

چکیده

به دلیل تغییر و تحولات سریع تکنولوژی و فناوری، زندگی و کار در دنیای پویای امروزی نیز دچار تغییر و تحول گردیده و همواره به روز رسانی دانش، مهارت و نگرش بویژه برای کارکنان سازمان هایی که در تلاشند تا در در زمان درست، به شیوه درست و با کیفیت و خدمات درست به نیازهای مشتریان خود پاسخ دهند، بی شک امری اجتناب ناپذیر است. هدف این مقاله شناسایی آموزش های شغلی مورد نیاز مشاغل دانشگاهی در دانشگاه ها و بررسی میزان ارایه این آموزش ها در دانشگاه ها می باشد. در این تحقیق از روش تحقیق آمیخته طرح اکتشافی استفاده شد. در واقع این تحقیق در دو بخش کیفی و کمی انجام گردید. گروه نمونه در بخش کیفی ۲۷ نفر بودند که به شکل هدفمند انتخاب شدند. جامعه آماری قسمت کمی شامل کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی بوده که ۴۰۵ نفر از آنها به صورت طبقه ای نسبتی به عنوان نمونه انتخاب شدند. به منظور جمع آوری داده های کمی از ۵ پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پایایی همه پرسشنامه ها از طریق ضریب آلفای کرانباخ برآورد گردید. نتایج پژوهش نشان می دهد که اگر چه میزان و کیفیت دوره های آموزشی برگزار شده برای تمامی رشته های شغلی، بالاتر از سطح متوسط است ولی تا رسیدن به سطح مطلوب هنوز فاصله دارد.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت، نیازسنجی آموزشی، منابع انسانی، دانشگاه

Abstract

Analysis job training requirements of staff at universities

working and living in the new world are changed because of fast changes in technology. Thus, updating knowledge, skills and attitude of personnel is urgent and undeniable need, especial for those organizations that struggling to response the customer needs in right way, right time and right quality. The aim of this study was identifying educational needs of universities jobs and review the situation of this educational courses in universities. the research method was mixed method research with focus on exploratory design and statistical population of study are employees of Allameh Tabataba'i University. we used the purposeful sample method via semi-structured interviews with 27 employees for qualitative section of research and stratified sample contain 405 employees for quantitative section. Questionnaire were used for data gathering for quantitative section. The research result indicates that, although the amount and quality of training courses for all job categories above average but still has gap to reach an optimum level.

Key words: on the job training, need assessment, human resource, university

سرعت تغییرات روز به روز بیشتر و بیشتر می شود و تقاضای برای کارکنان ماهر نیز افزایش می یابد. آموزش و توسعه منابع انسانی قلب فعالیت های مداوم طراحی شده برای بهبود ظرفیت های کارکنان و عملکرد سازمانی است (موندی و مارتوچیو^۱، ۲۰۱۶). آموزش سرمایه گذاری برای نسل آتی است. (رحیمیان و طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۳) با این وجود، در گذشته آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان فعالیتی که بتواند به سازمانها در ایجاد ارزش و موفقیت در چالشهای رقابتی کمک نماید، نگریده نمی شد. اما امروزه این دیدگاه تغییر کرده و شرکت و سازمانهایی که از فعالیت های آموزش و توسعه نوآورانه بهره می برند، عملکرد بهتری را نسبت به رقبای خود ارائه میدهند (نویی^۲، ۲۰۱۰)

امروزه آموزش به عنوان یکی از مهمترین روش های بهسازی منابع انسانی سازمانها و روشی برای ایجاد ارزش افزوده در منابع انسانی محسوب می شود. آموزش مؤثر می تواند موجب افزایش اثربخشی سازمانی و از طرف دیگر، زمینه ساز رشد کارکنان باشد. به همین دلیل آموزش به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیریت منابع انسانی، مطرح بوده و همواره در تدوین برنامه های توسعه یا تغییرات سازمانی به عنوان یک عامل مهم مورد توجه قرار می گیرد (سعادت، ۱۳۹۴).

دانشگاهها و موسسات آموزش عالی که نماد سازمان های دانش بنیان می باشند، امید زیادی می رود که برای بهبود کیفیت خدمات خود از طریق اصلاح فرایندها، به روز رسانی دانش و اطلاعات منابع انسانی تلاش بی وقفه ای نمایند. اهداف و وظایف دانشگاهها در سه بعد آموزش، پژوهش و ارائه خدمات تخصصی قابل تفکیک است (بازرگان، ۲۰۰۰) در هر سه بعد این ماموریت ها نیروی انسانی نقش تعیین کننده ای دارند و یکی از فاکتورهای اساسی دستیابی به اهداف و ماموریت ها در هر سازمانی منابع انسانی آن می باشد و کارکنان دانشگاه حلقه واسط میان دانشجویان و اعضاء هیئت علمی می باشند. که به عنوان بخشی از سیستم دانشگاه یا موسسه آموزشی باید همسو و همگام با دیگر زیر سیستم ها برای دستیابی به اهداف موسسه به خوبی نقش ایفا نمایند و از آنجایی که عملکرد شغلی آنان بر عملکرد کل سیستم دانشگاهی تاثیر می گذارد، بنابراین برنامه ریزی برای بهبود عملکرد شغلی آنان امری اجتناب ناپذیر است.

از دیگر سو، منابع انسانی عامل طراحی فرایندها، ساختارها و سیاست ها و برنامه های سازمان است. در صورتی که این منابع با دانش، مهارت، نگرش و فناوری روز همگام باشد، فرایند دستیابی به ماموریت ها و وظایف را تسهیل می کند و به خوبی قادر است نقش ایفا نماید در غیر این صورت ضمن کاهش انگیزه ارائه خدمات با کیفیت، به دلیل ناهماهنگی فی ما بین مهارت و دانش کارکنان و نیازهای سازمان، روند دستیابی به اهداف سازمان طولانی شده و گاهاً منجر به عدم دستیابی به آن ها می شود.

