

آموزش کارکنان در سازمانهای اداری و صنعتی

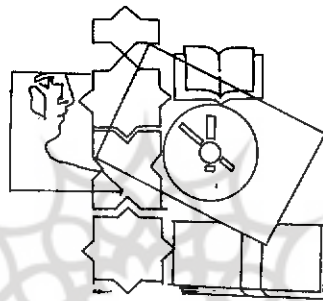
از: سید احمد بزاز جزایری

اشاره:

اولین توجه هر سازمان به حفظ بقا و حیات خود است و سپس به کارآیی و اثربخشی معطوف می‌شود. تداوم حیات بستگی به تعامل پویای آن با محیط درونی و بیرونی دارد. در اثر این تعامل، تازه‌ترین اطلاعات و یافته‌های علوم و فنون بشری دریافت و منجر به تغییراتی در شیوه‌های عمل و رفتار سازمانی می‌شود. همچنین در این تعامل، سازمان باید منابع کافی و مورد نیاز خود را کسب و همسازی لازم را با درخواستهای واقعی محیط به‌عمل آورد.

حیات سازمان تا حدود زیادی بستگی به مهارت‌ها و آگاهی‌های مختلف کارکنان دارد، هرچه این زمینه‌ها به‌نگام و به‌ینه باشند، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقای سطح کارآیی و اثربخشی سازمان سهیم و قادر شوند تا خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند.

آموزش و بهسازی نیروی انسانی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و توانش و مهارت بیشتر کارکنان در سازمان برای اجرای وظایف و مسئولیت‌های شغلی شده و در نتیجه موجب نیل به هدفهای سازمانی با کارآیی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می‌شود. امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد. بدین ترتیب رشد و توسعه نیروی انسانی پایانی ندارد و فرموده پیامبر گرامی اسلام (ص) «زگهواره تا گور دانش بجوی» مصداق پیدا می‌کند.



بدون شک با تغییرات تکنولوژیک فراوانی که در جوامع بشری صورت پذیرفته است امروزه مشاغل موجود در سازمانها نیز تحول یافته است و انسانهای مورد نیاز برای این مشاغل، افرادی نیستند که تنها در یک موضوع شغلی دارای مهارت و دانش باشند بلکه جوامع نوین به انسانهایی توسعه‌یافته نیاز دارد که بتوانند با بینش مناسب، مجموعه‌ای از مهارت‌های مختلف را در مشاغل متعدد به‌کار گیرند، انسانهایی که بااخلاقیات، ابتکار، دانش و مهارت گسترده، ضمن انجام بهینه ماموریت‌های شغلی به تحقق اهداف سازمان خود کمک کنند.

واقعیت این است که در جهان امروز آنچه بیش از همه دارای اهمیت است نیروی انسانی است به‌طوری که اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند منابع انسانی آن کشور است و نه سرمایه و یا منابع مادی دیگر، این منابع انسانی هستند که سرمایه‌ها را متراکم می‌سازند، از منابع طبیعی بهره‌برداری می‌کنند، سازمانهای اجتماعی و اقتصادی و سیاسی را

بوجود می‌آورند و توسعه ملی را به‌پیش می‌برند، کشوری که نتواند مهارت‌ها و دانش مردمش را توسعه و از آن در اقتصاد ملی به‌نحو موثری بهره‌برداری کند، قادر نیست هیچ چیز دیگری را توسعه بخشد.

بنابراین با توجه به روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفتهای شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون، پیشرفت تکنولوژی و تاثیرات عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیتهای تولیدی و خدماتی موسسات و سازمانها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش و ضروری ساخته است.

ابطحی در کتاب آموزش و بهسازی منابع انسانی، نقل می‌کند که «دانش بشری هر پنج سال یکبار دوبرابر افزایش می‌یابد و این افزایش همه چیز را در حال تغییر و تحول قرار می‌دهد. پس چگونه می‌توان منابع انسانی یک سازمان را با این تغییر و تحولات آشنا نکرد؟ بدیهی است در صورت بی‌توجهی به امر آموزش کارکنان، سرنوشت و بقای سازمان به‌خطر خواهد افتاد. به‌همین علت در کشورهای پیشرفته امروزه معمولاً نیروهای انسانی حداقل هر سال یکبار به کلاس آموزشی می‌روند.»^(۱)

بررسی‌ها نشان داده است که آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان شده است، یک بررسی سه‌ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷٪ شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند، در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند، کمتر از ۱٪ بوده است.^(۲)

حیات سازمان تا حد زیادی به مهارتها، آگاهی‌ها و دانش کارکنان وابسته است. هرچه افراد آموزش دیده‌تر باشند، بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند. همچنین کارکنان آموزش دیده بیشتر قادرند خود را با فشارهای محیطی متغیر، هماهنگ سازند. بنابراین رشد و بقای سازمان و قابلیت سازگاری سازمان با تغییرات محیطی به رشد و توسعه کارکنان بستگی دارد.

