

مقاله: آموزش و ارتباط آن با بهبود عملکرد

نگارنده : مینو سلسله

مقدمه :

در دنیای فرا رقابتی کنونی، رسیدن به حداکثر بهره وری یک ایده آل نیست، بلکه یک ضرورت است و سازمانها بدون توجه به اندازه شان برای رسیدن به این هدف ضروری، ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند.

اما عملکرد انسانی تابع چه عواملی است؟ اندیشمندان افزایش کارایی سازمانها را در گرو افزایش کارایی منابع انسانی می دانند. افزایش کارایی منابع انسانی نیز در بند آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کار کردن موفقیت آمیز می باشد. در واقع آموزش های اثر بخش و مبتنی بر هدف و سرمایه گذاری بر روی کارکنان بهبود عملکرد را در پی دارد.

البته آموزشهایی می توانند موجب افزایش کارایی شوند که هدف دار، پیوسته و پرمحتوا باشند. این گونه آموزشها در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای نیروی انسانی یک سازمان، مؤثر هستند.

تشریح اجزای عملکرد

وروم (Vroom) در سال ۱۹۶۴ و همچنین استیرز (Strees)، پرتز (Porter) و بیکی (Bigley) در سال ۱۹۹۶ عوامل تعیین کننده عملکرد شغلی را به شرح زیر خلاصه می کنند:

$$F = (M \times A \times O) \text{ عملکرد}$$

عملکرد تابعی است از انگیزش، توانایی، و فرصت.

$$f = \text{توانایی} \times \text{دانش} \times \text{مهارت}$$

$$f = \text{انگیزش} \times \text{نگرش}$$

$$f = \text{توانایی} \times \text{انگیزش}$$

$$f = \text{عملکرد انسانی}$$

$$f = \text{فرصت} \times \text{منابع} \times \text{عملکرد}$$

$$f = \text{عملکرد سازمانی (انسانی)}$$

برای بررسی بهتر عوامل تاثیر گذار، به ترتیب ذیل از کل به جزء می رویم:

عناصر عملکرد سازمانی: فرصت، منابع و عملکرد انسانی
عناصر عملکرد انسانی: انگیزش و توانایی
عناصر توانایی: مهارت و دانش

۱- مهارت:

مهارتهای سه گانه مدیریت

رابرت کاتز (۱۹۵۵) مهارتهای مورد نیاز مدیران را به فنی، انسانی و ادراکی طبقه بندی کرده است.
۱- مهارت فنی (*Technical skill*)
۲- مهارت انسانی (*Human skill*)
۳- مهارتهای ادراکی (*Conceptual skill*)
ارتقای مهارت های سه گانه فوق تا حد زیادی در گروه آموزش است.

۲- دانش:

در مرتبه دوم، دانش قرار دارد، که بنا به تعریف عبارت است از اطلاعاتی که افراد از آن استفاده می کنند.

جدول سلسله مراتب دانش

دانش:

اطلاعاتی که افراد از آن استفاده می کنند

اطلاعات:

داده هایی که برای فرد در کار یا زندگی ارزش دارد

داده ها:

حقایق و سبب های محیط

نتیجه: آموزش، با ارتقای مهارت و دانش، می تواند

سبب افزایش توانایی و در نتیجه بهبود عملکرد شود.

عناصر انگیزش: نگرش و موقعیت

۱- نگرش

نگرش، شیوه نسبتاً پایداری است که فرد در راه اندیشیدن یا رفتار کردن در برابر هر مسئله خواهد

داشت. نگرش حالي رواني و روان شناسانه عصبي، مبتني بر تجربه است که تأثيري پويا را در فرد اعمال کرده و او را آماده واکنش نشان دادن به شيوه اي ويژه در برابر برخي از اشياء و وضعيت ها مي سازد.

تفاوت نگرش با عقیده در اين است که نگرش در يك سطح عميق تر و نسبتاً عاقلانه قرار دارد و گاه استمرار بسيار زيادي را نمايان مي سازد. نگرش ها زير لايه عقايد و ديگر کردارهاي شکل گرفته و رسمي شده هستند.

ارج نهادنها، و استدلالها با گوناگوني فراوان شان، اميدها، آرزوها، نگرشها و ارزشهاي انساني از لحاظ تحول تا حد زيادي به رویدادهاي وابسته اند که يادگيري ناميده مي شود.