پیشرفت های روزافزون در علوم و فنون، تغییر تولیدات و خدمات سازمانها، نیاز به خودکفایی، گسترش یا محدود شدن اهداف کلی سازمانها و تغییرات و تحولات سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی از مهمترین عواملی هستند که نیازهای آموزشی جدید را پدید می آورند. امروزه به خاطر پیشرفت روزافزون و لحظه به لحظه علوم و فنون، هر روز دانش و مهارتهای

^۱. Mondy and Martocchio

^۲.Noe

فرد کهنه و ناقص می‌شود، بنابراین بقای فرد و سازمان وابسته به این است که دائماً اطلاعات و مهارت‌های خود را نو و تازه گردانند و این ممکن نیست مگر با آموزش مداوم و مستمر (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴). دانشگاه نیز به عنوان سر منشاء تحولات، بویژه تحولات علمی و پژوهشی نه تنها از این امر مستثنی نیست، بلکه توجه ویژه‌ای به توسعه منابع انسانی برای همگام سازی با تحولات نیاز دارد. آنگونه که بازیار و محمدی (۱۳۹۵) از قول راتیو^۱ و همکاران (۲۰۱۴) بیان می‌نمایند؛ برای موفقیت موسسات آموزش عالی، بسیار مهم است که آنها تبدیل به سازمان‌هایی شوند که یادگیری در افراد، گروه‌ها و در سراسر سازمان همواره رخ می‌دهد.

بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی یک اقدام استراتژیک برای حفظ و توسعه سازمانها در شرایط محیطی پیچیده امری ضروری است. بدیهی است که چنین فعالیتی مانند هر فعالیت دیگر مستلزم برنامه‌ریزی صحیح و منطقی می‌باشد. گام اول برنامه‌ریزی آموزشی تشخیص نیازهای آموزشی است که اگر به درستی شناسایی شود، تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی آموزش خواهد بود. زیرا آموزش در صورتی اثربخش است که در پاسخ به یک نیاز شناخته شده و در جهت تحقق هدف معینی، برنامه‌ریزی و اجرا گردد (کافمن و هرمن^۲ ترجمه مشایخ و بازرگان، ۱۳۹۱). آموزش نقش اساسی در تغذیه، تقویت و توسعه ظرفیت‌های سازمان است و به عنوان بخشی از ستون فقرات مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود (سنیل^۳ و همکاران، ۲۰۱۵).

آنگونه که ترک زاده و عباس زادگان (۱۳۸۵) بیان می‌نمایند؛ آموزش و بهسازی کارکنان اقدامی راهبردی است که در سطح فردی باعث ارزشمندی فرد، و در سطح سازمانی باعث بهبود و توسعه سازمان و در سطح ملی و حتی فراملی منجر به افزایش بهره‌وری و نتایج بعدی می‌شود (عباس زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۵). آموزش کارکنان به سازمان این توان را می‌دهد که همواره نیروی انسانی با سطح دانش مورد نیاز و مطلوب را در اختیار دارد و با سرعت، سهولت و انعطاف پذیری بیشتری به تغییرات پاسخ می‌دهد و کارکنان دارای مهارت‌های مختلف، نیاز سازمان را به بکارگیری نیروی جدید کاهش می‌دهد (دتسیماس^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). بر کسی پوشیده نیست که مهمترین منابع هر سازمانی نیروی انسانی آن سازمان است و نیروی انسانی زمانی قادر خواهد بود همراه با کارایی و اثربخشی وظایف و فعالیت‌های سازمان را انجام دهد که به دانش و مهارت لازم تجهیز شده باشد (دسلر^۵، ۲۰۱۳).

آموزش فرایندی برنامه‌ریزی شده برای تغییر نگرش، دانش یا مهارت‌ها از طریق تجارب یادگیری است، تا از این طریق عملکرد افراد در یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به شکل موثری تغییر یابد. در محیط کار نیز هدف آن عبارت از توسعه توانایی‌های افراد و نیز برطرف کردن نیازهای حال و آینده سازمان می‌باشد (فتحی و اجارگاه و همکاران، ۱۳۹۱). علاوه ارائه آموزش اثربخش در یک سازمان مدرن مستلزم تفکر جدید، مدل‌های جدید، رویکرد جدید و ابزارها و مکانیزم‌های جدید است (کافمن و هرمن ترجمه مشایخ و بازرگان، ۱۳۹۱).

^۱. Ratiu

^۲. R.Kaufman & E.Herman

^۳. Snell

^۴. Detsimas

^۵. Dessler

برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی بدون توجه به فرآیند نیازسنجی آموزشی، همانند سرمایه‌گذاری است که بدون طرح و برنامه، مطالعه و بررسی اقتصادی صورت می‌گیرد. در برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی بایستی بر فرآیند آموزش و پرورش که معمولاً شامل تعیین نیازهای آموزشی و نتایج آموزشی است تأکید کرد (موندی و مارتوچیو، ۲۰۱۶).

