

## شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران

آزاده مختارزاده<sup>۱</sup> - فهیمه آقاجانی<sup>۲</sup>

### چکیده

منابع انسانی بدون داشتن دانش و مهارت‌های لازم قادر به انجام وظایف و فعالیت‌های سازمان نمی‌باشد. آماده شدن برای ایفای نقش یا شغل مستلزم صرف وقت زیاد و کسب آموزش‌های تخصصی است که برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط توسط سازمان‌ها را به دنبال دارد. بنابراین، با توجه به اینکه سازمان‌ها هزینه‌های بسیاری را صرف آموزش منابع انسانی می‌کنند، ضروری است جهت افزایش کیفیت این دوره‌ها، نارسایی‌های مربوط به آن شناسایی شود.

این پژوهش با هدف شناسایی و اولویت‌بندی نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان در سازمان مالیاتی شهر تهران در سال ۱۳۹۴ انجام شده است. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش از دو پرسشنامه که پرسشنامه اول بر اساس طیف لیکرت جهت شناسایی نارسایی‌ها و پرسشنامه دوم بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی جهت اولویت‌بندی آن‌ها استفاده شده است. به این منظور از نظرات ۱۲ نفر خبره در امر آموزش کارکنان استفاده شده است. نتایج حاصل نشان می‌دهد که بیشترین نارسایی مربوط به مرحله اجرای دوره‌های آموزشی است. در بین نارسایی‌های مربوط به مرحله نیازسنجی، عامل توجه ناکافی به نظرخواهی از کارکنان و مدیران سازمان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود با وزن ۰/۴۲۳ بیشترین اهمیت را دارد. در بین نارسایی‌های مربوط به مرحله برنامه‌ریزی، تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان است که با وزن ۰/۴۳۲ از اولویت بالایی برخوردار است. در بین نارسایی‌های مرحله اجرا، تناسب ناکافی بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری با وزن ۰/۲۴۲ از اهمیت بالایی برخوردار است و بین نارسایی‌های مرحله ارزیابی نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی با وزن ۰/۴۶۵ از اهمیت بالایی برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** نارسایی، نظام آموزش، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی، فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی

<sup>۱</sup> دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران

azadeh.mokhtarzadeh@yahoo.com (مسئول مکاتبات)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد پرنده، تهران، ایران aghajani757@yahoo.com

## مقدمه

هنگام تعیین اهداف سازمانی آنچه بیش از هر موضوعی مهم می‌باشد، نقش نیروی انسانی است و برای رسیدن به موفقیت در هر مرحله باید توان نیروی انسانی موجود را شناخت. روشن است که استفاده از افراد باهوش به تنهایی برای کسب موفقیت سازمان کافی نخواهد بود، پرورش استعدادها و در مسیر صحیح قرار دادن آن‌ها نکته‌ای اساسی است و برای طراحی مسیر متناسب با اهداف سازمان، آموزش نیروی انسانی اولین نقش را خواهد داشت.

سازمان‌های موفق آن‌هایی هستند که به مقوله آموزش با دیدگاه سرمایه‌گذاری استراتژیک می‌نگرند. سرعت تولید دانش‌های جدید، تاکید و خواست مشتریان بر افزایش کیفیت کالا و خدمات، تغییرات مدام در نوع درخواست‌ها، تاکید بر افزایش مهارت کارکنان برای افزایش کارایی و استفاده بهینه از زمان و تجهیزات از جمله دلایل توجه به نقش آموزش کارکنان می‌باشند (شکوهی، ۱۳۸۶). مهم‌ترین و اساسی‌ترین ثروت هر جامعه برای توسعه پایدار، نیروی انسانی آن جامعه می‌باشد و هر تلاشی که در راستای توسعه انجام شود باید بر فعالیت نیروی انسانی تمرکز یابد (دولان و شولر<sup>۱</sup>، ۱۳۸۴، ۶۷:۲). از این رو، دولت‌ها در فرایند توسعه و شکوفایی کشورها به فراهم آوردن نظام اداری کارداران و شایسته‌نیاز دارند. از راه بالا بردن تراز تخصص، دانش و آگاهی‌های علمی و فنی می‌توان به توانمندی نظام اداری دست یافت (طوسی، ۱۳۷۹، ۸۵). به طور کلی فرایند آموزش را می‌توان به چهار بخش اصلی نیازسنجی آموزشی، تهیه و تدوین برنامه آموزشی، اجرای برنامه آموزشی، ارزشیابی برنامه آموزشی تقسیم نمود و برای شناخت مشکلات موجود لازم است فرایندهای مورد اشاره به طور دقیق شناسایی و وضعیت کنونی در هر یک از این مراحل مشخص شود (میرسپاسی، ۱۳۹۳، ۲۷۳). با توجه به مطالب ذکر شده این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال است که

آیا نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان در سازمان مالیاتی شهر تهران بررسی شده است؟ و به دنبال آن در نظر دارد به شناسایی و اولویت بندی این نارسایی‌ها بپردازد.

## مبانی نظری و مدل مفهومی تحقیق

در الگوهای مختلف فرایند آموزش کارکنان، مراحل گوناگونی ذکر می‌شود. در این بخش مراحل فرایند آموزش بر اساس الگوی ISO10015 که شامل گام‌های نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی است، مورد بررسی قرار گرفته است.

نیازسنجی آموزش فرایندی است برای شناسایی نیازها (فاصله میان آنچه هست و آنچه باید باشد) و درجه‌بندی آن‌ها به ترتیب اولویت و انتخاب نیازهایی که باید کاهش یافته و یا حذف شوند (عباس‌زادگان و ترکزاده ۱۳۸۸، ۴۹:۲؛ فتحی، ۱۳۸۷، ۲۵). در بحث نیازسنجی آموزشی نارسایی‌هایی می‌تواند وجود داشته باشد. از جمله این موارد می‌توان به مواردی چون عدم توجه برای افزایش تنوع شغلی در نیازسنجی آموزشی، در نظر گرفتن رویکرد جامع‌نگرانه در خصوص تعیین منابع نیازسنجی آموزشی، عدم استفاده از ابزارهای موثر در تعیین نیازهای آموزشی، دقت اندک در تعیین دوره‌های آموزشی، عدم تعیین دقیق اهداف رفتاری برای دوره‌های آموزشی (نوری و پیدایی، ۱۳۸۹)، توجه اندک به نظرخواهی از مدیران، کارکنان و شرکت‌کنندگان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود (امبه، ۲۰۱۴)<sup>۲</sup>، میزان تطابق اندک محتوای دوره با شرح وظایف کارکنان، و توجه اندک به تعیین نیازهای آموزشی در سازمان به صورت سالیانه (اردبیلی، ۱۳۸۹) اشاره نمود.