برنامه آموزشي مي تواند، با ايجاد يك نگرش مثبت سبب ارتقاي عملکرد فرد شود.

۲- موقعيت:

جو مناسب به سرپرست بلافصل آموزش پذير باز مي گردد.

پنج نوع جو مدیریتی در اين مورد وجود دارد:

۱- بازدارنده (Preventing)

۲ - مأیوس کننده (Discouraging)

۳ - بي تفاوتی (Neutral)

۴ - تشويق کننده (Rewarding)

۵ - الزامي (Requiring)

عملکرد سازمانی:

تحقيق هايي که در طي سالهاي متمادي انجام شده نشان مي دهند که ۴ مانع در مقابل عملکرد سازمانی وجود دارد:

۱- **فقدان دانش:** افراد فاقد خبرگي لازم هستند و نمي دانند که از آنان چه انتظاري مي رود يا به توانايي خود اعتماد ندارند.

۲- **فقدان تمایل:** داراي انگیزه لازم براي انجام کار نيستند. آنان نمي خواهند آنچه را که از آنان

انتظار می رود انجام دهند یا انجام آن را خشنود کننده نمی یابند.

۳ - **فقدان توانایی:** فرد برای شغل نامناسب است.

۴ - **مداخلات بیرونی:** سیستم به طریقی است که مانع از عملکرد مطابق انتظار می شود، مثلاً تجهیزات یا منابع مورد نیاز یا سایر موانع بیرونی، مانع عملکرد مناسب می شوند. موانع ۱ تا ۳ را می توان با آموزش از میان برداشت: یعنی فقدان دانش، فقدان تمایل، فقدان توانایی. اما اگر مانع عملکردی مداخلات بیرونی باشند، آموزش تأثیر ناچیز یا اندکی بر عملکرد خواهد داشت.

عملکرد و عوامل اثر گذار بر آن

۱- روشی اهداف ۲- قابلیت انجام وظیفه ۳- منابع ۴- نتایج وظیفه ۵- بازخورد ۶- رقابت وظیفه ۷- تعادل وظایف ۸- کنترل وظیفه ۹- تعهد وظیفه ۱۰- ویژگی بافت ۱۱- انگیزش

در واقع، بهبود عملکرد به معنای بدست آوردن نتایج بهتر از طریق کار سریعتر، کارآمدتر و اثربخش تر است که از طریق پیدا کردن شیوه های جدید کار کردن انجام می شود که منتهی به موفقیت در تولید نتایج بهتر می شود. آموزش به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر است که به صورتی طراحی شده تا عملکرد را بهبود بخشد.

یادگیری و نظریه های آن:

یادگیری تغییر دائمی در رفتار و یا در الگوی رفتاری است که از تجربه ممتد ناشی می شود. پیش نیاز های تغییر در رفتار عبارتند از: ۱- فرد تمایلی برای تغییر داشته باشد ۲- بداند که چه کاری انجام دهد و چگونه ۳- در جو صحیح و مطلوب کار کند ۴- برای تغییر پاداش بگیرد.

انواع یادگیری عبارت است از:

۱- مهارتهای ذهنی ۲- اطلاعات کلامی ۳- راهبردهای شناختی ۴- مهارتهای حرکتی ۵- نگرشها (شناختی، عاطفی، رفتاری)

نظریه های یادگیری:

- ۱- مکتب محرک و پاسخ ۲- مکتب گشتالت ۳- نظریه یادگیری اجتماعی ۴- آسان سازی

اصول یادگیری

- ۱- انگیزش، ۲- بازخورد ۳- تقویت ۴- تکرار و تمرین
- انتقال آموخته ها به شغل (انتقال مثبت، انتقال منفی، عدم انتقال) ۶- معنی دار بودن مفاهیم آموزشی ۷- ملاحظات محیطی ۸- لوازم و امکانات کمک آموزشی ۹- اهداف رفتاری ۱۰- منحنی یادگیری

آموزش دادن

عمل آموزش دادن به تعبیر خاص از توصیف شرایط مورد نیاز برای یادگیری مشتق می شود. آموزش دادن یعنی ترتیب دادن شرایط یادگیری که نسبت به یادگیرنده جنبه بیرونی دارند.

