

## بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با مهارت‌های مدیران (مطالعه موردی: دانشگاه آزاد اسلامی، مناطق هشت و دوازده)

مرضیه محمدی\*، امین نیکپور\*\*

\*. عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت، فیروزکوه، ایران

\*\* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمان، باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، کرمان، ایران (مسئول مکاتبات)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر مهارت‌های سه‌گانه مدیران است. آموزش‌های مدیران در این پژوهش، متغیر مستقل در نظر گرفته شده است و مهارت‌های مدیران از طریق خرده‌مقیاس‌های مهارت ادراکی، انسانی و فنی و بر اساس نظریه "رابرت آل کاتز" به عنوان متغیر وابسته عملیاتی شده است. روش انجام این پژوهش، تجربی می‌باشد و با استفاده از طرح یک گروهی پیش‌آزمون - پس‌آزمون انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران مناطق هشت و دوازده دانشگاه آزاد اسلامی است و شیوه نمونه‌گیری به صورت نمونه در دسترس از بین کسانی که به صورت داوطلب در دوره‌های آموزشی مدیران میانی شرکت نمودند، می‌باشد. ابزار گری پژوهش، پرسشنامه پیش‌آزمون و پس‌آزمون می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش آمار توصیفی و استنباطی (از جمله آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، آزمون رتبه‌بندی فریدمن و آزمون علامت) استفاده شده است و داده‌ها از طریق نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج پژوهش نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی موجب ارتقاء مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران می‌گردد. لیکن توالی تاثیرپذیری مهارت‌های سه‌گانه از آموزش متفاوت از نظریه رابرت آل کاتز می‌باشد. زیرا در نظریه کاتز بیشترین تاثیر را مهارت فنی از آموزش می‌پذیرد، ولی در پژوهش انجام شده این‌طور محقق گردید که بیشترین تاثیر را مهارت انسانی از آموزش می‌پذیرد و اولویت بعدی مهارت فنی و سپس ادراکی می‌باشد.

کلید واژه‌ها: مهارت ادراکی، مهارت انسانی، مهارت فنی، آموزش ضمن خدمت، دانشگاه آزاد اسلامی

## مقدمه

تحولات جهانی و حرکت شتابان بشریت در فناوری از یک سو و کمبود منابع قابل دسترس و رقابت‌های بین‌المللی برای تصاحب آن از سویی دیگر شرایط پیچیده‌ای را بر سر راه بشریت به وجود آورده است. در این میان، نیروی انسانی توانا هم به عنوان سرمایه اصلی در هر مجموعه و هم به عنوان به کارگیرنده دیگر منابع و امکانات، جایگاه ویژه‌ای را به خود اختصاص داده است. در کشورهای پیشرفته و توسعه یافته به رشد منابع انسانی مورد نیاز و سازوکارهای تربیتی آن‌ها توجه خاصی می‌شود. آموزش<sup>1</sup>، یکی از شیوه‌های مهم بهبود بهره‌وری است و اثرات آن در بهبود بهره‌وری سازمانی، سرمایه‌گذاری در این مقوله را توجیه می‌کند. صاحب‌نظران در مورد اهمیت آموزش می‌گویند: «آموزش، در حقیقت، خود مدیریت است» (ابطحی، 1373: 2).

آموزش، یکی از راه‌های اصولی و منطقی برای هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آوردن انعطاف‌پذیری فکری لازم در آنان خواهد شد. اصولاً آموزش، یکی از فنون بهبود بهره‌وری در بخش نیروی انسانی است. دبستان، دبیرستان و دانشگاه، نظامی برای آموزش دانش و معلوماتی محسوب می‌شوند که افراد را برای ورود به اجتماع و خدمت مؤثر آماده می‌سازند، ولی افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر این معلومات، به آموزش تخصصی و حرفه‌ای هم نیاز دارند تا دانش فنی و مهارت‌های لازم را برای انجام شایسته وظایف محوله به دست آورند. این آموزش‌ها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال‌تر و مؤثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند. در آموزش‌های ضمن خدمت<sup>2</sup>، سازمان‌ها می‌کوشند به طور مستقیم، مهارت‌های لازم را برای انجام وظایف موردنظر به اعضای خود بیاموزند. اگر توانایی افراد افزایش یابد، می‌توانند کارها را در سطحی بالاتر و بهتر انجام دهند. بدیهی است که این توان باعث انگیزه بالایی نیز خواهد شد (سبحان‌الهی، 1379: 2).

بررسی‌ها نشان داده است که آموزش کارکنان، به حفظ، تداوم و بقای سازمان منجر می‌گردد. یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که 17٪ از شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور که برنامه آموزش کارکنان را به درستی انجام نداده‌اند، ورشکست شده‌اند، در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که به برنامه آموزش کارکنان توجه ویژه کرده‌اند، کمتر از 1٪ بوده است (هامر، 1370: 91).

یکی از نویسندگان نقل می‌کند که دانش بشری هر پنج سال یک‌بار، دو برابر افزایش می‌یابد و این افزایش همه چیز را در شرایط تغییر و تحول قرار می‌دهد. پس چگونه می‌توان منابع انسانی را با این تغییر و تحولات آشنا نکرد؟ بدیهی است در صورت بی‌توجهی به امر آموزش مدیران و کارکنان، سرنوشت و بقای سازمان به خطر خواهد افتاد. به همین علت در کشورهای پیشرفته امروز معمولاً نیروی انسانی، حداقل هر سال، یک‌بار آموزش می‌بینند (بزازجزایری، 1373: 53-54). هم‌چنین نتایج مطالعات نشان داده است که هزینه‌های نظام آموزشی در کشورهای توسعه یافته، روندی صعودی و سرسام‌آور یافته و از 2 درصد تولید ناخالص ملی به 10 درصد تولید ناخالص ملی در طی مدت 80 سال افزایش یافته است (دراکر<sup>3</sup>، 1994).

در واقع، آموزش‌های ضمن خدمت یکی از برنامه‌های آموزشی در زمینه پیشرفت‌های علمی و فناوری روز می‌باشد که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به طوری که هر ساله میلیون‌ها دلار صرف آن می‌گردد (هینت و سَکس<sup>4</sup>، 2003: 181). از سوی دیگر، رویکردهای جدید، فرایندها و روش‌های تازه انجام کار، هم‌زمان با تغییر نگرش نسبت به منابع انسانی و نوع کارها، سازمان‌ها را ملزم به تمرکز بر روی آموزش مدیران خود کرده است، به طوری که موضوع آموزش‌های ضمن خدمت مدیران، یکی از برنامه‌های رایج سازمان‌های کوچک و بزرگ شده است. دانشگاه آزاد اسلامی نیز در راستای استراتژی ارتقاء کیفیت واحدهای دانشگاهی از حیث توسعه توانمندی‌های

<sup>3</sup>. Drucker

<sup>4</sup>. Huint & Saks

<sup>1</sup>. Training

<sup>2</sup>. In-Service Training

گرفته از پژوهش و آموزش در جهان علم و تکنولوژی می‌باشد. آموزش ثمربخش و کارآمد چه در سطح عمومی و چه در سطح عالی، آن آموزشی است که بر پایه پژوهش بنا شود و هم‌سو با ارزش‌ها و باورهای افراد باشد. اهمیت امر آموزش در رشد و توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی جامعه و عرصه‌های مختلف علمی در جهان، بر کسی پوشیده نیست و عامل اساسی ارتقا کیفی و اعتلای اعتبار علمی هر جامعه به شمار می‌آید. بدیهی است که رشد سازمان‌ها و تجهیز عامل انسانی به عنوان اصلی‌ترین عنصر سازمان بدون آموزش معنا و مفهومی ندارد. توسعه و تحولات سازمانی و رشد روزافزون فناوری سبب شده که بشر به منظور برخورد اصولی و منطقی با پیچیدگی‌ها و اداره اثربخش‌تر سازمان‌ها، دانش، مهارت و اطلاعات خود را غنی‌تر سازد (مهديه نجف‌آبادی، 1386: 1).