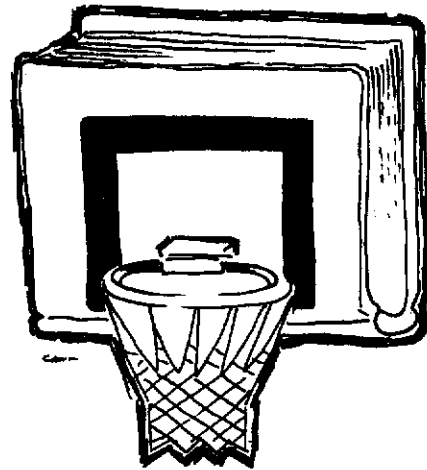
طبق بررسی ویلیام جیمز (WILIAM JAMES) از دانشگاه هاروارد، کارکنان با ۲۰ تا ۳۰٪ توانایی خود کار می‌کنند. تحقیق وی نشان داد اگر کارکنان آموزش ببینند و به‌طور شایسته برآنگیخته شوند ۸۰ تا ۹۰٪ توانایی‌ها و صلاحیت‌های خود را بروز می‌دهند.^(۳) مسلماً هدف هر فعالیت آموزشی، تغییر در رفتار عملی فرد است، این تغییر منجر به بهبود مهارتها می‌شود و سطح دانش موجود فرد را افزایش می‌دهد.

برنامه‌های آموزش کارکنان در یک سازمان می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را نیز رفع کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان باشد، «برنامه‌های آموزش و توسعه با توجه به نیازهای سازمان طراحی شده و افرادی را که احتمال دارد در یک یا دو سال آینده متصدی شغل بالاتر شوند آماده می‌سازد. طی برنامه‌های آموزش و توسعه کوشش می‌شود تا برای شرکت‌کنندگان آگاهی علمی و تجربه عملی در زمینه‌های موردنظر ایجاد شود، بینش و طرزفکر آنان نسبت به شغل و سازمان وسعت یابد و اعتماد بنفس و حسن مسئولیت‌پذیری در آنان تقویت گردد تا نهایتاً برای تصدی شغل بالاتر حائز شرایط گردند.»^(۴)

بی‌ام. یاس و جی اوگان اشاره می‌کنند که سه عامل، فعالیتهای آموزشی کارکنان را ضروری ساخته است.^(۵)

۱ - پیشرفت تکنولوژی:

اتوماسیون و مکانیزه کردن کارخانه برای بقای سازمان ضروری است، افزون بر این، آموزش کارکنان برای کسب مهارت بیشتر نیز اساسی و مهم است. مهارتهای جدیدی برای کارکردن با ماشین‌آلات جدید، فرآیند و تکنیکهای جدید تولید لازمست که این مهم از طریق آموزش ضمن خدمت قابل حصول است.



۲ - پیچیدگی سازمان:

با افزایش ماشینی‌شدن، اتوماسیون و توسعه تکنولوژی، بسیاری از سازمانها به‌صورت یک سازمان پیچیده درآمده‌اند. در سازمانهایی که می‌خواهند تولید انبوه داشته باشند و این امر، منجر به پیچیده‌شدن مکانیسم‌های کنترل، سلسله‌مراتب اداری و ساختار سازمانی شده است، همچنین هماهنگی و انسجام فعالیتهای سازمانی را دشوار ساخته است. این پیچیدگی‌ها، نیاز به آموزش و بازآموزی در تمام سطوح، از مدیران راس تا کارگران را ضروری ساخته است.

۳ - روابط سازمانی:

رشد و پیچیدگی سازمانها، منجر به بروز مشکلات انسانی گوناگونی مانند از خود بیگانگی، مشکلات درون فردی و درون گروهی شده است. به‌همین دلیل، آموزش در زمینه روابط انسانی برای حل مشکلات انسانی ضرورت می‌یابد.

