

به نام خداوند زیبایی



آموزش کارکنان

لاله محمدپور

چکیده :

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب میشود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط به طور مؤثر فعالیتشان را ادامه داد و بر کارایی خود بیفزایند. از طرفی از مهمترین خصیصه سازمانهای امروزی تغییر و تحول میباشد، درچنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را هم گام سازیم، قربانی آن خواهیم شد. لذا نیاز به یادگیری سازمانی امروزه به خوبی در تمامی سطوح سازمان ثابت شده است. به گونهای که تحقیقات انجام گرفته، ارتباط مثبت بین سرمایه گذاری بر آموزش در بهره وری 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 برنامه ریزی شود. چرا که آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی و رضایت مندی فرد و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان می شود. لذا در مقاله حاضر سعی شده است به فرایند آموزش، از جمله، نیازسنجی، ارزشیابی و اثر بخشی آموزش کارکنان در سطح سازمان و ضرورت لزوم اجرا و نواقص آن هر چند مختصر پرداخته شود .

واژگان کلیدی:

آموزش کارکنان، نیازسنجی آموزشی ، ارزشیابی و اثر بخشی آموزشی

مقدمه:

بعد از گزینش افراد شایسته و مناسب برای تصدی مشاغل مورد نظر در یک سازمان، نوبت به آموزش آنان می‌رسد. زیرا اولاً اغلب داوطلبان شغل، نخستین بار است که می‌خواهند یک فعالیت شغلی را آغاز کنند. ثانیاً حتی فارغ‌التحصیلان مراکز آموزش عالی هم، در طی دوره تحصیلی خود با همه جنبه‌های عملی و عوامل مؤثر در اجرای فعالیت‌هایی که رشته تخصصی آنان می‌باشد، آشنا نیستند. در روان‌شناسی کار، آموزش عبارت است از یکسری اقدامات منظم و برنامه‌ریزی شده که طی آن، فکر، رفتار، دانش و مهارت لازم و مناسب برای انجام یک وظیفه شغلی به فرد منتقل می‌شود یا در او افزایش پیدا می‌کند. (قهرمانی، محمد، ۸۸)

آموزش و بهسازی منابع انسانی در عصر کنونی به لحاظ شرایط خاص زمانی، یکی از وظایف اجتناب‌ناپذیر سازمانها و موسسات محسوب می‌شود و ضرورت آموزش به صورت یک امر طبیعی در آمده است چراکه پیشرفت و توسعه سازمانها و موسسات در گرو ارتقای سطح دانش، مهارت، رفتار و بینش منابع انسانی است.

بنابراین آگاهی از میزان اثربخشی دوره های آموزشی و بازدهی حاصل از آنها برای مدیران بسیار بااهمیت است. دارایی ارزشمندی که برای ما مزیت رقابتی ایجاد می کند، کارکنان ما هستند "مدیرعامل کرایسلر، رابرت ایتون، ضمن بیان این مطلب به مدیران قرن بیست و یکم گوشزد می کند، "فرهنگ سازمانی شما و اینکه به کارکنانتان انگیزش دهید و آنان را توانمند سازید و آموزش دهید، چیزی است که شما را از دیگران متمایز می سازد و سبب پیشتازی شما در صحنه رقابت میشود" (ابطحی، سید حسین، ۸۳)

تعریف آموزش کارکنان سازمان و انواع آن:

جارویس، پس از بررسی و مطالعه متون مربوطه به آموزش بزرگسالان، در تعریف آموزش میگوید: «فراگیری عبارت است از مراحل تبدیل تجربه به دانش، مهارت و نظر

بررسی مسیر شکل گیری و تحول سازمانهای بشری نشان میدهد که در گذشته به علت عدم پیچیدگی جوامع و تکنولوژی محدود، ساختار سازمانها و کارکردهای آنان نیز عموماً ساده و ابتدایی بوده است به همین دلیل فرد میتواند ظرف مدت کوتاهی از طریق کار آموزی و یا آموزشهای استاد شاگردی برای مشاغل خاص آماده شود. با این همه به علت ظهور تدریجی تغییر و تحول در ابعاد مختلف زندگی بشری خصوصاً

