

# چگونگی برنامه ریزی آموزشی کارکنان در سازمانها

## مدیریت فرادا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی  
پاییز و زمستان ۸۵

نویسنده:

طاهره خصالی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد کرمان

### چکیده

میزان توانایی سازمانها و شرکتها و موسسات آموزشی در شناسایی و حفظ نیروی کار واجد شرایط می باشد. یکی از عوامل مورد توجه در اتخاذ این توانایی، پرورش و توسعه سرمایه انسانی در این موسسات است، سرمایه و توسعه نیروی انسانی به تواناییها و قابلیتهای سازنده و کارآمد کارکنان اشاره دارد. این تواناییها و قابلیتها شامل دانش، مهارتها و تجربه می شود که دارای ارزش اقتصادی هستند. توسعه منابع انسانی و بکارگیری درست از آن در سازمانها و موسسات آموزشی، فنی، اقتصادی و کشاورزی و سایر علوم مستلزم تامین نیروی انسانی کارآمد و ماهر آموزش دیده است. این نوشتار ضمن بررسی اهمیت توسعه نیروی انسانی، به نقش استفاده از آموزش از جمله اهداف مربوطه، برای آن در تاثیر گذاری در توسعه نیروی انسانی و فرآیند آموزش کارکنان می پردازد. آموزش فرآیندی است که بر اساس آن تغییری نسبتاً پایدار در جهت بهبود نحوه انجام کار در کارکنان مورد نظر صورت می دهد. بنابراین آموزش شامل تغییر مهارتها، دانش، نگرشها و رفتار است. آموزش باعث می شود که یک پل ارتباطی بین کارکنان با شغل ایجاد شود تا از طریق آن کارکنان ضمن حرفه ای شدن در مشاغل خود از عهده حل دشواریهای خود نیز برآیند.

### کلید واژه:

منابع انسانی، آموزش، اهداف آموزش، برنامه ریزی آموزش، فرآیند آموزش

### مقدمه

اهمیت توسعه و بهسازی منابع انسانی سازمان در جهت بهره وری بر کسی پوشیده نیست و آموزش در زمینههای مختلف به منظور ارتقاء سطح دانش، مهارت کاری، رفتار کارکنان در هر سازمان در جهت تویعه و تجهیز نیروی انسانی و در نهایت کارایی بیشتر سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است. در تمامی سازمانها دو نکته اساسی مورد توجه است، حفظ و بقای حیات و افزایش کارایی و اثربخشی. سازمانها با توسل به سرمایه و دست

مایه ها به بهبود دست می یابند و سرمایه در سازمان به دو مفهوم سرمایه مادی و سرمایه انسانی است که بسیج هر دوی اینها اهداف توسعه سازمانی را تحقق می بخشد و از آنجا که ۷۰٪ از منابع و سرمایه سازمانها را منابع انسانی تشکیل می دهد. لذا تامین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیتهای آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. در دنیای متحول و متغیر کنونی، افزایش دانش و بهبود مهارتهای فردی و سازمانی کارکنان اجتناب ناپذیر است و سازمانهایی که در زمینه بالا بردن

دانش و مهارت کارکنان خود برنامه ریزی نکنند با دشواری مواجه خواهند شد. هر چه کارگران و کارکنان یک شرکت یا سازمان، ماهرتر و آگاه تر باشند، تلاش مدیریت برای بهبود بهره وری و عملکرد کارکنان ترمه بیشتری خواهد داشت و بهبود در عملکرد مدیران و کارکنان به ارزش افزوده اقتصادی بیشتر منجر می شود و این در گرو پرورش و توسعه منابع انسانی است که به عنوان یک عامل ضروری، دائماً بایستی بدان توجه خاصی معطوف شود. توسعه منابع انسانی یعنی، آموزشهای منظم، در مدت زمان معین، به منظور افزایش احتمالی رشد افراد برای انجام وظایف محوله که در واقع هدف از توسعه منابع انسانی ایجاد مهارتهایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین تر آماده کند. لذا، آموزش نقش کلیدی در توسعه منابع انسانی دارد.