برنامه‌ریزی آموزش در حقیقت عبارت است از تعیین اهداف آموزش و پیش‌بینی عملیات و فعالیت‌های آموزش برای رسیدن به هدف‌های آموزش

از قبل تعیین شده با توجه به امکانات و محدودیت‌های آموزش و همچنین نظام ارزشی جامعه (ابطحی، ۱۳۸۳، ۴۳). در مورد برنامه‌ریزی آموزشی نارسایی‌هایی می‌تواند وجود داشته باشد. از جمله این موارد می‌توان به مواردی چون مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره‌های آموزشی (طباطبایی، ۱۳۸۸)، تئوریک و مبتنی بر محفوظات بودن برنامه‌های آموزشی (پورصادق، ۱۳۸۲؛ هاسلیندا، ۲۰۰۹<sup>۳</sup>)، متناسب نبودن نیازهای آموزشی مدیران متناسب با استراتژی سازمان (پورصادق، ۱۳۸۲)، عدم توجه به ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحد آموزش به واحدهای مختلف سازمان، تخصیص بودجه و اعتبار ناکافی به آموزش کارکنان، توجه اندک به در نظر گرفتن طبقه شغلی افراد برای شرکت در دوره، انعطاف‌پذیری اندک زمان برگزاری دوره‌ها، توجه اندک به حداقل و حداکثر سن برای شرکت در دوره، توجه اندک در خصوص مدنظر قرار دادن تجربه افراد برای شرکت در دوره، تلاش اندک برای ارتقای میزان انگیزش یادگیری در شرکت‌کنندگان، توجه اندک به برای مشخص کردن منابع دوره قبل از شروع آن، توجه ناکافی به میزان کیفیت مطالب درسی دوره، تناسب اندک بین مکان آموزش و محتوای ارائه شده (اردبیلی، ۱۳۸۹)، و تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان‌ها (هاسلیندا، ۲۰۰۹<sup>۴</sup>) اشاره نمود.

اجرای برنامه عبارت است از بیان کردن آنچه طراحی شده است و تا زمانی که برنامه اجرا نشود نمی‌توان در مورد آثار آن قضاوت کرد. این مرحله در عین حالی که ساده‌ترین مرحله است از اهمیت و حساسیت خاص نیز برخوردار است (قورچیان، ۱۳۷۴، ۸۳). در مورد اجرای برنامه‌های آموزشی نارسایی‌هایی می‌تواند وجود داشته باشد. از جمله این موارد می‌توان به مواردی چون متنوع نبودن روش‌های آموزش (عباس‌پور، ۱۳۹۰؛ شکوهی، ۱۳۸۶)، تسلط نداشتن بسیاری از کارشناسان به طرح‌های آموزشی (عباس-

پور، ۱۳۹۰)، استفاده نکردن از متخصصان و کارشناسان خبره (هاسلیندا، ۲۰۰۰؛ امبه، ۲۰۱۴<sup>۵</sup>)، عدم تشکیل گروه‌ها برای یادگیری (اردبیلی، ۱۳۸۹؛ سارکر، ۲۰۱۰<sup>۶</sup>)، کاهش واحدهای آموزشی، کاهش دوره‌های آموزشی (بارنز، ۱۹۸۷<sup>۷</sup>)، عدم پویایی و انعطاف‌پذیری در رابطه با تکنولوژی (سارکر، ۲۰۱۰)، عدم تناسب روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری (پورصادق، ۱۳۸۲). توجه اندک به اطلاع‌رسانی و هماهنگی‌های مناسب از طریق واحد آموزش در قبل و حین اجرای آموزش، توجه اندک به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره، توجه اندک به نظم و انضباط محیط آموزش در حین اجرای دوره، استفاده اندک از اساتید توانمند برای تدریس، استفاده اندک از وسایل آموزشی و کمک آموزشی مناسب، توجه کم به مناسب بودن امکانات رفاهی در حین برگزاری دوره (اردبیلی، ۱۳۸۹)، و توجه اندک به اعلام زمان‌بندی اجرای دوره از قبل (اردبیلی، ۱۳۸۹؛ شهنوازی، ۱۳۸۴) اشاره نمود.

برای تعیین نتیجه اجرای یک برنامه آموزشی لازم است عملکردهای آن مورد ارزیابی قرار گیرد، تا بتوان انحرافات احتمالی از هدف‌های برنامه را کشف و تصحیح و از انجام هزینه‌های بی‌نتیجه جلوگیری نمود (میرسپاسی، ۱۳۹۳، ۲۷۸). در مورد اجرای برنامه‌های آموزشی نارسایی‌هایی می‌تواند وجود داشته باشد. از جمله این موارد می‌توان به مواردی چون کم توجهی به فرهنگ ارزیابی آموزشی (طباطبایی، ۱۳۸۸؛ امبه، ۲۰۱۴<sup>۸</sup>)، نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی (طباطبایی، ۱۳۸۸)، مشکلات مربوط به تهیه شاخص‌ها و استانداردهای آموزشی (طباطبایی، ۱۳۸۸؛ شکوهی، ۱۳۸۶)، تاکید اصلی بر ارزشیابی از آموخته‌های کارکنان و توجه نکردن به دیگر معیارهای ارزیابی، عدم استفاده از طرح‌های مختلف و روش‌های مختلف اجرای ارزیابی (عباس‌پور، ۱۳۹۰)، عدم توجه به محتوای دوره‌های آموزشی در ارزیابی (پورصادق،

این تحقیق بر اساس طرح تحقیق از نوع توصیفی است. روش مورد استفاده برای اجرای تحقیقات توصیفی در بیشتر موارد پیمایشی می‌باشد. از آنجا که این تحقیق در سازمان واقعی و عینی صورت گرفته است و از نتایج آن به طور عملی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی است.

۱۳۸۲)، میزان تغییر رفتار یادگیرندگان مورد ارزیابی قرار نگرفته است (پورصادق، ۱۳۸۲؛ شهنوازی، ۱۳۸۴)، توجه اندک به انجام نظرسنجی از شرکت-کنندگان در پایان دوره، توجه اندک به تشخیص میزان یادگیری شرکت‌کنندگان در حین دوره از طریق آزمون پایانی، توجه اندک استادان و مسوولان آموزش به آزمون‌های پایانی دوره‌ها (اردبیلی، ۱۳۸۹) اشاره نمود. بنابراین با توجه به مطالعات انجام شده مدل مفهومی تحقیق طراحی شده است (شکل ۱).