در کلی ترین تعبیر، هدف آموزش، بالا بردن سطح یادگیری است. این بدان معنی است که شرایط بیرونی باید به نحوی ترتیب داده شوند تا پردازش درونی، ایجادکننده هر رویداد یادگیری را فعال نگهداشته، آن را حمایت و حفظ کند. در مرحله نخست یادگیری، آموزش ممکن است فرایند توجه به آن را حمایت کند. در نقطه ای دیگر تحریک بیرونی فراهم شده به وسیله آموزش، ممکن است یک راهبرد درونی برای رمزگردانی انبوهی از واقعیتها را فعال سازد، و باز هم در نقطه ای دیگر، آموزش ممکن است اساساً، نشانه هایی را فراهم آورد که مهارت تازه آموخته را به سهولت قابل یادآوری و به کار بستن به مسئله ای نو که شرکت کننده در دوره با آن مواجه است، بسازد.

مراحل آموزش

- ۱- تعیین نیازهای آموزشی
- ۲- تعیین هدف های آموزش و توسعه منابع انسانی
- ۳- تعیین محتوای دوره ها
- ۴- به کارگیری اصول یادگیری
- ۵- اجرا و ارزشیابی

انواع آموزش

۱- آموزش کلاسی، ۲- مطالعه موردی، ۳- کمک های حرفه ای، ۴- بازیگری و نظارت، ۵- آموزش از راه دور

آموزش کیفی و شیوه های سنجش آن

هنگامی که فرد بدنبال ارزشیابی کیفیت در سیستم کیفی (کیفیت) می باشد با دو نوع مقیاس روبرو است :

۱- (internal drive) شاخص هایی درونی که برای سنجش عملیات مورد استفاده قرار می گیرند.

۲- (external drive) شاخص هایی بیرونی که مشتریان برای سنجش عملکرد مورد استفاده قرار می دهند.

در چارچوب مدل کرک پاتریک ، نتایج ارزشیابی سطح ۱ و سطح ۲ ، شاخص های درونی اداره آموزش هستند. آنها برای مدیرانی که اداره آموزش را بر عهده دارند در مورد رضایت دانشجو و اینکه آیا درس را به خوبی آموخته است یا خیر، اطلاعاتی را فراهم می آورند. سطح ۳ و ۴ شاخص های بیرونی هستند که اطلاعاتی را برای عملیات کاری در مورد کاربرد مهارت های آموخته شده و تأثیر آن بر کسب و کار فراهم می آورند. این چهار سطح می توانند به تصمیم گیری های آموزشی کمک نمایند، می توانند به اداره آموزش کمک نمایند که موانعی را که سبب عدم به کار بردن مهارت های آموخته شده می شوند را تشخیص دهد، و همچنین به شرکت کمک می کنند که اطمینان حاصل نماید که از ساعاتی را که پرسنل در آموزش به سر می برند و منابع مالی را که سرمایه گذاری شده به خوبی استفاده شده است.

مزایای آموزش

به زعم مونچیسکی (۱۹۸۷) مزایای آموزش شغلی را می توان به صورت زیر دسته بندی کرد :

الف - برای سازمان

۱- به سود آوری منجر می شود ، یا به بهبود نگرش مثبت در رابطه با سود آوری منتهی می شود.

- ۲- دانش، مهارت و توانایی های شغلی را در تمام رده های سازمان بهبود می بخشد.
- ۳- روحیه کارکنان را بهبود می بخشد.
- ۴- به افراد کمک می کند تا هدف های سازمانی را بشناسند.
- ۵- به ایجاد تصویر ذهنی بهتری از سازمان کمک می کند.
- ۶- صداقت، صراحت و اعتماد را تقویت می کند.
- ۷- رابطه بین مافوق و مادون و مدیریت و نیروی کار را بهبود می بخشد.
- ۸- توسعه سازمانی را گسترش می دهد.
- ۹- از آموزش پذیران باز خورد می گیرد.
- ۱۰- امکان تنظیم دستورالعمل های شغلی را میسر می سازد.
- ۱۱- به درک و اجرای سیاست های سازمانی کمک می کند.
- ۱۲- تدارک اطلاعات در رابطه با نیازهای آینده را موجب می شود.
- ۱۳- حل مسأله و تصمیم گیری را اثر بخش تر می کند.
- ۱۴- پیشرفت سازمانی را از درون میسر می سازد.
- ۱۵- به افزایش مهارت های رهبری، انگیزش ارتباطات، وفاداری، طرز تلقی و دیگر ویژگی ها منجر می گردد.
- ۱۶- افزایش بهره وری و کیفیت فراگیر را موجب می شود.
- ۱۷- احساس مسئولیت نسبت به سازمان را افزایش داده و موجب توانمند شدن کارکنان می گردد.
- ۱۸- هزینه مشاوران خارج از سازمان کاهش می یابد.
- ۱۹- مدیریت بر مبنای پیشگیری از وقوع حوادث را تقویت می کند.
- ۲۰- فرهنگ مناسب را رشد داده، رفتار ناپسند را از بین برده و ارتباطات سازمانی را بهبود می دهد و در نتیجه زمینه تعارضات و فشار روانی کاهش می یابد.

