

بررسی نیازهای آموزشی مدیران میانی واحدهای صنعتی مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد در سال ۱۳۸۶

محمد تقی هنری

مربی، عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد

mthonari@yahoo.com

چکیده

از جمله مهمترین مسائلی که ذهن مدیران سازمانها را از دیر باز به خود مشغول ساخته، فرآیند آموزش و پرورش کارکنان سطوح مختلف است که در این بین مدیران میانی به عنوان یکی از منابع انسانی استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردارند. مدیران میانی حلقه اتصال بین مدیران عالی و عملیاتی محسوب شده و نقش اساسی آنان در تهیه و ارائه اطلاعات صحیح و به موقع برای مدیران عالی و تبدیل برنامه‌های استراتژیک به برنامه‌های عملیاتی و پروژه‌ها غیر قابل انکار است. ولیکن در اکثر برنامه‌های آموزشی بیشتر به مدیران رده عالی و رده عملیاتی توجه می‌شود؛ بر این اساس پژوهش حاضر تحت عنوان "بررسی نیازهای آموزشی مدیران میانی واحدهای صنعتی مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد در سال ۱۳۸۶" با هدف اصلی تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی واحدهای صنعتی مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد صورت گرفته و به منظور دستیابی به این هدف، اهداف فرعی همچون تعیین وضعیت موجود نیازهای آموزشی مدیران میانی و تعیین اولویتهای آموزشی مدیران میانی در این واحدهای صنعتی دنبال شده است.

در تحقیق حاضر براساس مدل عمومی آموزش و پرورش مدیران میانی که توسط روتول و کانزاس^۱ در سال ۱۹۹۵ مفهوم سازی و عملیاتی گردیده، پنج فرضیه متناسب با پنج نیاز عمده آموزشی تدوین و برای گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۳۲ سوال طراحی شده و بعد از تایید روایی و پایایی آن به عنوان ابزار تحقیق در بین نمونه انتخابی توزیع گردیده است. روش نمونه‌گیری تحقیق حاضر نمونه‌گیری گروهی بوده و بر این اساس نمونه‌ای مشتمل بر ۲۸۱ مدیر میانی از بین زیر بخشهای مختلف صنعت در شهرک صنعتی شهرستان یزد انتخاب شده و با استفاده از نرم افزار آماری SPSS و انجام تحلیلهای توصیفی و آزمونهای آمار استنباطی بر روی داده‌ها به آزمون فرضیه‌های تحقیق اقدام گردیده است و چنین محرز شده که مدیران میانی واحدهای صنعتی مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد، نیازمند آموزشهای پنج گانه مطرح شده در مدل عمومی آموزش و پرورش مدیران میانی بوده و اولویت این نیازها نیز از نیاز خود مدیریتی یا اداره خود شروع و به ترتیب به صورت نیاز اداره شغل خود، نیاز اداره زیردستان، نیاز اداره روابط متقابل سازمانی و در نهایت نیاز اداره روابط برون سازمانی می باشد.

کلید واژه: برنامه ریزی آموزشی، نیاز آموزشی، مدیران میانی، اولویتهای آموزشی، واحدهای صنعتی

مقدمه

در پاسخ به این سوال که هدف از آموزش و پرورش مدیران و کارکنان چیست؟ باید به جنبه های مهمی همچون فرهنگ سازمانی و نوع نگرش مدیران عالی به توسعه منابع انسانی پرداخت؛ در واقع این آموزشها با جنبه های دیگر توسعه و بهسازی نیروی انسانی مانند شناخت فرهنگ متفاوت موجود بین کارکنان نیز رابطه دارند. این امر ما را در درک و فهم رفتار و عوامل برانگیزاننده آن کمک می کند. (Tayeb, ۲۰۰۵, ۴۷)

اولین گام برنامه ریزی آموزش کارکنان و در واقع نخستین عامل ایجاد و تضمین اثربخشی کارکرد آموزش و بهسازی، سنجش نیازهای آموزشی است، که اگر به درستی انجام شود مبنایی عینی برای برنامه ریزی به عنوان نقشه اثربخشی و طبعاً سایر فعالیتهای مرتبط فراهم خواهد کرد. نیازسنجی با شناسایی نیازهای اصلی بستر مناسبی برای سازماندهی سایر عناصر مهم حول محور نیازهای اولویت یافته فراهم می سازد. بنابراین کلیه تصمیمات در خصوص تدارک اهداف خاص، محتوای آموزشی مناسب و استفاده مؤثر از سایر منابع و امکانات محدود (انسانی، مالی و مادی) تابعی از مطالعات نیازسنجی است. نیازهای آموزشی کارکنان به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و وضع موجود در زمینه عملکرد و الزامات شغلی کارکنان تعریف می شود. (شریعتمداری، ۲۵، ۱۳۸۳-۲۰)

