

## ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها

فهیمة میرا، مرضیه جهان‌دیده<sup>۲</sup>

### چکیده

در عصر حاضر هیچ سازمانی بدون توجه به منابع انسانی و نقش سازنده آن در ارائه خدمات، قادر به ادامه حیات نیست. اجرای آموزش و بهسازی منابع انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط بطور موثر فعالیت‌شان را ادامه دهند و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهمترین خصیصه سازمان‌های امروزی تغییر و تحول می‌باشد. لذا نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. بگونه‌ای که تحقیقات انجام گرفته، ارتباط مثبت بین سرمایه‌گذاری بر آموزش در بهره‌وری سازمانی را نشان داده است. در این راستا لازم است فرایند، منابع و اقدامات لازم آموزشی در سازمان شناسایی و در یک مدل علمی متناسب برنامه‌ریزی شود. چرا که آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی و رضایت‌مندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان می‌شود. این پژوهش به روش توصیفی و کتابخانه‌ای و با بررسی اسناد و مدارک موجود ضمن بررسی اهمیت منابع انسانی در سازمان به بررسی نقش و تاثیر آموزش منابع انسانی برای ایجاد ثبات در سازمان‌ها در جهت توانمندی کار و رشد و پرورش شغلی در راستای نیل به اهداف سازمانی پرداخته است. لذا در مقاله حاضر سعی شده است به فرایند آموزش، از جمله، نیازسنجی، ارزشیابی و اثربخشی آموزش کارکنان در سطح سازمان و ضرورت لزوم اجراء و نواقص آن پرداخته شود.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، نیازسنجی آموزشی، ارزشیابی و اثربخشی آموزشی

<sup>۱</sup> کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی، بازرگانی بین‌المللی Fahimehmir1989@yahoo.com

<sup>۲</sup> کارشناسی‌ارشد مدیریت بازرگانی، بازرگانی داخلی

## مقدمه

بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. منابع انسانی، گران‌بهارترین و ارزشمندترین منبع یک سازمان را تشکیل می‌دهد؛ استفاده موثر و مفید از سایر منابع از جمله فناوری، سرمایه و محیط در گرو داشتن نیروی انسانی متخصص و متعهد است. تمامی سازمان‌های دولتی و غیردولتی برای تحقق اهداف، مأموریت و رسالت خود به افرادی متخصص، باتجربه و آموزش‌دیده نیاز دارند. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای محیطی وفق دهند. تحولات فزاینده در زمینه دانش و تکنولوژی نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف در سازمان‌ها به وجود می‌آورد که تحصیلات رسمی و دانشگاهی به تنهایی پاسخگو نبوده و در نتیجه به انواع دیگر آموزش از جمله آموزش‌های ضمن خدمت نیاز مبرم می‌باشد.

آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام‌نشده نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده (مدیر یا زیردست) محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند. و مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت‌آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرد. در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود نیروی انسانی هر لحظه درصدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر می‌باشد و اینگونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند. هدف اصلی مدیریت منابع انسانی در هر سازمانی کمک به عملکرد بهتر یعنی افزایش کارایی در سازمان برای نیل به اهداف سازمانی. و امروزه مطالعه تحقیقی تجربه دیگران نشان می‌دهد که اهداف مذکور تحقق نخواهند یافت مگر آنکه مدیریت سازمان‌ها در جهت آموزش مستمر نیروی انسانی به اهداف آموزشی اثربخش دست یابد.

۱۲۶

## ۱- مفهوم آموزش

برای آموزش تعریف یکسانی وجود ندارد تا بتواند همه ابعاد آموزش را به تصویر کشد و همه متخصصان بر آن اتفاق نظر داشته باشند. تعاریفی که از آموزش وجود دارد تعاریفی است که هر کدام از متخصصین باتوجه به دیدگاه و نقطه نظری که به آموزش دارند آن را تعریف کرده‌اند که در ذیل به ذکر برخی از این تعاریفها پرداخته می‌شود:

- آموزش عبارت است از انتقال دانسته‌ها و آموخته‌ها به دیگری، بدین معنی که فرد تحت تعلیم قرار می‌گیرد تا آنچه را که معلم آموخته است به او نیز بیاموزد (رضازاده بهادران، ۱۳۹۰: ۱۲).

- آموزش روش استفاده شده در جهت کسب مهارت و دانش کارکنان برای انجام کارهایشان است (Landa, 2018: 325).

- آموزش بعنوان یک موضوع انتقادی مدیریت سرمایه انسانی و همچنین سریع‌ترین بخش افزایش کارایی کارکنان است. آموزش بعنوان طرح‌هایی برای بهبود کارایی کارکنان، توانایی‌های فیزیکی و ذهنی کارکنان در راستای فرایندهای کاری کارآمد است (Adedoyin, 2018: 2).

- تجربه‌ای مبتنی بر یادگیری و به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی، توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی نماید (Elnaga & Imran, 2013: 137).

- آموزش کارکنان عبارت است از «کلیه مساعی و کوشش‌هایی که در جهت ارتقاء سطح دانش و آگاهی و مهارت‌های فنی و حرفه‌ای شغلی همچنین ایجاد رفتاری مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید و یا آنان را آماده برای انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌نماید» (خالقی مقدم، ۱۳۷۷: ۱۹).