آموزش یعنی، کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسائل مربوط به آن و یا به عبارتی اثربخشی، که یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه ریزی شده را شامل شود؛ و یا به منظور پاسخ به یک نیاز شناخته شده طراحی می شود.

زاهدی درباره مفهوم آموزش می نویسد: «آموزش را می توان جریانی دانست که افراد طی آن مهارتها، طرز تلقیها و گرایشهای مناسب را برای ایفای نقش خاصی در جهت تحقق هدفی معین می آویزد. جریان آموزش شامل محتوی، جهت و تاکیدهای خاص است. طی این جریان، معلومت در ذهن فرد جایگزین و با آگاهیهای قبلی وی تلفیق می شوند و در نتیجه در رفتار و نحوه دید فرد تغییراتی به وجود می آید. آموزش صحیح سبب افزایش بازده در شغل فرد و نیز ایجاد آمادگی برای قبول مسئولیتهای آتی در وی می شود».

### ۱. اهداف آموزش

آموزش کارکنان، انجام یک سلسله عملیات مرتب و منظم، مداوم و با هدف و یا اهداف مشخصی است، که برای سه منظور بکار می رود:

- ایجاد یا افزایش سطح دانش و آگاهی کارکنان
- ایجاد یا افزایش سطح مهارتهای شغلی کارکنان
- ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزشهای پایدار جامعه

به علاوه، هدف اساسی آموزش، کمک به سازمان جهت نیل به مقاصدش است. آموزش به معنای سرمایه گذاری بر روی افراد به منظور قادر ساختن آنها برای عملکرد بهتر و قدرت استفاده بهتر از تواناییهای طبیعی آنان می باشد.

به عبارتی آموزش به دنبال توسعه صلاحیتهای و شایستگی کارکنان و بهبود عملکرد آنها می باشد.

بنابراین، اهدافی که آموزش برای بهسازی نیروی انسانی سازمان دنبال می نماید، عبارتند از:

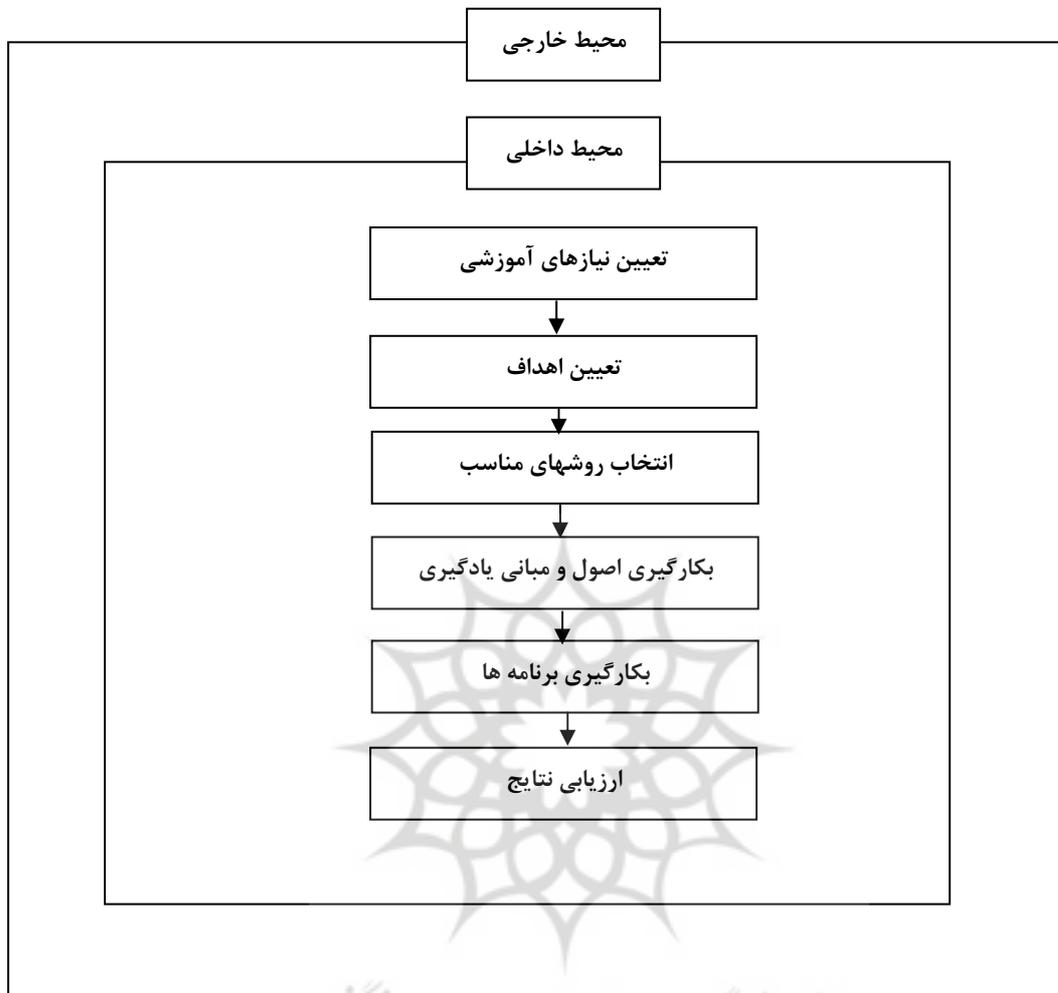
- ۱- توانایی و رشد فردی کارکنان را در جهت بهبود کارایی و بهره وری آنان افزایش می دهد
- ۲- مهارتهای جدید را به جای مهارتهای منسوخ ایجاد می کند
- ۳- دانش، نگرش و مهارت افراد را مناسب با شغل سازمانی آنان، بهبود می بخشد
- ۴- مهارتها و دانش افراد را جهت ترفیع و ارتقاء به پستهای بالاتر بهبود می بخشد
- ۵- باعث بهبود عملکرد مدیریت می شود
- ۶- دست یابی به اهداف موسسه و سازمانها را فراهم می نماید.