### جمع‌آوری داده‌ها

جامعه آماری پژوهش حاضر سازمان مالیاتی شهر تهران می‌باشد. در تحقیق حاضر از نظرات خبرگان استفاده شده است. خبرگان این پژوهش شامل مدیران

### روش تحقیق



شکل (۱): مدل مفهومی نارسایی های نظام آموزش کارکنان<sup>۹</sup>

ارشد، مدیران میانی و تعدادی از کارشناسان در امر آموزش کارکنان در سازمان مالیاتی شهر تهران و همچنین استادان دانشگاه می‌باشند. بنابراین، خبرگان دارای مشخصاتی چون دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد به بالا، سابقه کار مرتبط با آموزش کارکنان، وقوف علمی بر مساله آموزش کارکنان، و وقوف اجرایی بر مساله آموزش کارکنان بودند.

جدول (۱): نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان

ردیف	گزینه‌ها	جمع کل	میانگین هندسی
<b>نارسایی‌های مربوط به مرحله نیازسنجی آموزشی کارکنان</b>			
۱	توجه ناکافی به نظرخواهی از مدیران و کارکنان سازمان مالیاتی درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود	۴۸	۴
۲	استفاده ناکافی از الگوهای نیازسنجی موثر در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی	۴۳	۳/۵۸
۳	توجه ناکافی به تعیین نیازهای آموزشی اداره امور مالیاتی به صورت سالیانه	۳۵	۲/۹۱
۴	تطابق اندک محتوای دوره های آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی با شرح وظایف کارکنان	۴۵	۳/۷۵
۵	در نظر گرفتن رویکرد جامع و کلی در خصوص تعیین منابع نیازسنجی آموزشی	۳۳	۲/۷۵
<b>نارسایی‌های مربوط به مرحله برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان</b>			
۶	توجه ناکافی به ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحدهای مختلف اداره امور مالیاتی	۴۴	۳/۶
۷	میزان انعطاف پذیری اندک زمان برگزاری دوره های آموزشی در سازمان مالیاتی	۳۱	۲/۵۸
۸	توجه ناکافی به در نظر گرفتن طبقه شغلی کارکنان برای شرکت در دوره ها	۳۵	۲/۹۱
۹	توجه ناکافی در خصوص مدنظر قرار دادن تجربه کارکنان برای شرکت در دوره های آموزشی	۳۳	۲/۷۵
۱۰	توجه ناکافی به میزان کیفیت مطالب آموزشی در هر دوره	۳۳	۲/۷۵
۱۱	توجه ناکافی برای مشخص بودن منابع دوره های آموزشی قبل از شروع آن	۳۱	۲/۵۸
۱۲	تناسب ناکافی بین مکان های آموزشی با محتوای ارائه شده	۳۰	۲/۵
۱۳	تلاش ناکافی برای ارتقا میزان انگیزش یادگیری در شرکت کنندگان	۳۵	۲/۹۱
۱۴	تخصیص بودجه و اعتبار ناکافی جهت آموزش کارکنان اداره امور مالیاتی	۴۹	۴/۰۸
۱۵	مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره های آموزشی	۴۱	۳/۴۱
۱۶	تئوریک بودن برنامه های آموزشی کارکنان در اداره امور مالیاتی	۳۵	۲/۹۱
۱۷	تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان مالیاتی	۴۱	۳/۴۱
<b>نارسایی‌های مربوط به مرحله اجرای برنامه‌های آموزشی کارکنان</b>			
۱۸	توجه ناکافی به اطلاع رسانی و هماهنگی های مناسب از طریق واحد آموزش در قبل و حین اجرای آموزش	۳۴	۲/۸۳
۱۹	توجه ناکافی به نظم و انضباط محیط آموزش در حین اجرای دوره	۳۲	۲/۶۶
۲۰	توجه ناکافی به اعلام زمان بندی اجرای دوره از قبل	۳۰	۲/۵
۲۱	توجه ناکافی به مناسب بودن امکانات رفاهی در حین برگزاری دوره	۳۱	۲/۵۸
۲۲	استفاده ناکافی از کارشناسان خیره و توانمند برای تدریس	۳۷	۳/۰۸
۲۳	استفاده ناکافی از وسایل آموزشی و کمک آموزشی مناسب	۳۲	۲/۶۶
۲۴	توجه ناکافی به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره	۳۶	۳
۲۵	متنوع نبودن روش های آموزش کارکنان در اداره امور مالیاتی	۳۵	۲/۹۱
۲۶	تشکیل ندادن گروه برای یادگیری	۴۳	۳/۵۸
۲۷	کم بودن دوره های آموزشی	۳۸	۳/۱۶
۲۸	انعطاف ناپذیری در رابطه با تکنولوژی های مربوط به آموزش کارکنان در اداره امور مالیاتی	۴۱	۳/۴۱
۲۹	تناسب ناکافی بین روش های آموزشی با اهداف یادگیری	۳۷	۳/۰۸
<b>نارسایی‌های مربوط به مرحله ارزیابی برنامه‌های آموزشی کارکنان</b>			