پس از انقلاب صنعتی که چهره ویژه‌های به مشاغل و حرفه‌ها بخشید، آموزش استاد شاگردی توانایی خود را برای آماده سازی افراد جهت مشاغل مختلف از دست داد. (رستمی، ۱۳۸۴، ص ۲۸)

به طور کلی کلیه مساعی و کوشش هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش، آگاهی، مهارت های فنی حرفه ای، شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید و آنان را آماده انجام وظایف و مسئولیت های شغلی خود می نماید (ابطحی، ۱۳۸۳ : ۱۵). آموزش سازمانی طیف گسترده ای از انواع فعالیتهای خرد و کلان را در بر میگیرد. آموزش های سازمانی را می توان براساس شاخص های مختلف دسته بندی نمود که مهم ترین آنها عبارت اند از :

انواع آموزش سازمانی از نظر محتوا

-**محتوای داده های واقعی:** شامل انواع اطلاعات مشخص است. اطلاعاتی از قبیل بهای کالاها، اسامی مدیران، میزان اضافه کاری پرداختی به مدیران.

-**محتوای فرآیندی:** اطلاعات جزئی در باره چگونگی وقوع رخدادها و فعالیتهای سازمانی را عرضه می کند. مانند مراحل فروش یک کالا.

-**محتوای مفهومی:** این دسته آموزش ها عمدتاً به توضیح و تبیین چراها می پردازند. مثلاً چرا یک ماشین مکانیکی در وضعیت خاصی نمی تواند کار کند.

انواع آموزش سازمانی بر اساس هدف

انواع آموزش را می توان بر اساس هدف آموزش به آموزش های توجیهی، شغلی، توسعه و آشناسازی تقسیم کرد.

انواع آموزش سازمانی از نظر محل برگزاری

یکی دیگر از ملاکهای طبقه بندی آموزش‌های سازمانی، محل برگزاری می باشد طبق این ملاک آموزش‌های سازمانی دو دسته کلی آموزش همزمان با کار(ضمن کار) و آموزش غیر همزمان با کار (ضمن خدمت) تقسیم می شود.

آموزش همزمان با کار(ضمن کار): این دسته آموزش ها حین کار و همزمان با انجام وظایف سازمانی صورت می گیرد. این نوع آموزش می تواند به شیوه های متفاوت و به اشکال مختلف باشد اما به طور مشخص از دو نوع یادگیری عملی و آموزش مبتنی بر دسک تاپ می توان نام برد. (قهروانی، ۱۳۸۸)

آموزش غیر همزمان با کار(ضمن خدمت): آموزش های ضمن خدمت به مجموعه آموزش هایی اطلاق می شوند که لازمه آن چه این آموزش ها درون سازمانی باشد یا برون سازمانی ترک موقت محیط کار از طرف فراگیر است. مهمترین روش های آموزش غیر همزمان با کار عبارت اند از:آموزش درون سازمانی، برون سازمانی، آزمایشگاه یادگیری و مراکز یادگیری (همان منبع)

انواع آموزش از نظر میزان ساختارمندی برنامه ها

در طبقه بندی هایی که توسط صاحب نظران آموزشی به صورت استاندارد ارائه می شود، آموزش به عنوان مجموعه ای از ارتباطات سازمان یافته و تقویت شده برای ایجاد یادگیری انواع ذیل را در برمی گیرد:

آموزش رسمی

به آموزش نظام یافته ای اطلاق می شود که معمولاً در مدرسه یا دیگر نهادهای آموزشی در درون یک نظام آموزشی شکل می گیرد. آموزش رسمی به صورت سلسله تعلیماتی که به تدریج پیچیده و تخصصی می شود، سازمان می یابد. در اصل اتمام موفقیت آمیز هر سطح، مجوز رسمی جهت ورود به سطح بعدی آموزش می باشد. به عبارت دیگر، کلمه ای که غالباً به عنوان مترادف با این اصطلاح به کار می رود « آموزش مدرسه ای » است(فرهنگ اصطلاحات آموزش فنی و حرفه ای، ۱۳۷۳)

آموزش غیر رسمی

این نوع آموزش همه آموزشهای غیر رسمی که در آنها شخص یادگیرنده و منبع اطلاعاتی در تلاش مستمر فراهم می سازند و هر دو آنها در یادگیری مشارکت دارند، را دربر می گیرد (رشیدی، ۱۳۷۵)

آموزش تصادفی

این نوع آموزش که توسط «ایوانفر» در سال ۱۹۸۱ ارائه شد به دو قسم تقسیم شده است.

