

آموزش عنصر اساسی توسعه منابع انسانی

نوشته : سید محمد باقری زاده

چرخ در گردش اسیر، هوش ماست

باده در جوشش، گدای جوش ماست

قالب از ما هست شد، نی ما از او

باده از ما مست شد، نی ما از او

به هنگام بیان انواع سیستمهای اجتماعی از «سازمان»^(۱) به عنوان یکی از اشکال مهم و رایج سیستم نام برده می شود. سازمان یک سیستم اصلی است و با دیدگاه سیستمی مجموعه ای است که بر چهار بنیاد اساسی وارده،^(۲) عملیات،^(۳) صادره^(۴)، و بازخورد اطلاعاتی^(۵) استوار است که با شمای ساده زیر قابل نشان دادن است.



با دیدگاه سیستمی، وارده به سازمان یا به عبارتی سیستمهای فرعی که به سیستم اصلی یعنی سازمان وارد می شوند عبارتند از :

نیروی انسانی، سرمایه، تکنولوژی، مواد اولیه و اطلاعات که در این میان نیروی انسانی مهمترین عنصر وارده است. زیرا سازمان با تمام امکانات و تجهیزاتش تا زمانی که نیروی انسانی در آن به حرکت نیفتد و آن را به راه نیندازد، همچنان بی روح و ایستا است. در این حال تمام هزینه ها و امکانات بی بازده خواهند بود. سازمان متشکل است از افراد با یک سلسله ارزشها، دانشها، الگوها و مهارتهای مختلف و با ویژگیهای گوناگون فرایندها و ساختها که منعکس کننده انواع مختلف روابط میان افراد و یا روابط بین افراد و کار آنها است. در این نگرش ساختها و فرایندها و جریانهای یکپارچه سازی برای به انجام رسانیدن وظایف و هم چنین عامل تسهیل

1- Organization

2-Input

3- Process

4-Output

5- Feedback

کننده برای استفاده از تکنولوژی برای رسیدن به هدفهای افراد است. بر این اساس مقوله بهبود سازمان مطرح می‌گردد، که خواستار تغییر در ساخت تکنولوژی (جنبه‌های ساختی / فنی) و یا تغییر افراد و فرایندهای تعاملی آنها (جنبه‌های انسانی / فرایند) می‌باشد. از همین نظر است که موضوع بهبود سازمان در دو بُعد «ساختی» و «انسانی» مورد تحلیل قرار می‌گیرد. به عبارت دیگری از جنبه‌های اساسی بهبود سازمان، موضوع توسعه منابع انسانی است که از ارکان اصلاح ساختار و پویایی سازمان محسوب می‌گردد.

توسعه منابع انسانی رشد مداوم و پیوسته توسعه و بهبود ابعاد مختلف و همه جانبه فرد محسوب می‌شود. به عبارت دیگر بحث توسعه منابع انسانی، بحث توسعه فرد در جمیع جهات است. توسعه فرد در زندگی کاری، زندگی اجتماعی، زندگی خصوصی و مسایل فرهنگی است. در دنیای امروز توسعه منابع انسانی بطور فزاینده‌ای موجب افزایش بهره‌وری، (۶) اثربخشی (۷) و رضایت فردی (۸) شناخته شده است. لذا افزایش بهره‌وری سازمانها در گرو توسعه منابع انسانی است و توسعه منابع انسانی عمده‌تأ در گرو آموزش کارکنان است.

در بحث توسعه منابع انسانی غیر از آموزش کارکنان به موضوعاتی از قبیل جذب و گزینش نیروی انسانی در سازمان، حقوق و دستمزد متناسب، ارزشیابی کارکنان، ایجاد ارتباط و انگیزش کارکنان، رفاه کارکنان، بازنشستگی و موضوعهای فرعی دیگری پرداخته می‌شود. اما در اینجا موضوع آموزش کارکنان به عنوان عنصر اساسی توسعه منابع انسانی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. زیرا هر کدام از موضوعهای مرتبط با توسعه منابع انسانی محتاج بحث، بررسی و تحلیل جداگانه و مستقلی است.