#### ۱-۱- ضرورت توجه به آموزش منابع انسانی

در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است (طالبیان و وفایی، ۱۳۸۸: ۱۷). در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود نیروی انسانی هر لحظه درصدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر می‌باشد و اینگونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (حمزه‌پور، ۱۳۹۴: ۱۲۶). تغییرات سریع تکنولوژی و تحولات شدید محیطی، سازمان‌ها را به ارائه آموزش‌های سازمانی، بیش از پیش ملزم و متعهد ساخته است. طرح موضوع «دانشگاه سازمان» از سوی برخی از صاحب‌نظران و سازمان‌های پیشرو را می‌توان نشان از اهمیت روزافزون این آموزش‌ها، در بهبود دانش و مهارت‌های منابع انسانی سازمان دانست (یاسینی، ۱۳۹۵: ۵۹).

بی‌ام‌باس و جی. ای. وگان اشاره می‌کند که سه عامل وجود دارد که فعالیت‌های آموزش کارکنان را ضروری ساخته است:

پیشرفت فناوری: 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. مهارت‌های جدید برای کارکردن با ماشین‌آلات جدید، فرایند و تکنیک‌های جدید تولید لازم است که این مهم از طریق آموزش ضمن خدمت قابل حصول است.

پیچیدگی سازمان: با افزایش ماشینی شدن توسعه تکنولوژی بسیاری از سازمان‌ها به صورت یک سازمان پیچیده درآمده‌اند. در سازمان‌هایی که می‌خواهند تولید انبوه داشته باشند این منحصر به پیچیده شدن مکانیسم‌های کنترل سلسله مراتب اداری و ساختاری سازمانی شده است. همچنین هماهنگی و انسجام فعالیت‌های سازمانی را دشوار ساخته است.

روابط انسانی: رشد و پیچیدگی سازمان‌ها منجر به بروز مشکلات انسانی گوناگونی از قبیل: از خود بیگانگی، مشکلات درون فردی و درون گروهی شده است. به همین دلیل آموزش در زمینه روابط انسانی برای حل مشکلات انسانی ضروری است (جوادی، ۱۳۹۵: ۱۸).

#### ۱-۲- دلایل توجه سازمان‌ها به آموزش منابع انسانی

الف) آموزش کارکنان برای استفاده از تجهیزات، فرایندها و خط‌مشی‌های جدید؛

ب) آموزش جهت برطرف نمودن مشکلات عملکردی کارکنان خاص و یا گروه‌هایی از کارکنان؛

ج) آموزش کارکنان جدید جهت برطرف نمودن نواقص مهارت‌های عمومی و بنیادی؛

د) آموزش رویه‌ها و فرایندهای خاص به کارکنان جدید؛

ه) آموزش جهت ترفیع و ارتقاء کارکنان؛

و) آموزش جهت ایجاد تغییر در بینش و نگرش افراد؛

ز) تأمین نیروی انسانی مورد نیاز (حسین‌پور، ۱۳۹۰: ۳۴-۳۳).

بررسی‌ها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان شده است. یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند در حالیکه این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۰ هفتاد و پنج درصد همه کارگران کنونی آن کشور نیاز به بازآموزی داشته‌اند. در کشور سوئد نیز برای پاسخگویی به چنین دگرگونی‌هایی سیاست فعال نگه داشتن نیروی انسانی را در پیش گرفته و سالانه ۲ تا ۳ درصد از تولید ویژه ملی خود را برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می‌کند (جلیل‌وند، ۱۳۸۸: ۶۸).

### ۳-۱- تاریخچه آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها

در رابطه با تاریخچه آموزش کارکنان می‌توان گفت که؛ آموزش کارکنان بعد از جنگ جهانی دوم مورد توجه قرار گرفت و تاریخ اولین برنامه آموزشی را می‌توان سال ۱۳۲۷ جستجو کرد. تشکیل این دوره را می‌توان از انگلستان و آمریکا آغاز نمود. اغلب شرکت‌های بزرگ مبادرت به تشکیل انستیتوهای مستقل نمودند. و سرمایه‌های کلان به انجام این امر اختصاص داده‌اند. توسعه آموزش و برنامه‌های آموزشی در سال‌های دهه ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ در مورد آموزش قبل از خدمت در سازمان‌ها مورد توجه جدی قرار گرفت. تاریخ شروع اولین برنامه آموزشی اداری در ایران را در زمان سلطنت رضا شاه می‌توان جستجو نمود، بطوریکه اولین آموزش اداری در سال ۱۳۲۷ توسط راه آهن آغاز گردید که بعنوان اولین موضوع آموزش کارکنان در ایران تلقی گردیده است. آغاز آموزش مدیریت در ایران را می‌توان از تشکیل موسسه علوم اداری و مدیریت بازرگانی به کمک دانشگاه کالیفرنیا جنوبی در دانشکده حقوق دانشگاه تهران تشکیل شد ردیابی کرد. این موسسه در سال ۱۳۳۳ شروع بکار کرد و در واقع مادر مراکز آموزش عالی مدیریت در ایران محسوب می‌شود (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۱: ۴۰). در سال ۱۳۴۹، طبق قوانین کار، صندوق کارآموزی برای آموزش کارگران ایجاد گردید که تحت نظارت وزارت کار و امور اجتماعی به آموزش در بخش صنعت پرداخت. پس از آن در طرح‌های طبقه‌بندی مشاغل، اعم از اداری یا صنعتی، به برگزاری دوره‌های آموزشی توجه بیشتری شد و ارتقای ۱۲۹ کارمندان منوط به گذراندن دوره‌های آموزشی گردید (ملارمضانی، ۱۳۸۸: ۳۰).