ب - براي افراد

- ۱- به افراد كمك مي كند تا مسائل را اثر بخش تر درك نموده و تصميمات مناسب تر اخذ كنند.
- ۲- متغيرهاي انگيزشي ، مقبول بودن ، رضايتمندي ، پيشرفت ، رشد و مسئوليت در فرد به طور مبنايي براي عمل در مي آيند .
- ۳- خودباوري و اعتماد به نفس را تقويت و دستيابي به آنها را ممكن مي سازد .
- ۴- به فرد كمك مي كند تا بر فشار رواني ، تنش ، تعارض و يأس غلبه كند .
- ۵- رضايت شغلي و مقبوليت شغلي را افزايش مي دهد .
- ۶- فرد را بسوي هدف هاي شخصي هدايت مي كند و همگام با آن مهارت هاي نسبي افراد و تأثير متقابل آنها را بهبود مي بخشد .
- ۷- نيازهاي شخصي آموزش پذيران را تأمين مي كند .
- ۸- مسير رشد را براي آموزش پذيران هموار مي كند و آينده را برايشان ترسيم مي نمايد .
- ۹- توانايي يادگيري را در فرد افزايش و ترس از انجام وظيف را در او كاهش مي دهد .
- ۱۰- مهارت هاي گفتاري ، شنيداري و رفتاري را در فرد تقويت مي نمايد .

ج - براي مديريت منابع انساني در محور روابط با فرد ، گروهها و سياست هاي سازماني

- ۱- ارتباط بين گروهها و افراد را بهبود مي بخشد .
- ۲- توجه و آشنا سازي كاركنان جديد و آ نهايي را كه به شغل جديدي منصوب شده اند ، ساده مي سازد .
- ۳- اطلاعات مناسبي را براي اجراي قوانين استخدومي و ايجاد فرصت هاي برابر فراهم مي كند .
- ۴- اطلاعاتي را در رابطه با قوانين حكومتي ، استخدومي ، كارگري و اداري فراهم مي نمايد .
- ۵- مهارت ارتباطي بين افراد را بهبود مي بخشد .
- ۶- اجراي سياستها و مقررات سازماني را ساده مي كند .

- ۷- روحیه گروهی را بهبود می بخشد و همبستگی بین اعضا را موجب می شود.
- ۸- سازمان را به مکان مناسبی برای کار و زندگی تبدیل می کند.

نتایج آموزش چیستند؟ بعضی آموخته ها بخشی از وجود فرد می شوند، و برخی دیگر را فرد باید به خاطر بیاورد.

۱- رشد (بخشی از وجود فرد): نتایج "رشد" محسوس هستند، اما به سختی می شود آنها را توصیف یا اندازه گیری نمود. فردی تغییر کرده است (به ویژه مطمئن تر و با اعتماد به نفس بیشتر).

۲- یادگیری (نیاز به یادآوری دارد): نتایج یادگیری آگاهانه تر به دست می آیند و توصیف و اندازه گیری آنها ساده تر است. فرد توانمند می شود (به ویژه اینکه بیشتر خود - کنترل می شود، اما لزوماً آنچه که یادگرفته شده به کار نمی رود).

گام های آموزش

- تشخیص مأموریت سازمان، ۲- تعریف ملزومات شغل هر کارمند ۳- تعیین نیازهای آموزشی اداره ۳- تصمیم گیری در مورد اینکه کدام اهداف یا اولویت مهمترین هستند؟
- ۴- آگاهی از میزان زمان یا پول قابل دسترس

بررسی تاثیر دوره بر بهبود عملکرد:

این نوع ارزشیابی در محیط واقعی کار صورت می گیرد. و هدف آن است که میزان توانایی افراد شرکت کننده در انجام کارها را با توجه به آموزش های ارائه شده بررسی کند (تأثیر آموزش بر نحوه انجام وظایف). این نوع ارزشیابی را اصطلاحاً "ارزشیابی پیگیری" می نامند.