الف) آموزش رایج و شایع: که آموزش تجربی هم خوانده می شود و در جایی تحقق می یابد که هیچ نوع تلاش مستمری برای یادگیری در عده ای از افراد صورت نمی پذیرد و نیز یاد دهنده و یادگیرنده هیچ کدام در موقعیت یادگیری بطور آگاهانه قرار نمی گیرند.

ب) آموزش ضمنی مستمر: موقعیت هایی را در بر می گیرد که شخص یادگیرنده یا منبع اطلاعاتی _ و نه هر دوی آنها _ توجه مستمری به ایجاد یادگیری دارد. (همان منبع)

- انواع آموزش های سازمانی از نظر مدت دوره

آموزش های سازمانی معمولاً از نوع آموزشهای کوتاه مدت هستند. اما در مواردی دوره های آموزشی بلند مدت هم برگزار می شود. با اینکه ملاک مشخصی برای تفکیک دوره های کوتاه مدت و بلندمدت تعیین نشده معمولاً دوره های آموزشی کمتر از ۳۶ ساعت یا یک هفته را کوتاه مدت و بیشتر از آن را بلندمدت می نامند (قهرمانی، ۱۳۸۸). البته در بیشتر مواقع دوره های کمتر از ۱۶ ساعت را کوتاه مدت، دوره های تا ۳۶ ساعت را میان مدت، دوره های تا ۱۰۰ ساعت را بلندمدت و دوره هایی که بیش از ۱۰۰ ساعت باشند جزئی از دوره های ترمیک محسوب می شوند.

-انواع آموزش های سازمانی از نظر حضور فراگیران

انواع آموزش های سازمانی را از نظر حضور فراگیران به سه دسته آموزش های حضوری، غیر حضوری و نیمه حضوری تقسیم می شوند. (همان منبع)

- انواع آموزش های سازمانی از نظر تخصصی بودن

آموزش‌های سازمانی را می‌توان به دو دسته آموزش‌های عمومی و تخصصی تقسیم نمود. آموزش‌های عمومی، آموزش‌هایی هستند که کلیه کارکنان ملزم به شرکت در آن هستند و شامل موضوعاتی هستند که طور مستقیم به وظایف شغلی و حرفه‌ای مربوط نمی‌شود و عمدتاً به افزایش دانش و بینش کارکنان می‌پردازد. در حالیکه آموزش تخصصی معمولاً بر اساس شرح پست‌های سازمانی یا نیازسنجی آموزشی اجرا می‌شوند و هدف آنها بهبود توانایی کارکنان در انجام بهتر وظایف شغلی حال یا آتی‌شان است. البته این تقسیم‌بندی به دلیل اینکه رابطه بین آموزش و وظایف حرفه‌ای شرکت‌کنندگان نوع آموزش را تعیین می‌کند نمی‌توان یک دوره را به طور قطع عمومی یا تخصصی دانست. (همان منبع)

نیازسنجی:

شناسایی نیازهای آموزشی سازمانها با استفاده از ارزیابی عمل‌کرد کارکنان، متوجه نارساییهای مهارتی میشوند و در می‌یابند که چه نوع برنامه‌های آموزشی را باید به اجرا در آورند و تعیین نمایند و چه کسانی و در چه سطحی نیاز به آموزش دارند. بایستی توجه نمود که احتمال دارد سهمی از ضعفها، ناشی از فقدان آموزشهای لازمی باشد که میتواند ناشی از تغییر و تحولات یا اینکه نامناسب بودن سیستم آموزش باشد. لذا از طریق نیازسنجی آموزشی متناسب با تغییر و تحولات، میتوان این ضعفها را کاهش و برطرف کرد (حسن وند، ۱۳۸۴، ص ۶۴) با توجه به مطلب فوق این نتیجه حاصل میشود که هر سازمانی قبل از شروع به آموزش و برنامه ریزی آموزشی برای کارکنانش، باید ارزیابی عمل‌کردی از آنها ارائه دهد و مطابق با آن، نیازسنجی آموزشی را داشته باشد. چرا که با توجه به نتایج ارزیابی، میتوان نقاط قوت و ضعف و نیازهای آنی و آتی آموزشی کارکنان را شناسایی و برنامه‌های آموزشی را به بهترین وجه تدوین کرد. در ادامه مطلب به چندی از الگوهای نیازسنجی کارکنان اشاره خواهیم کرد.