### ۲- انواع آموزش در سازمان

#### ۲-۱- آموزش قبل از خدمت

آموزش قبل از خدمت عبارتست از آن نوع آموزشی که قبل از ورود و با استخدام فرد در سازمان به وی ارائه می‌شود. هدف اصلی این نوع آموزش افزایش و ایجاد توانمندی و شایستگی لازم در پرسنل می‌باشد تا از این رهگذر افراد را برای تصدی مشاغل ویژه آماده نماید. آموزش قبل از خدمت می‌تواند به هر شکل کوتاه مدت و بلند مدت باشد.

**آموزش‌های کوتاه مدت:** آموزش کوتاه مدت برای آماده‌سازی افراد در جهت تصدی مشاغل خالی ارائه می‌شود. در غالب این موارد این آموزش‌ها به افراد داده می‌شود که برای مشاغل خاصی انتخاب و برگزیده شده‌اند و باید ظرف مدت کوتاهی (از چند هفته تا چند ماه) تخصص و مهارت لازم را بدست آورند و پس از طی موفقیت‌آمیز دوره‌ها در شغل موردنظر مشغول بکار شوند.

آموزش‌های بلند مدت: آموزش‌های بلند مدت نیز همانند آموزش کوتاه مدت برای آماده‌سازی افراد در جهت تصدی مشاغل خاصی صورت می‌پذیرد. با این تفاوت که مدت آموزش طولانی‌تر و محتوای آموزش مشتمل بر مهارت‌ها و معلومات علمی و عملی است. مراکز آموزش عالی و موسسات حرفه‌ای و دانشگاه‌ها عموماً این نوع آموزش‌ها را ارائه می‌دهند (محرابی، ۱۳۹۴: ۲۲).

### ۲-۲- آموزش بدو خدمت (توجیهی)

برای آشنایی کلی کارمند با کار و محیط کار انجام می‌شود. هدف اصلی از این دوره، آشنایی کارمند با شغلی است که به او محول خواهد شد و مربوط به محلی است که در آن کار خواهد کرد. کارمندان در این دوره با محیط کار، وظایف، مسئولیت‌ها و حقوق خود و بطور کلی، با نحوه پایه‌گذاری ارتباط سالم با سازمان آشنا می‌شوند که به صورت الزامی بوده و مدت آن معمولاً ۶۰ ساعت در نظر گرفته می‌شود (اشرفی، ۱۳۹۵: ۱۴).

### ۲-۳- آموزش ضمن خدمت (بعد از ورود به خدمت)

آموزش ضمن خدمت کوششی است نظام‌دار به منظور هماهنگ کردن آرزوها و علایق و نیازهای آنی افراد یا سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود. جان اف می، آموزش ضمن خدمت را بهبود سیستماتیک و مستمر مستخدمین از نظر دانش، مهارت و رفتارهایی می‌داند که به رفاه آنها در سازمان محل خدمت‌شان کمک می‌کند. آموزش ضمن خدمت، مجموعه فعالیت‌های نیازسنجی شده و برنامه‌ریزی شده به منظور اصلاح و بالابردن دانش، مهارت، نگرش و رفتار اعضای سازمان برای انجام وظایف خاص محوله سازمانی است (دهقانی و همکاران، ۱۳۹۴: ۳۸-۳۶).

### ۳- مقاصد مشترک سازمان‌ها در خصوص آموزش منابع انسانی

مهمترین مواردی که بعنوان مقاصد نسبتاً مشترک سازمان‌ها و نظام‌های مختلف در خصوص آموزش نیروی انسانی قابل ذکر است بشرح زیر می‌باشد:

هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان: این امر از یکسو برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تعیین شده برای موسسه دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت‌های شغلی است.

افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان: برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه‌شان افزایش یابد، نظریات گوناگونی ارائه شده است.

کاهش حوادث و ضایعات کاری: در بسیاری از موسسات، حوادث کاری عمدتاً بواسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می‌دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توام با خطر در کارخانجات سروکار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که بواسطه فقدان مهارت و دانش افراد بوجود می‌آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانش نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد باتوجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آنها، آموزش ضمن خدمت بطور جدی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد.

بهنگام‌سازی دانش و توانایی نیروی انسانی در سازمان: شالوده افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها مستلزم تاکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابهنگام شدن افراد در حرفه‌شان می‌باشد. این مسئله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف از لحاظ حرفه‌ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگرچه تمامی عوامل ایجاد کننده نابهنگامی در حرفه را نمی‌توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در بهنگام‌سازی آنان دارد.

۱۳۱

کمک به تغییر و تحولات سازمانی: تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان بوقوع می‌پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده‌سازی پرسنل و نیروی انسانی است. کارکنان سازمان‌ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر دل‌مشغولی اطلاعاتی، نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به این دلیل به غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی تغییر و ... آموزش و توجیه پرسنل نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفاء می‌نماید. بنابراین از جمله مهمترین وظایف آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها، کمک به تغییرات سازمانی است.