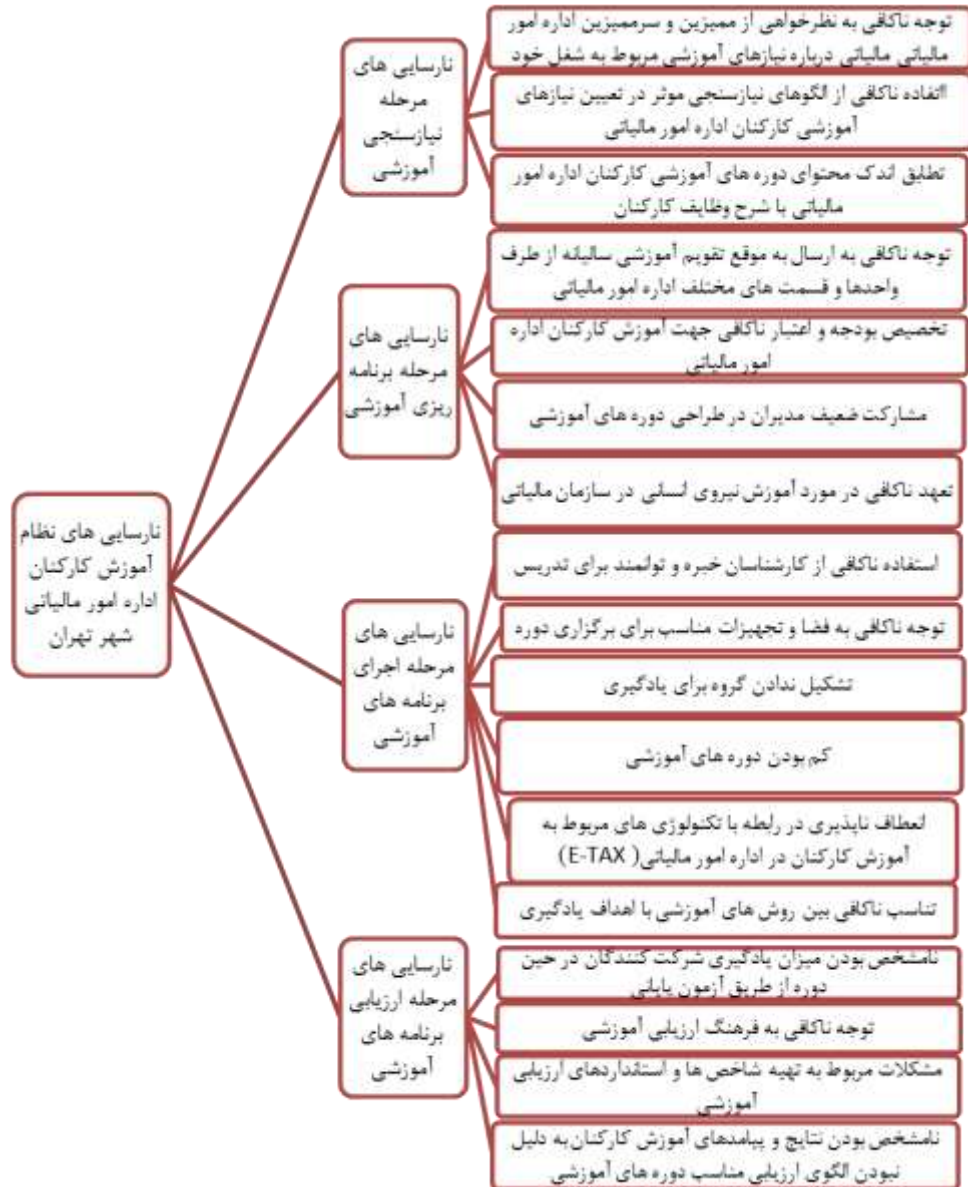
ردیف	گزینه‌ها	جمع کل	میانگین هندسی
۳۰	نامشخص بودن میزان یادگیری شرکت کنندگان در حین دوره از طریق آزمون پایانی	۴۳	۳/۵۸
۳۱	توجه ناکافی استادان و مسوولین آموزش به آزمون های پایانی دوره ها	۳۴	۲/۸۳
۳۲	توجه ناکافی به انجام نظرسنجی از شرکت کنندگان در پایان هر دوره	۳۳	۲/۷۵
۳۳	توجه ناکافی به فرهنگ ارزیابی آموزشی	۴۱	۳/۴۱
۳۴	مشکلات مربوط به تهیه شاخص ها و استانداردهای ارزیابی آموزشی	۳۶	۳
۳۵	تاکید اصلی بر ارزشیابی از آموخته های کارکنان و توجه نکردن به دیگر معیارهای ارزیابی	۳۱	۲/۵۸
۳۶	استفاده ناکافی از طرح های مختلف و روش های گوناگون ارزیابی	۳۵	۲/۹۱
۳۷	توجه ناکافی به محتوای دوره های آموزشی در ارزیابی	۳۲	۲/۶۶
۳۸	نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی	۳۶	۳

سپس با استفاده از میانگین هندسی که برای نتایج حاصل از پاسخگویی هر خبره با توجه به پست و سمت ایشان ضریبی در نظر گرفته شده است، گویه‌هایی که متوسط میانگین امتیاز آن ها از ۳ (میانگین مقیاس لیکرت) کمتر بود، حذف شد (جدول ۲).

(قدسی‌پور، ۱۳۸۷، ۱۳۷)، و سایر معیارها در مراحل بعدی برای انجام مقایسه‌های زوجی مورد استفاده قرار گرفت. از بین ۳۸ معیار اولیه، ۲۱ معیار حذف و ۱۷ معیار جهت انجام مقایسات زوجی وارد مرحله دوم شد (جدول ۲).

جدول (۲): نارسایی‌های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران

ردیف	گزینه‌ها
<b>نارسایی‌های مربوط به مرحله نیازسنجی آموزشی کارکنان در اداره امور مالیاتی شهر تهران</b>	
۱	توجه ناکافی به نظرخواهی از ممیزین و سرممیزین اداره امور مالیاتی مالیاتی درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود
۲	استفاده ناکافی از الگوهای نیازسنجی موثر در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی
۳	تطابق اندک محتوای دوره های آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی با شرح وظایف کارکنان
<b>نارسایی‌های مربوط به مرحله برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان در اداره امور مالیاتی شهر تهران</b>	
۴	توجه ناکافی به ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحدهای مختلف اداره امور مالیاتی
۵	تخصیص بودجه و اعتبار ناکافی جهت آموزش کارکنان اداره امور مالیاتی
۶	مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره‌های آموزشی
۷	تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان مالیاتی
<b>نارسایی‌های مربوط به مرحله اجرای برنامه‌های آموزشی کارکنان در اداره امور مالیاتی شهر تهران</b>	
۸	استفاده ناکافی از کارشناسان خبره و توانمند برای تدریس
۹	توجه ناکافی به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره
۱۰	تشکیل ندادن گروه برای یادگیری
۱۱	کم بودن دوره های آموزشی
۱۲	انعطاف ناپذیری در رابطه با تکنولوژی های مربوط به آموزش کارکنان در اداره امور مالیاتی (E-TAX)
۱۳	تناسب ناکافی بین روش های آموزشی با اهداف یادگیری
<b>نارسایی‌های مربوط به مرحله ارزیابی برنامه‌های آموزشی کارکنان در اداره امور مالیاتی شهر تهران</b>	
۱۴	نامشخص بودن میزان یادگیری شرکت کنندگان در حین دوره از طریق آزمون پایانی
۱۵	توجه ناکافی به فرهنگ ارزیابی آموزشی
۱۶	مشکلات مربوط به تهیه شاخص ها و استانداردهای ارزیابی آموزشی
۱۷	نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی



شکل (۲): درخت سلسله مراتبی

در مرحله دوم اقدام به طراحی پرسشنامه شماره دو شده است. در هر بخش از جداول مقایسات زوجی پرسشنامه شماره دو، تعداد پرسش‌های موجود طبق قاعده متناسب با تعداد عناصری است که قرار است با هم مقایسه شوند در نظر گرفته شد. مقایسه دو به دو با استفاده از مقیاسی که شامل ترجیح یکسان، یکسان تا نسبتا مهمتر، نسبتا مهمتر، نسبتا مهمتر تا اهمیت زیاد، اهمیت زیاد، اهمیت زیاد تا بسیار زیاد، اهمیت بسیار زیاد بود، طراحی گردید (جدول ۳). به هنگام مقایسه دو به دو، در آغاز باید معادل اهمیت دو به دو به طریق

در مرحله دوم، پس از تعیین نارسایی‌های آموزش کارکنان در سازمان مالیاتی شهر تهران، برای اولویت‌بندی عوامل از تکنیک فرایند تحلیل سلسله مراتبی استفاده شده است. روند تحلیل شامل تشکیل مدل مفهومی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله-مراتبی داده‌ها، تشکیل ماتریس مقایسات زوجی، تعیین نرخ ناسازگاری است. برای انجام مقایسات زوجی جهت تعیین اولویت این نارسایی‌ها ابتدا لازم است که نمودار سلسله مراتبی ترسیم گردد.

خاصیت معکوس بودن را در ماتریس مقایسه زوجی حفظ می‌کند.

### نتایج تحقیق

### تعیین اولویت نارسایی‌های مرحله نیازسنجی آموزشی

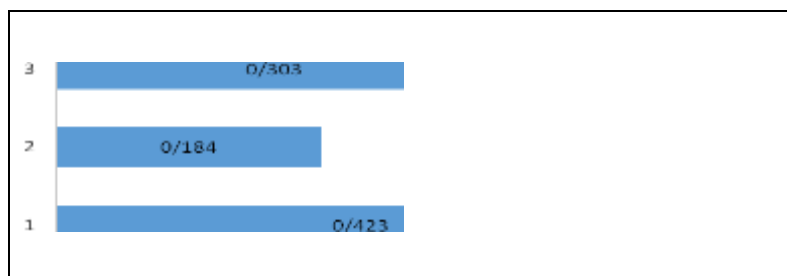
زیرمعیارهای مرحله نیازسنجی آموزشی عبارت از توجه ناکافی به نظرخواهی از ممیزین و سرممیزین اداره امور مالیاتی درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود، استفاده ناکافی از الگوهای نیازسنجی موثر در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی و تطابق اندک محتوای دوره‌های آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی با شرح وظایف کارکنان می‌باشد. میانگین هندسی دیدگاه خبرگان جهت تعیین اولویت زیرمعیارهای مرحله نیازسنجی آموزشی در جدول زیر ارایه شده است. به دلیل اینکه از سه شاخص استفاده شده است، بنابراین سه مقایسه زوجی انجام گرفته است.

جدول (۳): اهمیت هر عامل با توجه به متغیرهای زبانی

کاملاً مهمتر	اهمیت بسیار زیاد	اهمیت زیاد	اهمیت	اهمیت زیاد	نسبتاً مهمتر تا	نسبتاً مهمتر تا	یکسان تا	یکسان
۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱

جدول (۴): وزن زیرمعیارهای مرحله نیازسنجی آموزشی

معیار	شاخص	وزن
زیرمعیارهای مرحله نیازسنجی آموزشی	توجه ناکافی به نظرخواهی از ممیزین و سرممیزین اداره امور مالیاتی مالیاتی درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود	۰/۴۲۳
آموزشی	استفاده ناکافی از الگوهای نیازسنجی موثر در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی	۰/۱۸۴
	تطابق اندک محتوای دوره‌های آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی با شرح وظایف کارکنان	۰/۳۰۳

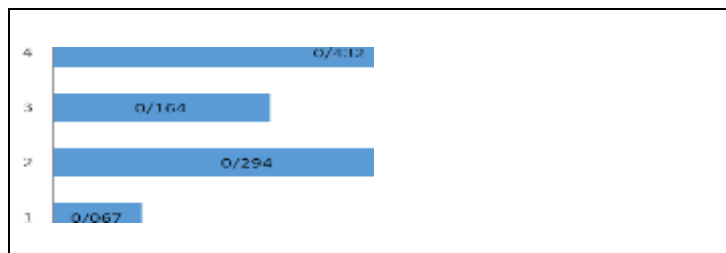


نمودار (۱): اولویت زیرمعیارهای مرحله نیازسنجی آموزشی



جدول (۵): وزن زیرمعیارهای مرحله برنامه‌ریزی آموزشی

وزن	شاخص	معیار
۰/۰۶۷	توجه ناکافی به ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحدهای مختلف اداره امور مالیاتی	زیرمعیارهای
۰/۲۹۴	تخصیص بودجه و اعتبار ناکافی جهت آموزش کارکنان اداره امور مالیاتی	مرحله برنامه-
۰/۱۶۴	مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره‌های آموزشی	ریزی آموزشی
۰/۴۳۲	تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان مالیاتی	



نمودار (۲): اولویت زیرمعیارهای مرحله برنامه‌ریزی آموزشی

آموزش نیروی انسانی در سازمان مالیاتی با وزن ۰/۴۳۲ از بیشترین اولویت برخوردار است. نرخ ناسازگاری محاسبه شده با نرم‌افزار برابر ۰/۰۳ خواهد بود که چون از ۰/۱۰ کمتر است می‌توان گفت که سازگاری خوبی در مقایسات برقرار است.

#### تعیین اولویت نارسایی‌های مرحله اجرای برنامه‌های آموزشی

زیرمعیارهای مرحله اجرای برنامه‌های آموزشی شامل استفاده ناکافی از کارشناسان خبره و توانمند برای تدریس، توجه ناکافی به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره، تشکیل ندادن گروه برای یادگیری، کم بودن دوره‌های آموزشی، انعطاف ناپذیری در رابطه با تکنولوژی‌های مربوط به آموزش کارکنان در اداره امور مالیاتی (E-TAX) و تناسب ناکافی بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری می‌باشد. میانگین هندسی دیدگاه خبرگان جهت تعیین اولویت زیرمعیارهای مرحله اجرای برنامه‌های آموزشی در جدول ۶ ارائه شده است. به دلیل اینکه از شش شاخص استفاده شده است، بنابراین پانزده مقایسه زوجی انجام گرفته است.

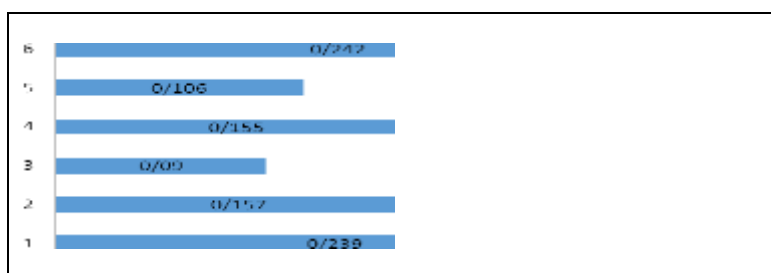
نارسایی توجه ناکافی به نظرخواهی از ممیزین و سرممیزین اداره امور مالیاتی درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود با وزن ۰/۴۳۲ از بیشترین اولویت برخوردار است. نرخ ناسازگاری محاسبه شده توسط نرم افزار Expert choice برابر ۰/۰۵۷ خواهد بود که چون از ۰/۱۰ کمتر است، می‌توان گفت سازگاری خوبی در مقایسات برقرار است.

#### تعیین اولویت نارسایی‌های مرحله برنامه‌ریزی آموزشی

زیرمعیارهای مرحله برنامه‌ریزی آموزشی شامل توجه ناکافی به ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحدهای مختلف اداره امور مالیاتی، تخصیص بودجه و اعتبار ناکافی جهت آموزش کارکنان اداره امور مالیاتی، مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره‌های آموزشی و تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان مالیاتی می‌باشد. میانگین هندسی دیدگاه خبرگان جهت تعیین اولویت زیرمعیارهای مرحله برنامه‌ریزی آموزشی در جدول ۵ ارائه شده است. به دلیل اینکه از چهار شاخص استفاده شده است، بنابراین شش مقایسه زوجی انجام گرفته است. به این ترتیب، نارسایی تعهد ناکافی در مورد

جدول (۶): زیرمعیارهای مرحله اجرای برنامه‌های آموزش

وزن	شاخص	معیار
۰/۲۳۹	استفاده ناکافی از کارشناسان خبره و توانمند برای تدریس	
۰/۱۵۷	توجه ناکافی به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره	زیرمعیارهای
۰/۰۹	تشکیل ندادن گروه برای یادگیری	مرحله اجرای
۰/۱۵۵	کم بودن دوره های آموزشی	برنامه‌های
۰/۱۰۶	انعطاف ناپذیری در رابطه با تکنولوژی های مربوط به آموزش کارکنان در اداره امور مالیاتی (E-TAX)	آموزشی
۰/۲۴۲	تناسب ناکافی بین روش های آموزشی با اهداف یادگیری	



نمودار (۳): زیرمعیارهای مرحله اجرای برنامه‌های آموزشی

در حین دوره از طریق آزمون پایانی، توجه ناکافی به فرهنگ ارزیابی آموزشی، مشکلات مربوط به تهیه شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی آموزشی و نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره های آموزشی می‌باشد. میانگین هندسی دیدگاه خبرگان جهت تعیین اولویت زیرمعیارهای مرحله ارزیابی برنامه‌های آموزشی در جدول ۷ ارایه شده است. به دلیل اینکه از چهار شاخص استفاده شده است، بنابراین شش مقایسه زوجی انجام گرفته است.

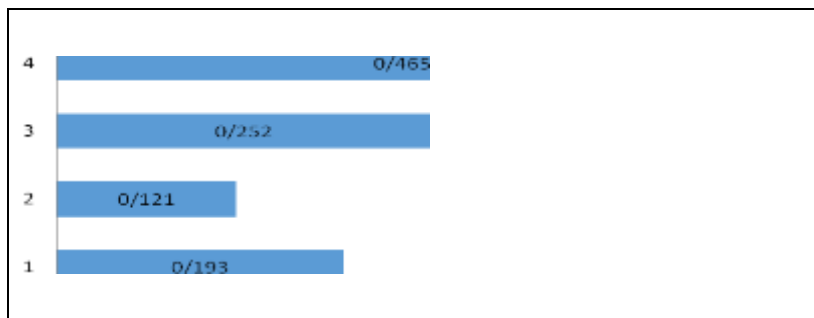
بر این اساس، نارسایی تناسب ناکافی بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری با وزن ۰/۲۴۲ از بیشترین اولویت برخوردار است. نرخ ناسازگاری محاسبه شده با نرم‌افزار برابر ۰/۰۳ خواهد بود که چون از ۰/۱۰ کمتر است می‌توان گفت که سازگاری خوبی در مقایسات برقرار است.

### تعیین اولویت ناردسای‌های مرحله ارزیابی برنامه‌های آموزشی

زیرمعیارهای مرحله ارزیابی برنامه‌های آموزشی شامل نامشخص بودن میزان یادگیری شرکت‌کنندگان

جدول (۷): زیرمعیارهای مرحله ارزیابی برنامه‌های آموزشی

وزن	شاخص	معیار
۰/۱۹۳	نامشخص بودن میزان یادگیری شرکت کنندگان در حین دوره از طریق آزمون پایانی	زیرمعیارهای
۰/۱۲۱	توجه ناکافی به فرهنگ ارزیابی آموزشی	مرحله بر ارزیابی
۰/۲۵۲	مشکلات مربوط به تهیه شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی آموزشی	برنامه‌های
۰/۴۶۵	نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی	آموزشی



نمودار (۴): زیرمعیارهای مرحله اجرای برنامه‌های آموزشی

اردبیلی (۱۳۸۹)، پورصادق (۱۳۸۲)، امبه (۲۰۱۴)، عباس پور (۱۳۹۰) و اکبری (۱۳۸۲) و رشتیانی (۱۳۸۹) همراستا بوده، از نظر آن‌ها بین وضعیت موجود و مطلوب نیازسنجی فاصله وجود دارد. همچنین یافته‌های این سوال با برخی از یافته‌های کامرانی، زفرقندی، طباطبایی، شکوهی و آل تراونه همراستا است.

سوال دوم: آسیب‌های مربوط به مرحله طراحی و برنامه ریزی آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران کدام اند؟

در مورد مرحله نیازسنجی بر اساس میانگین هندسی بدست آمده، نارسایی‌های این حیطه شناسایی و با کمک رویکرد تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها (مقیاسات زوجی) هر یک از موارد این فرآیند اولویت‌بندی گردید.

بحث در مورد یافته‌های حاصل از سوال دوم:

بطور کلی یافته‌های بدست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که در مرحله طراحی و برنامه ریزی آموزشی بایستی به تخصیص بودجه و اعتبار کافی، مشارکت مدیران به طراحی دوره‌های آموزشی، تعهد کافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان و توجه کافی به ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحدها و قسمت‌های مختلف سازمان توجه و اهمیت بیشتری مبذول شود. بر اساس پیشینه تحقیق نتایج حاصل از این سوال با نتیجه تحقیق اردبیلی (۱۳۸۹)، پورصادق (۱۳۸۲) و اکبری (۱۳۸۲) و رشتیانی (۱۳۸۹)

بر این اساس، نارسایی نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی با وزن ۰/۴۶۵ از بیشترین اولویت برخوردار است. نرخ ناسازگاری محاسبه شده با نرم افزار برابر ۰/۰۱ خواهد بود که چون از ۰/۱۰ کمتر است می‌توان گفت که سازگاری خوبی در مقایسات برقرار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

خلاصه یافته‌های تحقیق و بحث در مورد یافته‌ها:

سوال اول: نارسایی‌های مربوط به مرحله نیازسنجی آموزشی کدامند؟

در مورد مرحله نیازسنجی بر اساس میانگین هندسی بدست آمده، نارسایی‌های این حیطه شناسایی و با کمک رویکرد تحلیل سلسله مراتبی داده‌ها (مقیاسات زوجی) هر یک از موارد این فرآیند اولویت بندی گردید.

بحث در مورد یافته‌های حاصل از سوال اول:

به طور کلی یافته‌های بدست آمده از تحقیق نشان می‌دهد که در بعد نیازسنجی بایستی به نظرخواهی از مدیران و کارشناسان و مدیران بلافصل کارکنان سازمان درباره‌ی نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود، استفاده از الگوهای نیازسنجی در تعیین نیازهای آموزشی و همچنین بین محتوای دوره‌های آموزشی با شرح وظایف کارکنان تطابق بیشتری ایجاد شود. بر اساس پیشینه تحقیق نتایج حاصل از این سوال با نتیجه تحقیق

در مورد مرحله نیازسنجی بر اساس میانگین هندسی بدست آمده، نارسایی های این حیطه شناسایی و با کمک رویکرد تحلیل سلسله مراتبی داده ها (مقیاسات زوجی) هر یک از موارد این فرآیند اولویت بندی گردید.

بحث در مورد یافته های حاصل از سوال سوم: بطور کلی یافته های بدست آمده از تحقیق نشان می دهد که در مرحله ارزیابی دوره های آموزشی، مشخص شدن میزان یادگیری شرکت کنندگان در حین دوره از طریق آزمون پایانی، مشخص شدن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان با استفاده از الگوهای ارزیابی مناسب دوره های آموزشی، توجه به فرهنگ ارزیابی آموزشی و تهیه شاخص ها و استانداردهای ارزیابی آموزشی توجه و اهمیت بیشتری مبذول شود. بر اساس پیشینه تحقیق نتایج حاصل از این سوال با نتیجه تحقیق اردبیلی (۱۳۸۹)، پورصادق (۱۳۸۲)، عباس پور (۱۳۹۰) و رشتیانی (۱۳۸۹) و همراستا بوده، از نظر آن ها بین وضعیت موجود و مطلوب مرحله اجرای برنامه های آموزشی فاصله وجود دارد. همچنین یافته های این سوال با برخی از یافته های شکوهی، کامرانی، شهنوازی، اکبری (۱۳۸۲)، امبه و آل تراونه همراستا است.

در این تحقیق از روش فرایند تحلیل سلسله مراتبی برای اولویت بندی نارسایی های نظام آموزش کارکنان سازمان مالیاتی تهران استفاده شده است. در این راستا با توجه به شناسایی نارسایی های نظام آموزش، وضعیت کلی در هر یک از مراحل آموزشی مورد بررسی قرار گرفت.

نارسایی های مرحله نیازسنجی به ترتیب اولویت عبارتند از:

- توجه ناکافی به نظرخواهی از ممیزین و سرممیزین اداره امور مالیاتی درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود

همراستا بوده، از نظر آن ها بین وضعیت موجود و مطلوب مرحله برنامه ریزی آموزشی فاصله وجود دارد. همچنین یافته های این سوال با برخی از یافته های طباطبایی، عباس پور، کامرانی، هاسلیندا (۲۰۰۹)، بارنز و آل تراونه همراستا است.

سوال سوم: آسیب های مربوط به مرحله اجرای برنامه های آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران کدام اند؟

در مورد مرحله نیازسنجی بر اساس میانگین هندسی بدست آمده، نارسایی های این حیطه شناسایی و با کمک رویکرد تحلیل سلسله مراتبی داده ها (مقیاسات زوجی) هر یک از موارد این فرآیند اولویت بندی گردید.

بحث در مورد یافته های حاصل از سوال سوم: بطور کلی یافته های بدست آمده از تحقیق نشان می دهد که در مرحله اجرا استفاده از اساتید توانمند و کارشناسان خبره برای آموزش کارکنان، تشکیل گروه برای یادگیری، تعداد کافی دوره های آموزشی، تناسب روش های آموزشی با اهداف یادگیری، توجه کافی به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره های آموزشی و انحصاف پذیری دوره های آموزشی با اهداف یادگیری توجه و اهمیت بیشتری مبذول شود. بر اساس پیشینه تحقیق نتایج حاصل از این سوال با نتیجه تحقیق اردبیلی (۱۳۸۹)، پورصادق (۱۳۸۲)، عباس پور (۱۳۹۰)، امبه (۲۰۱۴)، هاسلیندا (۲۰۰۹)، اکبری (۱۳۸۲) و رشتیانی (۱۳۸۹) همراستا بوده، از نظر آن ها بین وضعیت موجود و مطلوب مرحله اجرای برنامه های آموزشی فاصله وجود دارد. همچنین یافته های این سوال با برخی از یافته های طباطبایی، شکوهی، کامرانی، شهنوازی، سارکر، بارنز و آل تراونه همراستا است.

سوال چهارم: آسیب های مربوط به مرحله ارزیابی برنامه های آموزش کارکنان سازمان مالیاتی شهر تهران کدام اند؟

- تطابق اندک محتوای دوره‌های آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی با شرح وظایف کارکنان
- استفاده ناکافی از الگوهای نیازسنجی موثر در تعیین نیازهای آموزشی کارکنان اداره امور مالیاتی نارسایی‌های مرحله طراحی و برنامه‌ریزی به ترتیب اولویت عبارتند از:
- تعهد ناکافی در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان مالیاتی
- تخصیص بودجه و اعتبار ناکافی جهت آموزش کارکنان اداره امور مالیاتی
- مشارکت ضعیف مدیران در طراحی دوره‌های آموزشی
- توجه ناکافی به ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحدهای مختلف اداره امور مالیاتی
- نارسایی‌های مرحله اجرای برنامه‌ها به ترتیب اولویت عبارتند از:
- تناسب ناکافی بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری
- استفاده ناکافی از کارشناسان خبره و توانمند برای تدریس
- توجه ناکافی به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره
- کم بودن دوره‌های آموزشی
- انعطاف ناپذیری در رابطه با تکنولوژی‌های مربوط به آموزش کارکنان در اداره امور مالیاتی (E-TAX)
- تشکیل ندادن گروه برای یادگیری نارسایی‌های مرحله ارزیابی برنامه‌های آموزشی به ترتیب اولویت عبارتند از:
- نامشخص بودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان به دلیل نبودن الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی
- مشکلات مربوط به تهیه شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی آموزشی
- نامشخص بودن میزان یادگیری شرکت‌کنندگان در حین دوره از طریق آزمون پایانی توجه ناکافی به فرهنگ ارزیابی آموزشی با توجه به این نارسایی‌ها به منظور افزایش کیفیت و اثربخشی دوره‌های آموزشی کارکنان پیشنهاداتی چون توجه ویژه به نظرخواهی از مدیران و کارکنان درباره نیازهای آموزشی مربوط به شغل خود، توجه بیشتر به میزان تطابق بین محتوای دوره با شرح وظایف کارکنان، توجه بیشتر به نیازهای آموزشی در سازمان به صورت سالیانه، تعهد در مورد آموزش نیروی انسانی در سازمان، تخصیص بودجه و اعتبار کافی جهت آموزش کارکنان، مشارکت مدیران در طراحی دوره‌های آموزشی، توجه کافی به ارسال به موقع تقویم آموزشی سالیانه از طرف واحدهای مختلف اداره امور مالیاتی، تناسب بین روش‌های آموزشی با اهداف یادگیری، استفاده کافی از کارشناسان خبره و توانمند برای تدریس، توجه کافی به فضا و تجهیزات مناسب برای برگزاری دوره، ارایه تعداد کافی دوره‌های آموزشی، انعطاف‌پذیری در رابطه با تکنولوژی‌های مربوط به آموزش کارکنان، تشکیل دادن گروه برای یادگیری، استفاده از الگوی ارزیابی مناسب دوره‌های آموزشی جهت مشخص نمودن نتایج و پیامدهای آموزش کارکنان، توجه کافی به تهیه شاخص‌ها و استانداردهای ارزیابی آموزشی، مشخص نمودن میزان یادگیری شرکت‌کنندگان در حین دوره از طریق آزمون پایانی، و توجه کافی به فرهنگ ارزیابی آموزشی، می‌تواند نقشی سازنده داشته باشد.

#### منابع و مأخذ

- ابطحی، سیدمهدی. (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی. تهران: انتشارات پویند.

- باستن تا جهان امروز. تهران: موسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- میرسپاسی، ناصر. (۱۳۹۳). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. تهران: انتشارات میر.
- نوری، فیروز. و پیدایی، میرمهرداد. ۱۳۸۹. آسیب‌شناسی آموزش کارکنان در سازمان‌ها. تهران: انتشارات آذر.
- Barnes, R.F. (1987). Human resource needs, educational challenges and Professionalism in the agronomic sciences. J. agronT educ. Published in J. Agron. Educ. Journal of Agronomic Education, Vol. 16, No. 2, Fall 1987, pp. 52-53.
- Haslinda, A. (2009). Major Challenges To The Effective Management Of Human Resource Training And Development Activities, *Uluslararası Sosyal Ara\_tirmalar Dergisi*.
- Omebe, A.C. (2014). Human Resource Management in Education: Issues and Challenges. *British Journal of Education, Department of Science Education Ebonyi*
- یادداشت‌ها
- <sup>1</sup> Doulan & Shuller, 1384
- <sup>2</sup> O mebe, 2014
- <sup>3</sup> Haslinda, 2009
- <sup>4</sup> Haslinda, 2009
- <sup>5</sup> Haslinda, 2009; O mebe, 2014
- <sup>6</sup> Sarker, 2010
- <sup>7</sup> Barnes, 1987
- <sup>8</sup> Omebe, 2014
- <sup>۹</sup>عباس‌پور، ۱۳۹۰؛ زفرقندی، ۱۳۹۰؛ طباطبایی، ۱۳۸۸؛ پورصادق، ۱۳۸۲؛ اردبیلی، ۱۳۸۹؛ شکوهی، ۱۳۸۶؛ Haslinda, 2009; omebe, 2014; R.F barnes, 1987; Farhana sarker, 2010. ۱۳۸۲.
- اردبیلی، اکبر. (۱۳۸۹). آسیب‌شناسی نظام آموزش ضمن خدمت کارکنان ستادی وزارت نیرو در شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد علوم تحقیقات تهران.
- پورصادق، ناصر. (۱۳۸۲). آسیب‌شناسی نظام آموزش کارکنان دولت و طراحی الگوی ارتباط آن با اثربخشی نظام اداری جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه آزاد علوم و تحقیقات تهران.
- دولان، شیمون. و شولر، رندال. ۱۳۸۴. مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- شکوهی، علی. ۱۳۸۶. بررسی مشکلات آموزش کارکنان در سطح اداره کل پیشنهادات و راهکارها، پرتال جامع علوم انسانی.
- شهنوازی، عباس. ۱۳۸۴. آسیب‌شناسی برگزاری دوره‌های آموزش ضمن خدمت در آموزش و پرورش شهرستان بابل. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشکده علوم اقتصادی و اداری دانشگاه مازندران.
- طباطبایی، سیداحمد. ۱۳۸۸. فنون راهبردی آموزش و توسعه منابع انسانی و چالش‌های فراروی آن (با نگرش استراتژیک به سند چشم‌انداز توسعه کشور)، کارآفرینان امیر کبیر، شماره ۴۵.
- طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۹). مدیریت دولتی: آموزش و بهسازی منابع انسانی ضرورت مدیریت امروز و فردا.
- عباس‌پور، عباس. و دهقانی، علیرضا. ۱۳۹۰. مطالعه تطبیقی ویژگی‌های نظام آموزش کارکنان (مورد مطالعه IRIB و BBC). مدیریت دولتی. شماره ۱۰.
- فتیحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۸۷). نیازسنجی در آموزش و توسعه منابع انسانی سازمان‌ها. تهران: انتشارات ایران زمین.
- قورچیان، نادرقلی. (۱۳۷۴). روند تحولات برنامه درسی به عنوان یک حوزه تخصصی از جهان