بیان مساله

نتایج و اثرات آموزش و بهسازی منابع انسانی از سوی محققین مختلف به کثرت بیان گردیده است که عبارتند از: ایجاد آمادگی در افراد برای پذیرش مسئولیت‌های جدید، ایجاد روحیه تیمی و اتحاد بین کارکنان، خودآگاهی و بهبود نگرش کارکنان، کاهش ضایعات، افزایش بهره‌وری، بهبود عملکرد افراد، ایجاد انگیزه، افزایش رضایت شغلی، افزایش مهارت‌های ذهنی و افزایش اعتماد به نفس (آلتارونه و آسری^۱، ۲۰۱۶؛ نویی، ۲۰۱۰؛ کونراد^۲ و همکاران، ۱۹۹۴؛ ایوان و لیندزی^۳، ۱۹۹؛ دیدی^۴، ۲۰۱۶)

منافع حاصل از آموزش و بهسازی منابع انسانی عبارتند از افزایش رضایت شغلی و روحیه، افزایش انگیزه، افزایش کارایی فرایندها، افزایش درآمد، افزایش ظرفیت پذیرش تکنولوژی‌ها و شیوه‌های جدید، افزایش نوآوری در استراتژی‌ها و محصولات و کاهش ترک خدمت کارکنان (تالوار و تهاکور^۵، ۲۰۱۶).

آنگونه که سعادت طلب (۱۳۹۳) از قول جامپتز (۲۰۰۶) و چوو و باولی (۲۰۰۷) نقل می‌کند: ارتباط مستقیمی میان آموزش و بهسازی کارکنان و عملکرد آنان وجود دارد به صورتی که هر زمان کارکنان توسعه می‌یابند رضایت بیشتری از شغل خود و تعهد بیشتری نسبت به آن دارند و عملکرد آنان نیز افزایش می‌یابد بعلاوه اینکه افزایش عملکرد کارکنان منجر به اثربخشی سازمانی نیز می‌گردد.

مورلی و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی کارکردهای آموزش و بهسازی بر عملکرد سازمان‌ها در ۸ کشور پرداخته‌اند، نتایج تحقیق نشان داد که آموزش توسعه یافته‌تر بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و منجر به ارائه خدمات با کیفیت‌تر، بهره‌وری بیشتر، سودمندی و افزایش نرخ نوآوری و خلاقیت می‌شود.

هر سازمانی برای بهبود انجام وظایف و فعالیت‌های خود نیازمند افراد باتجربه، آموزش دیده و توانمند است همانگونه که در دنیای پویا و متغیر امروزی مشاغل پیچیده‌تر می‌شوند نیاز به آموزش و بهسازی نیز افزایش می‌یابد، بنابراین آموزش و توانمند سازی منابع انسانی سازمان امری حیاتی در جهت انجام هرچه بهتر وظایف شغلی و کمک به ارتقای سازمان می‌باشد (دی سنزو^۶ و همکاران، ۲۰۱۰).

می‌توان از نیازسنجی‌های آموزشی به عنوان ابزاری در جهت اطلاع از نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان و برنامه‌ریزی در راستای برطرف کردن آن نیازها استفاده کرد.

تغییر در فناوری و روش‌های انجام امور به طور عام و تغییرات به وقوع پیوسته در سطح سازمان‌ها به طور خاص، بیش از پیش آشکار می‌گردد و موجب آگاهی از بلااستفاده بودن اغلب مهارت‌های کارکنان در گذر زمان می‌شود. در اغلب مواقع

1. Altarawneh, and Aseery

2. Conrade

3. Evans and Lindsay

4. Dede

5. Talwar and Thakur

6. DeCenzo

کارکنان به صورت خودکار در جهت افزایش اثربخشی و بهره‌وری شغلی خود اقدامی انجام نمی‌دهند (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴) و این نیازمند برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای بهبود مهارت‌های شغلی و حرفه‌ای از سوی متصدیان امور آموزش و بهسازی کارکنان می‌باشد.

برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی بدون توجه به فرآیند نیازسنجی آموزشی، همانند سرمایه‌گذاری است که بدون طرح و برنامه، مطالعه و بررسی اقتصادی صورت می‌گیرد. در برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی بایستی بر فرآیند آموزش و پرورش که معمولاً شامل تعیین نیازهای آموزشی و نتایج آموزشی است تأکید کرد. (موندی و مارتوچیو، ۲۰۱۶)

از نیازسنجی آموزشی تعاریف زیادی ارائه شده است به عنوان مثال ترک زاده و همکاران (۱۳۹۳) ادعان می‌کنند؛ نیازسنجی آموزشی فرایندی است که به سنجیدن نیازهایی می‌پردازد که تنها از طریق آموزش قابل رفع می‌باشند. این گونه نیازها تنها در حوزه‌های دانشی، مهارتی و نگرشی مطرح می‌شوند. عزیزی و همکاران (۱۳۹۴) نیازسنجی آموزشی را فعالیتی مهم و حیاتی در جهت آموزش کارکنان و بهینه‌سازی عملکرد آن‌ها در سازمان برمی‌شمرند. خراسانی و همکاران (۱۳۹۵) در توضیح مدل تعالی آموزش و توسعه، نیازسنجی آموزشی را به تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی نیازهای کارکنان و مدیران در سه سطح سازمانی، شغلی و فردی تفکیک می‌کنند. تحقیقات نسبتاً زیادی در زمینه نیازسنجی آموزشی در کشور انجام گرفته است

تحقیقی دیگر توسط عزیزی و همکاران در زمینه نیازسنجی دانش و مهارت‌های مورد نیاز در جهت انجام دادن مشاغل در هر رشته شغلی در ستاد مرکزی سازمان حمل و نقل و پایانه‌های کشور مشخص شد که نیازها در هر رشته شغلی شامل سه بخش: نیازهای عمومی، مهارت‌های کامپیوتری و نیازهای تخصصی می‌باشد. همچنین مشخص شد نیازهای عمومی و کامپیوتری در تمامی رشته‌های شغلی مشترک بوده و تفاوت تنها در نیازهای تخصصی در هر شغل مشهود می‌باشد. در نهایت با در نظر گرفتن نتایج تحقیق مذکور مشخص شد کارکنان در هر سه مهارت و یا به تعبیری نیاز عمومی، کامپیوتری و تخصصی دارای مهارت کامل نمی‌باشند. لذا نیاز به دوره‌های آموزشی و مهارتی در جهت آموزش و توسعه منابع انسانی و افزایش بهره‌وری سازمان احساس می‌شود (عزیزی و همکاران، ۱۳۹۴).

ترک زاده و همکاران (۱۳۹۳) در دانشگاه یزد با هدف شناسایی و الویت‌بندی نیازهای آموزشی کارشناسان پژوهشی دانشگاه یزد تحقیقی با همین عنوان انجام داده‌اند. طبق تحقیق برای شناسایی نیازهای معیاری از الگوی شغل و شاغل استفاده شده و این نیازها با استفاده از روش چند عاملی درونی اولویت‌بندی شده است. همچنین برای شناسایی نیازهای آموزشی هنجاری از پرسشنامه استفاده شده است. نتایج حاصل شده نشان می‌دهد که میانگین اعلام نیاز کارشناسان پژوهشی دانشگاه یزد به دانش، مهارت و نگرش از سطح حداقل کفایت، بالاتر می‌باشد اما از سطح مطلوب پایین‌تر است.

فتحی و اجارگاه و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با هدف شناسایی نیازهای آموزشی شاغلین یک شرکت بیمه از مدل نیازسنجی استاندارد استفاده نمودند. نتایج حاصل شده حاکی از آن است که نیازهای شاغلین در سه حیطة کلی شامل: نیازهای حل مسئله، نیازهای توانمندسازی و نیازهای استاندارد شغلی طبقه‌بندی می‌شوند. لذا به منظور برطرف

کردن نیازهای فوق، دوره های آموزشی مرتبط با نیازهای شغلی احصا شده و به منظور ارتقا از سطح موجود به سطح مطلوب چندین دوره تخصصی نیز در نظر گرفته شده است.

دهقانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی و تدوین برنامه آموزشی و با بهره گیری از مدل دکيوم^۱ اقدام به نیازسنجی آموزشی مدیران و معاونین آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز نمودند. در این تحقیق، محققان ابتدا کارگاه هایی را در راستای شناسایی وظایف و نیازهای شغلی مدیران و معاونین برگزار نمودند و در ادامه با بهره گیری از اطلاعات حاصل از کارگاه ها، پرسشنامه هایی در جهت تعیین میزان اهمیت وظایف و نحوه ی دشواری و یا تکراری بودن آن ها تهیه کردند. در نهایت با بهره گیری از اطلاعات حاصل از پژوهش و با توجه به مهارت ها و دانش مورد نیاز جهت انجام هر چه بهتر وظایف، پیشنهادهاتی با هدف برگزاری دوره های آموزشی در جهت آموزش و ارتقای مدیران آموزشی دانشگاه علوم پزشکی شیراز ارائه شد.

نوروززاده و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی دیگر با عنوان نقش آموزش در افزایش بهره وری کارکنان با هدف شناسایی نیازهای کارکنان و تاثیر آموزش در عملکرد آن ها انجام دادند. نتایج پژوهش نشان داد شد که آموزش های تخصصی کارکنان در سازمان اسناد و کتابخانه ملی وضعیت مطلوبی ندارند و برای ارتقا از وضع موجود به وضع مطلوب تعدادی عنوان آموزشی باید مد نظر قرار گیرد.

نظر به اهمیت و ضرورت آموزش بهینه و اثربخش اثرات غیر قابل انکار آن توسعه مهارت ها و بروز رسانی نیروی انسانی دانشگاهها، بنابراین تحقیق حاضر با هدف شناسایی وضعیت آموزش های ضمن خدمت و نیازسنجی های آموزشی و شغلی در دانشگاه علامه طباطبائی و به منظور کسب شناخت و آگاهی هرچه بیشتر از نیازهای آموزشی و مهارتی کارکنان رسته های مختلف شغلی دانشگاه طی سال ۱۳۹۴ نموده اند. بر این اساس سوالات تحقیق به شرح ذیل می باشد:

۱- آموزش های شغلی مورد نیاز مشاغل دانشگاهی کدامند؟

۲- از نظر کارکنان، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز رسته آموزشی و پژوهشی را ارایه کند؟

۳- از نظر کارکنان، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی و دانشجویی را ارایه کند؟

۴- از نظر کارکنان، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فناوری اطلاعات را ارایه کند؟

۵- از نظر کارکنان، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز رسته اداری و مالی را ارایه کند؟

۱. Developing a curriculum (DACUM)

۶- از نظر کارکنان، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مشترک مورد نیاز تمام رسته های شغلی را ارایه کند؟

روش تحقیق

در این تحقیق از روش تحقیق آمیخته طرح اکتشافی استفاده شد. طرح اکتشافی یک طرح آمیخته دو مرحله ای است که مرحله اول با جمع آوری و تحلیل داده های کیفی آغاز و سپس از نتایج مرحله کیفی برای شروع مرحله دوم (کمی) استفاده می شود. این تحقیق نیز به پیروی از طرح اکتشافی با روش کیفی شروع شد و در این مرحله آموزش های شغلی مورد نیاز مشاغل دانشگاهی مشخص گردید. در مرحله دوم از نتایج مرحله کیفی برای تدوین ابزار های کمی برای سنجش میزان ارایه این آموزش های شغلی توسط دانشگاه علامه طباطبائی تهران، استفاده شد. گروه نمونه مرحله کیفی این تحقیق ۲۷ نفر بودند که به شکل هدفمند انتخاب شدند. معیار انتخاب افراد در این نمونه بر اساس تجارب، پژوهشها و مقالاتی بود که این افراد در حوزه مشاغل دانشگاهی داشتند. روش نمونه گیری در مرحله کمی تحقیق طبقه ای نسبتی بود. جامعه آماری بخش کمی کارکنان دانشگاه علامه طباطبائی بوده که یک نمونه ۰۵٪ نفری از میان آنها به روش نمونه گیری طبقه ای نسبتی انتخاب شد. در مرحله کیفی این تحقیق از چند ابزار شامل فیش برداری و مصاحبه جهت جمع آوری داده ها استفاده شد. در مرحله کمی برای پاسخ به سؤالات تحقیق از ۵ پرسشنامه محقق ساخته (یک پرسشنامه برای رسته اداری مالی، یک پرسشنامه برای رسته آموزشی و پژوهشی، یک پرسشنامه برای رسته فرهنگی - دانشجویی، یک پرسشنامه برای رسته فناوری اطلاعات، یک پرسشنامه برای تمامی رسته ها) استفاده شده است. در این پژوهش برای تهیه و رواسازی پرسشنامه، اطلاعات کیفی از داده های مختلف استخراج و به روش کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سرانجام تجزیه و تحلیل اطلاعات منجر به مشخص شدن آموزش های شغلی مورد نیاز کارکنان دانشگاه ها در هر کدام از رسته ها گردید که از این آموزش های شغلی به تناسب چند سؤال برای هر رسته تهیه و تنظیم گردید. در مرحله بعد، جهت بررسی اعتبار محتوایی پرسشنامه ها، از چند تن از متخصصان دانشگاهی خواسته شده که نظرات خود را در مورد روایی سؤالات اعلام نمایند و براساس نظرات آنها نقایص پرسشنامه ها برطرف گردید و آخرین اصلاحات در متن پرسشنامه ها به عمل آمد و شکل نهایی پرسشنامه ها تدوین گردید. در این پژوهش از فرمول آلفای کرانباخ جهت محاسبه ضریب پایایی استفاده گردید. بنابراین برای تعیین پایایی پرسشنامه ها، در یک مطالعه آزمایشی، پرسشنامه توسط ۳۰ نفر از کارکنان تکمیل شد و ضریب آلفای کرانباخ محاسبه گردید. ضریب آلفا پرسشنامه رسته اداری مالی ۰/۸۵، پرسشنامه رسته آموزشی و پژوهشی ۰/۹۲، پرسشنامه رسته فرهنگی - دانشجویی ۰/۸۸، پرسشنامه رسته فناوری اطلاعات ۰/۹۰، پرسشنامه برای تمامی رسته ها ۰/۹۷ بدست آمد که بیانگر پایایی همه پرسشنامه ها است.

یافته های تحقیق:

سوال ۱- آموزش های شغلی مورد نیاز مشاغل دانشگاهی کدامند؟

با توجه به نتایج استخراج شده (جدول ۱) و بررسی های به عمل آمده تعداد ۲۸ دوره آموزشی ضمن خدمت در راستای توانمندسازی کارکنان و ارتقای دانشگاه به لحاظ پیشبرد وظایف استخراج گردید که از این تعداد ۷ دوره مربوط به رسته اداری و مالی، ۵ دوره مربوط به رسته آموزشی و پژوهشی، رسته فرهنگی دانشجویی و فناوری اطلاعات هر کدام ۵

دوره و ۶ دوره به صورت مشترک برای کلیه رشته های شغلی می باشد. همانگونه که از عناوین دوره ها نیز مشخص می باشد بر اساس شرح وظایف شغل هر دسته از رشته های شغلی و تحلیل استراتژی های دانشگاه در حوزه های آموزشی، پژوهشی، دانشجویی و فرهنگی و فناوری مجموعه دوره های مرتبط شناسایی گردیده است. به عنوان مثال با توجه به سیاست دانشگاه مبنی بر تغییر نوع حسابداری دولتی به حسابداری تعهدی لذا کارشناسان اداری و مالی بر اساس این سیاست بایستی دوره های مربوطه را طی نمایند. یا در خصوص دوره های آموزشی و پژوهشی با توجه به نیاز کارکنان این رشته دوره آشنایی با پایگاههای اطلاعاتی ارائه شده است بعلاوه برای همین رشته دوره آموزشی شیوه های جلوگیری از سرقت علمی به منظور آشنایی کارشناسان آموزشی و پژوهشی بر اساس تحلیل سیاست های دانشگاه پیشنهاد گردیده است.

جدول ۱: آموزش های شغلی مورد نیاز مشاغل دانشگاهی

شرح	رشته	ردیف
قانون برگزاری مناقصه و مذاکره	اداری و مالی	۱
مدیریت فرایندهای سازمانی و بهبود روش ها		۲
حسابداری تعهدی ویژه سازمان های دولتی		۳
آئین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه		۴
وظایف اداری و دفتری		۵
آئین نگارش و نامه نگاری		۶
گزارش نویسی حرفه ای		۷
آشنایی با پایگاههای اطلاعاتی	آموزشی و پژوهشی	۱
ویراستاری		۲
شیوه های جلوگیری از سرقت علمی		۳
روشهای تحقیق پیشرفته		۴
قراردادهای آموزشی، پژوهشی و آئین نامه های آموزشی		۵
مدیریت استرس	فرهنگی دانشجویی	۱
مدیریت ایمنی، بهداشت و محیط زیست		۲
حفاظت گفتار و اسناد		۳
فرهنگ سازمانی و ارتباط موثر در سازمان		۴
انگیزش در کار		۵
InDesign	فناوری اطلاعات	۱
Photoshop		۲
SPSS		۳
CCNA security		۴
Network+		۵
اخلاق اداری و مناسبات انسانی	مشترک	۱

هوش هیجانی	۲
طرح تکریم ارباب رجوع	۳
مهارت های زندگی و مثبت اندیشی	۴
مهارت های هفتگانه رایانه	۵
مدیریت زمان	۶

سؤال ۲- از نظر کارکنان، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز رسته آموزشی و پژوهشی را ارایه کند؟

جدول ۲: میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص ارایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته آموزشی و پژوهشی

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	اختلاف میانگین	T	sig
رسته آموزشی و پژوهشی	۱۲۱	۳/۲۶	۰/۵۱	۱۲۰	۰/۲۶	۶/۲	۰/۰۰۰۱

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص ارایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته آموزشی و پژوهشی ۳/۲۶ با انحراف معیار ۰/۵۱ است که ۰/۲۶ با میانگین فرضی اختلاف دارد. بنا براین به نظر می رسد از نظر کارکنان، میزان ارایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته آموزشی و پژوهشی بیشتر از حد متوسط بوده اما تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. به منظور بررسی امکان تعمیم میانگین حاصل به جامعه آماری از آزمون t استفاده شده است. t مشاهده شده نیز از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۰/۰۵ بزرگتر است. بنابراین فرض صفر (عدم اختلاف بین میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص ارایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته آموزشی و پژوهشی با میانگین فرضی) رد می شود و می توان اذعان داشت که میانگین بالاتر از حد متوسط دانشگاه در خصوص ارایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته آموزشی و پژوهشی، معنادار است.

سؤال ۳- از نظر کارکنان، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی و دانشجویی را ارایه کند؟

جدول ۳: میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص ارایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی - دانشجویی

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	اختلاف میانگین	T	sig
-------	-------	---------	--------------	------------	----------------	---	-----

۰/۰۰۰۱	۲/۵	۰/۱۲	۹۱	۰/۵۷	۳/۱۲	۹۲	رسته آموزشی و پژوهشی
--------	-----	------	----	------	------	----	-------------------------

همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی و دانشجویی ۳/۱۲ با انحراف معیار ۰/۵۷ است که ۰/۱۲ با میانگین فرضی اختلاف دارد. بنا براین به نظر می رسد از نظر کارکنان ، میزان آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی و دانشجویی بیشتر از حد متوسط بوده اما تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. به منظور بررسی امکان تعمیم میانگین حاصل به جامعه آماری از آزمون t استفاده شده است. t مشاهده شده نیز از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۰/۰۵ بزرگتر است. بنابراین فرض صفر (عدم اختلاف بین میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی - دانشجویی با میانگین فرضی) رد می شود و می توان اذعان داشت که میانگین بالاتر از حد متوسط دانشگاه در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی - دانشجویی ، معنادار است.

سوال ۴- از نظر کارکنان ، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فناوری را آرایه کند؟

جدول ۴: میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فناوری

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار
رسته آموزشی و پژوهشی	۱۰	۳/۰۳	۰/۴۹

در این سوال چون تعداد کل کارکنان فناوری ۱۰ نفر بود کل جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفت . همانطور که در جدول ۲ مشاهده می شود میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی و دانشجویی ۳/۰۳ با انحراف معیار ۰/۴۹ است که ۰/۱۲ با میانگین فرضی اختلاف دارد. بنا براین به نظر می رسد از نظر کارکنان ، میزان توانایی دانشگاه در آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته فرهنگی و دانشجویی بیشتر از حد متوسط بوده اما تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. در این سوال چون تعداد کل کارکنان فناوری ۱۰ نفر بود کل جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفت .

سوال ۵- از نظر کارکنان ، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز رسته اداری و مالی را آرایه کند؟

جدول ۵: میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته اداری و مالی

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	اختلاف میانگین	T	sig
رسته آموزشی و پژوهشی	۱۸۲	۳/۳۱	۰/۵۵	۱۸۱	۰/۳۱	۷/۹	۰/۰۰۰۱

همانطور که در جدول ۵ مشاهده می شود میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته اداری و مالی ۳/۳۱ با انحراف معیار ۰/۵۵ است که ۰/۳۱ با میانگین فرضی اختلاف دارد. بنا براین به نظر می رسد از نظر کارکنان ، میزان آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته اداری و مالی بیشتر از حد متوسط بوده اما تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. به منظور بررسی امکان تعمیم میانگین حاصل به جامعه آماری از آزمون t استفاده شده است. t مشاهده شده نیز از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۰/۰۵ بزرگتر است. بنابراین فرض صفر (عدم اختلاف بین میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته اداری و مالی با میانگین فرضی) رد می شود و می توان اذعان داشت که میانگین بالاتر از حد متوسط دانشگاه در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته اداری و مالی ، معنادار است.

سوال ۵- از نظر کارکنان ، تا چه میزان دانشگاه علامه طباطبائی توانسته است آموزش های شغلی مورد نیاز همه رسته ها (مشترک) را آرایه کند؟

جدول ۶: میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز همه رسته ها

مؤلفه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	اختلاف میانگین	T	sig
همه رسته ها	۴۰۵	۳/۴۲	۰/۴۷	۴۰۴	۰/۴۲	۱۸/۴	۰/۰۰۰۱

همانطور که در جدول ۶ مشاهده می شود میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز رسته اداری و مالی ۳/۴۲ با انحراف معیار ۰/۴۷ است که ۰/۴۲ با میانگین فرضی اختلاف دارد. بنا براین به نظر می رسد از نظر کارکنان ، میزان آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز همه رسته ها بیشتر از حد متوسط بوده اما تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. به منظور بررسی امکان تعمیم میانگین حاصل به جامعه آماری از آزمون t استفاده شده است. t مشاهده شده نیز از مقدار بحرانی جدول در سطح آلفای ۰/۰۵ بزرگتر است. بنابراین فرض صفر (عدم اختلاف بین میانگین نظرات پاسخگویان در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز همه رسته ها با میانگین فرضی) رد می شود و می توان اذعان داشت که میانگین بالاتر از حد متوسط دانشگاه در خصوص آرایه آموزش های شغلی مورد نیاز همه رسته ها ، معنادار است.

بحث و نتیجه گیری:

تغییر و تحول سریع دنیای کار، مهارت ها و دانش جدیدی را می طلبد تا کارکنان سازمانها بتوانند وظایف و فعالیت های خود را در راستای هدف ها و مأموریت های سازمانی به صورت اثربخش و کارآمد پیش برند. آموزش و بهسازی منابع انسانی در پاسخ به این نیاز نقش بسزایی دارد. برنامه ریزی برای مواجهه با این تغییرات از هزینه های احتمالی عدم آمادگی می کاهد و منجر به چابکی و پذیرش سریع تر تغییر و تحولات بعلاوه همسویی با مأموریت های و اهداف جدید می گردد. بنابراین، نظر به جایگاه و اهمیت آموزش و بهسازی منابع انسانی در دنیای پویای امروزی، این تحقیق با هدف شناخت نیازهای آموزشی کارکنان دانشگاه به صورت یک مطالعه موردی انجام پذیرفت. با توجه به تنوع و گستردگی مشاغل دانشگاهی، مشاغل مختلف بر اساس گروه بندی و ماهیت وظایف به ۵ دسته تفکیک گردید از طریق تحلیل شرح وظایف شغلی، مصاحبه و تحلیل استراتژی های دانشگاه نیازهای آموزشی این رشته های شغلی در قالب دوره های آموزشی ارائه شد. نتایج حاصل از سوالات پژوهش نشان می دهد؛ با توجه به مبنای گروه بندی فعالیت های کارکنان دانشگاه در رشته های رسته اداری و مالی، آموزشی و پژوهشی، فرهنگی دانشجویی و فناوری اطلاعات نیازهای آموزشی آنان با حسب ماهیت وظایف متفاوت می باشد که تحت عنوان آموزش های تخصصی هر رشته شغلی می توان از آن نام برد و از طرفی با توجه به ویژگی های مشترک برخی از وظایف و مأموریت های رشته های شغلی از جمله استفاده از فناوری اطلاعات و کامپیوتر، ارتباط با ارباب رجوع و فشارهای روحی و روانی ناشی از کار، می توان مجموعه آموزش های عمومی که قابلیت توسعه های مهارت های مورد نیاز تمامی کارکنان دانشگاه را دارد در ارائه نمود، بنابراین این دسته از آموزش های شغلی مشترک نام گذاری شده اند. نتایج پژوهش حاصل از سوال یک پژوهش، دوره های آموزشی شغلی تخصصی هر یک از رشته های شغلی و دوره های مشترک مورد نیاز کلیه رشته ها را نمایان می سازد. در زمینه سؤال دوم پژوهش یافته ها نشان داد که از نظر کارکنان رشته آموزشی و پژوهشی میزان آرایه آموزش های شغلی بیشتر از متوسط است ولی تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. یافته های پژوهشهای قبلی، یافته های سؤال یک پژوهش حاضر را تایید می کند. با توجه آموزش های شغلی مورد نیاز این رشته که در سوال ۱ به آن پرداخته شد و همچنین تجزیه و تحلیل پاسخ کارکنان این رشته، ریشه این پاسخ در مواردی مانند عدم تسلط کامل کارکنان این رشته بر پایگاه های اطلاعاتی، ویراستاری و روش های تحقیق پیشرفته جستجو کرد.

در زمینه سومین سؤال پژوهش، یافته ها نشان داد که از نظر کارکنان میزان آرایه آموزش های مورد نیاز رشته فرهنگی و دانشجویی نیز تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. یافته های پژوهشهایی مانند یافته های مربوط به دومین سؤال پژوهش حاضر را تایید می کند. با توجه آموزش های شغلی مورد نیاز این رشته که در سوال ۱ به آن پرداخته شد و همچنین تجزیه و تحلیل پاسخ کارکنان این رشته، ریشه این پاسخ در مواردی مانند نیاز کارکنان به برگزاری دوره های آموزشی مهارتهای انگیزشی و فرهنگی، تکنیک های مدیریت استرس و ارتباط موثر جستجو کرد.

در زمینه سؤال چهارم و پنجم پژوهش یافته ها نشان داد که از نظر کارکنان رشته های فناوری و اداری - مالی میزان آرایه آموزش های مورد نیاز این رشته ها نیز تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد، ریشه این پاسخ در مواردی مانند نیاز کارکنان رشته فناوری به برگزاری دوره های آموزشی photoshop، spss، InDesign و CCNA security و

نیاز کارکنان رسته اداری-مالی به برگزاری دوره های آموزشی قانون برگزاری مناقصه و مذاکره، حسابداری تعهدی ویژه سازمان های دولتی، آئین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه، آئین نامه مالی و معاملاتی دانشگاه، گزارش نویسی حرفه ای جستجو کرد.

در زمینه سؤال ششم پژوهش یافته ها نشان داد میزان آرایه آموزش های مشترک و عمومی مورد نیاز کارکنان همه رسته ها نیز تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی دارد. با توجه به آموزش های مشترک شغلی مورد نیاز این رسته ها که در سوال یک به آن پرداخته شد و همچنین تجزیه و تحلیل پاسخ کارکنان این رسته ها، ریشه این پاسخ در مواردی مانند نیاز کارکنان به برگزاری دوره های آموزشی اخلاق اداری و مناسبات انسانی، هوش هیجانی، مهارت های زندگی و مثبت اندیشی، مهارت های هفتگانه رایانه، مدیریت زمان جستجو کرد. بنابراین با توجه به یافته های پژوهش پیشنهاد می گردد نیازسنجی آموزشی به صورت هر دو یا سه سال یکبار جهت بررسی نیازهای آموزشی کارکنان بر اساس اهداف و استراتژیهای دانشگاه صورت پذیرد. بعلاوه دوره های آموزشی بر حسب رسته های مختلف شغلی و شاغل آن طراحی و برنامه ریزی گردد.

منابع

- بازاریار، الهام و محمدی، رضا (۱۳۹۵). ارزیابی درونی گروه آموزشی آمار دانشگاه علم و فرهنگ. فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی، ۶ (۱۵) ۹۸ - ۶۵.
- ترک زاده و همکاران (۱۳۹۳). نیازسنجی آموزشی کارشناسان پژوهشی دانشگاه یزد با استفاده از الگوی شغل و شاغل. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. دوره ۵، شماره ۴، (۲۳۴-۲۱۷)
- دهقانی و همکاران (۱۳۹۳). نیازسنجی آموزشی و تدوین برنامه آموزشی با بهره گیری از مدل *Developing a curriculum*. مجله مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی. دوره یازدهم، شماره سوم، (۳۱۲-۲۹۹)
- رحیمیان و طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۳)-تحلیل شکاف و نیازسنجی مهارت های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران-فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری-شماره هشتم-(۶۷-۷۸)
- رحیمیان و همکاران (۱۳۹۴). الزامات توسعه کیفی آموزش های کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران. سال سوم، شماره دوازدهم، (۴۰-۲۱)
- سعادت، اسفندیار (۱۳۹۴). مدیریت منابع انسانی. انتشارات سمت
- سعادت طلب، آیت و همکاران (۱۳۹۳). بررسی موانع آموزش و بهسازی اعضای هیات علمی در دانشگاه های دولتی شهر تهران. فصلنامه مطالعات اندازه گیری و ارزشیابی آموزشی. شماره ۶ (۵۶-۲۹)
- عباس زادگان، سید محمد ترک زاده (۱۳۸۵). نیازسنجی آموزشی در سازمانها. انتشارات آگاه.
- عزیزی، رحمان و همکاران (۱۳۹۴). نیازسنجی آموزشی نیروی انسانی شاغل در ستاد مرکزی سازمان راهداری و حمل و نقل جاده های کشور. ماهنامه کار و جامعه. شماره ۱۸۴. (۷۰-۵۸)
- فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۴). برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت.
- فتحی و اجارگاه و همکاران (۱۳۹۱). نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آنها بر اساس مدل استاندارد مهارت. پژوهشنامه بیمه. شماره ۴. (۶۹-۵۱)
- کافمن، راجر و هرمن، جری (؟) برنامه ریزی استراتژیک در نظام آموزشی. ترجمه فریده مشایخ و عباس بازرگان (۱۳۹۱). انتشارات مدرسه.

- نوروژزاده، جوادی پور و مهدی زاده (۱۳۹۱) - نقش آموزش در افزایش بهره وری کارکنان کتابخانه سازمان اسناد و

کتابخانه ملی ایران. فصلنامه راهبرد اجتماعی و فرهنگی، سال اول، شماره چهارم (۱۳۱-۱۰۳)

- Altarawneh, I. I., & Aseery, A. I. A. (2016). Training Needs Assessment at Assir General Educational Directorate, Saudi Arabia. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(02), 188.
- Bazargan, A. (2000). Internal evaluation as an approach to revitalize university systems: the case of the Islamic Republic of Iran. *Higher education policy*, 13(2), 173-180.
- Bazargan, A. (1999). *Introduction to assessing quality in higher medical education: Challenges and perspectives. Quality in Higher Education. Vol. 5 No.1, pp. 61-67*
- Conrade, G., Woods, R. H., & Ninemeier, J. D. (1994). *Training in the U.S. lodging industry: perception and reality. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, VOI.35 NO.3, pp 16-21.*
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2010). *Fundamentals of human resource management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Dede, D. (2016). Assessment of Communication Skills: A Training Need for Senior Administrators in Tertiary Institutions in Rivers State, Nigeria. *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 3(4), 8-13.
- Dessler, G. (2013). *Fundamentals of human resource management*. Pearson Higher Ed.
- Detsimas, N., Coffey, V., Sadiqi, Z., & Li, M. (2016). Workplace training and generic and technical skill development in the Australian construction industry. *Journal of Management Development*, 35(4), 486-504.
- Evans, J. R. and Lindsay W. M., (1999), "The Management and Control of Quality", 4th edition, South-Western/College Publishing, Cincinnati Ohio, USA, pp 80-85.
- Mayes, B. T., Finney, T. G., Johnson, T. W., Shen, J., & Yi, L. (2016). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the People's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-30.
- Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management*. Pearson.
- Morley, M. J., Slavic, A., Poór, J., & Berber, N. (2016). Training practices and organisational performance: A comparative analysis of domestic and international market oriented organisations in Central & Eastern Europe. *Journal for East European Management Studies*, 21(3 (online first)), 1-27.
- Morsy, M. A., Ahmed, G. S., & Ali, N. A. (2016). Impact of Effective Training on Employee Performance in Hotel Establishments. *Journal of Faculty of Tourism and Hotels, Fayoum University*, 10(1/2).
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin
- Ratiu, L.; Chirica, S. & Rus, C. (2014). *Participatory evaluation: An intended catalyst to learning within university. Social and Behavioral Sciences*, (142), 140-145.
- Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5).
- Snell, S. A., Morris, S. S., & Bohlander, G. W. (2015). *Managing human resources*. Nelson Education.
- Talwar, E., & Thakur, M. (2016). Training and Development and its Impact on Employee Performance. *We'Ken-International Journal of Basic and Applied Sciences*, 1(1), 18-27.