الگوهای نیازسنجی آموزش کارکنان

الگو در معنای وسیع کلمه، به هر نوع ارائه (در اشکال ذهنی، فیزیکی، تصویری یا ریاضی) از یک سیستم اطلاق میشود. الگوها ابزاری هستند که برای معرفی یا توصیف یک فرایند یا یک سیستم واقعی یا ذهنی از

آن استفاده میکنیم. آنها درک و پیشبینی رفتار سیستم را میسر میسازد. لذا در ادامه این مبحث از میان الگوهای متنوعی که وجود دارد به برخی از این الگوهای مشهور نیاز سنجی آموزشی اشاره خواهیم کرد (عباس زادگان، ۱۳۸۸، ص ۷).

الگوی کلاین :

کلاین (۱۹۷۵) نیازسنجی آموزشی را در یک چارچوب قیاسی مدنظر قرار میدهد و بر جلب مشارکت همگانی و رویکردهای اجرایی و کاربردی نتایج حاصل از نیازسنجی تأکید می ورزد. اهداف این الگو عبارت است از

۱- مشخص کردن هدف یا هدف های کلی به عنوان مبنای بررسی نیازها؛

۲- بررسی فاصله و شکاف میان عمل کرد و اهداف مورد نظر و تعیین و تصریح اختلافات در قالب نیازهای اولویت یافته؛

۳- جلب مشارکت همگانی در بررسی نیازها از طریق استفاده از روشها و فنون موجود. مراحل اساسی این الگو نیز شامل:

-شناسایی هدفها؛

-مرتب کردن اهداف برحسب اهمیت آنها؛

-مشخص کردن شکاف بین عمل کرد مورد انتظار و عمل کرد واقعی؛

-مشخص کردن اولویتهای برای اجرا (همان منبع، ص ۷۹)

الگوی تحلیل Tows:

طبق این الگو نخست عوامل بیرونی (تهدید و فرصتها) و سپس عوامل درونی (ضعفها و قوت‌های سازمان) مورد بررسی قرار می‌گیرد. چنین تربیتی، زمینه‌های برای مقایسه و مقابله ابعاد یا زمینه‌های منفی و مثبت و شناسایی شکافها و تخصیص منابع فراهم می‌آورد. در این الگو سؤالاتی مطرح می‌شود که پس از پاسخ به آنها در نهایت تعیین می‌شود که چه تغییراتی لازم است متناسب با فرصتها و تهدیدها برای رفع نقاط ضعف و پرورش و تقویت نقاط قوت سازمان انجام شود سپس لیستی از نیازهای آموزشی سازمانی که از این تحلیل منتج می‌شوند را مشخص می‌کنند تا در برنامه‌های آموزشی بدان پرداخته شود.

روشهای آموزشی و ویژگیهای برنامه‌های آموزشی کارکنان

برای بالا بردن مهارت کارکنان اجرایی روشهای آموزشی مختلف به کار برده می‌شود. متداولترین این روشها به شرح زیر می‌باشد:

۱- کارآموزی ضمن خدمت

۲- کارآموزی استاد- شاگردی؛

۳- کارآموزی در شرایط مشابه، قبل از آغاز کار؛

۴- کارآموزی همراه با آموزش نظری؛

۵- کارآموزی مکاتبهای؛

۶- کارآموزی با ماشینهای آموزشی؛

۷- دوره‌های خارج از مؤسسه (میرسپاسی، ۱۳۷۷، ص ۳۰۳). همچنین 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:

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

۲- تقویت مهارت‌ها و شایستگی‌های موجود را داشته باشند؛

۳- 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؛

۴- تضمین کنند که کارکنان جدید به سرعت دانش و مهارت اساسی لازم برای داشتن آغازی خوب در کار خود را به دست می‌آورند و فرامیگیرند؛

۵- بهره‌وری کارکنان را در داخل و خارج سازمان افزایش دهند (حسینی، ۱۳۸۵، ص ۱۴).

