

برنامه‌های پرورشی مدیریت

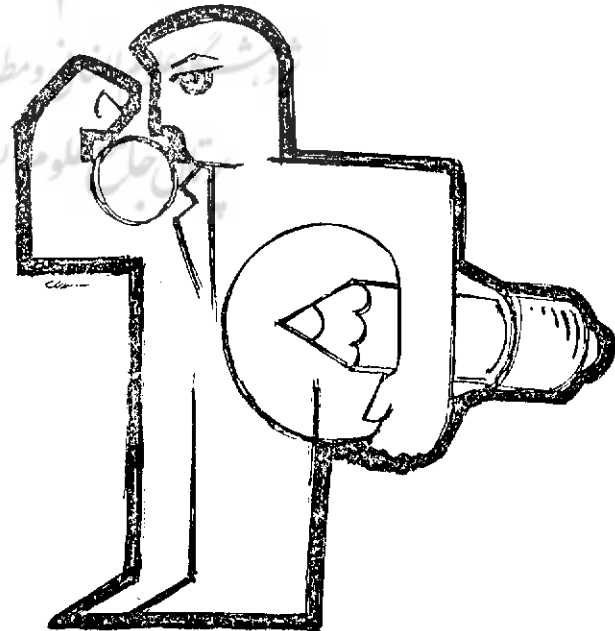
از: اسفندیار فرج‌وند

اشاره:

برای توسعه به مدیران توسعه و برای پرورش مدیران توسعه به ارتقای مهارت‌های مدیران نیاز داریم. در مدیریت مهارت و دانش هر دو ضروری است و تأکید بر یکی و غفلت از دیگری به عدم تعادل می‌انجامد. افرادی که با دانش و تئوری صرف اشباع شده‌اند در عمل از حل مشکلاتی که بطور نظری ساده است ناتوان مانده و از نشان دادن هرگونه مهارتی که لازمه کار مدیریت است در دنیای واقعی کار عاجز می‌مانند. چنین افرادی قبل از اینکه «مرد عمل» باشند «مرد نظر»ند. در اغلب متون مدیریت منابع انسانی به عنوان «آموزش کارکنان و پرورش مدیران» برمی‌خوریم. دو واژه آموزش (TRAINING) و پرورش یا تربیت (DEVELOPMENT) هرکدام مفهوم

- معیارهای کلی برنامه‌های آموزشی به‌وسیله مدیریت عالی سازمان تعیین می‌شود.
- اهداف سازمان نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی احتیاجات آموزشی مدیران و کارکنان بازی می‌کند.

خاص خود را دارند. در آموزش، بهبود عملکرد کارکنان در شغل فعلی منظور نظر است در حالی که برنامه‌های پرورشی با هدف آماده کردن شاغلین برای احراز مشاغل بالاتر به مورد اجرا گذاشته می‌شود. این مقاله کوششی است برای شناخت



شیوه‌های تربیت و آموزش مدیران و کاربردی که هر یک از شیوه‌ها در ارتقای مهارت‌های مدیران دارد.

مدیریت برای اولین بار در طول تاریخ بکارگیری جمعیت انبوهی از دانشمندان و متخصصان را در کار تولید ممکن ساخته و توانسته است هزاران نفر از افراد متخصص در رشته‌های مختلف علمی مانند مهندسی، طراحی، بازاریابی، اقتصاد، آمار، روانشناسی، حسابداری و... را در یک تلاش دسته‌جمعی و سازمان‌یافته بکار گیرد که قبلاً تصور آن هم نمی‌رفت.^(۱)

مدیریت باید تکنولوژی را بکار گرفته و از طریق توسعه و گسترش آن مقاصد بشری را برآورده سازد. مدیران عهده‌دار توسعه یکپارچه و مستمر موسسه و متولی تغییر و تحول هستند. بنابراین آموزش مدیریت یکی از مقدمات ضرور توسعه نظام است و اداره‌کنندگان امور باید از مجموعه مناسبی از اصول و روش‌های اداره برخوردار باشند. نظام آموزش مدیریت باید منظومه‌ای از چنین مطالبی را در قالب دروس گوناگون، گفتگو و تبادل نظر، بررسی قضیه و مورد، ایفای نقش‌ها، شرکت در بازی‌های تجاری و... عرضه کند تا دانش آموختگان بتوانند در پرتو چنین آموزشی قدرت مواجهه با مشکلات واقعی مدیریت را در عرصه جریان‌ات سازمانی داشته باشند.