باتوجه به عوامل فوق، در حقیقت به‌منظور استفاده صحیح از تکنولوژی نوین و هماهنگ‌ساختن کارکنان با پیشرفتهای علمی، ضرورت آموزش مداوم آشکار می‌شود. آموزش نمی‌تواند صرفاً به آنچه که در ابتدای کار به کارمند یا کارگر آموخته می‌شود محدود شود و باید امری مداوم و مستمر باشد.

بنابراین آموزش و بهسازی منابع انسانی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و مهارت بیشتر انسانهای شاغل در سازمان

برای اجرای وظایف محوله شده و در نتیجه موجب نیل به هدفهای سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می‌شود. امروزه کمتر سازمانی قادر است بدون آموزش کارکنان خود بهبود و توسعه یابد. بر اثر آموزش، در فرد دگرگونی و تغییرات بنیادی فکری، دانشی و مهارتی ایجاد می‌شود و فرد به سوی ارزشهای جدید برتری‌گرایش پیدا می‌کند. فرد آمادگی می‌یابد تا متاثر و منحول شده و از قالب فکری قبلی خود که احتمالاً هیچ عقیده دیگری را بجز عقیده خود قبول نداشت، خارج و آماده تغییر شود.

پس نظام آموزشی سازمان باید به‌صورتی باشد که جدیدترین اطلاعات مربوط به دانش فنی کار، مهارتها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند تا برای احراز مشاغل مختلف همواره آمادگی کافی را داشته باشد. ابوالفضل صادقی‌پور در این زمینه می‌گوید «آموزش ضمن خدمت تنها برای تقویت تخصص و تواناییهای کارمند برای انجام شغلی که درحال حاضر به‌عهده دارد نیست بلکه این آموزش برای آماده کردن کارمند و تعلیم او به‌منظور احراز مشاغل بالاتر ضرورت دارد.»^(۶) بدین جهت به‌منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری هرچه موثرتر از این نیرو، آموزش به‌عنوان موثرترین حربه و اهرم همواره از اهمیت خاصی برخوردار است. البته باید اذعان داشت که آموزش تنها، مشکل‌گشای تمام نابسامانیهای سازمان نیست، لیکن بی‌شک یکی از مهمترین و موثرترین تدابیر و عوامل برای بهبود امور سازمان بشمار می‌رود. لازم به‌تذکر است که آموزش یک وظیفه اساسی در سازمانها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است، و موقت و تمام‌شدنی نمی‌باشد.

بنابراین چنانچه کارکنان یک سازمان خوب آموزش ببینند سرپرستان و مدیران به نظارت زیاد در مورد زیردستان خود نیاز نخواهند داشت و درعین حال می‌توانند آنها را برای انجام مشاغل بالاتر و پرمسئولیت آماده سازند، زیرا کارکنان در پرتو آموزش صحیح است که می‌توانند وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند.

اهمیت آموزش کارکنان در سازمانها به‌حدی است که سازمان اموراداری و استخدامی کشور قانونی در باب تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی به‌تصویب رساند و کلیه وزارتخانه‌ها و سازمانهای دولتی را مکلف کرد تا بارعایت مقررات این

قانون، نسبت به آموزش کارکنان خود اقدام نمایند.^(۷) یا در برنامه پنجساله توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور آمده است که «نظام ارتقای کارکنان و استفاده از مزایای مادی و معنوی باید موقوف به گذراندن دوره‌های آموزشی کاربردی برای مشاغل اداری و تخصصی گردد.»^(۸) با توجه به آنچه ذکر شد، می‌توان عواملی را که آموزش کارکنان را ضروری ساخته است به‌قرار ذیل دسته‌بندی کرد:

- ۱ - شتاب فزاینده علوم بشری در تمام زمینه‌ها
- ۲ - پیشرفت روزافزون تکنولوژی
- ۳ - پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن
- ۴ - تغییر شغل یا جابجایی شغلی
- ۵ - روابط انسانی و مشکلات انسانی
- ۶ - ارتقاء و ترفیع کارکنان
- ۷ - اصلاح عملکرد شغلی
- ۸ - نیازهای تخصصی و حرفه‌ای نیروی انسانی
- ۹ - کارکنان جدیدالاستخدام
- ۱۰ - بهره‌وری

دروندهای آموزش

دروندهای آموزش را به سه دسته مهارت‌ها، نگرشها (طرز تلقی‌ها) و دانش تقسیم کرده‌اند. اولین هدف آموزش، ایجاد و برقراری رابطه میان شاغل و شغل است و زمانی چنین رابطه‌ای حاصل می‌شود که نگرش و بینش کارمند یا کارگر نسبت به شغل و وظیفه‌ای که دارند، مثبت باشد همچنین زمانی این رابطه برقرار می‌شود که دانش و آگاهی کارگر یا کارمند نسبت به شغلش کافی باشد و مهارت‌های ضروری شغل خود را توسعه بخشد.