از طرف دیگر در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمان‌ها در گرو تعادل بین روش‌های اجرای کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوری‌های فراسازمانی است. زیرا استفاده نکردن از فناوری جدید در سازمان به معنای از دست دادن بازار کار و مشتریان و در نتیجه اضمحلال و نابودی سازمان است (فتحی‌واجارگاه، 1385: 2). برنامه‌ریزی آموزشی برای افزایش سطح مهارت‌های سه گانه مدیران، یکی از مهم‌ترین راهکارها برای بقا و موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌رود. با در نظر گرفتن چهار وظیفه اصلی و عمومی (برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل) برای تمام مدیران در سازمان‌های مختلف، مهم‌ترین سوالی که مطرح می‌شود این است که مدیران چگونه می‌توانند این وظایف مدیریتی را به طور کارا و اثربخش انجام دهند و یا به عبارت دیگر عوامل تعیین کننده (موفقیت) و (اثربخشی) مدیریت کدامند؟

به نقل از استیفن پی رابینز<sup>2</sup>، یکی از پاسخ‌های بسیار مهم برای این سوال اساسی، برخورداری مدیران از مهارت‌های مدیریتی می‌باشد. بنابراین مدیری در انجام وظایف و ایفای نقش‌های خود موفق و اثربخش است که از مهارت‌های موردنیاز مدیریت برخوردار باشد و آن‌ها را متناسب با موقعیت‌های مختلف و اقتضای شرایط سازمانی

مدیریت آموزش عالی، با جدیت آموزش مدیران را در برنامه‌های خود قرار داده و به بسط و توسعه این هدف همت گماشته است و از سال 1379 نسبت به تاسیس مرکز مطالعات و آموزش نیروی انسانی اقدام کرده است و این مرکز با توجه به حجم عظیم کارکنان دانشگاه در رده‌های مختلف اعم از مدیران عالی میانی و عملیاتی، اعضای هیئت علمی و کارکنان دانشگاه برنامه‌های آموزش ضمن خدمت را نیازسنجی، طراحی و اجرا می‌نماید. تا جایی که امروز هر فردی که در واحدهای دانشگاهی کوچک یا بزرگ در کسوت ریاست یا معاونت و یا در پست‌های مدیریت مشغول می‌باشد، تحت پوشش برنامه توسعه مدیریت قرار گرفته و در بدو کار در کارگاه‌های آموزشی مدیریت آموزش عالی شرکت می‌نماید و سپس متناسب با حوزه مسئولیت خود، دوره‌های آموزشی ویژه مدیریت در آموزش عالی را به طور منظم طی می‌کند. هم‌چنین ارزشیابی از عملکرد آموزش‌دیدگان و سنجش اثربخشی و کارایی دوره‌های آموزشی نیز مورد تاکید قرار گرفته است. زیرا هرگز نمی‌توان ادعا کرد که آموزش سودمند است مگر آن‌که ارزشیابی شود (دولان و شولر<sup>1</sup>، 1390: 248).

بر این اساس، بررسی این مهم که برنامه‌های آموزش ضمن خدمت مدیران در دانشگاه آزاد اسلامی تا چه حد مؤثر واقع شده است. به ویژه در خصوص مدیران میانی دانشگاه آیا منجر به افزایش مهارت‌های سه‌گانه مدیریتی گشته است یا خیر؟ و در صورت پاسخ مثبت، تعیین نمودن این‌که آموزش‌های ارائه شده بر کدام یک از مهارت‌های مدیران اثر بیشتری دارد، هدف این پژوهش می‌باشد.

نتایج این پژوهش برای دانشگاه می‌تواند گامی مهم در برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی باشد و ارزشیابی مداوم و مدون دوره‌های آموزشی، به مجریان آموزش و دانشگاه کمک می‌کند تا از موفقیت یا احیاناً عدم موفقیت دوره‌های آموزشی آگاهی یابند و به علل و عوامل مشکلات دست یافته و برای رفع آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهند.

### ادبیات پژوهش

تحولات سریع و چشم‌گیر در عرصه‌های دانش و تکنولوژی و پیشرفت‌های حیرت‌انگیز در علوم مختلف، تماماً نشأت

<sup>2</sup>. Stephen P Robbins

1. Dolan & Schuler

اما نکته بسیار مهم و حائز اهمیت که در این نظریه وجود دارد این است که اولاً میزان اهمیت این مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریت (سطح عالی، میانی و عملیاتی) با یکدیگر متفاوت است. بنابراین ترکیب مناسب این مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریتی باعث عملکرد بهتر و موفقیت مدیر خواهد شد، دوماً آموزش مدیران از طریق پرورش و توسعه مهارت‌های مدیریتی در آنان می‌تواند موثرترین راه، برای تربیت مدیران موفق و موثر باشد و سوماً تعیین میزان آموزش‌پذیری مهارت‌هاست، که مهارت فنی به دلیل ماهیت دقیق و مشخص و ضوابط عینی و قابل اندازه‌گیری آن در رتبه اول، مهارت انسانی در رتبه دوم و مهارت ادراکی در رتبه سوم قرار می‌گیرد.

#### پیشینه پژوهش

- صالحی (1378) در پژوهشی که تحت عنوان "بررسی نقش آموزش در ارتقاء بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه کاشان" انجام داد، نتیجه گرفت که:

آموزش و بهسازی در ارتقاء توان تخصصی کارکنان موثر است؛

آموزش و بهسازی در استفاده بهینه از ظرفیت و توانمندی کارکنان موثر است؛

آموزش و بهسازی امکان پذیرش مسئولیت جدید را برای آنان فراهم می‌سازد؛

آموزش و بهسازی زمینه‌های ابداع و نوآوری در کار را فراهم می‌آورد؛

آموزش و بهسازی از فرسایش نیروی انسانی جلوگیری می‌کند.