### ۲. برنامه ریزی آموزش

برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه و سیستماتیک تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک گروه، یک فرد، یک واحد کاری یا یک سازمان است. نیاز به برنامه ریزی برای هر سازمان و موسسه به میزانی بدیهی است که ضرورتی برای توجیه آن وجود ندارد. می توان گفت که برنامه ریزی برای سازمان، به میزان تنفس برای موجود زنده اهمیت دارد. زیرا چنانچه کارها در سازمان بر اساس برنامه ریزی صورت نگیرد مدیران و کارکنان دائماً با مسائل و مشکلات دست به گریبان خواهند بود و بیشتر توان خود را به جای تحقق اهداف، در رفع مشکلات روزمره صرف می کنند. برنامه ریزی آموزشی علاوه بر بالابردن احتمال توفیق مدیر، او را در انجام سایر وظایف مدیریت یاری می دهد بدین معنا که با برنامه ریزی صحیح، امور سازماندهی شده منابع انسانی هدایت و رهبری می شوند و به ویژه نظارت و کنترل، اجرایی تر و اثربخش تر خواهد شد.

### ۳. فرآیند آموزش

آموزش، فرآیندی است که از شش مرحله تشکیل شده است که شکل شماره ۱ یک فرآیند آموزش را در قالب ۶ مرحله، نشان داده است:



شکل شماره ۱: فرآیند آموزش

#### ۱.۳ مرحله ۱) تعیین نیازهای آموزشی

نخستین مرحله در فرآیند آموزش، تعیین نیازهای آموزشی است. نیازهای آموزشی عبارت است از «تغییر مداوم و سیستماتیک که در نیروی انسانی یک سازمان از نظر دانش، نگرش، توانش، مهارتها و یا رفتار بوجود می آید تا نیروی انسانی مزبور بتواند وظایف و مسئولیتهای پیش بینی شده در شرح وظایف رشته های شغلی را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای از پیش تعیین شده کاری انجام داده و در صورت نیاز به رشد و ترقی، زمینه های لازم بوجود آید».

معمولاً از طرق زیر می توان به نیازهای آموزشی سازمان پی برد:

- ✓ مطالعه مسائل مربوط به تولید و بهره وری: از قبیل پایین بودن سطح تولید؛ بالا بودن هزینه های تولید؛ نامرغوب بودن و کیفیت بد تولیدات؛ ضایعات بیش از اندازه؛ خصومت و کشمکش بیش از اندازه میان کارگر و کارفرما؛ شکایت و نارضایتی بیش از اندازه در کار و فقدان نظم و انضباط در محیط کار؛ استنادهای پی در پی؛ غیبتهای مکرر و زیاد؛ تولید با تاخیر و معطلی زیاد و تعطیلی مکرر خط تولید.
- ✓ نظرخواهی از مدیران، سرپرستان و کارکنان: با توزیع پرسشنامه یا بوسیله مصاحبه، مسائل و مشکلاتی که به نظر آنها

از فقدان آموزشی ناشی می شود، مشخص و نیازهای آموزشی معین می گردد.

✓ مطالعه پروژه هایی که سازمان برای آینده طراحی نموده است: از قبیل گسترش فعالیتها، ارائه خدمات یا تولیدات جدید، احداث کارگاهها و کارخانه های جدید، استفاده از تکنولوژی جدید، تجدید ساختار سازمان، استخدام نیروهای جدید

✓ تجزیه و تحلیل شغل، مطالعه، بررسی و ارزیابی عملکرد شاغل در شغل، و برگزاری آزمونهای مختلف: تجزیه و تحلیل شغل، فرآیندی است که بوسیله آن ماهیت و ویژگیهای هر یک از مشاغل در سازمان مورد بررسی قرار گرفته، اطلاعات کافی درباره آن جمع آوری و گزارش می شود. بدین وسیله معلوم می شود یک شغل شامل چه وظایفی است و برای احراز و انجام موفقیت آمیز آن، چه مهارتها، دانش و تواناییهای لازم است.

### ۲.۳.۲ (مرحله ۲) تعیین اهداف

به نظر میجر<sup>۱</sup> (۱۹۷۸)، بعد از تعیین نیازهای آموزشی، اهداف آموزشی باید معین گردند. هدف از برگزاری هر دوره آموزشی در نهایت، افزایش کارآیی عمومی در سازمان از طریق بالا بردن کیفیت کار نیروی انسانی شاغل در آن می باشد. بنابراین، اهداف دورههای آموزشی معمولاً بر حسب رفتار و عملکردی که کارمند باید بعد از طی دوره از خود نشان دهد، معین می گردند. کارشناسان و صاحبان امور آموزشی معتقدند که اهداف باید کاملاً صریح و روشن بوده، طوری تعیین شده باشند که بتوانند به سه سوال اصلی پاسخ دهند:

- ۱- کارمند چه چیزی را یاد می گیرد؟ به عبارت دیگر، باید معلوم باشد که بعد از دیدن دوره، کارمند چه کارها و وظایفی را می تواند انجام دهد.
- ۲- چه شرایطی باید وجود داشته باشد تا کارمند بتواند به آنچه که آموخته است عمل کند؟
- ۳- استاندارد عملکرد چیست؟ یعنی، آنچه که کارآموز آموخته است در چه سطحی باید انجام دهد تا قابل قبول باشد.

### ۳.۳.۳ (مرحله ۳) انتخاب روشهای مناسب

این روشها را می توان در قالب دو دسته کلی، آموزش کارکنان و آموزش مدیران و سرپرستان مورد بررسی قرار داد:

#### ۳.۳.۱ آموزش کارکنان:

هدف اساسی برنامه های آموزش کارکنان، توسعه مهارتهای فنی و آشنا ساختن آنان با وظایف و مسئولیتهای مربوطه است. با آموزش فنی و عمومی، کارکنان خواهند توانست وظایف روزمره را به طور منظم، بدون وقفه و با کارایی بیشتر انجام داده و بدین ترتیب سازمان را در استفاده مطلوب از نیروی کار و مهارتهای فنی خویش بهره مند سازند. عمده روشهای معمول را در آموزش کارکنان می تواند به شرح زیر خلاصه نمود.

#### ۳.۳.۱.۱ آموزش حین انجام کار:

بسیاری از فرصتهای توسعه در حین کار پدید می آید. کارآموز در همان زمان که آموزش می بیند همزمان به اهداف موسسه نیز کمک می کند. آموزش در حین کار، از متداولترین و ساده ترین روشهای آموزش بوده و تنها طریقی است که اجرای آن در همه حالات امکان پذیر است. زیرا برای این نوع آموزش نیازی به تهیه وسایل خاص و تعیین زمان و مکان معینی نمی باشد. در این روش، سرپرست نقش مهم و اساسی را به عهده دارد و کارکنان را از تجربیات دست اول تحت شرایط عادی کار مطلع می سازد.

#### ۳.۳.۱.۲ آموزش استاد شاگردی:

آموزش از طریق استاد شاگردی یکی از روشهای رایج در گذشته بوده و هنوز در بسیاری متداول است. آموزش از طریق استاد شاگردی یک روش سازمان یافته است که فرد از طریق ترکیبی از آموزشهای کلاسیک (کلاس درس) و آموزش در حین انجام کار مهارت لازم را فرا می گیرد.

یکی از معایب برنامه استاد شاگردی قرار دادن دوره زمانی ثابت در برنامه است. افراد توانای های مختلفی دارند و میزان یادگیری آنها متفاوت است. برقراری دوره زمانی ثابت برای یادگیری چنین تفاوتهایی را منظور نمی کند. فراگیرانی که سریعتر یاد می گیرند، ممکن است دوره را به علت خسته کننده شدن رها کنند. در حالی که فراگیرانی که آرام تر یاد می گیرند، ممکن است زمان آموزش بیشتری لازم داشته باشند.

**۳.۱.۳.۳ آموزش شبیه سازی شده:**

در این روش با استفاده از وسایل شبیه سازی (مشابه وسایلی که در محل واقعی کار مورد استفاده قرار می گیرد) به افراد آموزش می دهند. اغلب این شیوه را در مواردی بکار می برند که آموزش در محیط واقعی کار هزینه بالایی دارد. برای مثال، گماردن افراد بی تجربه پشت دستگاههای حساس و گران قیمت تولید می تواند با مخاطراتی همراه باشد که تولید را به طور مستقیم تحت تاثیر قرار دهد. استفاده از دستگاههای شبیه سازی شده، برای آموزش پرواز، نمونه بارزی است.

**۴.۱.۳.۳ کارآموزی:**

در این روش کارگر، داوطلب می شود برای یک دوره که ممکن است از چند هفته تا چند سال به طول انجامد، زیر نظر استادکاران ورزیده فنون و تجربیات معین را بیاموزد. از مزایای سیستم کارآموزی ایجاد غرور حرفه ای در افرادی است که برنامه کارآموزی را به اتمام می رسانند. حس اعتماد به نفسی که در این قبیل کارگران ایجاد می شود با افرادی که برنامه های کارآموزی را طی نکرده اند، قابل مقایسه نمی باشد.

**۵.۱.۳.۳ آموزشگاههای اختصاصی:**

مدارسی هستند که غالباً شرکتها و موسسات بزرگ برای تربیت کادر متخصص دائر می نمایند. در این روش افراد با تناسب به دوره های مورد نیاز از قبیل کامپیوتر، زبان، ویراستاری و غیره تخصص های مورد نیاز خود را کسب می نمایند.

**۶.۱.۳.۳ ۶.۱.۳.۳ تعلیمات عمومی و اقتصادی:**

علاوه بر برنامه های آموزشی متنوعی که موسسات برای افزایش مهارت کارکنان خود ترتیب می دهند، برخی از سازمانها در کشورهای متریقی برنامه های تعلیمات عمومی و اقتصادی برای کارکنان و خانواده آنان تنظیم و اجرا می کنند. هدفهای اساسی این نوع تعلیمات، آشنا ساختن کارکنان به مسایل اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه است که در آن زندگی می کنند.

