسبت به سایر عوامل دارد و از طرفی نیز با این پژوهش تفاوت هایی نیز داشتند در پژوهش آن ها ضریب تاثیر عوامل نیازسنجی و نیازآفرینی آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران ۰.۹۷۷ بود که با ضریب تاثیر بدست آمده در این پژوهش تفاوت های بسیاری دارد. پژوهش هایی نیز در سطح بین الملل انجام شد که با نتایج این پژوهش همسو بود (Banmairuoy et al., 2022; Seiberling & Kauffeld, 2017; Shankha Shuvra & Piyali, 2022). در نهایت برای آموزش مبتنی بر شایستگی مدیران با شناخت بدست آمده از مولفه ها می توان پیشنهاد کرد که:



- ۱- تغییرات اساسی در زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی برای آشناسازی مدیران با آموزش‌های نوین
- ۲- ارائه خدمات به بخش‌های مختلف سازمان در جهت آموزش‌های بلند مدت و کوتاه مدت
- ۳- تغییر در قوانین و مقررات آموزشی
- ۴- نگاهی دوباره به بودجه بندی‌ها در فرآیندهای آموزشی
- ۵- طراحی دوره‌های نیازسنجی آموزشی در بدو استخدام

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Abdollahi, M., Fathi Vajargah, K., Taghipour Zahir, A., & Rahimian, H. (2015). Competencies of Human Resource Development and Training Managers. *Quarterly Journal of New Approaches in Educational Management*, 6(4), 23-53.
- Ahmadi, M. (2020). Identifying the Challenges of Distance Education Development from the Perspective of Payame Noor University Professors. *Quarterly Journal of Education and Human Resource Development*, 7(24), 128-146.
- Andayesh, A., Abdollahi, B., Jafari Nia, S., & Hassanpour, A. (2019). Designing a Model for Developing Human Resource Strategies Based on Human Resource Risk Management. *Quarterly Journal of Human Resource Management Research at Imam Hossein University*, 11(1), 75-100.
- Azizi, A., Fathi Vajargah, K., Arefi, M., & Abolghasemi, M. (2020). Explaining the Paradigm Shift in Human Resource Training and Development with a Focus on the Individual Development Plan (IDP) Model. *Research in Medical Education*, 12(4), 145-150. <https://doi.org/10.52547/rme.12.4.59>
- Banmauroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand's new S-curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200-209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Eslami, A. (2022). Enhancing the Quality of Human Resources in Healthcare Centers Based on the Competency Model: A Systematic Review. Fourth National Conference on Interdisciplinary Research in Management and Medical Sciences,

- Khorasani, A., Zahedi, H., & Ahmadi, H. (2014). Investigating the Results of Validating the Model of the Effects of Competency-Based Training in Industrial and Production Organizations in Iran. *International Conference on Accounting and Management*,
- Male, G., & Pattinson, C. (2011). Enhancing the quality of e-learning through mobile technology: A socio-cultural and technology perspective towards quality e-learning applications. *Campus-Wide Information Systems*, 38. <https://doi.org/10.1108/10650741111181607>
- Maleki, M., & Hassanvand, S. (2021). Designing a Human Resource Competency Model for the Realization of the Second Step of the Revolution. *Marine Science Education*, 8(25), 106-117.
- McDonnell, M., Yang, Y., & Zadhasn, Z. (2024). Linking Emotional and Social Competencies to Career Readiness Among Senior Undergraduates [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 198-204. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.246>
- Mohammadi Yazdi, A., Mirsepasi, N., Mousakhani, M., & Hanifi, F. (2024). Investigating the Status of Human Resource Management Development Indicators Based on Competency Components in the e-Commerce Development Center of the Ministry of Industry, Mines and Trade. *Dynamic Management and Business Analysis*, 2(4), 180-199. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.246>
- Noori, M. (2012). Job analysis of clerical research coordinators using the DACUM Process. *Journal of Korea Academy of Nursing*, 43.
- Rasouli, M., Tari, G., & Baghaei, H. (2024). Structural Modeling of School Managers' Competencies as a Driver for Sustainable Development [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(2), 124-131. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.246>
- Salehi Omran, E., & Einkhah, F. (2020). Skills training, human capital development and employment. 7th National Conference Of Training & Human Capital Development,
- Seiberling, C., & Kauffeld, S. (2017). Volition to transfer: mastering obstacles in training transfer. *Personnel Review*, 46(4), 809-824. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2015-0202>
- Shankha Shuvra, M., & Piyali, G. (2022). Investigating the components of managerial and human resource competencies for union officials in India: Key to union effectiveness. 130-142.
- Shum, C., Gatling, A., & Shoemaker, S. (2018). A model of hospitality leadership competency for frontline and director-level managers: Which competencies matter more? *International Journal of Hospitality Management*, 74, 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.002>