دلایل متعددی وجود دارد که موجب توجهی یا بی‌توجهی در امر پرورش مدیر در سازمان‌ها می‌شود که اهم آنها به قرار زیر است:^(۲)

- ۱- کم اطلاعی بعضی از مسئولان موسسات از نقش و اهمیت پرورش مدیر در موفقیت برنامه‌ها یا اهداف موسسه.

- ۲- بی‌توجهی و بی‌اعتنائی نسبت به این مهم که یکی از وظائف اصلی مسئولان آماده کردن فرد یا افراد برای احراز پست آنان در مواقعی است که ضرورت ایجاب می‌کند.

- ۳- نداشتن برنامه‌های لازم در زمینه پرورش مدیر

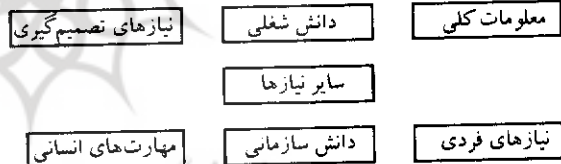
و استفاده از نیروی انسانی به طور صحیح.
۴ - عدم وجود یک سیستم ارزشیابی واقعی و ضوابط لازم جهت احراز مشاغل و ترفیع‌ها.

برنامه‌های پرورشی و نیازهای مدیران

کم‌وکیف برنامه‌های تربیتی در هر سازمانی به اهداف و ارزش‌های آن سازمان مانند افزایش بازدهی، بالابردن روحیه، کاهش هزینه‌ها، رقابت و به انعطاف‌پذیری - جهت تطابق با شرایط در حال تغییر خارجی - بستگی دارد. وقتی بحث پرورش مدیر پیش می‌آید، هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده کند.

تکنیک‌های متنوعی برای تربیت مدیران مورد استفاده قرار می‌گیرد، انتخاب هر یک از فنون به هدف و فلسفه آموزش و تربیت بستگی دارد. شکل ارائه شده انواع مختلف نیازهای آموزشی را برای پست‌های مدیریتی نشان می‌دهد. برای پرورش هر یک از مهارت‌ها و دانش‌ها، روش‌های مخصوص بکار می‌رود.^(۳)

● مهارت‌های تصمیم‌گیری می‌تواند از طریق فنونی چون آموزش داخل کازیه (IN BASKET)، بازی‌های تجاری (BUSINESS GAMES) و تجزیه و تحلیل موارد خاص (CASE STUDY) پرورش یابد.



نیازهای تربیتی مدیریت

● مهارت‌های قابل استفاده در برقراری ارتباطات با افراد (مهارت انسانی) می‌تواند از طریق روش‌های ایفای نقش (ROLE PLAYING)، آموزش حساسیت (SENSITIVITY TRAINING) و تجزیه و تحلیل مرادده‌ای (TRANSACTIONAL ANALYSIS) ارتقاء یابد.

● احتیاجات مدیریت به دانش شغلی از طریق تجربه حین خدمت و شیوه‌های مربی‌گری (COACHING) و کارورزی (UNDERSTUDIES) قابل تقویت است. و در نهایت، شغل در یک محیط سازمانی

● آموزش مدیریت یکی از مقدمات ضرور توسعه نظام است و اداره‌کنندگان امور باید از مجموعه مناسبی از اصول و روش‌های اداره برخوردار باشند.

● کم‌وکیف برنامه‌های تربیتی در هر سازمانی به اهداف و ارزش‌های آن سازمان مانند افزایش بازدهی، بالابردن روحیه، کاهش هزینه‌ها، رقابت و به انعطاف‌پذیری بستگی دارد.