- ارزشیابی میانی که برای اندازه گیری درجه موفقیت شرکت کنندگان در محیط واقعی کار در راه انجام وظایف صورت خواهد گرفت.
- ارزشیابی دراز مدت که در واقع به منظور روشن شدن نتایج کار برنامه آموزشی صورت می گیرد و در آن ، تأثیرات برنامه آموزشی در شرکت کنندگان و به طور کلی در بوجود آمدن تغییرات لازم در تمام یا بخشی از سازمان و نیز تغییراتی که در رفتار شرکت کنندگان ایجاد گردیده، مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

به منظور حصول به نتایج برنامه می توان به طرق زیر عمل کرد:

- ۱- بررسی طرز به کار بردن دانش ها و مهارت های آموخته شده
- ۲- بررسی تغییرات حاصل شده در بازده (خدمت یا محصول)
- ۳- کارایی در رفع موانع و مشکلات ۴- بررسی میزان تقلیل نیروی انسانی و هزینه های اتفاقی ۵- بررسی میزان انتصابات و ترفیعات.

کدام مدل بهترین مدل است؟

موضوع مشترک اغلب مدلها این است که تأکید باید برنتایج نهایی باشد که سبب بهبود عملکرد گروه یا سازمان می شود. مطالعات نشان می دهد که سطح چهارم یعنی گرایش نتیجه گرا مطلوب ترین شیوه است.

چرا درخواست بازخور مهم است؟

- ۱- ادامه فعالیت ها و بقاء
- ۲- بهینه سازی دوره های آموزشی
- ۳- بهینه سازی مربی (آموزش دهنده)
- ۴- بهینه سازی سازمان

آزمونهای عملکردی (Performance tests)

اسپرینتهال (Sprinthal) و اجا (Oja) بیان داشته اند که در آزمونهای عملکردی که به آنها آزمونهای واقعی یا اصیل (Authentic) نیز گفته می شود، فرایندها و فرآورده های یادگیری دانش آموختگان به طور مستقیم سنجش می شوند.

تعریف آزمون عملکردی

بنا به تعریف، آزمونهای عملکردی با مهارت (Skill) سرو کار دارند: مهارت در استفاده از فرایندها و شیوه های اجرایی و نیز مهارت در تولید فرآورده ها. به زعم گراندل (۱۹۸۸) به طور کلی هدفهای آموزش و یادگیری را می توان به دو بخش تقسیم کرد:

۱- هدفهایی که به دانستن درباره امور مربوط می شوند.

۲- هدفهایی که به دانستن یا نحوه انجام دادن عمل یا کاری مربوط می شوند.

آن دسته از وسائل اندازه گیری که می کوشند تا بسنجند که چگونه کسی می تواند کاری را انجام دهد، غالباً آزمون های عملکردی نام دارند و آن دسته از وسائل اندازه گیری که می کوشند تا دامنه و صحت دانش شخص را بسنجند معمولاً آزمونهای کتی نامیده می شوند.

آیا آموزش ارزش هزینه کردن دارد؟

حاسبه بازگشت سرمایه (Return Of Investment)

سطح ۱ : عکس العمل برنامه ریزی شده :

سطح ۲ : یادگیری

سطح ۳ : کاربرد شغلی

سطح ۴ : اندازه گیری نتایج قابل سنجش

سطح ۵ : بازگشت سرمایه

رایج ترین فرمولهایی که در این رابطه وجود دارند ، عبارتند از :

ROI = کل هزینه های اداری برای برنامه آموزشی موجود

— کل هزینه های اداری برنامه آموزشی جدید

ROI = کل هزینه های آموزشی بخش بر تعداد دانشجویان
ROI (%) = فواید خالص آموزش (به مقیاس واحد پولی)

در این مدل شش مرحله وجود دارد:

محاسبه پتانسیل موجود برای بهبود عملکرد، محاسبه هزینه آموزش تخمین زده شده، محاسبه و تحلیل ارزش، محاسبه هزینه واقعی آموزش، محاسبه ROI (بازگشت سرمایه سازمانی همه شاخص های عملکردی) در این مدل پتانسیل بهبود عملکرد با جدا کردن ارزش عملکرد کنونی کارمند با ارزش آنچه می تواند انجام دهد، مقایسه می شود.

