

# آموزش ضمن خدمت (۱) آشنایی با

ترجمه و تألیف: خانم محترم طلوعی

عضو هیئت علمی دانشکده پرستاری و مامائی دانشگاه علوم پزشکی تهران گروه آموزش مدیریت

## مقدمه:

قال علی «ع»: «هیچ کس از آموزش آنچه نمی‌داند نباید شرمنده باشد. چرا که اندیشه موجب روشنایی و غفلت عامل تاریکی است. بر آن باش تا فضیلت را از هر کسی در هر رتبه و مقام بیاموزی. بدان آنکه در راه کسب دانش و فرهنگ گام برمی‌داری، همچون دانشمند گرامی است و آن دانشمندی که دچار جمود گذشته و علاقمند به افزایش فضایل خود نیست به منزله نادانی است که به بیراهه می‌رود.»

به تدریج که جامعه ما توجه‌اش را از منابع طبیعی به منابع انسانی معطوف می‌دارد و سرمایه اصلی کشورها مغز و فکر افراد آن می‌شود، بار مسئولیت رهبران و مدیران آموزشی دو چندان می‌گردد. آنها باید از ذخایر فکری، بهره‌های هوشی و توانایی نسل جدید و جوان، کارکنان و کلیه کسانی که در اختیار دارند، حداکثر بهره‌برداری را بنمایند و یکی از

راههای رسیدن به این هدف، آموزش مداوم است. یکی از روسای دانشکده‌های بنام معتقد است: اگر افراد ده سال پس از فراغت از تحصیل حداقل ۱۰٪ از وقت خود را صرف بازآموزی و نوآموزی نکنند نخواهند توانست با فارغ التحصیلان دانشکده خود مقابله کنند.

آموزش ضمن خدمت در علوم پزشکی و پرستاری از جمله مقوله‌هایی است که بویژه در طی دهه اخیر در دنیا جایگاهی پراهمیت یافته است. بازآموزی یا به تعبیر دقیق‌تر آموزش ضمن خدمت بخشی تفکیک‌ناپذیر از فعالیتهای هر سازمان است و در طول چند دهه اخیر به گونه‌ای چشمگیر در اکثر کشورهای دنیا مورد توجه قرار گرفته و واحدهای عهده‌دار این وظیفه در اکثر سازمانهای دولتی و خصوصی بیش از پیش تقویت شده است. انسان موجودی است تغییرپذیر با تواناییهای بالقوه نامحدود که این

تواناییها می‌تواند تحت نظام و برنامه‌ریزیهای آموزشی و پرورشی صحیح به تدریج بالفعل درآید و جوامع انسانی و ارگانهای مربوط به آن را از مواهبی بس گران برخوردار نماید. آموزش ضمن خدمت بین مستخدمان واحدهای مختلف یک سازمان به ایجاد تعادل در آگاهی‌ها و مهارتهای شغلی و برقراری نوعی تعادل ذهنی و عاطفی کمک می‌کند. آنچه مستخدم از آموزش ضمن خدمت بدست می‌آورد باید در جریان روزانه انجام وظایف و روابط او با محیط اداری تاثیر قاطع بر جاری‌گذارده و این احساس را در او بوجود آورد که آموزش ضمن خدمت همان چیزی است که مورد نیاز او و سازمان او است.

گسترش تکنولوژی و خواستههای روزافزون عمومی برای مسئولیتهای تخصصی، آموزش حین خدمت را برای پرستاران امری الزامی ساخته

وظیفه می‌نمایند، باید همواره به جهت حفظ معیارهای نمایانگر میزان صلاحیت و اعتبار حرفه‌ای خود بکوشند و برای تحقق موارد فوق نه تنها باید از آخرین

خود خاطر نشان می‌سازد که در دنیای کنونی احتیاج و نیاز مبرمی برای ادامه آموزش وجود دارد. بنابراین هر فرد حرفه‌ای از جمله پرستاران در تمام سطوح از طریق

است. چنانچه امروزه کمتر پرستاری وجود دارد که حداقل یک دوره آموزش مداوم را در بعضی از زمینه‌های علوم پرستاری نگذرانده باشد.



پیشرفت‌های علمی و تکنیکی آگاه بوده باشند، بلکه همواره در بدست آوردن دانستنیهای نوین و تازه نگاهداشتن معلومات خود کوشا باشند.

۳- نیازمندیهای بهداشتی درمسانی اکثر کشورها بطور چشمگیری به یکدیگر شباهت دارند که این احتیاجات پیوسته در حال تغییر بوده و فاکتورهای بسیاری نیز بر آنها تاثیر می‌گذارند که برخی از آنها عبارتند از:

الف - افزایش آگاهی افراد جامعه توسط وسایل ارتباط

شرکت در برنامه‌های آموزش حین خدمت ناگزیر به ادامه آموزش جهت ارتقای سطح معلومات و مهارتهای خود می‌باشند. و ضمن تاکید و تأیید این امر در قسمتی از آئین‌نامه خود اضافه می‌نماید:

۱- پرستاران برای ادامه خدمات پرستاری شخصاً مسئول بوده و باید با بهره‌جوئی از آموزشهای حین خدمت در حفظ صلاحیت و شایستگی خود بکوشند.

۲- پرستاران هنگامی که در محدوده تخصصی خویش انجام

در این مورد «انجمن بین‌المللی پرستاران» اعلام نموده است که در پرتو تغییرات وسیع علمی، تکنیکی و اجتماعی به اهمیت آموزشهای حین خدمت برای تامین ارائه مراقبتهای موثر در امر پرستاری واقف گردیده و تاکید می‌نماید که این آموزشها علاوه بر نیازهای علمی پرستاران، باید پاسخگوی نیازهای سازمان نیز باشد.

در همین زمینه «انجمن بین‌المللی آموزش مداوم برای پرستاران» در شانزدهمین کنگره

جمعی از مسایل و نوآوریهای بهداشتی و درمانی که بدین ترتیب امید و انتظارات آنها را از کادر پزشکی و پرستاری افزایش می دهد.

ب - تغییرات حاصله در جدول سنی افراد و افزایش شاخص «امید به زندگی»<sup>(۱)</sup> که پیگیری مراقبت های پرستاری از بیماران سالخورده در منزل را بدنبال خواهد داشت.

ج - پیشرفت های دایمی و روز افزون علوم تکنولوژی علاوه بر انجام تحقیق، نیاز به تخصص هم دارد.

د - آرایه و معرفی تکنولوژی پیچیده نه تنها به دانش و آگاهی ویژه ای نیازمند است، بلکه نیازمند متدهای جدید پرستاری و نوآوریهای ارتباطی نیز می باشد.

هم شرایط و اوضاع حال و آینده افراد جامعه باعث گردیده تا پرستاران مسئولیتهای بیشتر و سنگین تری را برعهده بگیرند که باید برای اجرای این مسئولیتهای همچنین ابقای نقش منحصر به فرد خود و ارائه مراقبت های صحیح پرستاری با کیفیتی بهتر آماده باشند.

یکی از دست اندرکاران آموزش حین خدمت اظهار می دارد که پرستاران باید به حفظ استانداردها اهمیت دهند.

اگر حرفه پرستاری می خواهد به پیشرفت در کار خود ادامه دهد باید بطور جامعی در جهت آموزش های لازم و اساسی قدم بردارد.

ظهور سازمانهای بزرگ مساله آموزش کارکنان چندان مورد توجه نبوده و اصولاً ضرورتی هم نداشت ولی با ایجاد و توسعه بوروکراسی در قرن اخیر و افزایش

آموزش دادن به بیمار و اطرافیان و حتی عموم افراد جامعه یکی از کارهای اساسی در پرستاری است.

در همین زمینه پژوهشگران عقیده دارند که اگر پرستاران درصدد آرایه مراقبت های شایسته ای هستند، وجود یک برنامه خودسازی برای کلیه کارکنان پرستاری لازم و اساسی است. نیز بسیار اهمیت دارد که بتوان نیازهای آموزشی فردی و گروهی را شناسایی نموده و محیطی بوجود آوریم که در آن محیط کلیه فراگیران بتوانند به آسانی سئوالات خود را مطرح ساخته و درباره آنها بحث و گفتگو نمایند. بنابراین مسئله آموزش پرستاران بعنوان مؤثرترین راه تجدید بنای نیروی انسانی پرستاری و مراکز بهداشتی درمانی و آماده سازی زمینه برای متناسب ساختن این مراکز با وظایفی که به عهده دارند، مطرح می باشد.

تاریخچه آموزش ضمن خدمت: قبل از پیدایش نهضت مدیریت علمی در قرن نوزدهم و

درجه و پیچیدگی کارها و توسعه روزافزون تحقیقات آموزش بصورت یکی از اصول کلی و غیرقابل اجتناب مدیریت تجلی نمود. بطوریکه امروزه تهیه و تنظیم اجرای برنامه های آموزشی کارکنان یکی از وظایف اساسی سازمانها بشمار می رود. بطور کلی موضوع آموزش کارکنان و اهمیت آن در علوم اداری بعد از جنگ جهانی دوم مورد توجه دقیق قرار گرفت. تا آن تاریخ تنها سازمانهای محدودی بودند که برای تدریس و تعلیم کارمندان خود سعی کافی مبذول می داشتند.

در آمریکا تا سال ۱۹۴۹ میلادی آموزش کارمندان رونق چندانی نداشت. اما با اولین قانونی که در مورد آموزش کارکنان در سال ۱۹۵۸ میلادی تصویب گردید، آموزش بعنوان یکی از جنبه های مثبت اداری مورد توجه

قرار گرفت.

در انگلستان در سال ۱۹۴۴ و در فرانسه در سال ۱۹۴۶ میلادی اجرای برنامه‌های آموزش جامع برای بهبود کیفیت و کارایی خدمات مورد توجه واقع گشت. در ایران راه‌آهن دولتی جزو اولین سازمانهایی بود که برنامه‌های آموزش کارکنان را آغاز کرد و این قبیل برنامه‌ها از سال ۱۳۲۷ بوسیله سازمان برنامه به عنوان طرحهای مختلف آموزش صورت عمل بخود گرفت. از سال ۱۳۴۲ به بعد به مناسبت تحولات عظیم اجتماعی، اقتصادی کشور لزوم هماهنگی اقدامات دولت با این تحولات و اهمیت مساله آموزش و نقش آن در افزایش کارایی کارمندان مورد توجه قرار گرفت و در تهیه قانون استخدام کشوری مصوب ۱۳۴۵ فصل جداگانه‌ای به امر آموزش کارمندان اختصاص داده شده است.

بنابراین، یک واقعیت غیرقابل انکار این است که بررسی احتیاجات آموزشی، امری علمی، مستمر و همه جانبه است و در دنیای امروز که هر لحظه تغییرات شگرف در جنبه‌های مختلف حیات اجتماعی و اقتصادی و صنعتی جوامع بشری رخ می‌دهد و متعاقب آن خودنمایی می‌کند، آموزش راه و روشهای جدید برای

مواجهه با این نیازمندیها از ضروریات زندگی بشمار می‌رود.

## آشنایی با واژه‌ها

آموزش ضمن خدمت:

آموزش ضمن خدمت به برنامه‌های طرح ریزی شده‌ای اطلاق می‌گردد که توسط یک موسسه استخدامی جهت ارتقای سطح صلاحیت و شایستگی پرستاران برای ارائه مراقبت‌های اختصاصی به بیماران تهیه و تنظیم گردد.

### دوره کارآموزی:

آموزشی است که در طی آن کارمند از طریق انجام کار، مهارت لازم را تحت نظارت و راهنمایی متصدیان با تجربه فرا می‌گیرد و عملاً در جریان چگونگی وظایف و مسئولیت‌های مربوط به شغل خود قرار می‌گیرد.

### آموزش شغلی:

منظور از آموزش شغلی، ایجاد تغییر و دگرگونی در رفتار و طرز عملکرد کارکنان، با چنان کیفیتی است که با صرف حداقل هزینه و با استفاده از بهترین و جدیدترین فنون و تکنیک‌های پیشرفته بشری، حداکثر بهره از نیروی انسانی که به خدمت سازمان در می‌آید، کسب شود. بطور کلی

آموزش شغلی تحصیلات حرفه‌ای و تخصصی است که هدف آن مشخص و در زمان نسبتاً کوتاهی قابل حصول است و معمولاً بعد از یکی از مراحل تحصیلات رسمی برگزار می‌شود تا افراد با توجه به کار و حرفه‌ای که دارند یا در آینده انتخاب خواهند کرد آن را طی کنند.

### بهبود منابع انسانی:

بینس<sup>(۱)</sup> در تعریف بهبود منابع انسانی می‌گوید: «بهبود منابع انسانی سازمانها روش آموزشی پیچیده‌ای است که هدف آن تغییر عقاید، نگرشها و ارزشهای کارکنان می‌باشد تا سازمان بتواند با کمک عقاید، نظریات، نگرشهای جدید و نیز با بهره‌گیری از تکنولوژی نو با مشکلات تازه و تغییرات دیگر بهتر سازگار شود».

### انواع آموزش:

با توجه به مواد ۴۴، ۴۵ و ۴۶ قانون استخدام کشوری و طرح طبقه‌بندی و ارزشیابی مشاغل در بخش دولتی که نظام آموزش کارکنان دولت متأثر از آن است، اصولاً آموزش کارمندان را می‌توان به دو دوره زیر تقسیم نمود: آموزش قبل از خدمت و آموزش

ضمن خدمت .

### آموزش قبل از خدمت (۱):

آموزش قبل از خدمت، آموزش تخصصی کوتاه یا دراز مدتی است که در بدو ورود به خدمت رسمی دولت و بدون آنکه داوطلب تجربه‌ای داشته باشد، به او داده می‌شود. عناصری از دانش‌ها، مهارت‌های فنی و حرفه‌ای مربوط به شغل که در دوره تحصیل رسمی نیاموخته است، به او آموخته می‌شود. آموزش کوتاه مدت برای آماده کردن فرد جهت ورود به خدمت به او داده می‌شود و معمولاً در این گونه موارد فرد را برای شغلی خاص انتخاب کرده، تخصصی لازم را در طی مدتی کوتاه به او می‌آموزند.

آموزش دراز مدت برای آماده کردن فرد به منظور قبول مسئولیت در آینده است که طی آن تحصیلات علمی و احیاناً عملی صورت می‌گیرد در اکثر موارد پس از پایان دوره به افراد موفق گواهینامه نیز داده می‌شود.

### آموزش ضمن خدمت (۲):

آموزشی که فرد شاغل، برای رفع کمبودهای شغلی از نظر داشتن تخصص، مهارت و برداشتهای منطبق با شرایط روز جامعه و محیط کار خود یا ارتقا به

طبقات شغلی بالاتر برای آمادگی قبول مسئولیت‌های مهم‌تر و وظایف بیشتر، طی می‌کند.

آموزش ضمن خدمت جدا از آموزش قبل از خدمت بوده و بطور رسمی اجرا می‌شود و از طرف موسسه مربوطه، بخشی از فعالیتهای روزانه کارکنان در هر سطح را در برمی‌گیرد. به عبارتی، آموزش ضمن خدمت بهبود منظم و مستمر مستخدمین از نظر دانش‌ها، مهارت‌ها، رفتارهای آنان که به رفاه ایشان و سازمان محل خدمتشان کمک می‌کند، را دربر می‌گیرد. اینطور استنباط می‌شود که هدف از آموزش ضمن خدمت، ایجاد توانایی بیشتر، تولید و افزایش کارایی در شغل فعلی و کسب شرایط بهتر برای احراز مقامات بالاتر می‌باشد.

«کندی» و «شانک» (۳) بیان می‌دارند که آموزش ضمن خدمت افزایش معلومات تخصصی و حرفه‌ای کارمندان و بهبود روابط اداری آنهاست. در جهت نیل به این هدف است که شامل کمک به کارمندان در تعدیل نقش خود در آن موسسه نیز می‌گردد. چنین برنامه‌هایی باعث گسترش و پیشرفت روابط اداری و تواناییهای کارکنان در امر ارائه خدمت می‌شود.

### فلسفه آموزش ضمن خدمت :

«شانک» و «کندی» معتقدند که آموزش ضمن خدمت دارای دو فلسفه متفاوت می‌باشد. اول اینکه تمام افراد شاغلی که در یک محل با یکدیگر همکاری می‌کنند باید با هم آموزش ببینند و در آموزشهای ضمن خدمت شرکت نمایند. فلسفه دیگر نشانگر این موضوع است که افراد بر حسب درجات مختلف تحصیلی دارای نیازهای آموزشی متفاوتی می‌باشند و امکان برآورده کردن نیازهای آموزشی آنها در یک زمان واحد امری است محال؛ لذا جهت هر فرد بر اساس درجات مختلف تحصیلی و در هر گروه‌بندی شغلی برنامه‌های آموزشی مناسب طراحی و به مرحله اجرا گذاشته می‌شود.

### مزایا و اهداف آموزش ضمن خدمت :

- ایجاد تغییرات کیفی در نیروی انسانی موجود .
- ارتقای سطوح دانش، بینش و معلومات شغلی کارکنان.
- بالا بردن مهارت‌ها و توانایی‌های شغلی و حرفه‌ای.
- افزایش قدرت تصمیم‌گیری

1. Pre - Service - Training
2. IN - Service - Training
- 3- Kenedy & Shanky

فراگرفتن و انجام شیوه‌های تعلیم داده شده بکوشد، باید پشتوانه‌ای برای آن در نظر گرفته شود، تا عکس‌عملی را موجب گردد که منتهی به هدف آموزش و سازمان می‌شود.

۳- فایده و ضرورت آموزش برای فراگیر و روشن باشد: طبق این اصل لازم است، به فراگیر تفهیم گردد که باید آموزش را قبول کند، برای اینکه معلومات لازم را بدست آورده و مزد بیشتری بگیرد و یا مقام بالاتری را بدست آورد.

۴- در آموزش باید تئوری و عمل همراه باشد: یکی از اصول پراهمیت مسئله تمرین آموخته‌ها می‌باشد، تمرین و عمل برای حفظ مهارت و ضبط علم ضرورت دارد و چنانچه تمرین و عمل مداومت نیابد، فراموشی به سرعت جایگزین علم خواهد شد.

۵- در اجرای برنامه‌های آموزشی باید به اختلاف بین اشخاص توجه کافی شود: معمولاً کسانی که تحت شرایط خاصی به آموختن مطالب می‌پردازند، منش‌های متفاوتی را کسب می‌کنند و در نتیجه عکس‌عمل‌های متفاوتی را نیز بروز می‌دهند و آن معلول تفاوت‌های ذاتی و اکتسابی افراد

است. هدف میانی از ارائه چنین برنامه‌هایی، بالا بردن شایستگی و صلاحیت پرسنل کادر پرستاری بوده و بالاخره هدف نهایی از برقراری برنامه‌های آموزش ضمن خدمت، کسب معلومات و مهارت‌های لازم است که در افزایش کارایی شغل کارمندان تاثیر می‌گذارد آموزش ضمن خدمت به عهده رییس خدمات پرستاری بیمارستان می‌باشد. هم‌چنین مسئولین پرستاری و پرستاران و مابقی افراد کادر پرستاری باید به نحوی مسئولیت آموزش‌های ضمن خدمت را به عهده بگیرند. برنامه‌های آموزش ضمن خدمت برای کادر پرستاری حائز اهمیت است.

#### اصول آموزش ضمن خدمت :

۱- فراگیر باید برانگیخته شود: در توجیه این موضوع باید گفت که وقتی انسان را به سوی هدفی که بوسیله آموزش قابل وصول است، تحریک کنیم به مراتب بیشتر و موثرتر موضوعات را فراخواهد گرفت.

۲- امید دریافت پاداش وجود داشته باشد: برای اینکه عمل آموزش بخوبی انجام پذیرد و کارآموز هم با میل و رغبت در

بخصوص در سطوح مدیریت و سرپرستی از طریق انتقال اطلاعات و آگاهی‌های لازم و در نتیجه کاهش عوارض بوروکراسی و کندی جریان امور.

- متناسب ساختن نیروی انسانی با وظایف و ماموریت‌های جدید.

- بهبود روش‌های انجام کار و افزایش تولید با خدمات.

- بوجود آمدن امکان ارتقا برای کارکنان.

- بهبود روحیه کارکنان و ایجاد روح همکاری دسته‌جمعی در کارکنان.

- تقلیل سرپرستی.

- تقلیل هزینه اضافه کار.

- تقلیل سوانح، تصادفات و ضایعات، غیبت و ترک خدمت.

- افزایش قابلیت انعطاف پذیری در کارمند نسبت به اعمال روش‌های جدید ترقی و استفاده از وسایل و ادوات مدرن.

- آشنا ساختن کارمندان با حقوق و اختیارات شغلی، هدف و خط مشی‌های سازمان.

تمام پرستاران باید با روش‌های تدریس آشنا شوند تا بتوانند راهنمایان خوبی برای سلامت جامعه باشند.

«کورتنی»<sup>(۱)</sup> می‌نویسد: «هدف از اجرای برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت بالا بردن کیفیت و کمیت مراقبت‌های پرستاری لازم

است پس در برنامه‌های آموزشی باید به آن دقت کافی شود.

#### انواع آموزش ضمن خدمت :

- آموزش توجیهی
- آموزش مربوط به تغییر شغل
- آموزش بازنشستگی
- آموزش ضمن کار
- آموزش ارتقایی
- بازآموزی
- نوآموزش

#### آموزش توجیهی :

آموزشی است که به مستخدم جدید استخدام شناختی در مورد هدفهای خدمات عمومی و نقش سازمان وی در تحقق هدفهای مزبور می‌دهد و او را با مقررات استخدامی و وسایل و روشهای انجام کار برای اجرای وظایف و مسئولیتهای خود در سطوح سازمان آماده می‌کند. اگر افراد جدیدالاستخدام زیربنای فکری و اطلاعات اداری لازم را نداشته باشند، سازمان خود را در آینده دچار اشکال می‌کنند. بی‌اطلاعی از هدفهای سازمان بصورت بی‌اعتقادی و عدم تمایل به انجام وظایف در دسته‌ای از کارکنان ظاهر می‌شود و در نتیجه وجدان کار و روح قبول مسئولیت را در آنها تحت تاثیر منفی قرار می‌دهد. در شروع خدمت باید به کلیه کارکنان

آموزش توجیهی داده شود و بطور کلی او را با محیط کار و اوضاع کلی و نظام اداری کشور آشنا نمود. این آموزش پایه‌گذار ارتباط سالم مستخدم با سازمان خود است.

#### اهمیت آموزش توجیهی و آشناسازی :

آشناسازی جریانی است که طی آن یک کارمند جدیدالاستخدام با یک شغل آشنا و به محیط معینی معرفی می‌گردد. این چنین برنامه‌هایی، دقیقاً از زمانی شروع می‌گردد که کارمند جدید مسئولیتهای محوله در شغل و پست سازمانی معین و جدید را که برای انجام آن استخدام گردیده هنوز آغاز ننموده است. تعریف فوق بر تعیین و تشخیص نیازهای فردی در آشنایی کارمندی که خواه در یک موسسه جدید استخدام شده باشد و خواه شغل یا پست جدیدی را در همان موسسه تقبل نموده باشد، دلالت می‌نماید. برنامه آشناسازی باعث برقراری ارتباط مستقیم کارمند جدید با موسسه می‌گردد. در حقیقت این برنامه از اولین برخورد کارمند جدید و مسئول موسسه قبل از ملحق شدن وی به کارکنان قبلی آغاز می‌گردد. در شروع این برنامه باید سعی شود توضیحات در باره فلسفه موسسه از نقطه نظر ارائه

مراقبت‌های لازم از بیماران و خدمات پرستاری، به کارمند جدید داده شود تا وی با فلسفه خویش مقایسه نموده و به یک نتیجه مطلوب از ادغام و سازش دو فلسفه مزبور برسد.

سازگاری با یک محیط جدید، در هر فردی که برای اولین بار کاری را در موسسه‌ای شروع می‌نماید امر بسیار مشکلی می‌باشد. خصوصاً اینکه انسانها از این نظر با یکدیگر متفاوت هستند. عده‌ای به راحتی خود را با یک محیط جدید مطابقت می‌دهند و عده‌ای مشکل‌تر، شخصی که با پیدا کردن شغلی جدید در موسسه‌ای شروع بکار می‌نماید در معرض اضطراب و ترس فوق‌العاده‌ای قرار می‌گیرد. چون نه تنها باید خودش را به همکاران جدید بشناساند بلکه دارای تشویق و نگرانی نسبت به نحوه انجام کارها، قوانین و مقررات استفاده از وسایل، یادگیری محل و نگهداری وسایل موسسه جدید می‌باشد. لذا برای ایجاد یک محیط ایده‌آل برای کارمند جدیدالاستخدام و بالابردن کیفیت کار و کسب کارایی مطلوب، موسسه موظف است که یک برنامه آشناسازی مفید و موثر فردی طرح ریزی نماید. بین سالها ۱۹۸۰-۱۹۷۰ اضطراب و

غمزدگی تعدادی بی‌شمار از پرستارانی را تهدید کرد که برای اولین بار در موسسه‌ای استخدام و حرفه‌ای را تقبل نموده بودند. نیاز به طرف نمودن چنین اشکالاتی هم در پرستاران و هم در مدیران باعث شد که برنامه‌های پیشرفت پرسنلی را تنظیم و توسعه نمایند. در اولین مرحله، نسبت به برنامه آشنایی تاکید اساسی شد.

پرستاران حرفه‌ای که در بیمارستان جدیدی شروع به کار می‌نمایند، نسبت به پرسنل دیگر بیگانه هستند و احتیاج به معرفی به افراد و آشنایی با وسایل کار، روشهای کاری معمول در آن موسسه و محیط فیزیکی دارند تا عادت کارکردن در محیط جدید و با افراد، جدید را کسب نموده و قادر به انجام مراقبت‌های لازم از بیماران گردند.

برنامه آشناسازی به محیط و وظایف کاری قسمتی از برنامه آموزشی کارکنان می‌باشد که برای کمک به پرسنل جدیدالاستخدام جهت تطبیق خویش به محیط و وادایف محوله برنامه‌ریزی می‌شود. در هر موسسه‌ای طرح و اجرای برنامه‌های آشناسازی، از ترک خدمت کارکنان به میزان فوق‌العاده‌ای می‌گاهد.

چنانکه در سال ۱۹۸۶ بوئو<sup>(۱)</sup> بعلت ترک خدمت تعداد

بیشماری از پرستاران شاغل، کلید حل مشکل را در ارائه برنامه‌های آشناسازی دانست. وی با تشکیل یک بخش آشناسازی در بیمارستان این فرصت را به همه پرستاران جدیدالاستخدام داد تا از امکانات آموزشی و انجام روشهای کاری تحت نظارت مسئولین استفاده نموده و کارآیی لازم را هر چه زودتر کسب نمایند. البته باید متذکر شد که این برنامه‌ها بر اساس نیازهای فردی پرسنل طرح و برنامه‌ریزی گردید.

#### مراحل برنامه آشناسازی در بخش خدمات پرستاری:

برنامه آشناسازی شامل سه مرحله است:

الف) برنامه آشنایی با بیمارستان: آشنایی به ساختمان فیزیکی بیمارستان و بخش‌ها، توضیح اهداف بیمارستان، تشریح سازمان و تشکیلات بیمارستان و خط مشی مدیریت بیمارستان.

ب) آشنایی با بخش خدمات پرستاری: آشنایی با پرسنل، آشنایی با فلسفه و اهداف و استانداردهای موجود در مراقبت‌های پرستاری، وابستگی‌های موجود بین بخش‌ها، روشهای کاری، روشهای ارائه خدمات و مراقبت‌های پرستاری، شرح وظایف تمام

پرسنل.

ج) آشنایی با واحد پرستاری: مهمترین مرحله برنامه آشناسازی معرفی پرسنل جدید پرستاری به واحد پرستاری می‌باشد که جهت انجام وظیفه در آنجا استخدام شده است که این برنامه شامل معرفی و توضیح سازمان، تشکیلات واحد پرستاری، نوع بیمارانی که در بخش بستری می‌شوند، طرح مراقبت‌های پرستاری، کنفرانسها، مذاکرات در رابطه با مراقبت از بیماران، طریقه پذیرش پرسنل، نحوه ارزشیابی کارکنان و ... می‌باشد.

#### اصول کلی در طرح و اجرای برنامه آشناسازی:

۱- پرسنل جدیدالاستخدام به محض ورود به سازمان جدید باید به قسمت آموزش کارکنان معرفی گردند تا از طریق کانال مربیان برنامه‌های «پیشرفت پرسنل»<sup>(۲)</sup> به بخش‌های مربوط، جهت انجام وظیفه برده شدند.

۲- گردانندگان طرح و اجرای برنامه‌های آموزش توجیهی، باید ساعات کار پرسنل جدید پرستاری را بر اساس نیازهای آنان برای آشنایی با محیط و وظایف کاری تنظیم نمایند و از پرسنل

1- Bueno

2- Staff Development



اگر حرفه پرستاری می‌خواهد به پیشرفت در کار خود ادامه دهد، باید بطور جامع در جهت آموزشهای لازم و اساسی قدم بردارد.

مدت اجرای برنامه آشنایی برای ارائه خدمات پرستاری مورد نیاز استفاده کنند.

۳- دست اندرکاران طرح و اجرای برنامه‌های آموزشی پرسنل باید برنامه آشناسازی را برای تمام سطوح پرسنل جدیدالاستخدام بر اساس نیازهای یادگیری و وظایف شغلی ایشان طرح ریزی نمایند.

۴- مربیان آموزش پرسنل، مسئولیت نظارت کار بالینی پرسنل جدید را در تمام مدت آشنایی عهده‌دار بوده و همراه با مسئولین پرستاری و سرپرستاران همچنان مسئولیت در دسترس گذاشتن تجربیات مفید خویش را دارا می‌باشند.

۵- پرسنل جدید در تمام مدت آموزش، مسئولیت پیروی از مربیان آموزش پرسنل را بعهده دارند.

۶- چنانچه یک پرسنل جدید، مدت آموزش توجهی را با موفقیت به اتمام رساند، وظیفه مربی آموزش پرسنل است که به مسئولین پرستاری اطلاع دهد تا ترتیب انتقال وی از قسمت آموزش به بخشی که قرار است انجام وظیفه نماید، داده شود.

پرسنل جدید به آنجا منتقل شده معرفی و آشنا کردن وی به آن قسمت می‌باشد.

۸- سرپرستار بخش موظف به ارزشیابی کارآیی پرسنل جدید در طی شش هفته اولی است که به آنجا منتقل شده است.

۹- چنانچه پرستار از قسمتی به قسمت دیگر و یا از یک پست به پستی دیگر انتقال یابد، احتیاج به آشنایی مجدد دارد.

#### اهداف کلی برنامه آشناسازی:

۱- آشنا ساختن پرسنل جدیدالاستخدام به محیط بیمارستان (تا در کوتاهترین مدت قادر به تطبیق خود با محیط اطراف شود).

۲- دادن اطلاعات کافی به پرسنل جدید درباره شغل و موقعیت جدید.

۳- آگاه ساختن پرسنل جدید درباره نقش، مسئولیتها و روابط در محیط جدید.

۴- دادن اطلاعات کافی به پرسنل درباره محل بیمارستان، بخشها و قسمت‌های مختلف و تشکیلات واحدی که باید در آنجا انجام وظیفه نماید.

کسب آگاهی درباره روابط موجود بین قسمت‌های متفق که بطور دسته‌جمعی مسئول اجرای مراقبتهای لازم از بیماران می‌باشند.

۶- کمک به پرسنل جهت کسب آگاهی از نقش مهم خویش در برآوردن هدف کلی بیمارستان.

۷- کمک به شخص جدیدالاستخدام برای کسب آگاهی درباره جایگاه و نقش خویش در تیم پرستاری.

۸- کسب آگاهی درباره چگونگی نقش بیمارستان در جامعه.

یکی از صاحب نظران طرح و اجرای برنامه آشناسازی، هدف این برنامه را این چنین بیان می‌نماید: «برنامه‌های آشناسازی به محیط و وظایف کاری در بخش‌های خدمات پرستاری، جهت نیل به اهداف زیر طرح‌ریزی و به مرحله اجرا گذاشته می‌شود:

- تقلیل مدت لازم برای کسب کارایی موثر در کارمند جدیدالاستخدام.  
- جلب اعتماد کارمند جدید و در دسترس گذاشتن اطلاعات لازم

در باره موسسه  
- تقلیل اضطراب و آشفتگیهای ناشی از شغل و موقعیت جدید  
- جلوگیری از انتقال اطلاعات ناصحیح از طرف کارمندان قدیمی به کارمندان جدید.  
- کاهش اشتباهات احتمالی و حوادث ناشی از کار.  
- تشویق و ترغیب کارمندان جدید جهت حل مشکلات اساسی خویش.  
- برقراری موقعیت مناسب جهت پذیرش کارمندان جدید از طرف پرسنل و همکاران.  
- کمک به مدیران به منظور آشنایی هر چه سریعتر با نگرشها، مه رتها و نیازهای یادگیری».

انواع آموزش ضمن خدمت :  
«میلر»<sup>(۱)</sup>، یکی از صاحب نظران مدیریت اظهار می دارد که برنامه های آموزش ضمن خدمت در چهار زمینه بسط و توسعه می یابند که شامل :

- ۱- برنامه آشناسازی (آموزش توجیهی) به محیه! و وظایف کاری
  - ۲- آموزش حین انجام کار<sup>(۲)</sup>
  - ۳- آموزش مداوم تکمیلی<sup>(۳)</sup>
  - ۴- رهبری و مدیریت<sup>(۴)</sup>
- راجع به آموزش توجیهی توضیحات لازم داده شد.  
آموزش مداوم یا تکمیلی یا دائمی:  
طبق نظر «انجمن ملی پرستاران

ایالات متحده آمریکا»<sup>(۵)</sup>، آموزش مداوم، ارزیابی شخصی از تجربه ای است که به کارکنان این فرصت را می دهد تا بتوانند دانش های تازه و نوین را فرا گرفته و آنها را در حرفه خویش بکار گیرند.

#### اهداف آموزش مداوم:

ترغیب کارکنان برای بدست آوردن معلومات، توانایی و تجربیات لازم در زمینه شغلی یکی از این اهداف و دیگری کمک به کارمندان جهت کسب جدیدترین مفاهیم و دانسته ها در رابطه با شغل خود و گسترش توانایی در تجزیه و تحلیل و حل مشکلات می باشد. برنامه های آموزش مداوم را می توان در داخل یا خارج موسسه به معرض اجرا گذاشت. برنامه های آموزش مداوم پرسنل به دو صورت اجباری و اختیاری برگزار می گردد. در بعضی از موارد گرداندگان برنامه های آموزش ضمن خدمت، تصمیم به ارائه برنامه های آموزش به صورت اختیاری می کنند ولی از آنجائیکه بعضی از اشخاص رغبت زیادی به یادگیری ایده های جدید در حیطه شغل خویش ندارند، مسئولین امر از ارائه برنامه های آموزش اجباری نتیجه بهتری می گیرند. ولی سند قاطعی مبنی بر رجحان یک روش به روش دیگر موجود نیست.

مسائل مطرح برای طراحان عبارت است از مکان، زمان، تعداد ساعات برنامه های آموزشی و بالاخره میزان علاقمندی پرستاران.

#### راهها و روشهای آموزش دائمی:

A.N.A تاکید می نماید که پرستاران می توانند در یک یا چند برنامه آموزشی مداوم شرکت جویند این برنامه ها می توانند به قرار زیر باشند:

۱- دوره های کوتاه مدت آموزشی یا برنامه هایی که به توسط دانشگاه و دانشکده های سازمانهای بهداشتی و یا موسسات حرفه ای طرح و ارائه می گردد.

۲- برنامه های آموزشی که همراه با گرفتن درجه یا مدرک می باشد.

۳- برنامه های آموزشی غیررسمی و مستقل در موسسات مختلف که فرصت یادگیری به کارکنان در رابطه با شغل خویش را می دهند.

A.N.A اظهار می دارد که هر بخشی از برنامه های آموزشی مداوم، شامل شرکت در ده جلسه

1- Miller

2- On - The - Job - Training

3- Continuing - education

4- Leadership - and - management

5- A.N.A.(American Nursing Association)

کلاس همراه با نظارت و مسئولیت مربیان مجرب می‌باشد.

### آموزش جهت کسب مهارت‌های مدیریت و رهبری:

در چهارچوب مدیریت و رهبری، رهبر شخصی است که به طریقی بر روی افراد و زیردستان خویش اعمال نفوذ نماید، تا وظایف محوله را با کیفیت بالا ارائه دهند، احساس دلگرمی بیشتر نمایند، کمتر غیبت کنند، میزان ترک خدمت کاهش یابد و بالاخره زمینه پیشرفته را مهیا نماید.

### اهداف آموزش رهبری و مدیریت:

- 1- تفویض اختیارات مدیریت و رهبری بین پرسنل بیمارستان.
  - 2- ایجاد دلگرمی در بین مدیران و در نتیجه انعکاس آن بر پرسنل.
  - 3- تقلیل ترک خدمت در بین پرسنل کارآموده.
  - 4- درک بیشتر از خدمات و اهداف بیمارستان.
  - 5- کمک به فرد در رابطه با بروز شخصیت و تکامل اخلاقی.
- برنامه‌های آموزش مدیریت و رهبری برای پرسنلی ارائه داده می‌شود که ظرفیت و قدرت مسئول بودن را دارا باشند - بطور کلی برنامه آموزش مدیریت و رهبری شامل تعلیم و تربیت

پرستاران حرفه‌ای جهت نیل به عنوان‌های سرپرستاری و سوپروایزری می‌باشد.

### آموزش ضمن کار:

آموزشی است که به کارمند در ضمن انجام وظایف داده می‌شود. مسئولیت این آموزش بیشتر به عهده سرپرست مستقیم افراد است. این آموزش ممکن است در تمام دوران خدمت و در کلیه سطوح سازمانی به کارمند داده شود.

### بازآموزی:

آموزشی است که معمولاً هر چند سال یکبار به مستخدم داده می‌شود تا در صورتی که اطلاعات گذشته را فراموش کرده است، بخاطر آورد.

### آموزش تغییر شغل:

آموزش به فردی می‌باشد که قرار است شغل وی تغییر کند تا او را برای شغل جدید آماده سازد.

### آموزش ارتقایی:

در این آموزش مستخدمین برای قبول وظایف و مسئولیت‌های بیشتر و احراز مقام‌های بالاتر آماده می‌شوند.

### نوآموزی:

این آموزش در صورتی به

کارمند داده می‌شود که روشها و فنون انجام کار، تغییر کند، یا وسایل و ادوات جدید به خدمت گرفته شود یا تغییراتی در هدف وظایف سازمان پیش آید.

### آموزش بازنشستگی:

آموزشی است که کارمند را برای دوران بازنشستگی آماده می‌کند و وی را تحت تعلیمات خاص قرار می‌دهد و مهارت‌هایی را در او ایجاد می‌کند که دوران بازنشستگی به آن سرگرم باشد. همچنین آموزشهای قبل و ضمن خدمت به انواع زیر تقسیم می‌شود:

### آموزش مشاغل مشترک اداری:

دوره‌های آموزش تخصصی مربوط به رشته‌های شغلی مشترک بین وزارتخانه و موسسات دولتی است و به منظور بالا بردن مهارت و متناسب ساختن توانایی فرد با وظایف پست مورد تصدی اجرای می‌شود.

### آموزش مشاغل تخصصی:

دوره‌های آموزش تخصصی مربوط به رشته‌های شغلی است که به تعداد معدودی از وزارتخانه و موسسات دولتی اختصاص دارد. هدف این دوره نیز بالا بردن سطوح مهارت و متناسب ساختن

توانایی فرد با وظایف پست مورد تصدی است.

### کارشناس آموزش کیست؟

کارشناس آموزش کسی است که در امر طرح ریزی و اجرای برنامه‌های آموزش مورد نیاز کارکنان سازمان خود با مدیریت همکاری و تشریک مساعی کند.

### وظایف کارشناس آموزش چیست؟

وظایف کارشناس آموزش با توجه به تعریفی که شد، عبارت است از:

الف) طرح ریزی برنامه‌های آموزش از طریق:

- تعیین احتیاجات آموزشی
- تعیین هدف‌های آموزشی
- تعیین اولویت‌های آموزشی
- تنظیم برنامه‌های تفصیلی آموزش مورد نظر
- تعیین و ارائه روشهای آموزش
- تنظیم جدول زمانی از نظر مراحل اجرایی برنامه‌های آموزشی
- پیش‌بینی تعداد مربیان مورد نیاز
- پیش‌بینی وسایل و تسهیلات آموزشی مورد نیاز
- تعیین صلاحیت علمی مربیان
- پیش‌بینی و برآورد بودجه دوره آموزشی
- ب) ارزشیابی دوره‌های

### آموزشی

جدول زمانی برنامه‌های آموزشی تعیین شده را باید تنظیم کرد و در آن روزها و ساعت‌های آموزشی را پیش‌بینی کرد. وسایل و تسهیلات آموزشی مورد نیاز برنامه آموزشی را انتخاب و تعیین کرد.

در یک برنامه آموزشی باید تعداد مربیان و صلاحیت مربیان را تعیین نمود. ضوابط مربوط به تشخیص مربیان به شرح زیر خلاصه می‌شود:

**I) ضوابط علمی: صلاحیت علمی از لحاظ دانش و مهارت تخصصی**

- الف - تحصیلات
- الف ۱- مدرک تحصیلی
- الف ۲- رشته تحصیلی
- ب - تجربه
- ب ۱- تجربه علمی در رشته و موضوع مورد تدریس
- ب ۲- تجربه در مربی‌گری
- ب ۳- دوره‌های آموزشی گذرانده شده

ت ۴- تالیفات و آثار علمی

### II) صلاحیت مربی‌گری:

- الف - توانایی تدریس
- ب - قدرت بیان
- پ - قدرت و تفهیم مطالب
- ت - توانایی اداره کلاس
- ث - توانایی ارزشیابی

### شرکت‌کنندگان در دوره

#### III) صلاحیت اخلاقی:

الف - اعتقاد به نظام جمهوری اسلامی ایران

ب - درک وظیفه و احساس مسئولیت بعنوان یک مربی

پ - برخورد صحیح با افراد در فضای آموزشی

#### برآورد هزینه دوره آموزش:

بودجه لازم برای برگزاری دوره آموزش را باید برآورد کرد. پس از آنکه برنامه‌های آموزشی تنظیم شد و مقدمات اجرای آن فراهم شد برنامه را باید اجرا نمود.

#### ارزشیابی برنامه آموزشی:

ارزشیابی روشی است که بوسیله آن میزان نزدیکی عملیات انجام شده به هدف مورد نظر سنجیده می‌شود. و درک این مسئله از طریق مقایسه وضع موجود با هدف نهایی روشن می‌شود. ارزشیابی سنجش کمی و کیفی پیشرفت و یا تغییری است که در موضوع مورد نظر بوجود آمده است. ارزشیابی در حقیقت دفاع از برنامه اجرا شده بودجه مصرف شده و دلیلی برای ادامه برنامه آموزشی است و در عین حال ارزشیابی موارد انحراف در اجرای برنامه و لزوم حذف و ادغام قسمتهایی از برنامه را نشان

توسعه و گسترش مراقبت پرستاری در مؤسسه‌های بهداشتی، درمانی و آموزشی، نه تنها بستگی به برنامه‌های آموزشی،

قبل از خدمت دارد، بلکه مسئله مهمتر آموزشی است که ضمن خدمت به کادر پرستاری داده می‌شود و از این راه

امکان بالا بردن معلومات و مهارت‌ها و درک بیشتر از بیماران را به آنها داده و باعث رفع نیازهای بیماران می‌گردد.

می‌دهد. ارزشیابی بررسی میزان پیشرفت کار است و باید بطور مستمر و مداوم انجام شود.

#### نقش آموزش در پرستاری:

انجمن پرستاران آمریکا بیان می‌دارد که ارائه آموزش پرستاری شامل طرح تعلیم تجربیات بر اساس برنامه آموزش پرستاری می‌باشد. تجربیات مورد نظر سبب ترقی و توسعه دانش، مهارت‌ها و نظرات برای تمرینات پرستاری و در نهایت توسعه طرح مراقبت سلامت عمومی است. تمامی پرستاران در همه رده‌های شغلی نیاز به آموزش و تعلیم دارند که این نیاز بر اساس هدف از نوع آموزش تعیین می‌گردد ولی در این بین سه گروه از پرستاران مورد توجه بیشتری می‌باشند:

۱- فارغ التحصیلان جدید

۲- پرستاران جدید الورود به بخش

۳- Staff- Nurses

فارغ التحصیلان جدید:

این گروه حین ورود با

مشکلات متعددی روبرو می‌شوند، مطالعات نشان داده است که فارغ التحصیلان جدید هنگامی که برای اولین بار وارد سازمانی می‌شوند احساس هیجان دارند. پرستاران نوآموز اغلب از این مسئله رنج می‌برند که چگونه همه اشکال جدید را باید بخاطر بسپزند و همه مطالب را بیاموزند به همین علت آنان به تجربیات پرستاران با سابقه علاقه نشان می‌دهند و مایلند که ضمن کار با آنان این تجربیات را کسب نمایند.

#### پرستاران جدید:

آموزش گروه در جهت تعیین موقعیت و جهت یابی برنامه‌ها به قصد رفع نیازهای کارکنان جدید و آسودگی خاطر آنان است. کارکنان جدید باید قبل از هر چیز با محیط کاری خود آشنا شوند و باید سئوالات آنها در این زمینه پاسخ داده شود. توضیح موقعیتها از قبیل چه کارهایی توسط چه کسانی در چه زمانی و چرا انجام

می‌شود، ضروری بنظر می‌رسد.

#### Staff - Nurses

این آموزش به منظور یادگیری نقش رهبری می‌باشد. ارائه آموزش به این گروه سبب ایجاد پرسنلی با دانش و مهارت‌های جدید بر اساس علوم مراقبت می‌شود. هر جزئی از تمرینات پرستاری نیازمند به رهبری و تدابیر مناسب می‌باشد. بررسی دانسته‌ها، طرح مداخلات پرستاری و ارزشیابی موثر در مراقبت پرستاری از موارد مهم در رهبری و تدابیر پرستاری است. با آموزش به این گروه، این صلاحیت و آمادگی در آنان بوجود می‌آید که بتوانند یک گروه پرستاری را در جهت صحیح هدایت نماید.

#### نقش پرستار در آموزش:

آموزش دادن به بیمار و اطرافیان و حتی عموم افراد جامعه یکی از کارهای اساسی در

**Ref:**

- 1- ARm dt, H uckbay, Mursing - A Dminstration theory - for practice - with asystem approach the C.V. Moseby - 1989company. st. Louis, toronto london,  
2- Ponoran - helem, Nursing service adminstration sainthlouis, The moseby company 1985 C.V.  
3- Jahn F.Mee, Personnoi Newyork company 1985. Hanedbook,  
4- Roberta Milers, Alan - Skeath, David tossel, Managment, in Nurse new york 1985. education,

پرستاری است که یک پرستار همواره با آن مواجه است و در واقع یکی از نقش‌های ارزنده او محسوب می‌گردد. بنابراین تمام پرستاران باید با روشهای تدریس آشنا شوند تا بتوانند راهنمایی خوبی برای سلامت جامعه باشند، یک پرستار همچنین باید بتواند در یادگیرنده ایجاد تحرک و عکس العمل کند تا اثر مناسب بر او بگذارد و به نتیجه مطلوب برسد.

Enviroment. 6 th ed. Boston. Allyn and Bacon 1996.

// - Premeaux. Shane R; Mondy , R. Wayne, Management. concepts, Practices, and Skills. 6 th ed. Boston. Allyn and Bacon,1993.

مدیریت. چاپ دوم. تهران، انتشارات «سمت» پاییز ۱۳۷۳.

۷- علاقه‌بند، علی. مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ اول، تهران. انتشارات بعثت. شهریور ۱۳۷۱.

۸- کونتز، مارولد. ادانل، سیرین، وپهریج، هینز. اصول مدیریت، ترجمه محمدعلی طوسی، سیدامین سلوی، علی‌اکبر فرهنگی، تهران، آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۰.

۹- هرسی، پاول. بلانچارد، کنت ایچ، مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، چاپ دوم، تهران دفتر مرکزی جهاد دانشگاهی، زمستان ۱۳۶۹.

۱۰- CERTO, SAMUEL C. Modern Managment: diversity, quality, Ethics, and the global

بقیه از صفحه ۱۴

منابع:

- ۱- آصف زاده، سعید. مدیریت برنامه‌ریزی بهداشت درمان، ج ۲، تهران، موسسه انتشارات، دانشگاه تهران، خرداد ۱۳۶۹.  
۲- آصف زاده، سعید. شناخت بیمارستان. تهران، موسسه انتشارات و چاپ درتهران، اسفند ۱۳۶۹.  
۳- جاسبی، عبدالله. اصول و مبانی مدیریت، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، بهار ۱۳۶۸.  
۴- چمران، هادی. اصول مدیریت، ج ۱. تهران، دانشگاه صنعتی شریف، «دانشکده مهندسی صنایع». تیرماه ۱۳۶۵.  
۵- دسلر، گری، مبانی مدیریت، ج ۱، ترجمه داود مدنی. تهران، انتشارات پیشبرد، ۱۳۶۷.  
۶- رضائیان، علی. اصول