● وقتی بحث پرورش مدیر پیش می‌آید، هدف، ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده کند.

انجام می‌شود و به همین دلیل به دانش سازمانی نیاز دارد که از طریق گردش شغلی (JOB ROTATION) و مدیریت چندجانبه (MULTIPLE MANAGEMENT) بدست می‌آید.

۳ - آماده ساختن یک نیروی کار ماهر برای آینده
۴ - کمک به اجرای تعهدات قانونی سازمان از قبیل ایجاد فرصت‌های مساوی شغلی
۵ - ایجاد انگیزه در کارکنان به وسیله ایجاد فرصت‌های رشد برای آنها

از دیدگاه کارکنان نیز اهم دلایل ضرورت آموزش و پرورش عبارتند از:^(۵)

الف - اجتناب از شیوه‌های منسوخ و طردشده
ب - آماده‌شدن کارکنان برای احراز مشاغل بالاتر
ج - برقراری یک مسیر خدمتی برنامه‌ریزی شده
اهداف سازمان نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای در پیش‌بینی احتیاجات آموزشی مدیران و کارکنان بازی می‌کند. متداول‌ترین منبع تعیین نیازهای آموزشی و تربیتی تجزیه و تحلیل حوزه‌ها یا واحدهای مسئله دار در سازمان است.

شیوه‌های متداول در آموزش و تربیت مدیران

الف) شیوه‌های ارتقاء مهارت‌های تصمیم‌گیری
۱ - الف) تجزیه و تحلیل قضایای اداری (CASE STUDY)

در این شیوه موقعیت‌های واقعی و فرضی برای کارآموز جهت تجزیه و تحلیل عرضه می‌شود. قضیه اداری، عصاره و خلاصه‌ای از جریان یک سابقه اداری است که چگونگی تصمیم‌گیری و چگونگی اجرا و رویارویی با مشکل ویژه‌ای را توضیح می‌دهد. این روش فرصتی برای کارآموز فراهم می‌سازد تا از تجربه و اندوخته‌های خود بطور عملی آگاه شود و ضمناً بدون اینکه در فعالیت‌های شغلی خللی ایجاد شود به کمبودهای خود آگاهی یابد و از تجارب دیگران استفاده کند. قضایای اداری تهیه شده باید در ارتباط با فعالیت‌های مرتبط با اهداف آموزشی باشد و به شرکت‌کنندگان در دوره آموزشی پس از مطالعه دسته‌جمعی حقایق بیشتری را درمورد روش‌های مناسب برای حل مسائل و مشکلات سازمانی روشن کند.^(۶)

۲ - الف) بازیهای تجاری (BUSINESS GAMES)

بازیهای تجاری یا بازیهای مدیریت عبارتست از بازیهایی که با بکارگیری تجربیات مدیران و مسایل و مشکلاتی که با آن دست به گریبان بوده‌اند، جنبه عملی به خود گرفته و شرکت‌کنندگان در «بازی» عملاً با نحوه تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی آشنا می‌شوند. در بازیهای تجاری شرایط یک سازمان و محیط آن

برنامه‌ریزی آموزش و تربیت

معیارهای کلی برنامه‌های آموزشی به وسیله مدیریت عالی سازمان تعیین می‌شود و مدیر منابع انسانی وظیفه تعیین نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران را برعهده دارد که این کار پس از مشورت با مدیران اجرائی صورت می‌گیرد.

نیاز به آموزش و تربیت را می‌توان از دید سازمان و کارکنان مشخص کرد. از نظر موسسه یا سازمان، آموزش و تربیت کارکنان و مدیران به دلایل زیر ضرورت دارد:^(۴)

۱ - جهت دادن به کارکنان جدید الی ورود
۲ - ازدیاد مهارت‌های کارکنان و حفظ مهارت‌های فعلی آنها

فراهم می‌شود (محیط نمونه) و از تیم داوطلبان یا بازیگران خواسته می‌شود تصمیماتی درباره عملیات سازمان اتخاذ کنند. در یک تیم بازی تجاری، تیم‌های مختلفی (همچون شرکت‌های تحت پوشش یک صنعت) فعالیت می‌کنند و به افراد نه تنها فرصت کار با اعضای گروه‌های دیگر بلکه فرصت فعالیت در یک جو رقابتی داده می‌شود. (۷)

ایمن روش مهارت‌های لازم را در مدیران بوجود آورده و باعث تغییرات لازم از نظر رفتاری در آنها می‌شود و به آنها می‌آموزد که در تصمیمات، تاحد امکان کلیه جوانب را در نظر بگیرند.

۳- الف) آموزش از طریق تمرینات داخل کازیه (IN - BASKET)

همانطور که در ادارات معمولاً روی میز کارکنان، دو کازیه وجود دارد که نامه‌های رسیده داخل یک کازیه گذاشته شده (کازیه وارده) و مراسلات پس از انجام اقدامات لازم در کازیه دیگر (کازیه صادره) قرار می‌گیرد به همین ترتیب این روش در آموزش هم مورد استفاده قرار می‌گیرد. روش کار به این گونه است که معمولاً نامه‌ها و اسناد و مدارک و یا گزارشات که در کازیه وارده برای شخص قرار می‌گیرد، به همانگونه در اختیار کارآموز قرار داده می‌شود تا پس از مطالعه و بررسی، نظریات خود را در مورد آنها بیان کرده و یا در موارد لزوم اتخاذ تصمیم کند. در استفاده از این روش، مربی با توجه به اطلاعات و تجربیات شخصی خود می‌تواند اقدامات کارآموز را تجزیه و تحلیل کرده و نتایج آن را در اختیار او قرار دهد تا در این راه کمیودها و نواقص اقدامات کارآموزان، اشتباهات تصمیم‌گیری به آنها گوشزد شود. (۸)

ب- شیوه‌های افزایش مهارت‌های انسانی

۱- ب) آموزش از طریق ایفای نقش (ROLE PLAYING)

ایفای نقش عبارتست از بازی نقش و یا نقش‌های مختلف معین، با در نظر گرفتن شرایط و محیط حقیقی کار، در مقابل گروه. در این روش به شرکت‌کنندگان نقش‌های مختلف محول شده و از آنها خواسته می‌شود این نقش‌ها را در موقعیت‌های واقعی بکار بندند و ایده‌ای است برای شرکت‌کنندگان جهت یادگیری از طریق ایفای نقش محول شده. ایفای نقش می‌تواند به دو صورت انجام گیرد. (۹) یکی استفاده از سناریوی

که قبلاً نوشته شده و در آن عملها و عکس‌العملها و همچنین گفتگوهای بین افراد از قبل تعیین شده که آن را ایفای نقش تعیین شده (STRUCTURED ROLE PLAYING) می‌نامند و دیگر اینکه چیزی از قبل تهیه نشده باشد و از چند نفر از کارآموزان خواسته شود که هر یک نقش بخصوصی را در رابطه با موضوعی بازی کرده و هر چه به ذهن آنها آمد بیان و یا عمل کنند که آن را روش ایفای نقش تعیین نشده (UNSTRUCTURED ROLE PLAYING) می‌نامند. موفقیت این شیوه بستگی به توانایی شرکت‌کنندگان در فرض کردن نقشها بطور واقعی دارد. (۱۰)

۲- ب) آموزش حساسیت (SENSITIVITY TRAINING)

آموزش حساسیت برای آگاه ساختن شرکت‌کنندگان از خودشان و اثراتشان بر روی دیگران طراحی شده است. این شیوه گروهی را دربرمی‌گیرد که معمولاً گروه آموزشی نامیده می‌شود و هیچ برنامه قبلی و کانون مشخصی ندارند و ممکن است همدیگر را بشناسند یا نشناسند. از گروه طی جلسات خواسته می‌شود بدون هیچ منظور خاصی با نظر انتقادی رفتار و خصوصیات اخلاقی و طرز تفکر یکدیگر را مورد توجه قرار دهند و بازخورهای افراد درباره رفتار خودشان یکی از روش‌های یادگیری است که در آن افراد با بصیرت تحولی در نحوه تفکر و رفتار خویش ایجاد می‌کنند. (۱۱)

طراحی و اجرای آموزش حساسیت: آموزش حساسیت را می‌توان هم برای گروه‌های ناآشنا یا هم و هم برای گروه‌های آشنا طراحی و اجرا کرد. مراحل وقایع آموزش حساسیت در گروه‌های آموزشی آشنا و ناآشنا بشرح زیر است: (۱۲)

۱- در شروع کار یک ابهام عمومی در هدف، دستور جلسه، راهنمایی و رهبری و شرایط وجود خواهد داشت. این واقعه یک خلاء رفتاری را به وجود خواهد آورد که گروه آموزشی اعمال و رفتار سنتی را درحد مفرط احساس و پیش‌بینی خواهد کرد.

۲- در مرحله دوم، گروه آموزشی کمی بازتر ولی بی‌دفاع‌تر است، عواطف و احساسات خود را با شکسته نفسی بیان می‌کنند.

۳- در مرحله سوم روابط انسانی در داخل گروه آموزشی پدید خواهد آمد. اعضای گروه به مانند منابعی برای یکدیگر عمل کرده و تسهیلات لازم را ایجاد خواهند نمود تا مباحث با رفتارهای

جدید و تشریک مساعی انفرادی و گروهی انجام پذیرد.

۴- مرحله آخر به جهتی پیش می‌رود تا تجارب، مسائل و مشکلات مرتبط با اهداف آموزشی را که از محیط کار سرچشمه می‌گیرد، مورد شناخت، تجزیه و تحلیل و بررسی‌های عمیق قرار دهند.

۳- ب) تجزیه و تحلیل مرادده‌ای (TRANSACTIONAL ANALYSIS)

تجزیه و تحلیل مرادده‌ای (TA) روشی جهت تحلیل و درک رفتار است که توسط اریک برن (ERIC BERNE) ابداع شد و از روانشناسی فروید سرچشمه گرفته است. از نظر فروید سه منبع در شخصیت افراد وجود دارد که رفتار را تحریک، بازنگری و نظارت می‌کند که عبارتند از اید (خود) - اگو (من) و سوپراگو (من برتر) (۱۳) هدف TA یاری به افراد درگیر است تا حالت‌های من خویش و دیگران را بهتر بشناسند و اصول مرادده‌ها و بازی‌ها را دریابند و در راه‌های معنی‌دارتری با دیگران تعامل داشته باشند. در TA با ابزاری چون پرسشنامه، حالت‌های من مسلط افراد (من والدینی - من بزرگسالی - من کودکی) تشخیص داده می‌شود و با تمرینات به افراد کمک می‌شود تا در رفتار متقابل و مرادده‌ها با دیگران، درک و توان تجزیه و تحلیل داشته باشند. TA روشی سودمند است برای اینکه بدانیم چرا مردم به گونه خاص رفتار می‌کنند. یک مرادده عبارتست از یک محرک و یک پاسخ.

شخصیت افراد مجموعه‌ای از الگوهای رفتاری رشد یافته است که طی زمان دیگران او را با این مشخصه‌ها می‌شناسند و این الگوهای رفتاری سرچشمه گرفته از حالت‌های سه‌گانه من والدینی - من بزرگسالی و من کودکی با درجات مختلف است.

● حالت من والدینی، نتیجه پیام‌های شرطی شده‌ای است که افراد از والدین خویش، معلمان مدرسه و دیگر شخصیت‌های آمر دریافت می‌کنند و در این حالت افراد تحکیم‌آمیز رفتار می‌کنند. دو حالت من والدینی وجود دارد من والدینی پرورشی و من والدینی خورده‌گیر.

● حالت من بزرگسالی، رفتاری را باعث می‌شود که به‌عنوان رفتار منطقی، عقلانی و غیراحساسی توصیف می‌شود و افراد در این حالت به مشکلات با خونسردی نگاه می‌کنند و اطلاعات مرتبط را جمع‌آوری، تحلیل و با تطبیق با دنیای خارج عمل می‌کنند.

● درحالت من کودکی فرد همچون کودکی عزیز رفتار می‌کند. دو حالت من کودکی عبارتند از من کودکی شاد و من کودکی ویرانگر.

شخصیت سالم از تعامل بین سه حالت یاد شده حاصل می‌شود که به گفته واگنر تعامل بین من والدینی پرورشی، من بزرگسالی و من کودکی شاد است. کسانی که با شیوه تجزیه و تحلیل مراوده‌ای آشنا می‌شوند قادر به خودشناسی بوده و رفتار خود و دیگران را از طریق تجزیه و تحلیل واکنش‌ها به خوبی درک می‌کنند. این آشنایی به افراد کمک می‌کند با رفتاری حاکی از بلوغ فکری مسائل را بررسی کنند و به حل عقلانی و منطقی آن قادر گردند.^(۱۴)

بطور کلی مدیران پس از آموزش با این روش، یک آشنایی کلی نسبت به رفتارهای سه‌گانه پیدا می‌کنند و با این آگاهی ارتباط‌های آنان با سایرین تسهیل می‌شود و ثمربخشی فعالیت‌ها افزایش می‌یابد، به عبارت دیگر ارتباط با اعضای سازمان و ارباب رجوع و مشتریان براساس روحیات و حالات متفاوتی که دارند، بهبود پیدا می‌کند.

ج) راههای افزایش دانش شغلی

۱- ج) کارورزی (UNDERSTUDY)

کارورزی یا کارورزی تحت نظر یک مدیر، برای توسعه ظرفیت‌ها و قابلیت‌های یک فرد جهت احراز یک شغل خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این روش، کارآموز با مشاهده اعمال و رفتار مدیر، مهارت و تجربه کسب می‌کند و فرد آموزش دهنده دخالت مستقیم و فعال در آموزش ندارد و از فرد تحت تعلیم خواسته می‌شود خود با مشاهده شیوه‌های مورد استفاده مدیر از تجارب او درس بگیرد.^(۱۵) ایراد اصلی این روش در آن است که شیوه و مهارت‌های جدیدی علاوه بر مهارت‌های فرد آموزش دهنده کسب نمی‌شود و یک الگوگیری از مدیر صورت می‌گیرد که ممکن است الگوگیری مثبتی نباشد.

۲- ج) مربی‌گری (COACHING)

مربی‌گری به‌وسیله مدیران با تجربه به اجرا درمی‌آید. در این شیوه مربی جهت حل مسائل مدیریتی کارآموزان را مشاوره و راهنمایی می‌کند و کارآموزان اجازه دارند به واسطه مشورت با مدیران مجرب مهارت‌های مدیریتی کسب کنند و مربی افراد تحت تعلیم را همانند یک مربی ورزش تعلیم داده و نقاط ضعف و قوت آنها را ذکر می‌کند.^(۱۶) در استفاده از این روش باید توجه داشت که تعلیم زیردستان نباید به حس ابتکار و غرور آنها لطمه وارد سازد و باید آنان را وادار کند

که با بکارگیری نیروی تفکر و ابداع، مسائل را شخصاً حل کنند. برخلاف روش کارورزی، در این شیوه مربی در کار تعلیم دخالت فعالانه دارد.

د) راههای افزایش دانش سازمانی

۱- د) گردش شغلی (JOB ROTATION)

گردش شغلی برای کسب تجربه وسیع از طریق چرخش در حوزه‌های مختلف سازمان به مورد اجرا گذاشته می‌شود این شیوه، درک کارکنان را از عملکرد موسسه وسعت بخشیده و در درازمدت سبب افزایش کارآئی خواهد شد. در این روش کارآموز در سازمان از یک شغل به شغل دیگر رفته و در هر یک از آنها ممکن است مدتی کار کند و حتی سرپرستی‌های موقت را به عهده گیرد. چرخش شغلی با تخصص‌گرایی مغایرت داشته و برای مدیران رده میانی و همچنین آموزش فارغ‌التحصیلان جدید دانشگاه‌ها بکار می‌رود.^(۱۷)

۲- د) مدیریت چند جانبه

(MULTIPLE MANAGEMENT)

در سال ۱۹۳۲ چارلز مک کورمیک رئیس مک کورمیک و شرکت بالتیموراید، یک هیئت مدیره پایین رتبه را ایجاد کرد. نامبرده هیاتی از مدیران اجرایی واحدهای عملیات تشکیل داد و به آنان اجازه داد درباره مسائلی که در صلاحیت هیات مدیره شرکت بود، به بحث و تصمیم‌گیری بپردازند.^(۱۸) در این روش هیات مدیره‌ای از سرپرستان و مدیران طبقات پایین سازمان انتخاب می‌شوند که دائمی نیستند و هر شش ماه از عضویت خارج شده و اعضای جدیدی به جای آنان انتخاب می‌شوند و بدین ترتیب رؤسا و معاونین دایره و شعب هریک مدتی در کمیته بطور فعال شرکت کرده و سپس جای خود را به اعضای جدید می‌دهند و فرصت برای افراد دیگر باقی می‌ماند تا تجربیات لازم را تحصیل نمایند. در کمیته مزبور هرگونه پیشنهادی به اتفاق آرا به تصویب می‌رسد.^(۱۹) به این ترتیب وقتی کلیه اعضای کمیته متفقاً نسبت به موضوعی ابراز علاقه کنند مبین آن است که جمیع جهات مساله مورد بررسی قرار گرفته و درعین حال توانسته‌اند ورزیدگی خاص نسبت به تجزیه و تحلیل و درک مسائل و عملیات سازمان را در خود ایجاد کنند. □

پانویس‌ها:

۱ - صادقیور، ابوالفضل، فصلنامه مدیریت دولتی، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی، سال ۱۳۷۰ شماره ۱۲ ص ۵

۲ - نجف بیگی، رضا، مقاله‌هایی درباره آموزش در سازمانهای اداری، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی سال ۱۳۶۹ ص ۵۷

3 - FLIPPO, EDWIN. PERSONNEL MANAGEMENT MAC GRAW-HILL. SIXTH EDITION 1984 P220

4 - SCHUSTER FREDERICK. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. PRENTICE-HAL COMPANY 1985 P432

5 - IBID P.433

6 - BYARS & RUE. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. IRWIN 1987 P432

7 - IBID P225

۸ - ابطحی، سیدحسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سال ۱۳۶۸ ص ۸۱

9 - BYARS, OP CIT, P225

10 - BYARS & RUE. IBID P225

11 - DESSLER, GARY. PERSONNEL MANAGEMENT. PRENTICE-HAL. FORTH EDITION 1988 P297

۱۲ - ابطحی، ماخذ پیشین ص ۹۰

۱۳ - برومند، زهرا، فصلنامه مدیریت دولتی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی سال ۱۳۶۷ شماره ۴ ص ۸۸

۱۴ - الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، تهران، نشر نی چاپ چهارم، سال ۱۳۷۰ ص ۱۷۱ و ۱۷۲ و ۱۷۴

15 - BYARS, OP CIT P222

16 - IBID P223

17 - IBID P224

18 - FLIPPO, OP CIT, P213

۱۹ - ستاری، حسن، مدیریت منابع انسانی - تهران، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران سال ۱۳۵۳ ص ۳۰۲

* اسفندیار فرج‌وند دارای فوق لیسانس مدیریت دولتی از دانشگاه تهران است و در مرکز آموزش مدیریت دولتی تبریز به تدریس اشتغال دارد.

وی همچنین در حال حاضر با دانشگاه امام حسین (ع) واحد شمال غرب در تبریز همکاری نزدیک دارد.