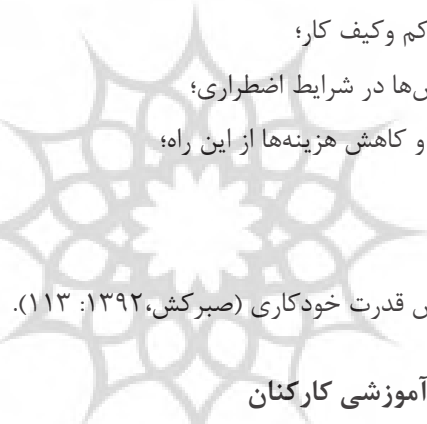
انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی: تمامی سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزش‌ها و ایدئولوژی ویژه‌ای هستند. موفقیت بسیاری از آنها در گرو شناخت این چگونگی اجتماعی و انطباق بهینه با آن است. محیط اجتماعی سازمان‌ها که می‌توان آنرا فراسیستم اجتماعی در عین حال حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان‌ها را تا حدود زیادی تعیین می‌نماید، دانست. بنابراین شناخت این فراسیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان‌ها خصوصاً مدیران و تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است.

تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان: یکی از راه‌های ایجاد هماهنگی و همدلی، استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشد که از یکسو زمینه تماس متقابل کارکنان با یکدیگر در محیط آموزشی را فراهم می‌سازد و از سوی دیگر و از طریق افزایش دانش و اطلاعات شغلی، برداشتها و علایق حرفه‌ای تقریباً یکسانی را در آنها ایجاد می‌کند.

#### ۴- مزایا و ویژگی‌های برنامه‌های آموزشی کارکنان

##### ۴-۱- مزایای برنامه‌های آموزشی کارکنان

اهم مزایایی که در جهت نیل به اهداف سازمان می‌توان برای آموزش و بهسازی کارکنان قائل شد به شرح زیر خلاصه می‌شود:



- بهبود در نحوه انجام وظیفه و کم و کیف کار؛

- امکان جایگزین کردن متخصص‌ها در شرایط اضطراری؛

- امکان استفاده از منابع داخلی و کاهش هزینه‌ها از این راه؛

- کاهش حوادث و ضایعات؛

۱۳۲ - ایجاد ثبات بیشتر در سازمان؛

- کاهش میزان تفاوت‌ها و افزایش قدرت خودکاری (صبرکش، ۱۳۹۲: ۱۱۳).

##### ۴-۲- ویژگی‌های برنامه‌های آموزشی کارکنان

باید توجه داشت که فقط توجه به روش‌های آموزشی کافی نیست، بلکه برنامه‌های آموزشی و یادگیری که طراحی و ارائه می‌شوند باید ویژگی‌های زیر را نیز دارا باشند:

- به کارکنان شایستگی و اعتماد به نفس لازم را تأمین استانداردهای عمل کرد مورد انتظار، بدهند؛

- تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های موجود را داشته باشند؛

- به کارکنان کمک کنند تا شایستگی‌ها و مهارت‌های جدید را به دست آورند و بدین وسیله بهتر بتوانند از

توانایی‌های خود استفاده کنند و مسئولیت‌های بزرگتری را قبول کنند و انواع بیشتری از وظایف را بپذیرند

و براساس طرح‌های پرداخت براساس شایستگی و مهارت، درآمد بیشتری دریافت کنند؛

- تضمین کنند که کارکنان جدید به سرعت دانش و مهارت اساسی لازم برای داشتن آغازی خوب در کار

خود را به دست می‌آورند و فرا می‌گیرند؛

- بهره‌وری کارکنان را در داخل و خارج سازمان افزایش دهند (همان، ۱۲۰).



## ۵- مراحل فرآیند آموزش منابع انسانی

بطور کلی، فرآیند آموزش، شامل سه مرحله اصلی است:

۵-۱- برنامه‌ریزی؛

۵-۲- اجراء؛

۵-۳- ارزشیابی.

### ۵-۱- برنامه‌ریزی

مرحله برنامه‌ریزی که شامل مراحل زیر می‌باشد:

**تعیین نیاز آموزشی:** آموزش در سازمان برحسب داده‌های نیازسنجی که به وسیله پرسشنامه‌ها و مشاهدات به دست می‌آید، صورت می‌گیرد. معمولاً از طرق زیر می‌توان به نیازهای آموزشی سازمان پی برد:

- مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهروزی؛

- نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان؛

- مطالعه پروژه‌هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است؛

- نیازهای آموزشی گروه‌های شغلی مشابه؛

- نیازهای فردی و ضربتی و یا نیازهای معمولی و متعارف و غیرفوری.

**تعیین اهداف آموزشی:** پس از تعیین نیازهای آموزشی، تعیین اهداف آموزشی مطرح است. اهداف آموزشی عبارتند از رفتارهای موردنظر سازمان در آموزش و منابع انسانی و ایجاد شرایطی که رفتار موردنظر در آن تجلی یابد. هدف از آموزش در موقعیت‌های کاری عبارت است از پرورش توانایی‌های فردی و جبران نیازهای نیروی انسانی سازمان، در زمان حال و آینده. عمده اهداف آموزش عبارتند از:

- ارتقای شایستگی کارکنان و بهبود عملکردشان؛

- کمک به رشد افراد از طریق سازمان، تا بدین وسیله نیازهای آتی منابع انسانی سازمان نیز تأمین شود؛

- کاهش زمان یادگیری کارکنانی که کار جدیدی را شروع می‌کنند و اطمینان از شایستگی و صلاحیت آنها در حداقل زمان ممکن و با شیوه‌ای مقرون به صرفه.

**سازماندهی محتوای آموزشی:** هر هدف، دارای اطلاعات خاصی است که برنامه‌ریز می‌تواند آن‌ها را در فعالیت آموزشی منظور دارد تا فراگیران بتوانند بر تحقق اهداف آموزشی، براساس آن‌ها عمل کنند. هرچند به ندرت می‌توان تمام خواسته‌ها را در برنامه آموزشی منظور کرد، لیکن با مشخص شدن اهداف، مربی می‌داند به کجا می‌رود.

انتخاب فنون و روش‌های آموزشی: انتخاب روش‌های مناسب به نظر برخی از صاحب‌نظران بستگی به عوامل متعددی دارد که عبارتند از: هزینه تمام شده آموزش، محتوای برنامه‌های موردنظر، امکانات و منابع در دسترس، علاقه و توان کارآموز، علاقه و توان مربی و اصول یادگیری.

شناسایی منابع آموزشی مورد نیاز: در مرحله شناسایی منابع مورد نیاز، برنامه‌ریز باید مشخص کند که چه منابع و امکاناتی را برای ارائه آموزش نیاز دارد. به علاوه، او باید نوع تسهیلات، تجهیزات و مواد مورد نیاز را تعیین کند و نوع پشتیبانی مورد نیاز اداری و نیروی انسانی را مشخص سازد (دهقان، ۱۳۹۱: ۲۲-۲۰).

### ۵-۲- مرحله اجرای آموزش

هرچند مسئولیت کلی طراحی، تدوین و اجرای برنامه‌های آموزشی، به عهده مسئول بهبود منابع انسانی یا مدیر آموزش هر سازمان است، اما در نظریه‌های یادگیری و آموزش، کمتر به نقش مدیران و کارشناسان آموزشی اشاره شده است. مهمترین عامل در اجرای یک برنامه آموزشی را کیفیت منابع (یعنی، کتاب‌ها و آموزش دهنده) یک سازمان یا یک مرکز آموزشی، تشکیل می‌دهد. معمولاً آموزش دهندگان شاغل در سازمان‌ها، مراکز آموزشی و دانشگاه‌ها افرادی هستند که تنها با سبک سنتی آموزش و با روش‌های متداول در "خردسال آموزی" آشنا هستند. پیشنهاد مستدل برای حل این مشکل آن است که مسئول بهبود منابع انسانی شرایطی را فراهم آورد که آموزش دهندگان، ضمن شرکت در کارگاه‌های آموزشی اثربخش در داخل یا خارج سازمان، با فلسفه، مفاهیم و روش‌های بزرگسال آموزی، آشنا شوند. این مرحله در عین حالیکه ساده‌ترین مرحله است از اهمیت و حساسیت خاص نیز برخوردار است. اجرای برنامه عبارت است از بیان کردن آنچه طراحی شده است و تازمانی که برنامه اجرا شود نمی‌توان در مورد آثار آن قضاوت کرد ولی همین که برنامه طراحی شده به اجرا درآمد نیاز به مراقبت و ارزیابی تکوینی دارد که مسیر اصلی خارج نشود و اگر طراحی‌ها درست اجرا نشود نتایج بسیار مطلوبی خواهد داشت (قلندرآیش، ۱۳۹۲: ۶۰-۵۹).

۱۳۴

### ۵-۳- ارزشیابی اثربخشی آموزش

ارزشیابی یکی از اجزای مهم فرآیند آموزش است و نتیجه آن می‌تواند برنامه‌ریزان را در ادامه منظم و اصلاح برنامه‌ها کمک نماید. البته ارزشیابی به خودی خود هدف نیست و به صرف اینکه فی‌نفسه مفید است نباید انجام شود، بلکه باید از آن بعنوان وسیله‌ای برای پیشبرد کیفیت کارها استفاده شود. ارزشیابی دوره‌های آموزشی ۳ مرحله دارد (رضایی، ۱۳۸۳: ۸۹). ارزیابی اثربخشی یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزش‌های انجام شده تا چه اندازه منجر به ایجاد دانش فنی، رفتارها و مهارت‌های مورد نیاز سازمان به صورت علمی و کاربردی شده است.

به عبارت دیگر ارزشیابی اثربخشی یعنی:

- تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی؛
- تعیین نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در اثر آموزش‌های اجرا شده؛
- تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظاراتی نقش سازمانی؛
- تعیین میزان درست انجام دادن کاری که مورد نظر آموزش بوده است؛
- تعیین میزان توانایی‌های ایجاد شده در اثر آموزش‌ها برای دستیابی و هدف‌ها (خراسانی و دوستی، ۱۳۹۰: ۱۰۸).

## ۶- دلایل عمده در تعیین اثربخش دوره‌های آموزشی

کرک پاتریک یک دانشمند برجسته آموزش دلایل اصلی ارزیابی آموزش‌های ضمن خدمت را چنین بیان می‌کند:

- توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت‌های سازمان؛
- اتخاذ تصمیم لازم درخصوص تداوم یا عدم تداوم یک برنامه آموزشی؛
- اخذ اطلاعات در مورد اینکه چطور می‌توان برنامه‌های آموزشی را در آینده بهبود داد.

۱۳۵

یک جمله قدیمی در بین بزرگان امر آموزش وجود دارد: هر وقت در یک سازمانی بخواهند تعدیل نیرو انجام دهند و سازمان سیاست کوچک‌سازی را در پیش گرفته باشد، ابتدا به دنبال واحدهایی می‌رود که با حذف آنها کمترین ضرر ممکن به سازمان برسد. مثلاً در بخش مدیریت منابع انسانی، واحدهایی همچون اداره امور کارکنان، حقوق و دستمزد، روابط عمومی و واحد آموزش وجود دارد. در برخی از سازمان‌ها مدیر ارشد ممکن است چنین فکر کند که همه آنها به جزء واحد آموزش برای سازمان ضروری هستند. حال در چنین زمانی است که میزان اثربخشی واحد آموزش مورد توجه واقع می‌شود (قهرمانی گلوزان و مصطفوی، ۱۳۹۴: ۶۷).

## ۷- چالش‌های اساسی، فراروی آموزش کارکنان

### ۷-۱- چالش‌های درونی

- ۱- برداشت هزینه‌ای از آموزش و کم‌توجهی به نقش توسعه‌ای آموزش بعنوان مهمترین عامل خلاقیت، کارآفرینی و توسعه موفقیت بیرونی و درونی؛
- ۲- مشکلات مربوط به تعریف حیطه‌های مفهومی آموزش و توسعه منابع انسانی و محدود شدن آن به محیط‌های با ثبات و قابل اندازه‌گیری؛

- ۳- مشکلات مربوط به تهیه و تدوین شاخص‌ها و استانداردهای آموزش و توسعه منابع انسانی؛
- ۴- عدم انسجام و یکپارچگی بین سازوکارهای اجرایی و ترغیب کارکنان به آموزش‌های ضمن خدمت؛
- ۵- ناموزون بودن هرم نیروی انسانی بخش دولتی از حیث مدارک تحصیلی؛
- ۶- صوری بودن آموزش‌ها و توجه کمتر بر نیازهای شغلی و حرفه‌ای؛
- ۷- ناکارآمدی نظام اطلاعاتی در بخش آموزش و توسعه منابع انسانی؛
- ۸- کم‌توجهی به ظرفیت‌سازی و پرورش توان فکری در سطوح مختلف کارکنان؛
- ۹- ضعف توان کارشناسی و علمی کارکنان در واحدهای آموزش و توسعه منابع انسانی؛
- ۱۰- عدم اهتمام لازم در سازمان‌های دولتی در تهیه و تدوین استراتژی بلندمدت توسعه منابع انسانی؛
- ۱۱- کم‌توجهی به فرهنگ ارزشیابی آموزشی.

## ۲-۷- چالش‌های بیرونی

- ۱- عدم تناسب و مطلوبیت نظام آموزش رسمی در تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز سازمان‌ها؛
- ۲- ابهام و نامشخص بودن نقش‌های سیاست‌گذاران و مجریان برنامه‌های کلان آموزش فنی و حرفه‌ای؛
- ۳- نامشخص بودن سبب شایستگی‌ها و تناسب بین شغل و شاغل؛
- ۴- ناکارآمدی بخش پرداخت و تأثیرات انعکاسی آن بر سازوکارهای انگیزشی نظام؛
- ۵- جایگاه نامناسب آموزش در ساختار سازمانی؛
- ۶- عدم انسجام و هماهنگی سایر نظام‌های منابع انسانی با نظام آموزش؛
- ۷- حاکمیت نگاه بخشی و جدا پنداشتن نظام سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی؛
- ۸- نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزشیابی مناسب دوره‌های آموزشی؛
- ۹- تنگناهای اجرایی در اعمال مکانیزم‌های انگیزشی پیش‌بینی شده؛
- ۱۰- نامشخص بودن مکانیزم معرفی افراد به دوره‌های آموزشی؛
- ۱۱- مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره‌های آموزشی اختصاصی و نیازسنجی آموزشی؛
- ۱۲- تنگناهای مالی و اعتباری در اختصاص بودجه مناسب به آموزش (طباطبایی، ۱۳۸۸: ۱۸).

۱۳۶

## ۸- راهکارهای حل مسائل و مشکلات آموزش منابع انسانی

امور آموزش کارکنان را به افرادی محول نمود که دارای دانش، تعهد، آگاهی، مهارت، تجربه و سابقه قابل قبولی در امر آموزش باشند. که در آن صورت مشاهده خواهیم نمود که برنامه‌ریزی و اجرای صحیح دوره‌های

آموزشی کارکنان چه اثرات مفید و موثری به همراه خواهد داشت. برای تقلیل موانع و مشکلات آموزش کارکنان بهتر است آموزش کارکنان در کلیه سطوح سازمانی به موازات یکدیگر صورت پذیرد و اگر امکانات، اجازه این کار را نداد، آموزش از سطوح بالای سازمان شروع و به سطوح پایین‌تر تسری پیدا کند، تا بدین وسیله یک زبان مشترک بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید. دیگر اینکه برای به وجود آوردن انگیزه در دوره‌های آموزشی کارکنان، باید سعی نمود محیط کار را برای اجرای آموخته‌های علمی کارکنان آماده ساخت و وسایل و ابزار و اختیارات لازم را به موازات مسئولیت‌ها به آنان واگذار نمود تا آثار آموزش کارکنان در سازمان ملموس گردد (صبرکش و همکاران، پیشین: ۹۲).

### نتیجه‌گیری

این پژوهش به منظور بررسی ضرورت و جایگاه آموزش منابع انسانی در سازمان‌ها انجام گرفته است. نظر به اینکه منابع انسانی مهمترین عامل رشد و توسعه سازمانی است، افزایش کیفیت آن ضروری است. در این راستا رشد کیفیت نیروی انسانی مستلزم دادن آگاهی‌ها و آموزش‌های لازم همگام با رشد سریع علوم و تکنولوژی است. آموزش یکی از ابزارهای اساسی مدیریت می‌باشد مشروط به اینکه برنامه‌های آموزشی در جهت تغییر و اصلاح کارکنان برای رسیدن به هدف‌های سازمان طرح‌ریزی شده باشد. مسلماً مدیران با به وجود آمدن تغییرات روزافزون در ابزار و وسایل تولید و استفاده از روش‌های جدید باید به فکر افزایش کارایی خود باشند. با عنایت به مبحث عمیق آموزش، تحقیقات گسترده و دامنه‌داری که در این زمینه انجام شده است، منظور کردن آموزش‌های مختلف از جمله آموزش مدیریت، آموزش بزرگسالان، آموزش‌های مربوط به جامعه‌پذیری و تخصص‌های شغلی و استمرار آنها در نظام آموزش کارکنان الزامی است. همچنین وفای به عهد، پرهیز جدی از رساندن ضرر و آسیب به دیگران، رعایت عدالت، توجه به ارزش‌های اجتماعی، مقید بودن به حفظ اسرار مردم، رعایت احترام دیگران، وظیفه‌شناسی و اهمیت مهارت شغلی از دیگر مقولات مهمی هستند که گنجاندن آنها در مواد آموزشی ضروری و رعایت عملی آنها در هر شرایطی الزامی است.

استفاده صحیح از نیروی انسانی به مثابه ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به صورت مسئله حائز اهمیت مورد توجه دولت‌ها بوده است. کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردم‌اش را توسعه دهد و از آن در اقتصاد ملی بنحو موثری بهره‌برداری کند، قادر نیست چیز دیگری را توسعه بخشد. آموزش همواره بعنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد. بدین جهت به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هرچه موثرتر از این نیرو، بی‌شک آموزش یکی از مهمترین و موثرترین تدابیر

و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار می‌رود. از طرفی توسعه منابع انسانی تنها با آموزش‌های زیاد حاصل نمی‌شود بلکه باید به صورت برنامه‌ریزی شده و نظام‌مند عمل نمود. آموزش یک فرآیند مداوم و همیشگی است و موقت و تمام شدنی نمی‌باشد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان، اعم از مشاغل ساده یا مشاغل پیچیده، مدیر یا زیردست، محتاج آموزش و یادگیری و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند و باید همواره برای بهتر انجام دادن کار خود از هر نوع که باشد، روش‌ها و اطلاعات جدیدی کسب نمایند. مضافاً اینکه هر وقت شغل کارکنان تغییر پیدا کند، لازم است اطلاعات و مهارت‌های جدیدی برای ابقای موفقیت‌آمیز وظایف شغل مربوطه را فرا بگیرد. در خاتمه متناسب با نتایج به دست آمده از مطالعات محقق، جهت بهسازی دوره‌های آموزشی و همچنین افزایش اثربخشی و فواید آن برای سازمان‌ها موارد زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱- قبل از برگزاری دوره‌های آموزشی کارکنان را از الزامات یادگیری آموخته‌های جدید در راستای اهداف شغلی و نیازهای حرفه‌ای‌شان آگاه سازند؛

۲- استفاده از کارشناسان ارشد رشته‌های مدیریت آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی و تحقیقات آموزشی در قسمت‌های مختلف مدیریت منابع انسانی و اداره آموزش به ویژه در امور ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی.

۳- اندازه‌گیری مستمر عملکرد کارکنان در بازه‌های زمانی مشخص؛

۴- تجزیه و تحلیل اطلاعات حاصله از اندازه‌گیری عملکرد کارکنان و مقایسه آن با استانداردهای عملکردی و انجام اقدامات مقتضی از قبیل تشویق، تنبیه و بازخوردهای مناسب؛

۵- ارائه آموزش و مشاوره‌های فردی برای کمک به بهبود وضعیت آتی کارکنانی که دارای عملکرد مناسب هستند؛

۶- لزوم توجه به فناوری در آموزش‌ها؛

۷- برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی در محیطی جالب و برانگیزاننده مبتنی بر روش‌های فعال و مشارکتی؛

۸- انتخاب زمان مناسب برای برگزاری دوره‌ها و عدم برگزاری دوره به صورت فشرده و در طول یکی دو روز. برای بهبود عملکرد کارکنان دوره‌های آموزشی توجیهی و بهسازی حرفه‌ای، و همچنین دوره‌های آموزشی ضمن خدمت برقرار شود. از مسئولان آموزش کارکنان در سازمان‌ها انتظار می‌رود که با شناسایی موانع و رفع مشکلات تحقق اهداف آموزش، تلاش نمایند تا کارکنان به عناصری متخصص، با روحیات بالا مشتاق و علاقه‌مند به کار و حرفه خود تبدیل و پیش روند. در انتها، امید است که این مقاله، هر چند مختصر توانسته باشد مباحث مربوط به فرایند آموزش و توسعه منابع انسانی و جایگاه و مزایای آن برای سازمان‌ها را به درستی برای دست‌اندرکاران این امر، فراهم کرده باشد.

## فهرست منابع

## فارسی:

- ۱- اشرفی، علی (۱۳۹۵)، «تبیین نقش تعدیل‌کنندگی ذهن آگاهی در ارتباط بین آموزش ضمن خدمت و عملکرد کارکنان اداره کل زندان‌های استان فارس»، **پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه پیام‌نور شیراز.**
- ۲- ایمانی، فاطمه و همکاران (۱۳۹۱)، «بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه مدت ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شهرداری منطقه ۷ تهران»، **فصلنامه پژوهش اجتماعی،** س ۴، ش ۱۷.
- ۳- جلیل‌وند، محمد امین (۱۳۸۸)، «ضرورت و نقش آموزش در بهسازی نیروی انسانی و توسعه»، **ماهنامه دانشگاه تهران،** ش ۷۲.
- ۴- جوادی، رضا (۱۳۹۵)، «ارزیابی کیفیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان شهرداری منطقه ۱۱ تهران با مدل کانو». **پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه تبریز.**
- ۵- حسین‌پور، کبری (۱۳۹۰)، «بررسی وضعیت بکارگیری آموزش الکترونیکی در دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان»، **پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبایی.**
- ۶- حمزه‌پور، عبدالسلام (۱۳۹۴)، «بررسی رابطه بین دوره‌های آموزشی با عملکرد شغلی کارکنان امور مالیاتی جنوب استان آذربایجان غربی»، **فصلنامه اقتصاد و مالیات،** دوره ۱، ش ۱.
- ۷- خالقی مقدم، معصومه (۱۳۷۷)، «تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی کارکنان وزارت فرهنگ و آموزش عالی»، **پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده علوم اداری و مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی.**
- ۸- خراسانی، اباصلت و دوستی، هومن (۱۳۹۰)، «ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مهندسی براساس بازگشت سرمایه»، **فصلنامه آموزش مهندسی ایران،** س ۱۳، ش ۵۲.
- ۹- دهقان، خدیجه (۱۳۹۱)، «تأثیر دوره‌های آموزشی مدیریتی بر بهبود عملکرد مدیران در شرکت ملی گاز تهران»، **پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه پیام‌نور.**
- ۱۰- دهقانی، علی و همکاران (۱۳۹۴)، «بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی و عملکرد شغلی کارکنان در یک شرکت بیمه‌ای»، **پژوهشنامه بیمه،** س ۳۰، ش ۲.
- ۱۱- رضازاده بهادران، حمیدرضا (۱۳۹۰)، «تأثیر آموزش ضمن خدمت بر کارایی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب بر اساس مدل کرک پاتریک»، **فصلنامه مدیریت،** س ۲، ش ۱.
- ۱۲- رضایی، اکبر (۱۳۸۳)، «ارزشیابی تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر عملکرد شغلی»، **فصلنامه صنعت بیمه،** س ۱۹، ش ۴.

- ۱۳- صبرکش، علیرضا و همکاران (۱۳۹۲)، «آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان»، *مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی*، س ۶، ش ۴.
- ۱۴- طالبیان، احمدرضا و وفایی، فاطمه (۱۳۸۸)، «الگوی جامع توانمندسازی منابع انسانی»، *فصلنامه تدبیر*، ش ۲۰۳.
- ۱۵- طباطبایی، سید احمد (۱۳۸۸)، «فنون راهبردی آموزش و توسعه منابع انسانی و چالش‌های فراروی آن»، *فصلنامه کارآفرینان امیرکبیر*، ش ۴۵.
- ۱۶- قلندر آیش، صغری (۱۳۹۲)، «ارزیابی عوامل اثربخشی نظام آموزش کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان تهران»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی*.
- ۱۷- قهرمانی گلوزان، علی اکبر و مصطفوی، اعظم‌السادات (۱۳۹۴)، «بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین»، *مجله مدیریت توسعه و تحول*، ش ۲۳.
- ۱۸- محرابی، مریم (۱۳۹۴)، «تاثیر آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان حوزه ستادی وزارت آموزش و پرورش»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی*.
- ۱۹- ملارمضانی، ناهید (۱۳۸۸)، «بررسی تأثیر آموزش نیروی انسانی بر بهره‌وری کارکنان سازمان تأمین اجتماعی استان تهران»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور*. ۱۴۰
- ۲۰- یاسینی، مجتبی (۱۳۹۵)، «طراحی الگوی رویکردهای مدیران در زمینه آموزش و بهسازی کارکنان در سازمان‌های خدماتی ایلام»، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید چمران اهواز*.

## لاتین:

- 21- Adedoyin Olawale, Adeyi (2018). Training and Development and Organisational Performance: Standpoint from Private Tertiary Institutions in Nigeria, *Journal of Economics, Management and Trade*, Article no. JEMT.44895
- 22- Elnagal, Amir & Imran Amen (2013). The Effect of Training on Employee Performance, *European Journal of Business and Management*, Vol.5, No.4.
- 23- Landa, Elizabeth (2018). Influence of Training on Employees Performance in Public Institution in Tanzania, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 8, No. 2.