در پایان محاسبه بازگشت سرمایه به دو بخش توجه دارد: تخمین درصد سود احتمالی ناشی از آموزش و ارزش نتایج در مقابل هزینه های آموزشی جایی که آموزش مداخله اصلی عملکرد باشد.

نتیجه گیری

۱- آموزش صحیح، مثبت و هدفدار با رعایت اصول آموزشی می تواند منجر به متغیر هایی چون کاهش اشتباهات کاری، سرعت و دقت در کار، و ایجاد انگیزه در افراد جهت نیل به اهداف سازمانی شود.

۲- آموزش سبب اصلاح نگرش افراد می شود تا بیش از پیش در جهت نیل به اهداف سازمانی تلاش کنند.

۳- آموزش یکی از ابزار مؤثر برای افزایش توان کاری و کارایی افراد است.

۴- آموزش با فراهم آوردن امکان کسب دانش، و مهارت های گوناگون فرصت مناسبی را برای ارتقای شغلی افراد فراهم می آورد.

۵- آموزش یکی از روش های مهم برای ارتقای کیفیت و اثربخشی و در نتیجه بهره وری سازمانی است.

۶- آموزش با تغییر شیوه تفکر فرد، تأثیر مثبت و سازنده ای در افراد ایجاد کرده و سبب نیل به اهداف سازمانی می شود.

۷- آموزش با تغییر رفتار و شیوه تفکر فرد، منجر به تغییرات مطلوب و رشد در افراد می شود.

از طریق برگزاری دوره های آموزشی می توان در توسعه و تربیت منابع انسانی سازمان سرمایه گذاری

نمود و زمینه پرورش و رشد قابلیت‌های مدیریتی افراد را فراهم آورد. و بدین سان از طریق بهبود عملکرد آنان در جهت بالندگی سازمان گام‌های مؤثر و استوار برداشت. البته ذکر این نکته حائز اهمیت است که جو مدیریتی که فرد پس از آن آموزش در معرض آن قرار می‌گیرد از متغیرهای مداخله‌ای است که می‌تواند سبب به کارگیری آموخته‌ها یا مایوس شدن فرد آموزش دیده شد: در صورت اول عملکرد فرد بهبود می‌یابد و در صورت دوم به نظر می‌آید آموزش یا تاثیری نداشته و یا تاثیری منفی بر فرد داشته است.

منابع فارسي

۱. ابطحي، سيدحسين، "آموزش و بهزاري منابع انساني" مؤسسه مطالعات و برنامه ريزي آموزش، ۱۳۷۳
۲. ابطحي، سيدحسين، "مديريت منابع انساني"، انتشارات مؤسسه تحقيقات و آموزش مديريت، ۱۳۸۱
۳. ابطحي، سيدحسين، "مديريت منابع انساني"، تهران، مؤسسه انتشارات اميركبير، ۱۳۶۸
۴. ايران نژاد پاريزي، مهدي و ساسان گهر، پرويز، "سازمان و مديريت: از تئوري تا عمل"، مؤسسه بانكداري ايران، ۱۳۷۵
۵. جزني، نسرين، "مديريت منابع انساني" نشر ني ۱۳۷۵
۶. دعايي، حبيب اله، "مديريت منابع انساني" انتشارات دانشگاه فردوسي، ۱۳۷۴
۷. ديويد اي، وتن، كيم اس كمرو، "پرورش مهارتهاي مديريت"، ترجمه دكتور مهدي ايران نژاد پاريزي، ۱۳۸۰
۸. رابينز، استيفن پي، "رفتار سازماني (مفاهيم، نظريه ها و کاربردها)" ترجمه علي پارسائيان، سيد محمد علوي، تهران دفتر پژوهش هاي فرهنگي، ۱۳۷۷.
۹. ريچارد، ام، ستيرز و لييمان دبليو، بورتير، "انگيزش و رفتار در كار (جلد اول)"، ترجمه سيد امين علوي، مركز آموزش مديريت دولتي، ۱۳۷۲
۱۰. سعادت، اسفنديار، "مديريت منابع انساني"، سازمان مطالعه و تدوين كتب علوم انساني دانشگاه ها، ۱۳۷۵
۱۱. سيد جوادين، سيد رضا، "مديريت منابع انساني و روابط كار"، انتشارات نگاه دانش، ۱۳۸۱
۱۲. سيد جوادين، سيد رضا، "مديريت منابع انساني و امور كاركنان"، انتشارات نگاه دانش: ۱۳۸۱
۱۳. سيف، علي اكبر، "روشهاي اندازه گيري و ارزشيابي آموزشي"، نشر روان، ۱۳۷۵
۱۴. شيرازي، علي، "مديريت آموزشي": انتشارات جهاد دانشگاهي: ۱۳۷۳