ارزشیابی برنامه‌های آموزشی کارکنان

حال با توجه به مطالب مطرح شده این سؤال پیش می‌آید که، چگونه میتوان پی برد نتایج به دست آمده از اجرای دوره‌های آموزشی در راستای تحقق اهداف مورد نظر سازمان بوده است یا خیر؟ ارزشیابی آموزشی، فرایند تفسیر نتایج از طریق سنجش اطلاعات برای قضاوت در مورد اهداف کلی آموزش یا میزان موفقیت شرکت کنندگان در دوره آموزشی است. به طور کلی، ارزشیابی آموزشی رویکرد منظم برای جمع‌آوری داده‌ها است که به مدیران برای رسیدن به تصمیمات مفید و با ارزش در مورد برنامه آموزش کمک میکند. ارزشیابی آموزشی میتواند ابراز مهمی در بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی باشد در صورتی که به صورت منسجم بعد از اجرای برنامه آموزشی انجام پذیرد. (میرسپاسی، ۱۳۷۷، ص ۳۵۹)

مسائل و مشکلات آموزش کارکنان و راه کارها

با توجه به آن چه گفته شد، این نتیجه حاصل میشود که آموزش برای مدیران و کارکنان باید یک امر روزمره، مداوم و عادی تلقی گردد، ولیکن متأسفانه به دلایل مختلف، برخی از مدیران و مسئولان، با امر آموزش کارکنان بسیار سطحی و کم اهمیت برخورد میکنند. گاهی هم دیده میشود که آموزش کارکنان توسط افرادی برنامه ریزی، اداره و اجرا میشود که کوچک ترین اطلاعی در مورد آموزش کارکنان ندارند. این

دو موضوع باعث میشود که برنامه های آموزشی کارکنان، چنان که در مواردی ملاحظه میگردد، بی محتوا، پراکنده و بدون هدف اجرا شود و کوچک ترین اثری در میزان دانش، بینش و توانش یا نوع رفتار کارکنان نداشته و یا بعضاً نتیجه های معکوس به همراه داشته باشد. وجود چنین آموزشهایی در مراکز دولتی، صنعتی و یا سایر سازمانها انگیزه شرکت در کلاسهای آموزشی را از شرکت کنندگان و کارکنان سلب مینماید و به همین علت گاهی دیده می شود که در ایجاد انگیزه، برای شرکت در کلاسهای آموزشی بالاجبار امتیازاتی فقط مادی برای کارکنان در نظر گرفته میشود، که در آن صورت شرکت کنندگان صرفاً برای دریافت گواهینامه های مربوط و استفاده از مزایای مادی آن در این کلاسها شرکت نموده و گاهی هم ممکن است مدتها در انتظار بمانند، ولی زمانی که در کلاس شرکت نمودند هیچ گونه انگیزه ای برای آموختن ندارند و صرفاً با شرکت در کلاس، رفع تکلیف مینمایند.

مشکل عمده و اساسی دیگر این که، به فرض اگر برخی از دوره های آموزش کارکنان توسط صاحب نظران و متخصصین امر، برنامه ریزی و اجرا گردید و به اهداف آموزشی هم دست یافتیم، ولیکن چون کارکنان آموزش دیده عملاً در محیط کار نمیتوانند آموخته های خود را به کار گیرند، اغلب ناگزیر خواهند شد کارها را بر عکس آن چه آموخته اند، انجام دهند، لذا نسبت به امر آموزش بی علاقه و یا بی تفاوت میشوند یا آن که عملاً تضادهایی بین آنان و مسئولان رده بالای آنان به وجود میآید (ابطحی، ۱۳۸۳، ص ۱۹). لذا برای حل پاره ای از مشکلات پیشنهاد میشود، اولاً: 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 برنامه ریزی و اجرای صحیح دوره های آموزشی کارکنان چه اثرات مفید و مؤثری به همراه خواهد داشت. ثانیاً: 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 پایین تر تسری پیدا کند، تا بدین وسیله یک زبان مشترک بین مدیریت و سایر کارکنان به وجود آید.