هراکلیتوس (۹) می‌گوید هیچ چیز غیر از تغییر، پایدار نیست. افراد و مشاغل به مرور زمان تغییر می‌کنند. افراد به سمتهای جدید ارتقاء می‌یابند. کارکنان تازه در خصوص مشاغل خاص نیاز به اطلاعات دارند. پیشرفتهای فنی مستلزم دگرگونی افراد و بازسازی ماشینها هستند. تجربه گذشته به ما یادآوری می‌نماید که تغییر در مسیر حرفه‌ای مشاغل و روشهای انجام کار اجتناب ناپذیر است و توجه به آموزش در جهت توسعه منابع انسانی و در مسیر این تغییر و تحولات، تنها پلی است که می‌تواند ما را از دنیای امروز به دنیای پر تغییر و تحول فردا رهنمون باشد.

کنش آموزش و توسعه سازمانی این است که تطابق مناسبی میان مردم و مشاغل بوجود آورد و از آغاز کار، سطوح بالایی از انگیزش را فراهم ساخته و نگه دارد و شرایطی را فراهم نماید که استعداد های انسانی رشد کنند و بر ارزش آنها افزوده گردد. نگهداری و افزایش مهارت های کارکنان نه تنها بهره‌وری آنان را افزایش می‌دهد، بلکه بر تعهد و انگیزش آنها می‌افزاید. بنابراین آموزشهای مداوم، هدفدار، برنامه‌ریزی شده و همگام با پیشرفتهای علم و تکنولوژی ضرورتی جدی است که در فرایند مدیریت باید مورد توجه قرار گیرد.

در ارتباط نزدیک با انتقال دانش، موضوع ایجاد نگرشها است. در واقع شاید سخن گفتن از تغییر نگرشهای آموزش بینندگان صحیحتر باشد. مردم با ارزشیابیهای از پیش پنداشته بسیاری، در خصوص آموزش مشاغل خود، رئیس خود و هنجارهای غیر رسمی سازمان در برنامه‌های آموزشی شرکت می‌جویند. اگر قرار است برنامه آموزش کارکنان موفقیت آمیز باشد، تغییر این نگرشها حائز اهمیت است. بنابراین بسیاری از متخصصان در رشته آموزش احساس می‌کنند که صرف انتقال

دانش درباره شغل یا رشته خاصی کافی نیست.

تأثیر آموزش بر این فرض استوار است که سازمان وقتی می تواند توسعه و بهبود یابد که افراد آن بطور سیستماتیک و مداوم با تکنولوژی جدید شغلی آشنا شوند و در جهت بهسازی و رشد و توسعه خویش گام بردارند و طرز روبرو شدن با تغییر و نقش داشتن در آن را یاد بگیرند. از طریق آموزش نه تنها می توان کارکنان را با تکنیک و فنون کار فردی و گروهی آشنا ساخت، بلکه می توان در طرز تفکر، نگرش و افق دید افراد نیز رسوخ کرده و تغییری متناسب با رشد و توسعه فردی و سازمانی در آنان پدید آورد.

برخی از صاحب نظران این رشته، بین تعلیم و تربیت و آموزش و پرورش^(۱۰) و آموزش کارکنان یا کارورزی^(۱۱) تفاوتی قائل هستند. به نظر صاحب نظران آموزش و تربیتی که در دبستان، دبیرستان و حتی در سالهای اول دانشگاه تا سطح کارشناسی انجام می پذیرد، دارای حوزه عمل و دامنه وسیع و هدفهای گسترده ای است که به وسیله آن می توان انسانها را برای ورود به جامعه جهت خدمت آماده نمود ولی آموزش یا کارورزی دارای حوزه عمل و اهداف محدودتر و مشخصتری است که اغلب، افراد را برای انجام کار و یا وظایف خاصی آماده می سازد. به همین علت عقیده دارند که آموزش و پرورش دارای گرایش موضوعی و یا به عبارت دیگر موضوع گرا^(۱۲) است. در حالی که آموزش و کارورزی به دنبال حل مشکل بوده، یا مشکل گرا^(۱۳) می باشد. با این وجود بنظر می رسد که در هر حال «آموزش و پرورش» و «آموزش کارکنان» خیلی از هم جدا نبوده و در بسیاری موارد نظیر یکدیگرند، هر چند بین مدیریت تعلیم و تربیت^(۱۴) و مدیریت آموزش کارکنان^(۱۵) تفاوتی اساسی وجود دارد.

تعریف آموزش

با توجه به تعریف، آموزش کارکنان معنی وسیع و گسترده ای پیدامی کند و تنه مفهوم کارآموزی، کارورزی و یا تمرین عملی در یک زمینه بخصوص را دربر نمی گیرد. بلکه دامنه آن به قدری وسیع و گسترده می شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده شروع می شود و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی و مدیریت در سازمانها و هم چنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مقابل مسایل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی بسط می یابد.

آموزش اساس یادگیری است. سازمان در تلاش است که تجاربی فراهم آورد تا فرد را در انجام اثربختر وظایف شغلی یاری رساند. هدف برنامه آموزشی آن است که این تجارب را به نحوی ساخت دهد که نگرشها یا مهارتهای مناسب و مقتضی کسب شوند و گسترش یابند. بنابراین آموزش را می توان به عنوان تلاشی از سوی سازمان برای تغییر رفتار اعضای خود از رهگذر فرایند یادگیری به منظور افزایش اثربخشی تلقی کرد.

10- Education

12-Subject Oriented.

14-Education Administration.

11-Training

13-Problem Oriented.

15-Employees Training Administration.

انواع دگرگونیهای ناشی از آموزش

فعالیتها را در بر می گیرد. این اصطلاح می تواند نحوه راه رفتن، راندن اتومبیل یا جمع کردن مجموعه ای از اعداد را شامل شود. هم چنین می تواند تغییر در نحوه تعامل با همکاران خود باشد.

دو عامل عمده در تعریف آموزش، اندیشه های تغییر در رفتار و یادگیری هستند. باید آنچه را که می خواهیم تغییر دهیم تشریح کنیم و بدانیم چگونه به تفسیر آن بپردازیم اصطلاح «تغییر رفتار» انواع گوناگونی از

انتقال اطلاعات

کسی تماس بگیرند؟ در خصوص قواعد و مقررات توضیحاتی به آنان داده می شود که این اطلاعات واقعتهای لازم را برای سازگاری و عملکرد اثربخش آموزش بیننده فراهم می کند.

در بسیاری از برنامه های آموزشی بخش قابل ملاحظه ای صرفاً مشتمل بر یادگیری اطلاعات واقعی است که طی آن به مردم نشان داده می شود که کجا باید کار کنند؟ شغل آنان چیست؟ در مورد مسایل مختلف با چه

ایجاد نگرشها

غیر رسمی سازمان، در برنامه های آموزشی می جویند. اگر قرار است برنامه آموزش موفقیت آمیز باشد تغییر این نگرشها حایز اهمیت بسیار است. بنابراین بسیاری از متخصصان رشته آموزش احساس می کنند که صرف انتقال دانش درباره شغل یا رشته خاص کافی نیست.

در ارتباط نزدیک با انتقال دانش، موضوع اصلی ایجاد نگرشهاست، در واقع شاید سخن گفتن از تغییر نگرشهای آموزش بینندگان صحیحتر از آموزش باشد. مردم با ارزشیابیهای از پیش پنداشته بسیاری در خصوص آموزش مشاغل خود، رئیس خود و هنجارهای

پرورش مهارتها

بوده است؟ پاسخ احتمالاً منفی است، زیرا آموزش بینندگان هنوز مجال نیافته اند تا «مهارتهای انسانی» لازم را برای کاربرد مطالبی که آموخته اند کسب کنند. جنبه مهم دیگری از آموزش و پرورش مهارتهاست.

فرض کنید در برنامه آموزشی معینی مقدار قابل ملاحظه ای اطلاعات به شرکت کنندگان منتقل شود و با ادامه آموزش نگرشهای آنان تغییر یابد. به بیان دیگر، فرض کنید دو مرحله نخست آموزش به خوبی انجام گرفته باشند. آیا می توان گفت برنامه با موفقیت قرین

تغییرات مفهومی

متفاوتی از آموزش مورد تأکید قرار گیرد. برنامه پرورش مدیران ممکن است بر تغییر نگرشها، مفاهیم و مهارتهای لازم برای روابط متقابل میان افراد تأکید نماید. در حالی که تأکید برنامه آموزش سرپرستان خط مقدم ممکن است بر انتقال دانش و پرورش پاره‌ای از مهارتهای حرکتی باشد. نکته مهم این است که بهرحال آموزش بینندگان پس از آموزش رفتار خود را به نحوی تغییر می‌دهند.

شاید دشوارترین نوع تغییرات آنهایی باشند که برای آموزش اصول کلی رفتار آدمی به مردم طرح‌ریزی شده‌اند. علوم رفتاری نتیجه‌گیریهای چندی درخصوص شخصیت آدمی، انگیزش، ارتباط، فرایند گروهی، رهبری و غیره بعمل آورده‌اند. یادگیری و کاربرد این اصول کلی، مستلزم یادگیری اطلاعات، نگرشها، و مهارتهای جدید است. ممکن است که در سطوح مختلف سازمان جنبه‌های

فرایند آموزش

فرایند یا مراحل آموزش کارکنان عبارت است از :

- ۱- تعیین نیازهای آموزش
- ۲- تعیین اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی
- ۳- تعیین محتوای دوره‌ها
- ۴- بکارگیری اصول و مبانی یادگیری
- ۵- اجرا و ارزشیابی

۱- تعیین نیازهای آموزشی

زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان را بوجود آورد. اولین قدم برای آماده نمودن برنامه‌های آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت است از تعیین نیازهای آموزشی کارکنانی که باید در برنامه آموزش شرکت کنند. تعیین نیازهای آموزشی در واقع تشخیص مسایل و مشکلات فرد کارکنان در ارتباط با دانش، مهارت و رفتار لازم برای انجام موفقیت آمیز مشاغل است. هم چنین می‌تواند محتوای دوره‌های

نیازهای آموزشی عبارتند از آنچه آموزش آنها تغییرات مطلوبی در فرد یا افراد یک سازمان از نظر دانش^(۱۶) مهارت^(۱۷) و رفتار^(۱۸) بوجود می‌آورد و موجب می‌شود فرد یا افراد بتوانند وظایف و مسئولیت‌های مربوط به شغل خود را در حد مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری انجام دهند و در صورت امکان،

۳- محتوای دوره‌ها

محتوای دوره‌های آموزشی براساس اهداف دوره‌ها که از تعیین نیازهای آموزشی منتج گردیده است، تهیه و تنظیم می‌شود. شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی باید قادر باشند محتوای دوره‌ها را با نیازهای شغلی خود تطبیق دهند. زیرا در غیر این صورت انگیزه چندان برای یادگیری در آنان ایجاد نخواهد شد.

۴- بکارگیری اصول و مبانی یادگیری

با وجود این که ممکن است برخی از رفتارهای انسان، واکنش ناشی از محیط و یا رفتارهای دیگران باشد ولی بنظر می‌رسد که بیشتر رفتارهای انسان براساس آموخته‌های اوست. بنظر یکی از نویسندگان:

«یادگیری عبارت از تغییر دائمی در رفتار» و یا «الگوی رفتاری است که از تجربه ممتد ناشی می‌شود»، یا به قول ارسطو «آنچه که مجبور به یادگیری انجام آن هستیم از طریق انجام دادن می‌آموزیم». مهمترین نظریه‌های یادگیری که اصول یادگیری از مطالعه آنها بدست آمده عبارتند از «نظریه محرک و پاسخ»^(۱۹) «مکتب گشتالت»^(۲۰) «تئوریهای یادگیری اجتماعی»^(۲۱) و بالاخره «آسان سازی»^(۲۲) می‌باشند.

آموزشی را براساس حل مشکلات کاری تنظیم نماید. تغییر در سیاستها، خط مشیها و استراتژیهای سازمانی، اراییه محصولات و یا خدمات جدید، تغییرات در محیط خارجی سازمان، افزایش سوانح و حوادث در محیط کار، افزایش زیان یا کاهش سوددهی و کمبود انگیزش می‌توانند دلایلی باشند که نیازهای آموزشی را تعیین کنند.

این عمل یعنی تعیین نیازهای آموزش ممکن است به وسیله سرپرستان مستقیم، کارشناسان امور کارکنان و حتی خود آنان مشخص گردد. روشهای گوناگونی برای تعیین نیازهای آموزشی کارکنان وجود دارد که بهترین آنها استفاده از فرمهای شرح شغل و نتایج ارزشیابی سالانه کارکنان است.

۲- اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی

نیازهای آموزشی تعیین شده، منتج به اهداف آموزشی و توسعه منابع انسانی می‌گردد. به عبارت دیگر اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی عبارت است از رفتارهای مورد نظر سازمان آموزش و توسعه منابع انسانی و شرایطی که رفتارهای مورد نظر باید در آن تجلی یابد. برای دستیابی به اهداف مورد نظر باید در نظر داشته باشیم که می‌خواهیم در منابع انسانی چه رفتارهایی را ایجاد نماییم و رفتارهای مذکور در چه شرایطی باید بروز نمایند؟ معیار و ملاک ما در سنجش میزان یادگیری رفتارهای ایجاد شده چیست؟

19-Stimulus -Response Theory

20- Gestalt School

21-Social Learning Theory

22-Facilitation

لازم برای رسیدن به سطح یادگیری قابل قبول که باید تقلیل یابد. هرچند میزان یادگیری افراد متفاوت است، به هر حال استفاده از منحنی یادگیری زمانی به تسریع یادگیری کمک می نماید که به مبانی یادگیری یعنی «هنمایی» (۲۴)، «تهیه استانداردهای عملکرد» (۲۵)، «پاداش و پیگیری» (۲۶)، «انگیزش» (۲۷)، «انتقال» (۲۸) و «بازخورد» کاملاً توجه شود.

اصول و مبانی یادگیری را باید در برنامه ریزی و اجرای دوره های آموزشی مورد استفاده قرار داد. در مطالعاتی که در مورد یادگیری انجام شده، محققان استفاده از «منحنی یادگیری» (۲۳) را توصیه نموده اند. برای مدیران مسئولان و کارشناسان آموزشی در رابطه با منحنی یادگیری دو مسئله مهم است. یکی شکل منحنی یادگیری کارکنان که باید دارای روند صعودی باشد و دیگری زمان

۵- اجرا و ارزشیابی

کنندگان در دوره های آموزشی را مورد سنجش قرار می دهند تا میزان یادگیری آنها را بسنجند. معیارهایی که باید در ارزشیابی برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. عبارتند از:

برای ارزیابی میزان نیل به اهداف آموزش و توسعه منابع انسانی، لازم است که از برنامه های آموزش ارزشیابی به عمل آید. در پاره ای از موارد که اقدام به ارزشیابی می شود، اغلب نظرهای شرکت

- عکس العمل شرکت کنندگان در برنامه های آموزشی و توسعه منابع انسانی.

- نوع و میزان یادگیری حاصل از برنامه های مذکور.

- تغییرات رفتاری ایجاد شده در منابع انسانی در نتیجه شرکت در برنامه.

- نتایج فردی و سازمانی حاصل از شرکت در برنامه های آموزشی و توسعه، از قبیل افزایش کیفیت و کمیت کارها، تقلیل حوادث و سوانح در محیط کار، کاهش غیبت های غیرمجاز و غیره.

توسعه منابع انسانی است. مقایسه این ارزشیابی میزان پیشرفت حاصل از برنامه ها را کاملاً مشخص می نماید.

امانکته قابل توجه در ارزشیابیها، اهمیت ارزشیابی قبل و بعد از شرکت کارکنان در برنامه های آموزشی و

23-Learning Curve

24-Direction

25-Standard of performance

26-Reward and Reinforcement

27-Motivation

28- Transfer

جدول روشها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی

بهبود و بازسازی سازمان	طرز تلقیها و ارزشها	مهارت			رفتار	دانش و آگاهی	اهداف قابل حصول روشها و فنون آموزش	ردیف
		ایجاد انگیزه	فنی و حرفه‌ای	سرپرستی و مدیریت				
	★					★	روش سخنرانی	۱
★	★	★		★	★	★	روش بحث گروهی	۲
★	★	★		★	★	★	روش کنفرانس	۳
						★	روش سمینار	۴
						★	روش سمپوزیوم	۵
			★			★	گردش علمی (بازدید علمی)	۶
★	★	★			★	★	تقسیمبندی گروهی	۷
★	★	★			★	★	روش بررسی قضایای اداری (بررسی موردی)	۸
★	★				★	★	روش تحرک مغزی	۹
★	★		★		★	★	روش شبیه سازی	۱۰
★	★	★		★			بازیهای مدیریت (بازیهای آموزشی)	۱۱
	★			★			تمرینات داخل کازیه	۱۲
★	★	★		★	★	★	روش ایفای نقش	۱۳
★			★	★			آموزش حین خدمت (آموزش حین کار)	۱۴
★			★				آموزش جواری یاددهلیزی	۱۵
★	★		★	★			آموزش حساسیت (گروه آموزشی)	۱۶
★	★	★		★	★	★	استفاده از میزگرد	۱۷
★	★	★		★	★	★	روش سندیکا	۱۸
★	★	★		★	★	★	بازی گروهی (گروه مجادله)	۱۹
★		★					گروه کار	۲۰
★			★			★	روش نمایش و تشریح	۲۱
★			★			★	روش نمایش و آرایه	۲۲
★			★				روش آموزش چهار مرحله‌ای	۲۳
	★	★				★	مطالعه مربوط	۲۴
	★	★				★	آموزش مکاتبه‌ای	۲۵
★	★	★	★	★	★	★	تعلیم و تربیت	۲۶

روشها و فنون آموزش و توسعه منابع انسانی

کاربردی» (۲۹) و برای سایر مشاغل از جمله مدیریت و سرپرستی روشهای دیگری به منظور ایجاد «مهارتهای تصمیمگیری» (۳۰) و مهارتهای فردی، «دانش سازمانی» (۳۱) و معلومات عمومی (۳۲) توصیه نموده اند. به علت کثرت این روشها و فنون تنها به آرایه جدول، در ارتباط با اهداف قابل حصول اکتفا می نماید. با توجه به اهداف قابل حصول که در مقابل هر یک از روشها و فنون آموزش علامت گذاری شده تا کارشناسان، مدیران و برنامه ریزان دوره های آموزشی بتوانند روشها و فنون مورد نظر را انتخاب نمایند. بدیهی است هر یک از این موارد دارای محاسن و یا کاستیهایی است که از حوصله این بحث خارج است و می تواند عنوان مقاله مستقلی باشد.

روشها و فنون آموزش که در حقیقت راههایی هستند که ما را در نیل به اهداف برنامه های آموزش یاری می کنند در جدول صفحه قبل نشان داده شده است. اصولاً هیچ یک از روشهای آموزشی رانمی توان بهترین روش تلقی نمود، مگر اینکه با اهداف آموزش، شرایط شرکت کنندگان، تجربه اساتید و مریبان آموزشی هماهنگ شده باشد. نکته دیگر اینکه در یک برنامه آموزشی باید برای ایجاد تنوع و افزایش میزان یادگیری، تلفیقی از روشهای آموزشی بکار گرفته شوند.

روشها و فنون گوناگونی برای آموزش و توسعه منابع انسانی معرفی گردیده است. به عنوان مثال برای آموزش و توسعه دانش و مهارت لازم برای مشاغل کاربردی، روشهایی تحت عنوان «آموزشهای

منابع

- 1- American Society for Training And Development Training AND Development Handbook
- 2- Carole Wabe & Caroltavris, Psychology second Edition - Copyright 1990. by: Harper & Raw, Publishers, Inc.
- ۳- ترنس آر. میچل مردم در سازمانها- زمینه رفتار سازمانی، ترجمه دکتر حسین شکرکن، انتشارات رشد، چاپ اول ۱۳۷۳.
- ۴- کورمن، آبراهام، روانشناسی صنعتی و سازمانی، ترجمه دکتر حسین شکرکن، انتشارات رشد چاپ ۱۳۷۰.
- ۵- دکتر ابیحی سید حسین، آموزش و بهسازی منابع انسانی، انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش، چاپ دوم ۱۳۷۳.
- ۶- دکتر ایران نژاد پاریزی مهدی و ساسان گهر پرویز، سازمان و مدیریت از تنوری تا عمل، مؤسسه بانکداری ایران، چاپ اول ۱۳۷۱.
- ۷- دانشگرزاده، خدا بخش، بهبود روشها و حیطه عملکرد آن، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی چاپ ۱۳۷۲.

29- Applied Training

30- Decision Making Skills

31- Organizational Knowledge

32- General Knowledge