در سازمان‌های صنعتی فعالیتهای آموزشی به‌منظور ایجاد یا تغییر مهارت‌ها و نگرشهای کارکنان نسبت به شغلشان انجام می‌گیرد و نتیجه این فعالیتهای، عملکرد کارآمد و اثربخش خواهد بود.

مهارتها

امروزه فعالیتهای آموزشی، شامل فعالیتهای منظمی از فراگیری یک مهارت ساده تا یک مهارت پیچیده^(۹) در سازمان می‌شود. آموزش یک مهارت ویژه به کارگر یا کارمند، او را قادر خواهد ساخت تا به‌طور اثربخش وظایف شغلی خود را انجام دهد، کارکنان باتجربه و ماهر که در شرف بازنشستگی هستند می‌توانند در امر آموزش افراد جدیدالاستخدام کمک بزرگی به سازمان کنند.

نگرشها

ایجاد نگرش^(۱۰) مثبت و صحیح در کارکنان از طریق برنامه‌های توجیهی^(۱۱) حاصل می‌شود. وجود این برنامه‌ها برای تحقق مطلوب هدفهای سازمانی مفید و ضروری است، در صنعت برنامه‌های آموزشی، بایستی در جهت شکل‌دادن به نگرشهای کارکنان تنظیم و اجرا شوند تا از این طریق حمایت آنان نسبت به فعالیتهای سازمانی، حس همکاری و اشتراک مساعی و وفاداری^(۱۲) آنان نسبت به سازمان بیشتر شود.

دانش

آموزش کارکنان نیز بایستی به‌منظور ایجاد و ارتقای سطح دانش کارکنان انجام شود تا از این طریق، افراد مشکلات جدید آن واحد صنعتی را درک و نسبت به رفع آنها اقدام نمایند. این دانش ممکن است در زمینه یک شغل خاص، کارخانه، دستگاه، تولید، مواد اولیه، کیفیت و استانداردهای محصول باشد یا ممکن است این دانش مربوط به پیچیدگی مشکلات در سازماندهی، برنامه‌ریزی، کارگزینی، هدایت و رهبری و کنترل باشد. به‌طور کلی، آموزش در زمینه دانش به سطوح زیر مربوط می‌شود:

- ۱ - دانش کلی در مورد سازمان یا کارخانه، محیط کار و زمینه شغلی
- ۲ - دانش خاص در مورد شغل و محتوای شغل
- ۳ - دانش مربوط به کیفیت و استانداردهای تولید یا کیفیت کار

سطوح آموزش در سازمانهای صنعتی:

- سطوح آموزش در سازمانهای صنعتی را می‌توان به‌صورت زیر طبقه‌بندی کرد:
- ۱ - آموزش خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمان (آموزش توجیهی)
 - ۲ - آموزش مهارت‌های خاص
 - ۳ - آموزش روابط انسانی
 - ۴ - آموزش چگونگی حل مسائل (تشکیل

● **حیات سازمان تا حد زیادی به مهارتها، آگاهی‌ها و دانش کارکنان وابسته است.**

● **نظام آموزشی باید به‌صورتی باشد که جدیدترین اطلاعات مربوط به دانش فنی کار، مهارتها و بینش لازم را به کارکنان ارائه کند.**

حلقه‌های کنترل کیفیت به‌منظور حل مشکلات کاری

۵ - آموزش مدیریت و سرپرستی

آموزش خط‌مشی‌ها و رویه‌های سازمان

این آموزش، برای کارکنان جدیدالاستخدام توصیه شده و هدف از آن توجیه‌کردن و آشناساختن آنان با قوانین، مقررات، رویه‌های مدیریت، ساختار سازمانی، محیط کار و محصولاتی است که کارخانه یا سازمان تولید می‌کند. آموزش توجیهی یک فراگرد مستمر برای سازگاری فرد با شرایط متغیر و جدید سازمان است. هدف از آموزش مقدماتی یا توجیهی را می‌توان به‌صورت ذیل دسته‌بندی کرد:

- ۱ - آشناساختن کارکنان با حقایق و مسائل سازمانی
- ۲ - ایجاد نگرشهای مثبت و مطمئن در کارخانه/سازمان
- ۳ - بهترکردن تولید
- ۴ - احترام‌گذاشتن به کارکنان
- ۵ - فراهم‌ساختن اطلاعاتی درباره نیازهای مهارتی، توسعه و پیشرفت، کیفیت محصول و سازماندهی کار
- ۶ - ایجاد درک روشن و صریح از فرهنگ سازمانی

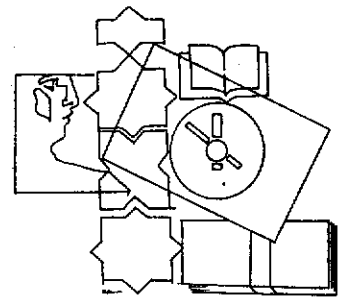
فلسفه آموزش توجیهی آنست که فرایند انطباق و سازگاری اولیه فرد با سازمان را ایجاد کند. گرچه این فرایند پیچیده و مشکل است لیکن می‌توان با ایجاد یک جو حمایتی و انگیزشی آنرا تسهیل کرد. بسیاری از سازمانها، از مزایای برنامه‌های توجیهی آگاهی داشته و تلاشهای قابل ملاحظه‌ای وقف چنین آموزشی کرده‌اند.

آموزش مهارت‌های خاص

آموزش مهارت‌های ویژه^(۱۳) به کارکنان، باعث انجام اثربخش تر وظایف شغلی می‌شود. هدفهای آموزش مهارت، محدودتر از هدفهای آموزش توجیهی است. در اینجا هدف این است که فرد را برای احراز مشاغل بالاتر آماده سازد.

آموزش روابط انسانی

آموزش روابط انسانی^(۱۴) جنبه‌های بسیار متنوعی مانند خودآموزی^(۱۵) و توسعه صلاحیتها و شایستگی‌های درون فردی و گروهی را در برمی‌گیرد. آموزش روابط انسانی روی روابط افراد در محیط کار، احساسات و رفتار با دیگران تمرکز



از طریق آموزش و تجربه حاصل می‌شود. شغل مدیریتی از یک‌سو، عمومی است و بایستی برخی از فنون و دانش مربوط به عملیات، تحقیق، امور مالی، تولید و مدیریت پرسنلی را دارا باشد و از سوی دیگر یک شغل تخصصی است که در این حال بایستی اصول عملی مدیریت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری و کنترل را بدانند.

پیامدهای مثبت آموزش کارکنان

آموزش در حقیقت یکی از راههای اصولی و منطقی هدایت تلاشهای کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری تواناییها و استعدادهاي نهفته و به وجود آوردن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. آموزش و تربیت نیروی انسانی می‌تواند اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش دهد. آموزش کارکنان اگر به‌طریقی صحیح، جامع و کامل انجام پذیرد و به‌عنوان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف معین باشد، منافع و پیامدهای مثبت ذیل را برای سازمان خود به‌ارمغان خواهد آورد:

۱- آموزش به کارکنان کمک می‌کند تا آن چیزی را که برای شغل خود نیاز دارند فراگیرند و از این طریق به سطح مطلوبی از عملکرد دست یابند.
۲- آموزش کارکنان باعث کاهش هزینه‌های مواد اولیه و تولیدات شده و جلوی اتلاف وقت، انرژی و سرمایه را می‌گیرد. همچنین آموزش باعث بالارفتن کیفیت محصول و جلوگیری از خرابی دستگاه می‌شود.

۳- آموزش در کارکنان انگیزه ایجاد می‌کند، یعنی زمانی که آنها ملاحظه کنند سازمان، فرصتهایی را برای فراگیری دانش و مهارت تدارک دیده، نگرش مثبت و مطلوبی را نسبت به سازمان پیدا کرده و در نتیجه با علاقه و انگیزه بیشتر به فعالیت می‌پردازند. همچنین آموزش باعث سازگاری بیشتر فرد با محیط کار و سازمان شده و وی را نسبت به وظایفش متعهد می‌سازد.

۴- آموزش کمک می‌کند تا غیبت و اخراج کارکنان، حوادث و سوانح در محیط کار، نارضایتی و شکایات و کشمکشها کاهش یابد.
۵- نهایتاً آموزش به توسعه مهارتهای فردی، روشهای بهتر و روابط حسنه در محیط کار کمک می‌کند. چنین فرایندی تغییرات تکنولوژیکی را از طریق به‌هنگام نگهداشتن مهارتهای کارکنان تسهیل می‌کند.

دارد. این آموزش نه تنها باعث آگاهی‌یافتن از نگرشهای کارکنان نسبت به روابط درون‌گروهی و محیط کار، بلکه باعث افزایش بهره‌وری نیز می‌شود. همچنین منجر به توسعه قابلیت‌های کارکنان از طریق کارگروهی شده و نتیجتاً کارایی سازمان را بهبود می‌بخشد.

آموزش حل مسئله

هرچه سازمان پیچیده‌تر شود به‌همان نسبت مشکلات درون سازمانی، درون گروهی و فردی نیز بیشتر می‌شود. یکی از روشهای التیام بخشیدن به چنین مسائلی، آموزش روشها و تکنیکهای حل مسئله به‌صورت تشکیل گروه‌های کوچک است. در این سطح از آموزش، کارکنان گردهم آمده و در مورد مشکلات مشترک خود به بحث و تبادل نظر پرداخته و راه حل مناسب را انتخاب می‌کنند. هدف از این سطح، ایجاد فرصتی برای کارکنان جهت مقابله با مشکلاتی است که مدتها آنها را رنج داده و اقلای احساس قدرت غلبه بر آن مسائلی است که موجب مشارکت و افزایش تعهد و انگیزه کاری آنان می‌شود.

ژاپنی‌ها حلقه‌های کیفیت^(۱۶) را برای تغییر و بهبود در رفتار کارکنان در همه سطوح سازمان و گسترش اخلاق حل مشکل ابداع و توصیه کردند. این حلقه‌ها گروه‌های کوچکی از کارکنان است که به‌طور منظم و داوطلبانه برای شناسایی، تحلیل و حل مسائل کار خود گرد هم آمده و برای پیشبرد عملکرد و غنابخشیدن به زندگی شغلی به تبادل نظر می‌پردازند.^(۱۷)

آموزش سرپرستی و مدیریت

یکی از سطوح آموزشی که در سازمانهای صنعتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، آموزش مدیریت و سرپرستی است. شغل مدیریتی ترکیب‌یافته از سه دانش یا سه مهارت ادراکی، انسانی و فنی می‌باشد. مهارتهای سه‌گانه

پانوشتها:

۱ - حسین ابطحي، آموزش و بهسازی منابع انسانی، انتشارات موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، تهران ۱۳۶۸، ص ۱۴ و ۱۵.

۲ - نقل از ویژه‌نامه شماره ۱۱ هفته بهره‌وری سال ۱۳۷۳

3 - ARUN MONAPPA & MIRZA S.SAIYDAIN, PERSONAL MANAGEMENT, MC GRAW-HILL PUBLISHING CO. LTD, NEW DELHI: 1989. P. 138.

۴ - سید مهدی الوانی، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، ۱۳۶۹ ص ۵۶.

5 - B.M. BASS & J.A. VAUGHAN, TRAINING IN INDUSTRY: THE MANAGEMENT OF LEARNING, LONDON: TAVISTOCK PUBLISHING, 1969, P.P.139, 140.

۶ - ابروالفضل صادقه‌پور و علیرضا بشارت، نظریه‌هایی در مورد بوروکراسی در سازمانهای اداری، ص ۱۳۱.

۷ - فصل چهارم، ماده ۴۴ قانون استخدامی کشور (تنظیم و اجرای برنامه‌های آموزشی).

۸ - پوست قانون برنامه اول توسعه اقتصادی - اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران - تهران، انتشارات سازمان برنامه و بودجه ۱۳۶۸ (ص ۱۹-۲۶).

9 - SKILLS

10 - ATTITUDES

11 - ORIENTATION PROGRAMM

12 - LOYALTY

13 - SPECAIL SKILL TRAINING

14 - HUMAN RELATIONSHIP TRAINING

15 - SELF - LEARNING

16 - QUALITY CIRCLE (QUALITY CONTROL CIRCLE)

۱۷ - محمدعلی نائلی: «بهره‌گیری از حلقه‌های کیفیت در مدیریت سازمان» نشریه دانش مدیریت، انتشارات دانشکده علوم اداری و بازرگانی دانشگاه تهران شماره ۲۱، تابستان ۱۳۷۲ ص ۴۶ و ۴۷

* سیداحمد بزاز جزایری دارای فوق لیسانس مدیریت آموزشی است و در حال حاضر به عنوان کارشناس برنامه‌ریزی آموزشی در شرکت صنایع فولاد اهواز به فعالیت اشتغال دارد.

وی در کنار فعالیت‌های جاری، از سال ۶۷ تاکنون در مراکز آموزش عالی و دانشگاهی به تدریس مشغول است.