دیگر این که 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 .

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در دنیای امروز، محیط اجتماعی، انتظارات مردم، علوم و تکنولوژی و شیوه‌های انجام کار و ... همه و همه در حال تغییر هستند و هر تغییری در ظرف زمان، نیازهایی را برای آینده رقم می‌زند که تا قبل از آن پیش بینی نشده و غیر منطقی به نظر می‌رسیدند. امروزه حتی بهترین و کاملترین برنامه‌های آموزشی، که بر واقعیت و عقلانیت استوار است، برای جهان پیش رفته فردا، کار ساز نخواهند بود و نفس تحول ذاتی و مستمر زمان، همواره ضرورت یافتن راه‌های جدیدی را برای یک پارچه‌سازی علوم و ارائه برنامه‌های انعطاف پذیر آموزشی، ایجاب کرده است. آموزش و توسعه منابع انسانی در نتیجه پالایش، اولویت بندی و به گزینی مستمر مواد و ابزار آموزشی، تولید بی وقفه علم و تدوین متون و تأسیس رشته‌های جدید متناسب با شرایط و نیاز روز، پیش نیاز توفیق آموزش در دنیای کنونی است. لذا ساختار آموزش کارکنان باید از ماهیتی چندوجهی، انعطاف پذیر و روزآمد برخوردار باشند. یعنی کارکنان علاوه بر دارا بودن آموزشهای معمول و مهارتهای لازم و توان تعامل با محیط، به نوعی از مدیریت توانمند اقتضایی و قدرت تصمیم سازی در عمل نیز برخوردار شوند. توجه به کارکنان سازمان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان، پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است. در نتیجه توسعه منابع انسانی در سازمان بسیار حائز اهمیت میباشد. و به طور کلی هدف از آموزش کارکنان را می‌توان، افزایش اثربخشی سازمان از طریق افزایش اثربخشی عملکرد کارکنان به شمار آورد.

منابع:

- ۱- قهرمانی، محمد (۱۳۸۸)، مدیریت آموزش سازمانی، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی
- ۲- ابطحی، سید حسین (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- ۳- رشیدی، محمد مهدی (۱۳۷۲). جایگاه برنامه ریزی آموزشی در فراگرد مدیریت. مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۳
- ۴- مقدمی‌پور، مرتضی؛ روان‌شناسی کار، تهران، مهریان، ۱۳۸۷، چاپ ششم، ص ۱۲۷.
- ۵- جاسبی، عبدالله. (۱۳۷۸) اصول و مبانی مدیریت. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد .
- ۶- حسن وند، عباس. (۱۳۸۴) بررسی نقاط قوت و ضعف نظام ارزشیابی مدیران ناجا (فرماندهی انتظامی استان لرستان). پایان نامه کارشناسی ارشد
- ۷- حسینی، عبدالرضا. (۱۳۸۵) ارزیابی سیستم نگهداری کارکنان ناجا و ارائه پیشنهادهایی جهت بهسازی. پایان نامه کارشناسی ارشد
- ۸- رستمی، محمدرضا. (۱۳۸۴) توسعه منابع انسانی «از برنامه تا عمل». تهران: مدیریت امور اداری و تشکیلات .
- ۹- سلطانی، ایرج. (۱۳۷۸) اثربخشی آموزش در سازمانهای صنعتی و تولیدی. تهران: مجله تدبیر - شماره ۱۱۹ .
- ۱۰- سیف، علی اکبر. (۱۳۷۴) روان شناسی پرورشی. تهران: انتشارات آگاه .
- ۱۱- عباس زادگان، محمد و جعفر ترک زاده. (۱۳۸۱) نیازسنجی آموزش در سازمانها. تهران: شرکت سهامی انتشار
- ۱۲- عباسیان، عبدالحسین. (۱۳۸۷) اثربخشی دوره‌های آموزشی. برگرفته از سایت ساعس ناجا، بانک مقالات علمی پژوهشی. (اطمینان یافتن از اثربخشی آموزش. برگرفته از سایت ساعس ناجا، بانک مقالات علمی پژوهشی
- ۱۳- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۷) مدیریت منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر