

جایگاه و ویژگی های آموزش ضمن خدمت

محمد خانپور^۱، زینب خانپور^۲

^۱ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه تهران، کارمند دانشگاه پیام نور

تهران، ایران

^۲ کارشناسی علوم تربیتی دانشگاه پیام نور مرکز هشتگرد

نام و نشانی ایمیل نویسنده مسئول:

محمد خانپور

چکیده

در این مقاله آموزش ضمن خدمت انتقال دانستنی ها، اطلاعات و مهارت های مورد نیاز به فرد، به شکلی که در او تغییر ایجاد کند، تعریف شده است. آموزش ضمن خدمت در اکثر کشورها وجود دارد در ایران نیز مراکز تربیت معلم، برای توانمندسازی معلمان و کارکنان وزارت آموزش و پرورش وجود دارد. این مقاله اهمیت آموزش در پیشبرد اهداف سازمان و کارکنان، شرایط مورد نیاز آموزش کارکنان را مورد بررسی قرار می دهد. فواید آموزش ضمن خدمت، انواع آموزشهای ضمن خدمت، اهداف آموزش ضمن خدمت و اطلاعاتی که کارکنان در راستای آموزش باید داشته باشند، مطالب این مقاله را تشکیل می دهند.

واژه های کلیدی: آموزش ضمن خدمت- توانمند سازی کارکنان- آموزش کارکنان.

مقدمه

از آن جا که حیات هر جامعه ای به ارتقاء فرهنگ و دانش در سطوح گوناگون جامعه بستگی دارد در یک جامعه ی مترقی، میزان و معیار ارزش انسان ها و ملاک ارتقاء موقعیت اجتماعی آنان، علم و دانشی است که فرا گرفته اند. نهاد تعلیم و تربیت هر جامعه، عامل ترقی و تعالی آن جامعه محسوب می شود یکی از ارکان مهم این نهاد، معلمان آگاه و مطلع و با تجربه اند که با عمل و علم خود، افراد جامعه را در مسیر هدفهای متعالی به حرکت در می آورند و برای اصلاح جامعه قدم بر می دارند. آنان شیوه های زندگی اجتماعی را به نسل های آینده می آموزند و آنها را با شالوده های جامعه ی خودشان آشنا می کنند. اما لازمه ی داشتن چنین مربیان و معلمانی، برگزاری کلاسهای باز آموزی، کارورزی و ضمن خدمت است. آموزش کارکنان، فرایندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمان و انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرون فراهم می آورد. بنابراین سازمان به منظور رسیدن به حد مطلوب اقتصادی و صنعتی، بایستی آموزش نیروی انسانی را در صدر اولویت های خود قرار داده و در زمینه تربیت مغزهای متفکر و مبتکر سرمایه گذاری کند. از این رو برنامه ریزی های بزرگ و فراگیر را باید بر پایه اندیشه های نو، آفریننده، پویا، پرتوان و نگرش های سازنده، دیدگاه های تازه و تعهد و دلبستگی ژرف منابع انسانی در سازمان ها بنا نهاد. برای تحقق منظور فوق می بایست همواره این نیروی پرتوان را در پرتو آموزش و پرورش مناسب و سازگار قرار داد.

تعریف آموزش ضمن خدمت

مانند سایر مفاهیمی که به علوم انسانی مربوط هستند، از «آموزش ضمن خدمت» نیز تعریف دقیق و یکسانی وجود ندارد. به بیان دیگر در کشورها و حتی سازمان های مختلف با توجه به گستره آموزش ضمن خدمت، تعاریف متفاوتی از این موضوع وجود دارد. جان ای. می در تعریف آموزش ضمن خدمت گفته است: «آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظامدار و پیوسته استخدام شدگان از نظر دانش، مهارت ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک می کند. به این ترتیب هدف از آموزش ضمن خدمت، ایجاد توانایی بیشتر تولید، افزایش کارایی در شغل کنونی و کسب شرایط بهتر برای دست یافتن به مقامات بالاتر می تواند باشد (ابطحی، ۱۳۷۵).

تعاریف بسیار دیگری نیز از آموزش ضمن خدمت ارائه شده است که عبارتند از :

- انتقال دانستنی ها، اطلاعات و مهارت های مورد نیاز به فرد، به شکلی که در او تغییر ایجاد کند.
- تغییر دانسته های کارمندان، چگونگی انجام دادن کار آنها، نگرشهای آنان نسبت به کار یا تعاملات آنها با همکاران یا سرپرستان است.

- مفهوم آموزش ضمن خدمت یا آموزش کارکنان عبارت است از کلیه کوشش ها و فعالیتهایی که در جهت ارتقاء سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی و حرفه ای و هم چنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان سازمان به عمل می آید تا آنها را به نحو احسن آماده انجام وظایف و مسئولیت های خود کند.

تاریخچه آموزش ضمن خدمت

آموزش و پرورش نیروی انسانی در سازمان تا پیش از سده ۱۴ خورشیدی به صورت منظم و علمی مورد توجه نبوده است. با رشد سریع شهرها، بزرگتر شدن ادارات دولتی و پیچیده تر شدن اداره امور عمومی در اوایل سده ۱۴ خورشیدی، توجه به آموزش کارکنان مورد اهمیت قرار گرفت. نخستین نشانه های آموزش منظم نیروی انسانی در مکتب مدیریت علمی مشاهده می شود.

تا پس از جنگ جهانی دوم، در کشورهایی مانند انگلستان برنامه های آموزشی جامع و مناسبی برای کارکنان سازمانهای دولتی وجود نداشت. لیکن پس از جنگ، اداره کل کارآموزی و آموزش وابسته به وزارت خزانه داری تأسیس شد و برنامه های آموزشی خود را برای حل مسائل مربوط به توسعه ملی آغاز نمود. چند سال بعد در فرانسه نیز برای اولین بار مرکز آموزش جدیدی به نام مدرسه ملی امور اداری تأسیس گردید. این مرکز به منظور ارتقاء کیفیت و کارایی نیروی انسانی در سازمانهای دولتی بر اجرای برنامه های آموزشی جامع همت گمارد. دولت آمریکا نیز در سال ۱۳۳۷ با تصویب اولین قانون در کنگره این کشور، راه را برای آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی باز کرد.

آموزش ضمن خدمت در ایران

در ایران نیز مانند بسیاری از کشورها، آموزش ضمن خدمت به صورت شاگرد-استادی وجود داشته است، اما آموزش ضمن خدمت به صورت امروزی و به شیوه مؤسسه‌ای تا اواسط دهه‌ی ۱۳۱۰ مطرح نبوده است. در سال ۱۳۱۴ در راه‌آهن ایران مرکزی به نام «هنرستان فنی راه‌آهن» تأسیس شد (فتوحی و اجارگاه، ۱۳۷۶)

دگرگونی‌های سیاسی و اجتماعی در ایران نیز توجه دولت را به امر آموزش نیروی انسانی در بخش دولتی معطوف کرد. چنانکه در تهیه قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵، فصل جداگانه‌ای به امر آموزش کارکنان اختصاص داده شد. این اقدام نقطه آغازی در امر آموزش نیروی انسانی در سطح گسترده و منظم تلقی گردید. تأسیس مرکز آموزش مدیریت دولتی در سال ۱۳۴۸ و آغاز فعالیتهای آموزشی این مرکز جهت آموزش گسترده و منظم در دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت، علاوه بر فراهم‌نمودن زمینه‌های آموزش کارکنان دولت، اهمیت موضوع را بیش از پیش آشکار نموده و راه را برای تجدید بنای نیروی انسانی در سازمانهای دولتی باز کرد.

آموزش ضمن خدمت معلمان

در ایران دانشگاه فرهنگیان، توانمندسازی و ارتقای شایستگی‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش از طریق آموزش‌های کوتاه‌مدت و تحصیلات تکمیلی را بر عهده دارد. یک میلیون معلم در آموزش و پرورش نیاز به بهسازی دارند و این کار در دانشگاه فرهنگیان زمینه‌ساز تحول در نظام آموزش و پرورش است (فتوحی و اجارگاه، ۱۳۷۶). از دیرباز مراکز تربیت معلم محوری ترین پایگاه در امر آموزش و توانمندسازی معلمان و کارکنان وزارت آموزش و پرورش بوده‌اند. توسعه مهارت حرفه‌ای و توانمندی‌های علمی و تربیتی معلمان با ارتقای کیفی آموزش‌های ضمن خدمت و برنامه‌ریزی برای روزآمد کردن اطلاعات تخصصی و تحصیلات تکمیلی معلمان متناسب با نیاز آموزش و پرورش جزو سیاست‌های کلی ایجاد تحول در نظام آموزش و پرورش است. این مسئولیت بر عهده مرکز بهسازی منابع انسانی و تحصیلات تکمیلی دانشگاه فرهنگیان است. (۱)

اهمیت و ضرورت آموزش ضمن خدمت

انسان در زندگی اجتماعی به برنامه ریزی نیاز دارد و در هر وضعیتی برای برنامه های خود پیش بینی می کند. هر چه نیاز ها و وضعیت زندگی اجتماعی وسیع تر و پیچیده تر باشد، پیش بینی ها و دورنگری های بیشتری برای برنامه ریزی لازم است.

اگر شاگردان بتوانند در حین آموزش و پرورش، استعدادهایشان را شکوفا سازند و پیوسته احساس موفقیت کنند، به راحتی می توانند ارزشهای اجتماعی و فرهنگی شایسته ی خود را به دست آورند و از احساس بی کفایتی و بیگانگی اجتماعی، که معمولاً ناشی از عملکرد غلط معلمان در مدرسه است، در امان باشند. اگر معلم با اصول و مبانی هدفهای آموزش و پرورش، ویژگی های شاگردان و نیاز آنان، روش ها و متون تدریس و سایر مهارتهای آموزش آشنایی نداشته باشد، هرگز قادر نخواهد بود زمینه ی شکوفایی استعداد شاگردانش را فراهم کند. در بررسی و مطالعه ی عوامل موثر در رشد و توسعه کشور های پیشرفته و توسعه یافته، این نکته ی مشترک به چشم می خورد که همه آنها از آموزش و پژوهش کارآمد و اثر بخش برخوردارند و کارآمدی نظام های آموزشی آنها، حاصل زحمات مدیران شایسته است. از آنجا که در چند دهه ی اخیر، در کشور ما هم آموزش و پرورش عامل کلیدی توسعه شناخته شده است، مسئولان در جهت رشد کمی و کیفی نظام آموزش و پرورش کشور گام هایی بر داشته اند.

پیشرفت و بالندگی هر کشور به انسان‌های آن کشور بستگی دارد و نیروی انسانی کارآمد و با دانش است که یک جامعه را بالنده و پیشرفته می‌گرداند. تحقق توسعه، نیازمند پرورش نیروی انسانی باکیفیت و باصلاحیت است و پیشرفت همه‌جانبه بدون داشتن انسان‌هایی فرهیخته و متدمن ممکن نیست.

فرایند آموزش و به‌سازی از فعالیتهای ضروری و پیگیر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف، مدیران را در اداره سازمانها یاری می‌رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است.

اهمیت آموزش در پیشبرد اهداف سازمان و کارکنان

در این رابطه امام صادق (ع) می فرماید:

«هر کس برای خدا دانش بیاموزد به آن عمل کند و به دیگران آموزش دهد، در ملکوت آسمان ها به بزرگی یاد شود و گویند

برای خدا آموخت و برای خدا عمل گرد و برای خدا آموزش داد.»

و هم چنین حضرت علی (ع) می فرماید:

«کاش می دانستم کسی که از علم بی نصیب ماده چه چیزی به دست آورده است و آن کس که از علم بهره مند شده چه چیزی

به دست نیاورده است.» (۲)

فواید آموزش ضمن خدمت

دانش و مهارت‌های لازم را در تمام رده‌های سازمانی بهبود می‌بخشد.
جو مناسبی برای رشد و ارتباط را به وجود می‌آورد.
توانایی یادگیری را در فرد افزایش می‌دهد.
بالندگی سازمانی را گسترش می‌دهد.
استعدادهای نهفته کارکنان را شکوفا می‌سازد.
از تداخل مسئولیت‌ها و وظایف و کاهش دوباره کاری‌ها در سازمان جلوگیری می‌شود. (۳)

انواع آموزش‌های ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت با توجه به ماهیت آموزشها، مدت زمانی که برای آموزش در نظر گرفته می‌شود و نیز هدف و منظور از آموزش، متفاوت است. بر این پایه، آموزش ضمن خدمت به موارد زیر تقسیم می‌شود:

برپایه‌ی زمان: کوتاه‌مدت - بلندمدت - ترکیبی

برپایه‌ی هدف: توجیهی - بازآموزی - جبرانی - دانش‌افزایی

برپایه‌ی ماهیت: ویژه - تخصصی (۴)

اهداف آموزش ضمن خدمت

۱. هدف‌های اجتماعی

هدف‌های اجتماعی، سمت‌دهنده اصلی برنامه‌ها و عملیات موسسات و سازمان‌های مختلف است. توجه به این اهداف، مدیران و کارکنان را قادر می‌سازد تا بر مبنای ایدئولوژی، فرهنگ، نظام اقتصادی و شعائر ملی، اهداف و نحوه حرکت به سوی آن‌ها را در ارگان‌های مربوط ترسیم و با تنگناهای محیط شغلی از مواضع مشخص و شناخته شده بر خورد کنند. طبیعی است که درک عمیق مسائل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی که در واقع رابطه مستقیم با هدف‌های اجتماعی دارند برای طراحان و تصمیم‌گیران رده‌های بالاتر سازمان، از اهمیت بیشتری برخوردار است، به همین دلیل است که مدیران باید از آموزشی برخوردار شوند که این‌گونه توانایی‌ها را تقویت کند.

۲. هدف‌های سازمانی

تأمین هدف‌های سازمانی ایجاب می‌کند که قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش‌ها لازم است به تناسب نیاز و ضرورت، تقویت شود.

۳. هدف‌های کارکنان

وحدت و تناسب بین شخصیت افراد و مسولیت‌های واگذار شده به آنان و دانش و توان کاری در وجود انسان ایجاد رضایت می‌کند، به عبارت دیگر انسان هر چه بهتر بتواند کاری به انجام رساند از خود و نتیجه کار خود راضی‌تر است. کاردانی نه تنها به استحکام و اتکاء به خود می‌افزاید، بلکه به عنوان یک سرمایه‌ارزنده حرفه‌ای و تخصصی اطمینان بخش زندگی مطلوب‌تر در آینده است. تکامل علم و دانش و تکنولوژی در کلیه رشته‌های تخصصی و لزوم تجهیز و رشد افراد متناسب با روند تکاملی علوم و فنون بعنوان دانش‌افزایی از جمله این اهداف است.

۴. وجود تغییرات در سیاست‌ها و برنامه‌ها در خط مشی‌های سازمان و لزوم توجه و هماهنگ‌سازی و تناسب دادن آن افراد با آنان مانند تغییر در کتب درسی، تغییر در روشها، تغییر در نظام آموزشی، تغییر در ابزارها و تکنولوژی آموزشی و غیره. (۵)

در راستای آموزش کارکنان خود آنها نیز بایستی دارای اطلاعاتی به شرح زیر باشند:

۱. آشنایی با حقوق و تکالیف کارکنان و مقررات انضباطی (فصول دوازده و پانزده قانون مدیریت خدمات کشوری)

- تکالیف و مسئولیت‌های اداری کارکنان

- آشنایی با انواع مرخصی‌ها و شرایط استفاده از آنها

- راههای پیگیری از فساد اداری

- قانون رسیدگی به تخلفات اداری

۲. آشنایی با نظام تامین اجتماعی و بازنشستگی کارکنان (فصل سیزدهم قانون مدیریت خدمات کشوری)

- نظام تامین اجتماعی کارمندان دولت
- نظام بازنشستگی و از کار افتادگی
- حقوق و مزایای بازنشستگان قبل و بعد از اجرای قانون
- ۳. آشنایی با نظام آموزش کارکنان
- اهداف، اصول و ویژگی های نظام آموزش کارکنان دولت
- ساختار نظام آموزش
- دوره های آموزش پیش بینی شده در نظام آموزش
- گواهی نامه های آموزشی و ساز و کار صدور آنها
- ۴. قوانین و مقررات تشکیلات و روشها
- آشنایی با فصل چهارم قانون مدیریت خدمات کشوری
- ۵. ارتباطات سازمانی
- تعریف ارتباطات، فرآیند ارتباطات
- نظریه های ارتباطات، انواع ارتباطات
- روشها، الگوها و تجهیزات تسهیل کننده در فرآیند ارتباطات
- راهکارهای برقراری ارتباط با مردم
- عوامل موثر در برقراری ارتباط (۶)

شرایط مورد نیاز آموزش کارکنان

برای آن که در رفتار کارکنان از جنبه های دانشی، نگرشی و مهارتی تغییری پدید آید، فراهم شدن شرایط زیر ضروری است: کارکنان خود را ناگزیر از تغییر بدانند: به دیگر سخن، کارکنان انگیزه تغییر در خود و رفتارشان را داشته باشند. با توجه به سرعت رشد علم در جهان همه انسانها باید خود را با شرایط جدید و امروزی وفق دهند. در جهان کنونی هر چیزی تاریخ مصرفی دارد حتی مدرک تحصیلی و اگر آن نیز به روز نشود از درجه اعتبار ساقط میگردد. پس لازم است کارکنان برای هر وظیفه ای که بر عهده میگیرند تخصص به روز آن وظیفه را داشته باشند.

کارکنان از وظایف محوله و کاری که باید انجام دهند آگاه باشند: فقدان یا کمبود آگاهی نسبت به وظیفه و شیوه انجام دادن آن، مانعی برای گرایش به تغییر در رفتارهای موجود است. در واقع کلیه کارکنان باید دارای شرح وظیفه مکتوب و شفاف باشند. این وظیفه مدیریت منابع انسانی هر سازمانی است که به عنوان کارفرما برای هر شغل و پست شرح وظیفه شفاف و مکتوبی ارائه نماید. کارکنان باید در جایگاه شغلی متناسب با قابلیت های شخصی و توانمندی های عملیاتی قرار گرفته باشند: کارکنانی که ارتباط بین علایق و تحصیلات و نیز آینده شغلی خود با دوره آموزش طراحی شده نمی یابند غالباً در دوره های آموزشی شرکت نکرده و یا در صورت شرکت انگیزه ای برای یادگیری نشان نمی دهند. شاید مهمترین دلیل عدم رغبت به حضور فعال در این دوره ها بر میگردد به نحوه انتخاب و جذب مستخدم توسط مدیریت منابع انسانی. (۷)

در جهت آشنایی کارکنان با امور مربوط به آموزش و پی گیری آن بایستی به نکات مهم زیر توجه نمود: در دنیای در حال تغییر کنونی آموزش و پژوهش در سازمانها و نهادها به دلایل فراوان به عنوان ضرورتی انکار ناپذیر پذیرفته شده است. تغییرات سریع و عمیق علمی سبب شده است که هر از چند گاهی نظریات، تکنیک ها و روشهای جدیدی وارد عرصه زندگی شود لذا برای ادامه حیات به ناچار باید آنان را آموخت و برخی از روشها و سیستم های قدیمی را که کارایی ندارند، کنار نهاد. هر چه دانش و مهارت های کارکنان با نیازهای جامعه، پیشرفت های علمی و تغییرات فن آوری هماهنگی و انطباق بیشتری داشته باشد، در جه اطمینان از موفقیت فرد و سازمان بالاتر می رود. اساس بهسازی سازمانی که به نام های دیگری چون توسعه و بالندگی سازمانی نیز خوانده شده، بهسازی نیروی انسانی است که به صورت آموزشهای ضمن خدمت در سازمانها انجام می شود. هدف نظام آموزش بهسازی سازمان به عنوان یکی از کارکردهای مهم مدیریت منابع انسانی، فراهم آوردن زمینه ای است که بر اساس آن توانایی های بالقوه افراد به فعل در آمده و استعداد های آنان شکوفا گردد. این هدف از طریق ایجاد فرصت های آموزشی جهت کارکنان تحقق می یابد. آموزش کارکنان فرآیندی است که انطباق و سازگاری کارکنان را با محیط متحول سازمانی و در نهایت انطباق بهتر سازمان را با محیط بیرونی فراهم می آورد.

در نتیجه کارکنان آموزش دیده نسبت به کارکنانی که از این شاخصه بهره مند نیستند به تغییرات سازمانی و هم چنین تغییرات جامعه آگاهانه تر واکنش نشان میدهند از آنجا که حیات و ادامه زندگی سازمان تا حدود زیادی به دانش و مهارت کارکنان آن بستگی دارد، افراد ماهرتر و آموزش دیده تر نقش موثرتری در کارآمدی و بهره وری سازمانی خواهند داشت. از طرف دیگر آموزش با افزایش میزان اطلاعات، دانش، مهارت ها و قابلیت های کارکنان، آنان را برای ایفای وظایف و قبول مسئولیتهای جدیدتر، آماده تر و مجهزتر می کند. به طور کلی در سازمانی که به رشد کیفی و کمی دانش و مهارت کارکنان خود می اندیشند و پیوسته فعالیت های آموزشی در آن در جریان است افراد به طور مستمر توانایی های خود را افزایش می دهند و چگونه آموختن و به کار بستن را می آموزند.

نتیجه گیری

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات، به خصوص در سازمانهای خدماتی و دولتی می باشد که چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می برد، بلکه بهبود مهارتهای مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت.

اثر بخشی آموزش ضمن خدمت بستگی به عوامل متعددی دارد. اولین عامل، برنامه ریزی آموزشی است. برای اثر بخش بودن آموزش ضمن خدمت باید فرایند برنامه ریزی آموزشی را به نحو درست و کامل انجام داد. در این فرایند قبل از تهیه برنامه ریزی آموزشی باید به نیاز سنجی پرداخت و اهداف دوره را مشخص کرد و سپس باید بر اساس نیازها و اهداف تعیین شده، محتوا و روش تدریس آن را مشخص کرد. به هنگام اجرای دوره نیز باید در حین و بعد از دوره با شیوه های مناسب به ارزیابی آموخته های شرکت کنندگان در دوره پرداخت و سپس در مرحله ارزیابی باید به ارزیابی کل برنامه پرداخت تا معلوم شود که تا چه حد اهداف دوره ها تحقق یافته است. بنابراین نیازسنجی، تهیه محتوای مناسب و ارزیابی درست آموخته ها، عوامل اولیه اثربخش بودن آموزش ضمن خدمت به شمار می آیند. اما اگر این عوامل انجام نگیرد یا به درستی انجام نگیرد، نمی توان از اثربخش بودن برنامه ریزی آموزشی اطمینان حاصل کرد.

منابع و مراجع

- ۱- فتحی و اجارگاه، کوروش، درآمدی بر برنامه ریزی آموزشی ضمن خدمت کارکنان، سرآمد کاوش، تهران، ۱۳۷۶. صفحات ۷-۲۱
- ۲- شعبانی، حسن، مهارتهای آموزشی و پرورشی، بیبا، تهران، ۱۳۷۶.
- ۳- گروه مرکز یادگیری سایت تبیان - تنظیم: شکوفه باصری
- ۴- محمدی، داود، برنامه ریزی آموزش های ضمن خدمت کارکنان، انتشارات پیوند، ۱۳۸۳.
- ۵- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، چاپ هشتم، ۱۳۷۴.
- ۶- بزاز جزایری، سیداحمد، آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمانهای اداری و صنعتی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۳.