۱۵. میرسپاسی، ناصر، "مدیریت منابع انسانی و روابط کار" انتشارات مروارید ۱۳۷۴
۱۶. صفوی، امان اله، "نظریات معاصر درباره ارزشیابی آموزشی": فصلنامه تعلیم و تربیت: شماره ۲، ۱۳۶۴
۱۷. عسگریان، مصطفی، "مدیریت نیروی انسانی"، انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، ۱۳۷۰
۱۸. علاقه بند، علی "مقدمات مدیریت آموزشی"، انتشارات نشر روان: ۱۳۷۹
۱۹. فتحی و اجارگاه، کوروش، "درآمدی بر برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان": انتشارات: سرآمد کاوش، ۱۳۷۶
۲۰. کیود، ژاو: "پژوهش به شیوه پرسشنامه ای" ترجمه دکتر علی جهانگیری: ۱۳۷۳
۲۱. هرسی، پال و بلانچارد، کنت، "مدیریت رفتار سازمانی" ترجمه علی علاقه بند، مؤسسه انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۸

REFERENCES

۱. Belilos, Claire, **“Beyond Training: Training and Development”**, ۱۹۹۷: <http://www.easytraining.com/beyond.htm>
۲. Clay, Carr, **“Smart Training ,The Managers Guide To Training For Improved Performance”** :MC Graw Hill,INC, ۱۹۹۵
۳. Dephilips, Frank, **“Management By Training Programs”**,Hilson & Richard Inc: ۱۹۷۵
۴. Davis,Keith,John W.New Storm, **“ Organizational Behaviour, Human Behaviour at Work ”**New York, Mac Graw Hill, ۱۹۹۷.
۵. Elkington,Don, **“Training problem?or not”**,www.com.articles
۶. Greenaway,Roger: **“ Development training & learning for Growth”** : ۱۹۹۹:<http://reviewing.co.uk>
۷. Haskel,Robert, **“Human Resource Development &Transfer Of Learning”** , ۱۹۹۷
۸. J.Tuily,Edward: **“Understanding The Process Of Training”**:April ۱۹۹۷
۹. J. Philips,Jack, **“Training Evaluation Measurement Methods”**,Gulf Publishing Company
۱۰. Kirkpatric,Donald, **“Evaluating Training Programs”**,second,Inc ۱۹۹۸
۱۱. Kirk Patric,Donald C. **“Techniques for evaluating Training Programs”** : H.Journal ۱۹۷۹:
۱۲. K.John, **“Why Performance Improvement”** : ۲۰۰۰ .
www.trainingperformance.com
۱۳. Leavitt,Jessica, **“How to Utilize The Results of Your Evaluation”**,۲۰۰۲,<http://www.umich.edu>
۱۴. Mail,John**“Knowledge Management ,Learning”**
[.com/hmwp/Main.html](http://www.com/hmwp/Main.html)
۱۵. Matmeen,J., **“ From Performance To Training”** ۲۰۰۲
www.edu,perf.com
۱۶. Nickols,Fred, **“Training:A Strategic view”**: //homatt. netl.nickels. ۱۹۹۹
۱۷. Nickols,Fred, **“Five Factors Affecting Performance”**:۲۰۰۰
۱۸. Nickols,Fred, **“Evaluating Training:There is no cookbook Approach”** :۲۰۰۲
۱۹. Nickols,Fred, **“The Conditions of Performance:Factors That Help or Hinder”** :۲۰۰۰
۲۰. Odiorne,George S., **“Training By Objective”**,New York,Mac Millan Co, ۱۹۹۰
۲۱. Thnqs Research Department, **“ Is It Worth The Cost?Calculating The ROI of Training”**,<http://www.Thinq.com>:۲۰۰۱
۲۲. **“Training to Performance Improvement”**www.Training buz.om ۲۰۰۲