

## اثر بخشی آموزش در عمل؛ وسیله ای برای توانمندسازی کارکنان

سجاد وجدانیان<sup>۱</sup> - دکتر قربانعلی سلیمی<sup>۲</sup> - دکتر جهانبخش رحمانی<sup>۳</sup>

### چکیده

روند پرشتاب تغییر ضرورتی برای انجام آموزش است و آن عامل به فعل رساندن تواناییهای نهفته افراد است. همچنین با توجه به هزینه های آموزش که هزینه های سرمایه گذاری می باشند، انجام فعالیت های آموزشی از اهمیت زیادی برخوردار است؛ فعالیت هایی که مبتنی بر اثربخشی آموزش است. نیاز امروز سازمان ها در بعد آموزش، میزان بکارگیری آموزش های ارائه شده است. از این رو بر رابطه بین آموزش و عملکرد تاکید می شود. لذا استراتژی ارزشیابی به منظور ایجاد توانایی سازمانی که منجر به بهبود عملکرد شود ضرورت دارد. با توجه به مدل سلسله مراتبی کرک پاتریک، سطح رفتار مهمترین سطح برای نمایان شدن عملکرد ناشی از آموزش می باشد.

واژه های کلیدی: تغییر، هزینه های آموزشی، اثربخشی آموزش، استراتژی ارزشیابی، سطح رفتار مدل

### مقدمه

سازمان های پویا سازمانهایی هستند که با فراگیری و آموزش مستمر، بستر مورد نیاز برای پویایی و تغییر را در خود فراهم نموده اند. این گونه سازمان ها نسبت به تحولات محیط پیرامون خود واکنش نشان می دهند و فعالانه موجب تغییر آن می شوند زیرا خود را بخشی از محیط می بینند. مهم مشارکت در جریان تغییر است و گرنه تغییر در هر حالت روی خواهد داد. گاردنر<sup>۴</sup> (به نقل از اعرابی، ۱۳۷۹) که از جمله پیشگامان توسعه سازمانی و تحول در سازمان است روش آموزش عملی را برای اجرای تغییر در سازمان ها مناسب می داند. وی آموزش را راهی جهت ایجاد زمینه مناسب برای رشد و شکوفایی استعدادها بالقوه می داند. لوین<sup>۵</sup> و کولیر<sup>۶</sup> (به نقل از اعرابی، ۱۳۷۹) نیز بر این امر صحنه می گذارند.

سازمان ها به منظور حفظ روند پرشتاب تغییر باید افراد خود را به عنوان عاملان تغییر آموزش دهند. سنجر (۱۳۷۹) آموزش افراد به عنوان عاملان تغییر را فرصتی جهت استقرار سازمانی روبه پیشرفت می داند و یادآوری می کند که مرگ سازمان ها نه فقط به دلیل بی نظمی و اختلال آن ها رخ می دهد بلکه به خاطر ناتوانی آن ها در واکنش به بی نظمی های ناشی از تغییر عمدتاً به اضمحلال نیز کشیده می شوند. حیات سازمان ها تا حدود زیادی

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، sajjadvojdanian@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه اصفهان، ghorbanalisalimi@yahoo.com

<sup>۳</sup> استادیار دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان، jahan-r@yahoo.com

<sup>۴</sup> gardner

<sup>۵</sup> lewin

<sup>۶</sup> collier

بستگی به مهارت ها و آگاهی های مختلف کارکنان دارد. هر چه این زمینه ها بهنگام و بهینه باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود.  
مورگان<sup>۷</sup> (1387) عقیده دارد که:

سازمان ها بایستی به گونه ای بنیان نهاده شوند که به طور مستمر مخزن ایده های خود را توسعه دهند. نیروی انسانی این سازمان ها باید به اطلاعات تخصصی و فرصت های یادگیری دسترسی داشته باشند. دانش فقط در یک جای خاص ذخیره نشود و مانند رگ در کل سازمان پخش شود. به دیگر سخن، دانش در سازمان سیال شود (ص 105).

### نقش کاربردی آموزش

بزاز جزایری (1374) با اشاره به نقش آموزش در ایجاد دانش و مهارت، آن را مسبب افزایش سهم کارکنان در ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان و در نهایت افزایش سازگاری سازمان با فشارهای متغیر محیطی می داند. امروزه در سازمانها به آموزش کارکنان اهمیت زیادی داده می شود به طوریکه تحت نظام و برنامه ریزی های آموزشی تواناییهای بالقوه کارکنان به تدریج به فعل در آید و سازمان را از مواهب آن برخوردار نماید. این وظیفه در چارچوب نظام بهسازی منابع انسانی به عهده مدیریت سازمانها گذاشته شده است. آموزش جزئی از نظام بهسازی منابع انسانی است که هدفهای سازمانی، فردی و اجتماعی را دنبال می کند. میر سپاسی (1386) بیان می کند که "تأمین اهداف استراتژیک سازمانی ایجاب می کند که علاوه بر تخصص ها و مهارت های مورد نیاز، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته جمعی، پذیرفتن آگاهانه قوانین و مقررات و سنت ها و اخلاق مقبول اداری و سازمانی در کارکنان ایجاد شود" (ص 267). هر قدر نظام آموزش بهتر و بیشتر بتواند توانایی های بالقوه افراد را به فعل درآورد نه تنها انسان در خور اعتبار و ارزش والاتری می بیند بلکه جامعه نیز بر او ارج بیشتری می نهد. به گفته سیدجوادین (1386) نیروی انسانی غنی می تواند سهم زیادی در توسعه سازمان داشته باشد. آموزش نه تنها برای غنی سازی سازمانی نیروی انسانی نقش و تاثیر بسزائی دارد بلکه می تواند به زندگی فردی و اجتماعی نیروی انسانی نیز کمک شایانی نماید. شناخت استعدادهای بالقوه، قابلیت انعطاف، افزایش دانش و مهارت، تقویت کار مشترک و دسته جمعی از مزایای حداقلی آموزش است.

نظام آموزش کارکنان دولت<sup>۸</sup> (بخشنامه شماره 105/22554 مورخ 1380/12/28) پایه و اساس نظام نوین آموزش کارکنان را بر این اصول قرار داده است:

1. کلیه کارکنان رسمی و پیمانی در کلیه سطوح مشمول نظام آموزشی کارکنان دولت می باشند.
2. کلیه نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران در جنبه های فنی، انسانی و ادراکی در ساختار دوره ها مد نظر قرار گیرد.

<sup>۷</sup> morgan

<sup>۸</sup> Training system of government personnel

3. نگرش مستمر بر تحولات و پیشرفتهای علمی و فن آوری صورت پذیرد.

4. علاوه بر توجه به ارتباط درونی اجزای نظام آموزش کارکنان، به ارتباط بیرونی آن با سایر نظام های پرسنلی نیز توجه گردد.

همچنین اضافه می کند که از اهداف نظام آموزش کارکنان می توان به ارتقای سطح کیفی سرمایه های انسانی، افزایش کارایی و اثربخشی در ارائه خدمات، بهبود میزان پاسخگویی به مردم، رشد فضائل اخلاقی و فرهنگ سازمانی و همچنین بهبود روابط انسانی کارکنان اشاره نمود.

تودارو<sup>9</sup> (1376) از آموزش به عنوان یکی از عوامل توسعه انسانی نام می برد؛ به طوریکه شاخص آموزش به همراه شاخص امید به زندگی و شاخص تولید ناخالص داخلی، شاخص توسعه انسانی را تشکیل می دهند.

### هزینه های آموزش

افزایش کارایی<sup>10</sup> سازمان ها در گرو افزایش کارایی منابع انسانی<sup>11</sup> است و افزایش کارایی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است. ابطی (1372) توجه به آموزش را "تنها پلی که ما را از دنیای امروز به دنیای پرتحول فردا رهنمون می سازد" (ص 68) ذکر می کند. بنابراین به نظر وی لزوم آموزش های مداوم، هدف مدار، برنامه ریزی شده و همگام با پیشرفت های علم و تکنولوژی باید به طور جدی در فرایند مدیریت مورد توجه قرار گیرد و مهمتر آنکه هزینه های آموزشی را نباید جزء هزینه های مصرفی سازمان به حساب آورد بلکه هزینه های آموزشی را در واقع باید با دید هزینه های سرمایه گذاری برای آینده نگریست زیرا که نتایج آن در درازمدت مشخص می شود. بلانچارد<sup>12</sup> و تاکر<sup>13</sup> (2007) با توجه به هزینه ای که برای آموزش می شود عنوان می کنند که آموزش فعالیت مهم سازمانی است و هر سازمانی برای آموزش کارکنان خود هزینه می کند. در نتیجه انتظار می رود توجه درخور و شایسته ای به طرحها و فعالیتهای آموزشی اختصاص یابد. آموزش با استراتژی تجاری و نقش نیروی انسانی در موفقیت شرکتها مرتبط است. برای بازنگری استراتژی و خط مشی نیاز به گزارشی از محیط، تکنولوژی و ساختار است.

### آموزش و بهبود عملکرد

---

<sup>9</sup> todaro

<sup>10</sup> efficiency

<sup>11</sup> Human resource

<sup>12</sup> Blanchard

<sup>13</sup> Thacker

"آموزش در حقیقت یکی از راههای اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آوردن حس انعطاف پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد" (اسماعیلی، 1379، ص 96).

اما آنچه که باید مورد تاکید قرار گیرد نتایج حاصل از آموزش و نه صرفا انجام آموزش و یا آمار ساعات آموزشی. ممکن است آموزش از لحاظ کمی رقم بالایی را نشان دهد در حالیکه از نظر محتوا و تحقق اهداف تقریبا بی اثر باشد. توانمندی حاصل از آموزش (برینکروهوف<sup>۱۴</sup>، 2005) سبب ارتقا و بهبود عملکرد می شود. در بازار متغیر رقابتی امروزی و با وجود پیشرفتهای حاصل شده در تکنولوژی، انجام آموزشهای مفید یک باید<sup>۱۵</sup> است نه یک انتخاب<sup>۱۶</sup>. سازمانها باید به طور پیوسته به کارکنانشان در جهت افزایش مهارتها و تواناییها کمک کنند. امروزه چالش اصلی آموزش برای سازمانها این است که چگونه آموزش-پیوسته، سریع و موثر- سبب بهبود عملکرد می شود. مسئله ایجاد و ابقای بهبود عملکرد مسئله ای نیست که متوجه یک شخص یا واحد سازمانی باشد بلکه آن یک مسئولیت مشترک میان مدیران ارشد، مدیران عملیاتی، متخصصان منابع انسانی و شاید هم با کمک عناصری چون مهندسان کیفیت یا مشاوران داخلی باشد. این پراکندگی مسئولیت سبب ایجاد چالشی بزرگ برای متخصصان منابع انسانی و علی الخصوص آنهایی که وظیفه ارزشیابی منابع انسانی را بر عهده دارند می شود. آموزش به تنهایی سبب افزایش توانمندی می شود اما مهم این است که این توانمندی در چه سطحی به کار بسته شود. تسمر<sup>۱۷</sup> و ریچی<sup>۱۸</sup> (به نقل از برینکروهوف، 2005) در خلاصه پژوهشهایشان در مورد تاثیر آموزش ثابت کردند که تاثیر آموزش تابعی از عوامل مربوط به یادگیرنده، عوامل محل کار یادگیرنده، عوامل سازمانی عمومی و البته عوامل مربوط به برنامه های آموزشی و تعاملاتشان است. بیشتر پژوهشهای توسعه منابع انسانی نشان می دهند که برنامه های آموزشی سازمانها معمولا به طور متوسط 10٪ موفقیت بدست می آورند هنگامی که موفقیت به عنوان تاثیر آموزش در جهت پیشرفت اشخاص و بهبود سازمانی تعریف شود (به عنوان نمونه بالدوین<sup>۱۹</sup> و فرد<sup>۲۰</sup>، 1988؛ تاننباوم<sup>۲۱</sup> و یوکی<sup>۲۲</sup>، 1992). این یعنی که برای هر 100 نفر از کارکنانی که در برنامه های آموزشی شرکت می کنند، در حدود 10 نفر از آنها عملکرد کاریشان به طور شایسته ای تغییر می کند. هیچ کس به این راضی نیست که 90٪ از منابع آموزشی هدر روند. سازمانهایی که به طور جدی پیگیر تحقق نتایج بهتر از آموزش هستند باید کل فرایند آموزش تا عمل را

<sup>۱۴</sup> brinkerhoff

<sup>۱۵</sup> must

<sup>۱۶</sup> choice

<sup>۱۷</sup> Tessmer

<sup>۱۸</sup> Richey

<sup>۱۹</sup> Baldwin

<sup>۲۰</sup> Ford

<sup>۲۱</sup> Tannenbaum

<sup>۲۲</sup> Yuki

ارتقاء دهند. چیزی که لازم است یک رویکرد ارزشیابی است که بر مبنای این واقعیت بنیادی باشد که اثربخشی آموزشی مسئولیت کل سازمان است. دیگر بازیگران در سازمان نیز باید در فرایند عملی ساختن آموزش شامل شوند.

## ارزشیابی آموزش

بنا بر تعریف پاتون<sup>۲۳</sup> (به نقل از بازرگان، ۱۳۸۶) "ارزیابی<sup>۲۴</sup> برنامه عبارت است از گردآوری اطلاعات درباره فعالیتها، ویژگیها و بروندهای برنامه به منظور قضاوت درباره برنامه، بهبود اثربخشی<sup>۲۵</sup> و یا اطلاع رسانی برای تصمیم گیری جهت برنامه ریزی آینده" (ص ۳۲). آلکین<sup>۲۶</sup> ارزشیابی را "فراگرد تشخیص حیطه های موردنظر، انتخاب نوع اطلاعات متناسب و گردآوری، تلخیص و تحلیل اطلاعات به منظور تهیه گزارش برای تصمیم گیری" تعریف می کند. (به نقل از سیف، ۱۳۷۶، ص ۵۳). خورشیدی و ملک شاهی راد (۱۳۸۲) هدف اصلی ارزشیابی را قضاوت و داوری عنوان نموده اند. همچنین اضافه می کنند که در ارزشیابی یک هدف این است که مشخص شود آیا اهداف مورد نظر که از قبل تعیین شده اند، تحقق یافته اند؟ و آیا عملکرد رضایت بخش بوده است؟ بنابراین نیاز به قضاوت و داوری می باشد. این داوریها ممکن است محصول گرا یا فرایندگرا باشد. ضرورت دیگر ارزشیابی فراهم نمودن اطلاعات برای تصمیم گیری است. کرک پاتریک<sup>۲۷</sup> (۲۰۰۸) سه دلیل مشخص برای ارزشیابی آموزش ذکر می کند:

1. توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالتهای سازمان.
  2. تصمیم گیری در مورد ادامه یا قطع برنامه های آموزشی.
  3. کسب اطلاعات به منظور اصلاح برنامه های آتی آموزشی (ص ۱۷).
- وی مهمترین دلیل ارزشیابی را تعیین اثربخشی برنامه و راه اصلاح و بهبود آن می داند. و هشت عامل را توصیه می کند مورد ملاحظه قرار دهیم:

1. چه مقدار محتوی آموزش نیاز آنهایی که در دوره های آموزشی حضور یافته اند را برآورده می کند؟
2. آیا بهترین گزینه برای تدریس انتخاب شده است؟
3. آیا استاد انتخابی از روشهای اثربخش جهت ایجاد علاقه استفاده می کند و آیا نگرش، دانش و مهارتهای مطلوب را آموزش می هد؟
4. آیا تسهیلات رضایت بخش است؟
5. آیا برنامه برای شرکت کنندگان مناسب است؟
6. آیا پشتیبانی ها در بهبود ارتباطات و ایجاد علاقه مندی موثر است؟

<sup>۲۳</sup> patton

<sup>۲۴</sup> evaluation

<sup>۲۵</sup> effectiveness

<sup>۲۶</sup> Alkin

<sup>۲۷</sup> kirkpatrick

7. آیا هماهنگی برنامه رضایت بخش بود؟

8. چه چیز دیگری می توانست جهت اصلاح برنامه انجام شود؟ (ص 18)

## استراتژی ارزشیابی

برینکروهوف با طرح سه پرسش اصلی، چارچوب ارزشیابی که به همه چالشهای سازمانی پاسخ دهد را مشخص می کند:

1. به چه میزان سازمان از یادگیری در جهت بهبود عملکرد مورد نیاز استفاده می کند؟
2. سازمان چه تسهیلاتی برای بهبود عملکرد ناشی از آموزش فراهم می کند؟ چه نیازهایی باقی می ماند و کدامیک قوی می شوند؟
3. چه چیزی سازمان انجام می دهد یا نمی دهد که مانع بهبود عملکرد ناشی از آموزش می شود؟ چه نیازهایی تغییر می کنند؟ (ص 88)

این سوالات کلیدی باید در استراتژی ارزشیابی با هدف کلی ایجاد توانائی سازمانی به منظور بهبود عملکرد گنجانده شود. این استراتژی یک شیوه یادگیری سازمانی با ماموریت آموزش همگانی است که منجر به توانمندی سازمانی می شود. اجرای این استراتژی نیاز دارد که ارزشیابی متمرکز بر عوامل فرایند یادگیری-عملکرد باشد تا بتواند بازخور برای آموزش گیرندگان فراهم نماید.

شکل 1 نشان می دهد که پرسشهای ارزشیابی بر تمامی فرایند یادگیری-عملکرد متمرکز است؛ از شناسائی نیازها تا انتخاب کارکنان واجد شرایط، تشویق در یادگیری و انتقال یادگیری به محیط کار. نتایج و یافته های ارزشیابی به متولیان آموزش ارائه می شود تا عواملی که موجب عملکرد می شود را پرورش داده و نگهدارند و تغییر دهند آنهایی که موثر نیستند. برینکروهوف هدف نهائی از پرسشهای ارزشیابی را توسعه توانمندی یادگیری سازمانی می داند؛ "توانائی در مدیریت منابع یادگیری و جهت دهی آنها به سوی بهبود مستمر" (ص 90). بخش نهائی شکل به ما یادآوری می کند که ارزشیابی هدفی واضح و مفید دارد. و آن تنها برای منفعت واحد توسعه منابع انسانی نیست. همچنین آموزش برای توانمندسازی کارکنان مسئولیتی مشترک است و هیچ قسمتی به تنهایی نمی تواند این موفقیت را بدست آورد.

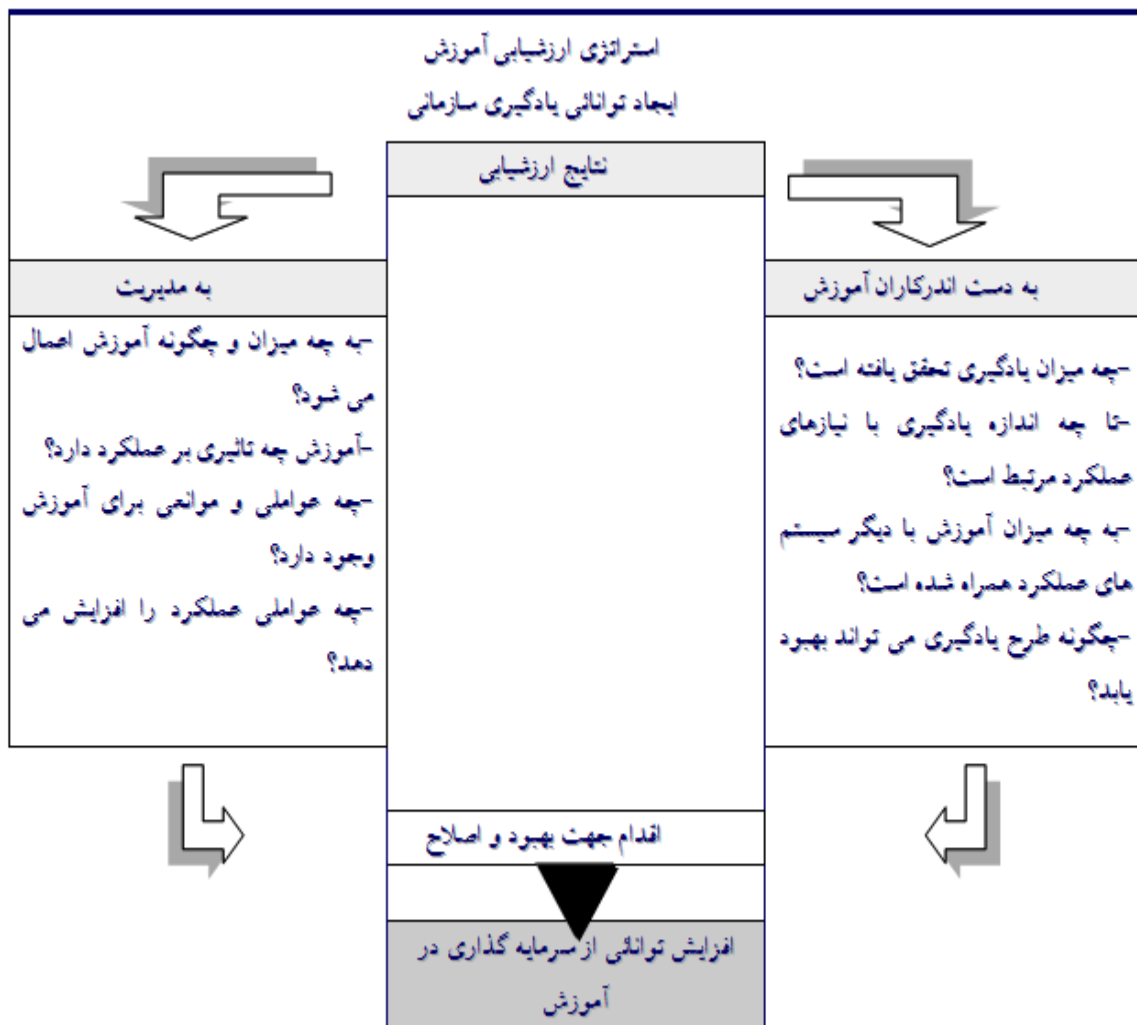
مسئولیت مشترک؛ واژه ای که بیشترین تاکید بر آن شده است اگر چه بدیهی به نظر می رسد. کرک پاتریک (فتحی و اجارگاه و واجاری، 1384) در مدل سلسله مراتبی اش فرایند ارزشیابی را به 4 سطح تقسیم می کند: سطح عکس العمل<sup>۲۸</sup>، سطح یادگیری<sup>۲۹</sup>، سطح رفتار<sup>۳۰</sup>، سطح نتایج<sup>۳۱</sup>. او هم در این 4 سطح به مسئولیت مشترک اشاره می کند. در سطح عکس العمل، نظرات شرکت کنندگان در دوره های آموزشی را مهم می داند و بدین ترتیب

<sup>۲۸</sup> Reaction level

<sup>۲۹</sup> Learning level

<sup>۳۰</sup> Behavior level

<sup>۳۱</sup> Results level



مسئولیت واحد آموزش را از دید شرکت کنندگان می سنجد. در سطح یادگیری تغییر نگرش، افزایش دانش و بهبود مهارت ها را مهم می داند و آن ها را زمینه ای برای تغییر در رفتار عنوان می کند. در سطح رفتار به میزان تغییراتی که در دوره آموزش حاصل شده است اشاره می کند و جو مناسب در سازمان را برای وقوع این تغییرات مهم می داند. و در سطح نتایج مسئولیت را متوجه مدیران ارشد سازمان می کند. کرک پاتریک (2008) معتقد است که "نتایج نهایی می تواند افزایش بهره وری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه ها، کاهش تناوب و شدت حوادث، افزایش فروش، کاهش غیبت و سود بالاتر باشد. تشخیص اینکه نتایج ذکر شده حاصل از دوره های آموزشی است مهم است" (ص 23).

شکل 1: استراتژی ارزشیابی آموزش (برینکرهاوف، 2005، ص 89)

### سطح رفتار؛ عامل بروز عملکرد ناشی از آموزش

به عقیده نگارنده - با توجه به پژوهشی که به منظور بررسی اثربخشی دوره های آموزشی در شرکت آب منطقه ای اصفهان انجام شد - آموزش حداقل بر افزایش دانش و مهارت تاثیر می گذارد هر چند میزان افزایش متفاوت است. این سطح سوم است که نقش مهمتری را نسبت به سایر سطوح دارد. یعنی بکارگیری دانش و مهارت حاصل از آموزش بستگی به جو مناسب سازمانی دارد که کرک پاتریک آن را بر پنج حالت می داند:

1. جلوگیری<sup>۳۲</sup>: رئیس از انجام آنچه فراگیر در دوره های آموزشی آموخته است جلوگیری می کند؛ یا به دلیل تاثیرپذیری از فرهنگ سازمانی که به وسیله مدیران ارشد به وجود آمده است یا به دلیل اینکه با سبک رهبری اش تعارض دارد.
2. دلسرد کننده<sup>۳۳</sup>: رئیس غیر مستقیم به فرد آموزش دیده می گوید که نباید رفتارش تغییر کند و رفتار آموخته شده را ملاک قرار نمی دهد و باعث دلسردی می شود.
3. خنثی<sup>۳۴</sup>: در این حالت رئیس توجهی به این حقیقت نمی کند که فرد در دوره های آموزشی حضور یافته است. و فقط تا وقتی که کار انجام می شود مخالفتی نمی کند.
4. تشویق کننده<sup>۳۵</sup>: رئیس از انتقال یادگیری حاصل از دوره های آموزشی و به کار بستن آن حمایت می کند.
5. الزام<sup>۳۶</sup>: مدیر از آنچه زیردست یاد می گیرد اطلاع دارد و می خواهد که آن آموخته ها به محیط کار منتقل شود (صص 24-25).

#### نتیجه

آموزش علیرغم همه ضرورتی که دارد، همه کاربردهائی که دارد باید اثربخش باشد. آموزش اثربخش باید به بهبود عملکرد ختم شود. با توجه به مدل کرک پاتریک، سطح رفتار منجر به وقوع عملکرد ناشی از آموزش می شود. و چون در این سطح جو مناسب سازمانی نقش اساسی را ایفا می کند، آموزش با جو مناسب سازمانی رابطه مستقیم دارد. لذا برای تحقق آموزش اثربخش، باید جو مناسب به وجود آورده شود.

#### فهرست منابع

- ابطحی س.ح. 1372. *نوآوری و فرایند آموزش کارکنان*. ماهنامه تدبیر، 36: 68-69
- اسماعیلی ب. 1379. *آموزش و چرخش شغلی کارکنان*. ماهنامه تدبیر، 109: 69-72
- اعرابی س.م. 1379. *سازمان های پویا: آموزش و پژوهش عملی*. ماهنامه تدبیر، 108: 43-47
- بازرگان ع. 1386. *ارزشیابی آموزشی؛ مفاهیم الگوها و فرایند عملیاتی*. تهران: انتشارات سمت
- بزاز جزایری س.ا. 1374. *آموزش کارکنان در سازمان های اداری و صنعتی*. ماهنامه تدبیر، 55: 51-54
- تودارو م. 1378. *توسعه اقتصادی در کشورهای جهان سوم*. ترجمه غ فرجادی، تهران: انتشارات بازتاب
- خورشیدی ع، ملک شاهی راد م. 1382. *ارزشیابی آموزشی*. تهران: انتشارات یسپرون

<sup>۳۲</sup> preventing

<sup>۳۳</sup> discouraging

<sup>۳۴</sup> neutral

<sup>۳۵</sup> encouraging

<sup>۳۶</sup> requiring



- سنجری ا.ر. 1379. *آموزش عواملان تغییر*. ماهنامه تدبیر، 104: 43-47
- سید جوادین ر. 1386. *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: نگاه دانش
- سیف ع. 1376. *روشهای اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی*. تهران: انتشارات آگاه
- فتحی واجارگاه ک، دیبا واجاری ط. 1384. *ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی (بر اساس الگوی کرک پاتریک)*. تهران: انتشارات آئیژ
- مورگان گ. 1387. *سیمای سازمان*. ترجمه امشبکی، تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران
- میر سیاسی ن. 1386. *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*. تهران: انتشارات ترمه
- Blanchard NP, Thacker J. 2007. *Effective training: Systems, Strategies and Practices*. 3<sup>th</sup> edn, New Jersey :Prentice Hall
- Brinkerhoff R. 2005. *Advances in developing human resources*. London:Sage publication
- Kirkpatrick D, Kirkpatrick J. 2008. *Evaluating Training Programs:The Four Levels*. 3<sup>th</sup> edn, New York: Berrett-Koehler Publishing