- بلوچ (1377) در پژوهشی که تحت عنوان "بهسازی نیروی انسانی (با تاکید بر آموزش) و نقش آن در ارتقاء بهره‌وری مدیران و پرسنل شرکت مخابرات ایران" انجام داد، نتیجه گرفت که: عواملی مانند سطح تحصیلی، سابقه خدمت و آموزش‌های مدیریتی، تاثیر عمده‌ای بر اثربخشی و کارایی مدیران عملیاتی و سرپرستان داشته، که لحاظ نمودن این عوامل در فرایند انتخاب مدیران و سرپرستان نهایتاً منجر به افزایش بهره‌وری سازمان می‌شود.

به کار گیرد. بنابراین یکی از فاکتورهای مهم موفقیت مدیران، مهارت‌های مدیریت و توانایی به کارگیری آن می‌باشد. هم‌چنین امروز اهمیت نقش نیروی انسانی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی روشن شده است، به طوری که زیربنای هرگونه توسعه‌ای، انسان‌های با فکر و خلاق می‌باشند. بی‌تردید این منبع استراتژیک در هر سازمانی (به ویژه در سازمان‌های کشور ما) وجود دارد و مدیران سازمان‌های مختلف در به کارگیری توانمندی‌های جسمی و فکری انسان‌ها نقش کلیدی و زیربنایی را بازی می‌کنند. کلید توسعه و پویایی صنعتی و به دنبال آن توسعه همه جانبه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی در گرو استفاده صحیح از منابع انسانی است. باتوجه به این واقعیت، مدیران سازمان‌ها برای استفاده بهینه از منابع انسانی (هم‌چنین سایر منابع محدود و کمیاب سازمانی) باید مهارت‌های لازم را کسب نمایند (سلطانی، 1386: 139). با این توضیح باید گفت که عامل تعیین‌کننده "مدیریت موفق" و "مدیریت ناموفق" نحوه انجام‌دادن وظایف مدیریتی در سایه میزان برخورداری و آگاهی از مهارت‌های مدیریتی می‌باشد.

رابرت آل کاتز<sup>1</sup> در سال 1974 در مقاله‌ای، در مجله "هاروارد بیزنس ریویو"<sup>2</sup>، مهارت یک مدیر موفق را مورد بررسی قرار داده و مهارت‌های سه‌گانه زیر را برای مدیران ارائه داده است:

1- مهارت فنی<sup>3</sup>: توانایی بهره‌گیری از دانش فنی، روش‌ها و فرایندها جهت انجام وظیفه؛

2- مهارت انسانی<sup>4</sup>: توانایی کارکردن با افراد؛

3- مهارت ادراکی<sup>5</sup>: قدرت درک سازمان به صورت یک واحد کلی (کاتز، 1372).

بر این اساس رابرت آل کاتز در نظریه مهارت‌های سه‌گانه خود معتقد است که مدیران در هر سطحی از مدیریت و یا در هر سازمانی که قرار گرفته‌اند، برای انجام اثربخش وظایف خود به این سه مهارت عمده نیاز دارند.

<sup>1</sup>. Robert L Katz

<sup>2</sup>. Harvard Business Review

<sup>3</sup>. Technical Skills

<sup>4</sup>. Human Skills

<sup>5</sup>. Conceptual Skills

خاصی است که لازمه آن کاربرد روش‌ها، فرایندها، رویه‌ها و فنون است. مهارت فنی مستلزم داشتن معلومات تخصصی موردنظر و استادی در کاربرد ابزار و فنون مربوط به رشته‌ای خاص می‌باشد. مهارت‌های فنی موردنیاز مدیران سازمان‌ها به دو مقوله تقسیم شده است:

**الف) مهارت‌های تخصصی مدیریت:** مدیر سازمان از نظر تخصصی باید به وظایف خاص مدیریت تسلط کافی داشته باشد تا بتواند سازمان را هدایت کند. این وظایف شامل قدرت برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل است که وظایف خاص مدیر و یا عناصر مدیریت نامیده می‌شود.

**ب) مهارت‌های تخصصی متناسب با نوع تکنولوژی جدید:** این مقوله از مهارت‌ها، به نوع تکنولوژی و تولید سازمان برمی‌گردد. به طور کلی مدیر هر سازمان باید متناسب با مأموریت سازمان از تخصص لازم برخوردار باشد تا بهتر و زودتر بتواند در مورد مسایل فنی و تکنولوژیکی تصمیم‌گیری نماید.

**2- شاخص‌های مهارت‌های انسانی:** مهارت‌های انسانی عبارت است از توانایی درک، ایجاد انگیزش و کارکردن با افراد. بنا به گفته کاتز منظور از مهارت انسانی در این‌جا، توانایی مدیر در ارائه کار ثمربخش به عنوان یکی از اعضای گروه و ایجاد تفاهم و همکاری در بین گروهی است که هدایت و رهبری آن را بر عهده دارد. مهارت‌های انسانی موردنیاز مدیران در چهار مولفه قابل بررسی است:

**الف) مهارت برقراری ارتباط مؤثر:** مهارت ارتباطی یعنی ایجاد ارتباط مؤثر و اثربخش با افراد گروه. خمیرمایه و زیربنای مهارت ارتباطی، گوش دادن است که به دقت و توجه نیاز دارد.

**ب) آشنایی با مبانی رفتار افراد در سازمان:** یکی دیگر از زیربناهای مهارت انسانی مدیر این است که وی باید نوع رفتار و منشا رفتاری افراد را در سازمان بشناسد تا بتواند در برخورد با رفتارها، عاقلانه عمل نماید. رفتار، مجموعه‌ای از افکار، عقاید، تمایلات، نگرش‌ها، ارزش‌ها، اعمال و حرکات درونی و بیرونی است که از فرد سر می‌زند و هدفی را دنبال می‌کند. با توجه به این تعریف، مدیر

- غلامی چنارستان‌علیا (1374) در پژوهشی که تحت عنوان "بررسی اثر دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیریت بر اثربخشی مدیران سازمان‌های دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد انجام داد، نتیجه گرفت که:

بین آموزش مدیران و افزایش کارایی سازمان رابطه وجود دارد؛

بین آموزش مدیران و تصمیم‌گیری منطقی رابطه وجود دارد؛

بین آموزش مدیران و روحیه تلاش دسته جمعی در سازمان رابطه وجود دارد.

### تشریح الگوی پژوهش

در این پژوهش که بر پایه نظریه مهارت‌های سه‌گانه مدیران "رابرت آل کاتز" انجام گردیده است، آموزش‌های مدیران به عنوان متغیر مستقل و مهارت‌های مدیریت به عنوان متغیر وابسته می‌باشند. مهارت‌های سه‌گانه شامل فنی، انسانی و ادراکی می‌باشد که طبق نظریه "رابرت آل کاتز" آموزش بیشترین تاثیر را بر مهارت فنی و کم‌ترین تاثیر را بر مهارت ادراکی دارد. دو مولفه تفکر سیستمی و ذهنیت فلسفی به عنوان مولفه‌های مهارت ادراکی در نظر گرفته شده‌اند و همین‌طور دو مولفه مهارت‌های تخصصی مدیریت و مهارت‌های تخصصی تکنولوژیک، به عنوان مولفه‌های مهارت فنی مدیران می‌باشند و نیز مهارت برقراری ارتباط مؤثر، آشنایی با مبانی رفتار افراد در سازمان، آشنایی با فرهنگ سازمان و آشنایی با فرایند انگیزش، چهار مولفه‌ای هستند که به عنوان مولفه‌های مهارت انسانی محسوب می‌شوند. مدل مفهومی پژوهش مطابق شکل (1) می‌باشد. علاوه بر آن که در شکل، شاخص‌های مهارت‌های سه‌گانه نشان داده شده است، اولویت تاثیرپذیری این مهارت‌ها از آموزش نیز طبق نظریه رابرت آل کاتز به ترتیب مهارت فنی، مهارت انسانی و مهارت ادراکی می‌باشد.

### بررسی مولفه‌های مهارت‌های سه‌گانه مدیران

**1- شاخص‌های مهارت فنی (تکنیکی):** کاتز می‌گوید منظور از مهارت فنی در این‌جا ادراک و استادی در فعالیت

ب) مجهز شدن به ذهنیت فلسفی: زیربنای دیگر مهارت‌های ادراکی، ذهنیت فلسفی است. برای این که مدیران سازمان‌ها به این ذهنیت مجهز شوند، باید بینش و نگرش جامع، عمیق و منعطف داشته باشند.

**فرضیه‌های پژوهش به صورت زیر پایه گذاری می‌شوند:**

**فرضیه اصلی:** آموزش‌های ضمن خدمت موجب ارتقای مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران می‌گردد.

**فرضیه‌های فرعی:**

**فرضیه فرعی 1:** آموزش‌های ضمن خدمت موجب ارتقای مهارت‌های ادراکی مدیران می‌گردد.

**فرضیه فرعی 2:** آموزش‌های ضمن خدمت موجب ارتقای مهارت‌های انسانی مدیران می‌گردد.

**فرضیه فرعی 3:** آموزش‌های ضمن خدمت موجب ارتقای مهارت‌های فنی مدیران می‌گردد.

**فرضیه فرعی 4:** آموزش‌های ضمن خدمت موجب ارتقای مهارت‌های فنی، بیش از سایر مهارت‌های مدیران می‌گردد.

### روش‌شناسی پژوهش

جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران منطقه هشت و دوازده دانشگاه آزاد اسلامی شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی مدیران هستند که تعداد 70 نفر از مدیران میانی دانشگاه که در کارگاه‌های آموزشی مهارت‌های مدیران منطقه 8 و 12 شرکت نمودند به عنوان نمونه آماری مورد ارزیابی قرار گرفتند. منطقه 8 دانشگاه آزاد اسلامی که دارای بیشترین تعداد واحدهای جامع در سطح واحدهای دانشگاهی می‌باشد، شامل واحدهای دانشگاهی (تهران مرکزی، تهران جنوب، تهران شمال، علوم و تحقیقات، شهرری، تهران پزشکی، دندان پزشکی، علوم دارویی، اسلامشهر، تهران غرب و قیامدشت) و همچنین منطقه 12 دانشگاه شامل واحدهای (کرج، قم، قزوین، تاکستان، رودهن، دماوند، فیروزکوه، ورامین- پیشوا، بوئین‌زهرا و پرند، پردیس، نظرآباد، شهریار- شهر قدس و هشتگرد) می‌باشد، به عنوان حوزه مطالعاتی پژوهشگر می‌باشد. نوع

سازمان باید بر ارزش‌ها و خصوصیات افراد، گرایش‌ها، شخصیت، ادراک و عوامل مؤثر بر آن واقف باشد.

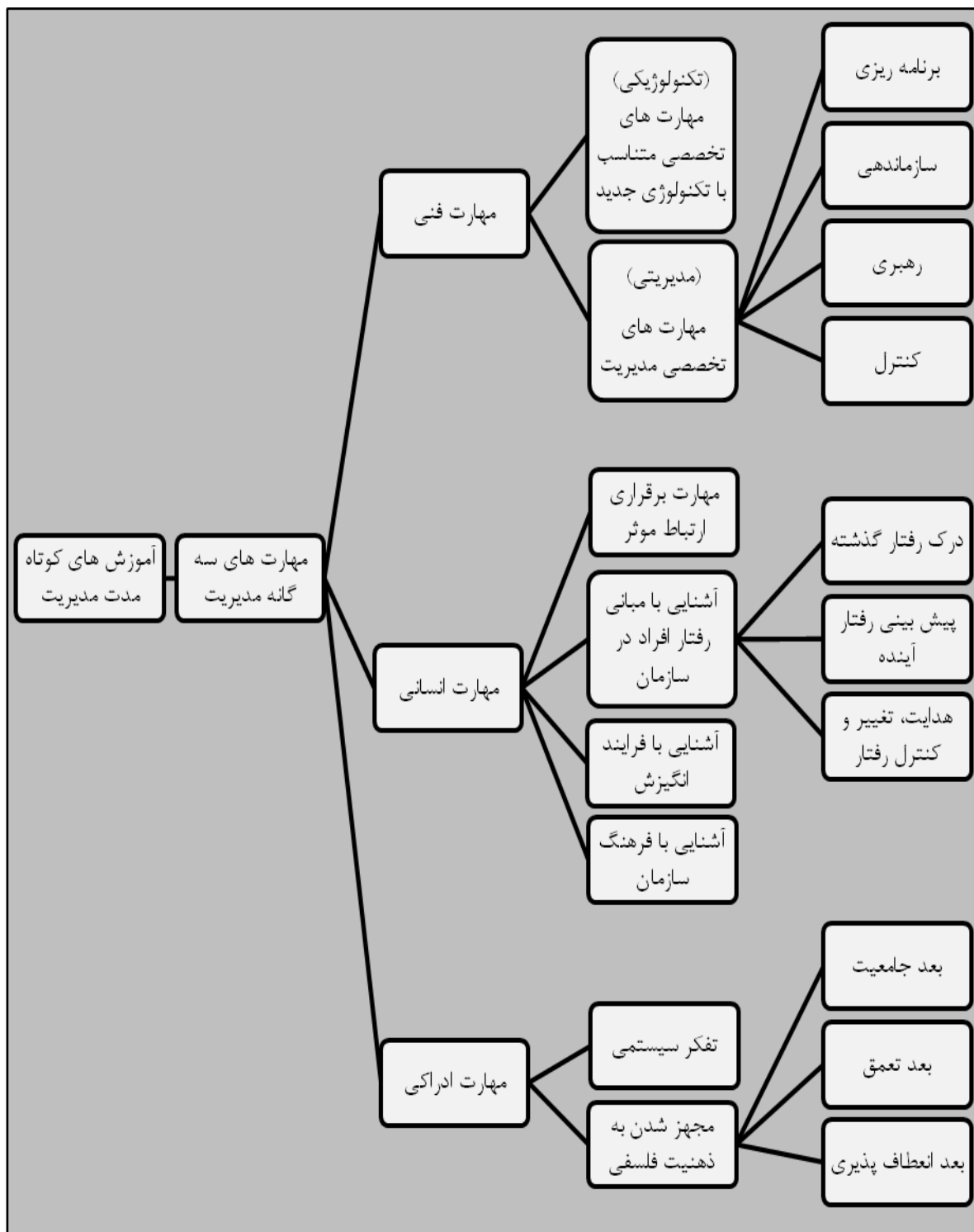
ج) **آشنایی با فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی عبارت است از باورهای مشترک افراد در سازمان. در هر حال هر سازمانی دارای فرهنگ خاص خود می‌باشد و برای این که مدیر سازمان، بهتر بتواند مهارت‌های انسانی خود را در سازمان جاری کند، باید ریشه‌های فرهنگی سازمان که عموماً شامل تاریخ، محیط، سیاست، ارزش و هنجارهای سازمانی و غیره می‌باشد را بشناسد.

د) **آشنایی با فرایند انگیزش:** نیروی انسانی خلاق، در هر سازمان، بالقوه وجود دارد. اما انگیزه به فعل درآوردن این قوه، اغلب یکسان نیست و درجه و چگونگی از قوه به فعل درآوردن فکر و اندیشه افراد، بستگی به رهبری مدیر سازمان دارد که چگونه از مکانیزم‌های انگیزشی استفاده نماید.

3- **شاخص‌های مهارت ادراکی:** کاتز در مورد مهارت ادراکی مدیر، می‌نویسد: منظور از مهارت مبتنی بر درک کلی، قدرت تلقی مؤسسه به صورت یک واحد کلی است. یعنی این که مدیر تشخیص دهد چگونه هر یک از وظایف مختلف سازمان به دیگری وابسته است و تغییر در هر یک از قسمت‌ها الزاماً قسمت‌های دیگر را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. مهارت مبتنی بر درک کلی را می‌توان تا درک وجود رابطه بین سازمان و جامعه، عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک ملت تعمیم داد. مهارت ادراکی در دو مولفه قابل بررسی است:

الف) **تفکر سیستمی:** یکی از پایه‌های مهارت ادراکی این است که مدیر سازمان با عناصر و عوامل سازمان به صورت یک سیستم برخورد نماید. مفهوم اساسی و جهان‌شمولی که از سیستم موردنظر همگان است، عبارت است از موجودیتی که متشکل از عناصری مرتبط و متعادل است و این ارتباط و تعامل به سیستم نوعی کلیت و تمامیت می‌بخشد. بنابراین مدیران سازمان‌ها باید برای افزایش راندمان و کارایی در عمل، این تعریف را پیاده سازند و اهمیت پیوند ترکیب بین عناصر سازمان را درک کنند. مدیران باید سازمان را به صورت یک شمای کلی در ذهن خود مجسم و در عمل تمام ارتباطات آن را درک و آن را پیاده‌سازی کنند.

و روش این پژوهش به لحاظ هدف، از نوع پژوهش‌های کاربردی است و از لحاظ روش، پژوهش تجربی<sup>1</sup> می‌باشد.



شکل 1: مدل پیشنهادی پژوهش

<sup>1</sup>. Experimental

از آزمون علامت استفاده شد که نتیجه آن در جدول (1) آورده شده است.

جدول 1: آزمون علامت برای بررسی اثر برنامه آموزشی بر روی مهارت سه گانه

آزمون	تفاوت منفی با پیش آزمون	تفاوت مثبت با پیش آزمون	Z	سطح معنی داری (Sig)	نتیجه آزمون
آزمون پیش و پس آزمون	26	44	-2/03*	0/021	آزمون معنی دار است

\* معنی داری در سطح 5 درصد \*\* معنی داری در سطح 1 درصد

با توجه به معنی داری آزمون در سطح 5 درصد، فرضیه صفر رد می شود که بیان می دارد وضعیت مهارت های سه گانه مورد مطالعه مدیران پس از دوره آموزشی تغییر نکرده است. لذا می توان بیان کرد که به لحاظ آماری و بر اساس پیش آزمون و پس آزمون، مهارت های سه گانه مدیران پس از طی دوره آموزشی نسبت به قبل از آن تغییر کرده است. با توجه به این که تعداد تفاوت های منفی با پیش آزمون نسبت به تعداد تفاوت های مثبت با پیش آزمون کمتر است، می توان بیان داشت که در پس آزمون، بر اساس داده های گردآوری شده دانش مدیران در پس آزمون نسبت به داده های گردآوری شده در پیش آزمون، افزایش مهارت های سه گانه را در مدیران شاهد هستیم. زیرا تعداد کسانی که نمرات آنها پس از طی دوره آموزشی کمتر شده است نسبت به کسانی که پس از طی دوره آموزشی نمره بالاتری کسب کرده اند، کمتر و به لحاظ آماری معنی دار است.

**آزمون فرضیه فرعی اول:** این فرضیه پژوهش بیان می دارد که وضعیت مهارت های سه گانه مورد مطالعه مدیران پس از دوره آموزشی تغییر کرده است.

برای بررسی این فرضیه ابتدا سوالات سنجش مهارت های ادراکی قبل از دوره آموزش مدیران در اختیار ایشان قرار گرفت و اطلاعات ثبت گردید و سپس سوالات سنجش مهارت های ادراکی بعد از دوره آموزشی در اختیار ایشان قرار گرفت و اطلاعات ثبت شد. در جدول (2) مقادیر

در این پژوهش ابزار گردآوری اطلاعات برای سنجش متغیرها، پرسشنامه پیش آزمون<sup>1</sup> و پس آزمون<sup>2</sup> می باشد که برای بررسی تاثیر آموزش بر مهارت های مدیران تهیه شده است. پرسشنامه شامل دو بخش سوالات عمومی (سن، مدرک تحصیلی، میزان سابقه خدمت و نام واحد دانشگاهی) و سوالات تخصصی می باشد. تعداد سوالات تخصصی 35 سوال می باشد که 12 سوال جهت سنجش مهارت ادراکی، 13 سوال جهت سنجش مهارت انسانی و 10 سوال جهت سنجش مهارت فنی لحاظ گردیده است. پرسشنامه از نوع پرسشنامه بسته و از نوع مقیاس لیکرت بوده و هر پرسش و پاسخی به صورت 5 گزینه در پیش روی پرسش شونده قرار داده شده است. به منظور تعیین روایی<sup>3</sup> پرسشنامه، از روش اعتبار محتوایی استفاده شده است (نظرات متخصصین). جهت سنجش پایایی<sup>4</sup> پرسشنامه از فرمول ضریب آلفای کرونباخ<sup>5</sup> استفاده گردیده است. ضریب آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه پیش آزمون 0/73 و برای پرسشنامه پس آزمون 0/95 می باشد.

روش های تجزیه و تحلیل اطلاعات در این پژوهش، آمار توصیفی (شاخص های آماری) و آمار استنباطی (که شامل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>6</sup> جهت تعیین وضعیت نرمال بودن متغیرهای تحقیق، آزمون فریدمن و آزمون علامت<sup>7</sup> که همان میانگین قبل از دوره و میانگین پس از دوره آموزشی است) می باشد. داده ها بعد از ورود به رایانه از طریق نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### یافته های پژوهش

**آزمون فرضیه اصلی:** فرضیه اصلی پژوهش بیان می دارد که وضعیت مهارت های سه گانه مورد مطالعه مدیران پس از دوره آموزشی تغییر کرده است. برای آزمون این فرضیه

1. Pretest
2. Posttest
3. Validity
4. Reliability
5. Cronbach's Alpha
6. Kolmogorov-Smirnov
7. Sign Test



کسب کرده‌اند، کمتر و به لحاظ آماری معنی‌دار است. جدول مقادیر توصیفی (2) نیز این موضوع را نشان می‌دهد که میانگین نمرات از حدود 75 به 89 ارتقا یافته است.

**آزمون فرضیه فرعی دوم:** این فرضیه پژوهش بیان می‌دارد که وضعیت مهارت انسانی مورد مطالعه مدیران پس از دوره آموزشی تغییر کرده است.

برای بررسی این فرضیه ابتدا سوالات سنجش مهارت‌های انسانی قبل از دوره آموزش مدیران در اختیار ایشان قرار گرفت و اطلاعات ثبت گردید و سپس سوالات سنجش مهارت‌های انسانی بعد از دوره آموزشی در اختیار ایشان قرار گرفت و اطلاعات ثبت شد. در جدول (4) مقادیر توصیفی این سوالات آورده شده است. برای آزمون این فرضیه از آزمون علامت استفاده شد که در جدول (5) آورده شده است.

**جدول 4: میانگین و انحراف معیار مهارت انسانی مدیران در قبل و پس از دوره آموزشی**

تعداد پاسخ-گویان	حداکثر	حداقل	انحراف معیار	میانگین	آزمون
70	300	37	16/33	90/01	پیش-آزمون
70	302	40	36/66	109/45	پس-آزمون

**جدول 5: آزمون علامت برای بررسی اثر برنامه آموزشی بر روی مهارت انسانی مدیران**

نتیجه آزمون	سطح معنی-داری (Sig)	Z	تفاوت مثبت با پیش-آزمون	تفاوت منفی با پیش-آزمون	آزمون
آزمون معنی-دار است	0/000	-3/70**	51	19	آزمون پیش و پس آزمون

\* معنی‌داری در سطح 5 درصد \*\* معنی‌داری در سطح 1 درصد

توصیفی این سوالات آورده شده است. برای آزمون این فرضیه از آزمون علامت استفاده شد که در جدول (3) آورده شده است.

**جدول 2: میانگین و انحراف معیار مهارت ادراکی مدیران در قبل و پس از دوره آموزشی**

تعداد پاسخ-گویان	حداکثر	حداقل	انحراف معیار	میانگین	آزمون
70	198	30	16/83	75/35	پیش‌آزمون
70	210	37	18/40	89/32	پس‌آزمون

**جدول 3: آزمون علامت برای بررسی اثر برنامه آموزشی بر روی مهارت ادراکی مدیران**

نتیجه آزمون	سطح معنی-داری (Sig)	Z	تفاوت مثبت با پیش-آزمون	تفاوت منفی با پیش-آزمون	آزمون
آزمون معنی-دار است	0/005	-2/83**	45	21	آزمون پیش و پس آزمون

\* معنی‌داری در سطح 5 درصد \*\* معنی‌داری در سطح 1 درصد

با توجه به معنی‌داری آزمون در سطح یک درصد، فرضیه صفر رد می‌شود که بیان می‌دارد وضعیت مهارت ادراکی مدیران پس از دوره آموزشی تغییر نکرده است. لذا می‌توان بیان کرد که به لحاظ آماری و بر اساس پیش-آزمون و پس‌آزمون، مهارت ادراکی مدیران پس از طی دوره آموزشی نسبت به قبل از آن تغییر کرده است. با توجه به این که تعداد تفاوت‌های منفی با پیش‌آزمون (21) نسبت به تعداد تفاوت‌های مثبت با پیش‌آزمون (45) کمتر است، می‌توان بیان داشت که در پیش‌آزمون، بر اساس داده‌های گردآوری شده دانش مدیران در پس‌آزمون نسبت به داده‌های گردآوری شده در پیش‌آزمون، افزایش مهارت ادراکی را در مدیران شاهد هستیم. زیرا تعداد کسانی که نمرات آن‌ها پس از طی دوره آموزشی کمتر شده است نسبت به کسانی که پس از طی دوره آموزشی نمره بالاتری

جدول 7: آزمون علامت برای بررسی اثر برنامه آموزشی بر روی

مهارت فنی مدیران

نتیجه آزمون	سطح معنی-داری (Sig)	Z	تفاوت مثبت با پیش-آزمون	تفاوت منفی با پیش-آزمون	آزمون
آزمون معنی دار است	0/003	-2/98**	48	22	آزمون پیش و پس آزمون

\* معنی داری در سطح 5 درصد \*\* معنی داری در سطح 1 درصد، با توجه به معنی داری آزمون در سطح یک درصد، فرضیه صفر رد می شود که بیان می دارد وضعیت مهارت فنی مدیران پس از دوره آموزشی تغییر نکرده است. لذا می توان بیان کرد که به لحاظ آماری و بر اساس پیش-آزمون و پس آزمون، مهارت فنی مدیران پس از طی دوره آموزشی نسبت به قبل از آن تغییر کرده است. با توجه به این که تعداد تفاوت های منفی با پیش آزمون (22) نسبت به تعداد تفاوت های مثبت با پیش آزمون (48) کمتر است، می توان بیان داشت که در پس آزمون، بر اساس داده های گردآوری شده دانش مدیران در پس آزمون نسبت به داده های گردآوری شده در پیش آزمون، افزایش مهارت فنی را در مدیران شاهد هستیم. زیرا تعداد کسانی که نمرات آن ها پس از طی دوره آموزشی کمتر شده است نسبت به کسانی که پس از طی دوره آموزشی نمره بالاتری کسب کرده اند، کمتر و به لحاظ آماری معنی دار است. جدول مقادیر توصیفی (6) نیز این موضوع را نشان می دهد که میانگین نمرات از حدود 70 به 89 ارتقا یافته است.

**آزمون فرضیه فرعی چهارم:** این فرضیه پژوهش بیان می دارد که آموزش های ضمن خدمت موجب ارتقاء مهارت فنی بیش از سایر مهارت های مدیران می گردد.

بر اساس نتایجی که از آزمون سه فرضیه قبل به دست آمد، فرضیه صفر تایید می شود. بدین معنا که آموزش های ضمن خدمت موجب ارتقاء مهارت فنی بیش از سایر مهارت های مدیران نمی گردد و این نتیجه نشان دهنده این است که نظریه رابرت آل کاتز در مورد اولویت

با توجه به معنی داری آزمون در سطح یک درصد، فرضیه صفر رد می شود که بیان می دارد وضعیت مهارت انسانی مدیران پس از دوره آموزشی تغییر نکرده است. لذا می توان بیان کرد که به لحاظ آماری و بر اساس پیش-آزمون و پس آزمون، مهارت انسانی مدیران پس از طی دوره آموزشی نسبت به قبل از آن تغییر کرده است. با توجه به این که تعداد تفاوت های منفی با پیش آزمون (19) نسبت به تعداد تفاوت های مثبت با پیش آزمون (51) کمتر است، می توان بیان داشت که در پیش آزمون، بر اساس داده های گردآوری شده دانش مدیران در پس آزمون نسبت به داده های گردآوری شده در پیش آزمون، افزایش مهارت انسانی را در مدیران شاهد هستیم. زیرا تعداد کسانی که نمرات آن ها پس از طی دوره آموزشی کمتر شده است نسبت به کسانی که پس از طی دوره آموزشی نمره بالاتری کسب کرده اند، کمتر و به لحاظ آماری معنی دار است. جدول مقادیر توصیفی (4) نیز این موضوع را نشان می دهد که میانگین نمرات از حدود 90 به 109 ارتقا یافته است.

**آزمون فرضیه فرعی سوم:** این فرضیه پژوهش بیان می دارد که وضعیت مهارت فنی مورد مطالعه مدیران پس از دوره آموزشی تغییر کرده است.

برای بررسی این فرضیه ابتدا سوالات سنجش مهارت های فنی قبل از دوره آموزش مدیران در اختیار ایشان قرار گرفت و اطلاعات ثبت گردید و سپس سوالات سنجش مهارت های فنی بعد از دوره آموزشی در اختیار ایشان قرار گرفت و اطلاعات ثبت شد. در جدول (6) مقادیر توصیفی این سوالات آورده شده است. برای آزمون این فرضیه از آزمون علامت استفاده شد که در جدول (7) آورده شده است.

جدول 6: میانگین و انحراف معیار مهارت فنی مدیران در قبل و

پس از دوره آموزشی

آزمون	میانگین	انحراف معیار	حداقل	حداکثر	تعداد پاسخ-گویان
پیش آزمون	70/47	16/73	31	205	70
پس آزمون	89/44	25/22	29	220	70

2	درجه آزادی	3
0/000	سطح معنی- داری آزمون	4

**آزمون رتبه‌بندی مهارت‌های مدیران در پس‌آزمون:**  
 آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میانگین مهارت‌های سه‌گانه مدیران در پس‌آزمون، طبق جداول (10) و (11) معنی‌دار است (زیرا مقدار سطح معنی‌داری زیر 0/05 است). این سطح معنی‌داری در سطح یک درصد مشخص شده است. لذا فرضیه صفر که بیان می‌دارد بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران در پس‌آزمون، تفاوت معنی‌دار وجود ندارد، رد می‌شود. بر این اساس، مهارت انسانی مدیران در رتبه اول، مهارت ادراکی در رتبه دوم و مهارت فنی در رتبه سوم قرار دارد. یعنی مدیران در پس‌آزمون این مهارت‌ها را بر اساس این اولویت داشته‌اند که مهارت انسانی در آن‌ها حداکثر و مهارت‌های فنی در حداقل قرار داشته است.

**جدول 10: اولویت‌بندی مهارت‌های مدیران در پس‌آزمون بر حسب میانگین رتبه با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن**

اولویت	مهارت‌های سه‌گانه مدیران	میانگین رتبه
1	مهارت انسانی	109/45
2	مهارت ادراکی	89/44
3	مهارت فنی	89/32

**جدول 11: معنی‌داری آزمون فریدمن مهارت‌های مدیران در پس‌آزمون**

ردیف	شاخص‌های آماری	مقادیر محاسبه شده
1	تعداد	70
2	خی دو (کای اسکوتر)	85/05
3	درجه آزادی	2
4	سطح معنی‌داری آزمون	0/01

تاثیرپذیری مهارت‌ها از آموزش در این جامعه آماری تایید نمی‌گردد.

- اولویت تاثیرپذیری مهارت‌ها از آموزش طبق نظریه رابرت کاتز به ترتیب مهارت فنی، انسانی و ادراکی می‌باشد.  
 - اولویت تاثیرپذیری مهارت‌ها از آموزش طبق نتایج این پژوهش به ترتیب مهارت انسانی، فنی و ادراکی می‌باشد.

**آزمون رتبه‌بندی مهارت‌های مدیران: جهت اولویت-بندی مهارت‌های سه‌گانه مدیران بر اساس میانگین در پیش‌آزمون و پس‌آزمون، از آزمون تحلیل واریانس فریدمن استفاده شده است.**

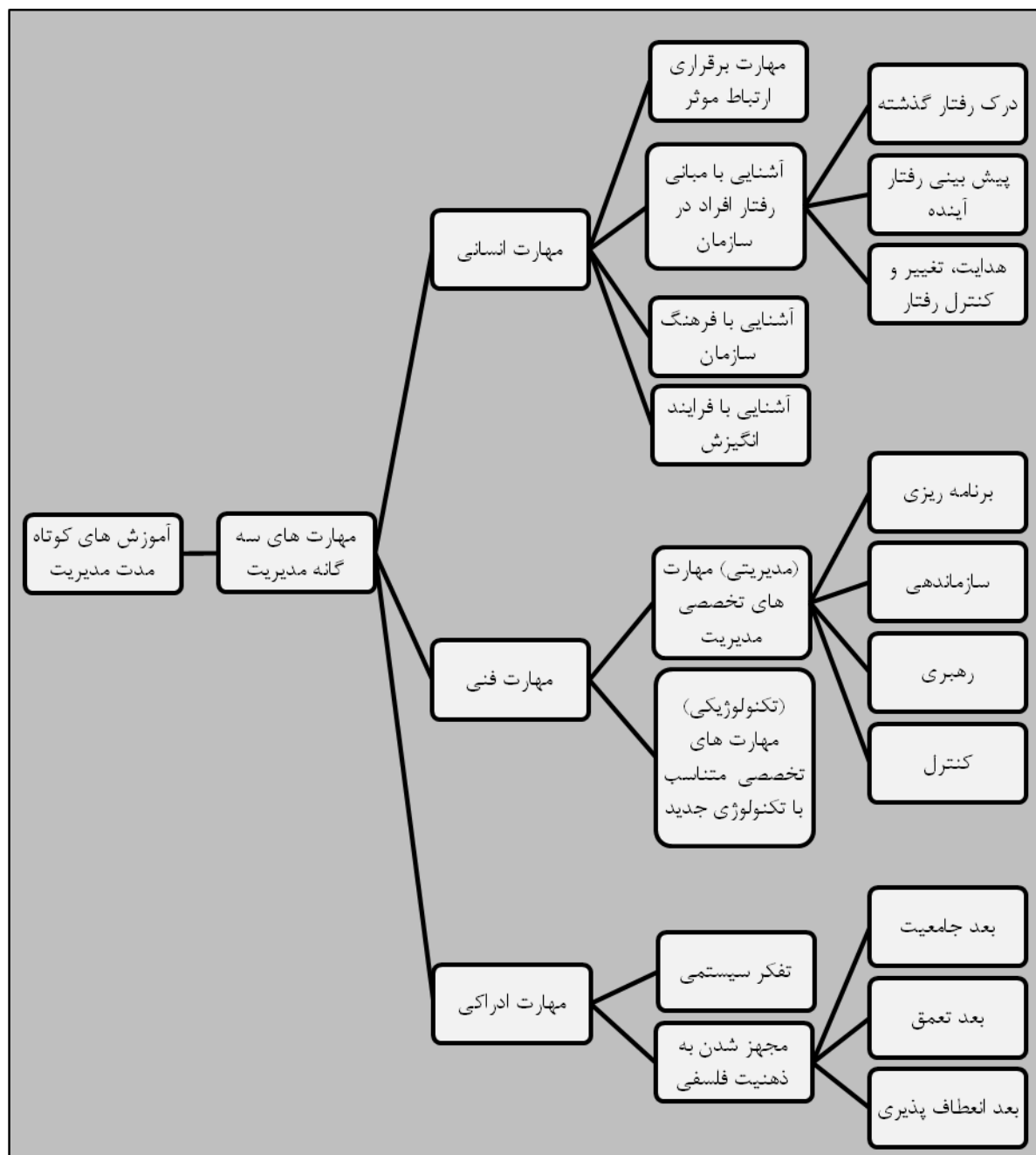
**آزمون رتبه‌بندی مهارت‌های مدیران در پیش‌آزمون:**  
 آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی میانگین مهارت‌های سه‌گانه مدیران در پیش‌آزمون، طبق جداول (8) و (9) معنی‌دار است (زیرا مقدار سطح معنی‌داری زیر 0/05 است). این سطح معنی‌داری در سطح 1 درصد مشخص شده است. لذا فرضیه صفر که بیان می‌دارد بین مهارت‌های سه‌گانه مدیران در پیش‌آزمون، تفاوت معنی‌دار وجود ندارد، رد می‌شود. بر این اساس، مهارت انسانی مدیران در رتبه اول، مهارت ادراکی در رتبه دوم و مهارت فنی در رتبه سوم قرار دارد. یعنی مدیران در پیش‌آزمون این مهارت‌ها را بر اساس این اولویت داشته‌اند که مهارت انسانی در آن‌ها حداکثر و مهارت‌های فنی در حداقل قرار داشته است.

**جدول 8: اولویت‌بندی مهارت‌های مدیران در پیش‌آزمون بر حسب میانگین رتبه با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن**

اولویت	مهارت‌های سه‌گانه مدیران	میانگین رتبه
1	مهارت انسانی	90/01
2	مهارت ادراکی	75/35
3	مهارت فنی	70/47

**جدول 9: معنی‌داری آزمون فریدمن مهارت‌های مدیران در پیش‌آزمون**

ردیف	شاخص‌های آماری	مقادیر محاسبه شده
1	تعداد	70
2	خی دو (کای اسکوتر)	103/45



شکل 2: مدل مبتنی بر یافته های پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که آموزش ضمن خدمت موجب ارتقاء مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی مدیران می‌گردد. به این صورت که آموزش بیشترین تاثیر را بر مهارت انسانی با تفاوت مثبت 51 داشته است. پس از آن، آموزش بر مهارت فنی با تفاوت مثبت 48 بیشترین تاثیر داشته و کم‌ترین تاثیر را بر مهارت ادراکی با تفاوت مثبت 45 داشته است. با توجه به نتایج آماری حاصل از آزمون فرضیه‌های اول تا سوم، فرضیه چهارم مورد تایید قرار نمی‌گیرد و در جامعه آماری این پژوهش، مهارت انسانی بیش از سایر مهارت‌های مدیران ارتقا یافته است و مهارت فنی در رتبه دوم قرار می‌گیرد. لذا مدل پیشنهادی پژوهش که برگرفته از نظریه مهارت‌های سه‌گانه مدیران "رابرت آل کاتز" می‌باشد، تأیید می‌گردد. لیکن توالی تاثیرپذیری مهارت‌های سه‌گانه از آموزش، متفاوت از نظریه "رابرت آل کاتز" می‌باشد. زیرا طبق نظریه "رابرت آل کاتز"، تاثیرپذیری مهارت‌های سه‌گانه از آموزش به ترتیب ذیل است:

- 1- مهارت فنی که بیشترین تاثیر را می‌پذیرد؛
  - 2- مهارت انسانی که در رتبه دوم قرار می‌گیرد؛
  - 3- مهارت ادراکی که کم‌ترین تاثیر را می‌پذیرد؛
- لیکن در مدلی که از نتایج پژوهش حاصل شد، اولویت تاثیرپذیری مهارت‌های مدیران بدین‌گونه تایید گردید که:
- 1- مهارت انسانی بیشترین تاثیر را می‌پذیرد؛
  - 2- مهارت فنی در رتبه دوم قرار می‌گیرد؛
  - 3- مهارت ادراکی کم‌ترین تاثیر را می‌پذیرد؛
- مدل حاصل از نتایج پژوهش در شکل (2) نشان داده شده است.

## منابع و مأخذ

1. ابطحی، سیدحسن (1373)، آموزش و بهسازی منابع انسانی، تهران: انتشارات موسسه مطالعات و برنامه-ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
2. کاتز، رابرتال (1372)، مهارت‌های یک مدیر موفق، ترجمه: محمود توتونچیان، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
3. بزازجزایری، سیداحمد (1373)، آموزش کارکنان به عنوان ضرورتی شناخته شده در سازمان‌های اداری و صنعتی، مجله مدیریت دولتی، شماره 26 و 27، صص 52-59.
4. بلوچ، محمد (1377)، بهسازی نیروی انسانی (با تاکید بر آموزش) و نقش آن در ارتقاء بهره‌وری مدیران و پرسنل شرکت مخابرات ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
5. خاکی، غلامرضا (1390)، روش تحقیق با رویکردی به پایان‌نامه نویسی، تهران: انتشارات بازتاب، چاپ نهم.
6. دولان، شیمونال و شولر، رندالاس (1390)، مدیریت امور کارکنان و منابع انسانی، ترجمه: محمد صائبی و محمدعلی طوسی، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ نهم.
7. سبحان‌الهی، محمدعلی (1379)، آموزش ضمن خدمت و اثرات آن در نگرش کارکنان، فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره 6.
8. سلطانی، ایرج (1386)، تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمان‌های یادگیرنده، اصفهان: انتشارات ارکان دانش، چاپ دوم.
9. غلامی چنارستان‌علیا، عبدالخالق (1374)، بررسی اثر دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیریت بر اثربخشی مدیران سازمان‌های دولتی در استان کهگیلویه و بویراحمد، پایان‌نامه کارشناس ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
10. فتحی‌واجارگاه، کوروش (1385)، برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
11. مهدیه نجف‌آبادی، مریم (1386)، نیازسنجی آموزش مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت دانشگاه شهید بهشتی.
12. هامر، منوچهر (1370)، کلید موفقیت رشد اقتصادی ایران در گرو گسترش آموزش‌های حرفه‌ای و عمومی است، فصلنامه مدیریت دولتی، شماره 13.
13. Drucker, P. (1994). Post-capitalist society. New York: Harper Business, Reprint Edition.
14. Huint, P. and Saks, A. M. (2003). Translating training science into practice: a study of managers reactions to posttraining transfer interventions. Human Resource Development Quarterly, Vol. 14, No. 2, pp. 181-198.