**۷.۱.۳.۳ ۷.۱.۳.۳ دوره های اختصاصی:**

یکی دیگر از روشهای آموزشی کاربردی، دوره های اختصاصی برای برخی از کارکنان است. دوره های اختصاصی ممکن است برای پاره ای از کارکنان به صورت انفرادی در رابطه با انجام وظایف و مسئولیتهای شغلی ضروری باشد. به عنوان مثال: ریاضیات، آمار، نقشه خوانی و غیره که معمولاً مورد نیاز تعداد

معدودی از کارکنان است. به همین لحاظ امروزه دوره های اختصاصی را اغلب با استفاده از نوارهای آموزشی سمعی-بصری برگزار می نمایند. از مزایای استفاده از این روش این است که کارآموزان می توانند اوقات آموزشی را خود برنامه ریزی نمایند.

**۸.۱.۳.۳ آموزش جوارى:**

مراکز آموزشی که در جوار سازمانهای تولیدی و صنعتی به منظور آموزش کارکنان ایجاد می گردد، مدارس جوارى و یا آموزش جوارى نامیده می شود. تشکیل این مراکز در جوار سازمانها اغلب به کثرت تعداد کارآموزان است که نمی توان آنان را در محیط واقعی کار آموزش داد. بنابراین مراکز آموزش جوارى برای شاغلینی که می توانند در حین کار آموزش دیده و مهارتهای لازم را کسب نمایند ایجاد می گردد. منتهی در آن مراکز که عیناً شبیه محیط کارى طراحی گردیده است، هدف اصلی، آموزش است.

**۹.۱.۳.۳ ۹.۱.۳.۳ آموزش از راه دور:**

آموزش از راه دور یکی از روشهای نوین آموزشی محسوب می شود. در این روش با استفاده از فناوری ارتباطات، برنامه های آموزشی در اختیار افراد مورد نظر قرار گرفته و ارزیابی لازم از آنها به عمل می آید. آموزش از طریق میزگرد از راه دور، یکی از فنون رایج این روش می باشد. از این طریق به کارکنانی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند یا در نقاطی دور از مری قرار دارند، آموزش می دهند.

**۱۰.۱.۳.۳ ۱۰.۱.۳.۳ آموزش از طریق اینترنت:**

آموزش از طریق اینترنت، یکی از دست آوردهای عصر اطلاعات است. در این روش با استفاده از پست الکترونیک دوره های آموزشی به طور منظم به اجرا در می آید. در این روش هزینه های آموزشی تا حد قابل ملاحظه ای کاهش یافته و امکان آموزش افراد در هر نقطه ای از جهان وجود دارد. این روش آموزشی از رونق زیادی برخوردار است و در آینده نه چندان دور به عنوان اساسی ترین روش، کاربرد پیدا می کند.

**۲.۳.۳ ۲.۳.۳ آموزش و توسعه مدیران و سرپرستان**

مقصود از توسعه مدیریت، اقدامی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی، عملکرد مدیریت را بخشد. طبیعت کار مدیریت و سرپرستی، بسیار پیچیده و مشکل است. یک مدیر برای اینکه با موفقیت همراه باشد، نیازمند کسب مهارتهای مختلف می باشد. بنابراین برنامه



- دوره در کجا برگزار می شود و تاریخ شروع و خاتمه دوره کی خواهد بود؟

وجود یا عدم وجود متخصصان و کارشناسانی که بتوان وظیفه تدریس را در دوره های آموزشی به عهده آنها گذارد، مهارتهای خاصی که حوزه های مختلف سازمانی برای عملیات خود به آن نیاز دارند. ( مهارتهایی که باید برای آن نیرو تربیت نمود) و سقف بودجه و هزینه های که سازمان می تواند برای برگزاری دوره های آموزشی متحمل می شود، از جمله نکاتی است که باید در هنگام برنامه ریزی برای اجرای دوره های آموزشی در نظر داشت.

### ۳.۶ ارزیابی نتایج

ارزشیابی آموزش فرآیند جمع آوری ستاده های مورد نیاز برای تعیین اثربخشی آموزش است و اثربخشی فوایدی است که سازمان و فراگیران از آموزش دریافت می کنند. به همین دلیل ارزشیابی یکی از مهمترین مراحل برنامه ریزی آموزشی است. ارزشیابی اطلاعاتی برای تعیین اثربخشی آموزش فراهم می کند. ارزشیابی مستلزم تعیین داده های مناسب برای اندازه گیری است. داده های مورد استفاده در ارزشیابی برنامه های آموزشی شامل رضایت فراگیران از اجرای برنامه ها، یادگیری دانش یا مهارت جدید، استفاده از دانش و مهارت در شغل و نتایجی همچون فروش، بهره وری یا حوادث محیط کار است. همچنین ارزشیابی ممکن است شامل مقایسه هزینه های آموزشی با فواید حاصل از آن باشد.

### نتیجه گیری

هر چند که آموزش دارویی برای کلیه دردهای سازمانی نیست، ولی تعیین نیازهای آموزشی می تواند در شناخت بسیاری از مشکلات سازمانی موثر باشد. بنابراین برای اثربخشی بیشتر آموزش، می بایست نیازهای فرد فرد منابع انسانی را برای آموزش تعیین نمود این عمل ممکن است به وسیله سرپرستان مستقیم، کارشناسان امور پرسنلی و حتی خود کارکنان مشخص گردد. با توجه به اینکه ممکن است به وسیله سرپرستان، کارکنان خود را بیشتر برای شرکت در دوره های آموزشی معرفی نمایند. به همین دلیل امور اداری سازمان باید نظر سرپرستان را بررسی و سپس در صورت لزوم تایید نمایند. در موارد دیگر ممکن است کارکنان به دلایل غیر منطقی، مایل به شرکت در

دوره های آموزشی باشند که در آن صورت هم نظر قطعی باید از طرف کارشناسان و مسئولین امور آموزشی و یا پرسنلی سازمان ارائه گردد. احتیاجات آموزشی هر کارمند را می توان از طریق تعیین شرایط شغلی و مهارت فعلی کارمند و مقایسه و محاسبه و میزان اختلاف و تفاوت این دو مشخص نمود. بنابراین اگر سازمانها و موسسات آموزشی، تولیدی و غیره بخواهند بقاء و ادامه حیات داشته باشند، می بایست ضمن اجرای برنامه های آموزشی و گسترش و توسعه نیروی انسانی، کارکنان بیسواد و بی مهارت را تبدیل به افراد با سواد و ماهر نمایند و در این راستا از عاملهای اساسی که در اجرای مناسبتر طرح های آموزشی و کمک آموزشی و روشها و فنون مناسب آموزشی اشاره نمود.

### منابع

- ۱- اسدالله، حمیدرضا؛ ۱۳۸۴، «آموزش و توسعه منابع انسانی» مجله تدبیر، شماره ۱۶۰
- ۲- احمدی، پرویز، رحمانپور، لقمان، ۱۳۸۱، «راهبردهای حفظ و نگهداری منابع انسانی» مجله مدیریت، شماره ۶۵-۶۶
- ۳- بشکوه، معصومه، ۱۳۸۵، «برنامه ریزی آموزشی» مجله تدبیر، شماره ۱۶۷
- ۴- پورصادق، ناصر، ۱۳۸۴، «رویکردهای ارزشیابی اثربخش آموزش» مجله تدبیر، شماره ۱۶۰
- ۵- جزنی، نسربین، (۱۳۸۰)، مدیریت منابع انسانی، چاپ سوم، نشر نی، تهران
- ۶- زاهدی، شمس السادات (۱۳۸۳)، روابط صنعتی، چاپ سوم، مرکز نشر دانشگاهی، تهران
- ۷- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۲) مدیریت منابع انسانی، چاپ هفتم، انتشارات سمت، تهران
- ۸- سلطانی، ایرج، ۱۳۷۶ «آموزش و توسعه منابع انسانی» مجله تدبیر، شماره ۷۲.

### پی نوشت

- ۱ Mager
- ۲ Kayle