بر اساس مطالعات اولیه محقق اطلاعات دقیقی از نیازها، اولویتها و نحوه اجرای برنامه های آموزشی در واحدهای فعال در شهرک صنعتی شهرستان یزد در دست نیست و آموزش و پرورش منابع انسانی در این واحدها بصورت سنتی و مبتنی بر تجربیات گذشته و انتقال به تازه واردین به سازمان است؛ این روند در صورتی می تواند مناسب باشد، که حوادث آتی و موقعیتهای مختلف در آینده مشابه گذشته بوده و تنها به دانش و مهارتهای موجود نیاز باشد ولی در اغلب مواقع مسائل و مشکلاتی که در آینده پیش می آید، از بسیاری جهات شبیه به مسائلی نیست که در گذشته روی داده است. پیشرفت سریع دانش، مهارت و فناوری دلیل اصلی این پدیده است. از این رو ضروری است با دیدگاهی جدید با موضوع آموزش و پرورش نیروی انسانی برخورد کرد تا بدین وسیله نیروی انسانی سازمانها قادر باشند در مواجهه با مسائل غیر منتظره و پیش بینی نشده از مهارت و دانش کافی بهره برداری کنند.

پیشینه آموزش و پرورش منابع انسانی در سازمانها

آموزش، از سال ۱۹۶۰ تحت عنوان جداگانه ای در مباحث روانشناسی و مدیریت علمی وارد شده است. به طوری که لات هام^۱ اشاره می کند، تیلور در اصول مدیریت علمی خود در سال ۱۹۱۱ به انتخاب بهترین کارگر و آموزش عمیق آن تأکید می کند. در سال ۱۹۱۳ نیز مونستربرگ^۲، آموزش را به عنوان یک مسئله اصلی در انتخاب، ابتدا در بخش استخدام کشوری و سپس در ارتش در خلال جنگ جهانی اول مطرح نمود. با این حال تحقیقات جدید درباره آموزش و پرورش و مسایل مربوط به آن که به صورت نظامداری انجام شده باشد بیشتر در عناوین مربوط به روانشناسی صنعتی و سازمانی دیده می شود (Latham, ۱۹۹۸, ۳۹-۷۵).

این روند تا سال ۱۹۶۱ و تا زمانی ادامه پیدا کرد که مک گی هی و تایر^۳ کتاب خود را بنام «آموزش در بازرگانی و صنعت» منتشر نمودند؛ مطالب و مسایلی که درباره آموزش در دنیای امروز مطرح می شود تا حد زیادی برگرفته از این کتاب است. در این کتاب سه نوع تجزیه و تحلیل به عنوان اجزاء حساس آموزش شامل تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل وظیفه، و تجزیه و تحلیل شخص بیان شده است (Meggehee & Thayer, ۱۹۶۱, ۵۷).

۱- Latham

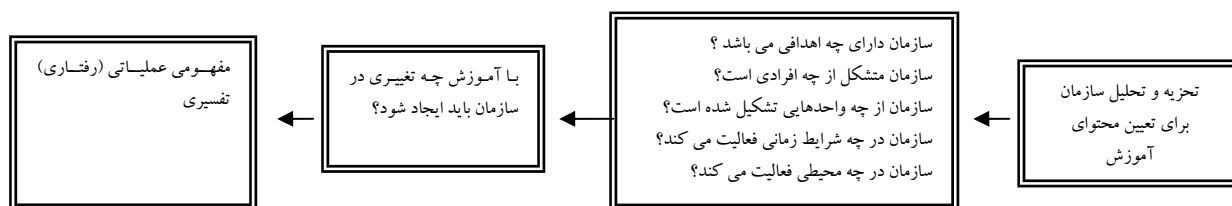
۲- Monsterg

۳- Meggehee & Thayer

الف) تجزیه و تحلیل سازمان

پیشینه پژوهش سنجش نیازهای آموزشی، تجزیه و تحلیل سازمان را به عنوان مطالعه یک سیستم کامل در عباراتی چون اهداف سازمان چیست؟ منابع سازمان چیست؟ و عملکرد سازمان چیست؟ تعریف نموده است. در تجزیه و تحلیل سازمان علاوه بر توجه به اهداف، منابع و عملکرد سازمان به سایر ارزشهایی که در حوزه تجزیه و تحلیل قرار می گیرد نیز باید توجه گردد از جمله بعد زمان؛ زیرا محتوایی که برای مفاهیم گروه و فرد در نظر گرفته می شود در طی زمان متفاوت است و حتی روی رفتار آنها نیز تأثیر متفاوتی می گذارد.

نمودار (۱) تجزیه و تحلیل سازمان



Meggehee, W.R. & Thayer P.W (۱۹۶۱) <<Training in Business & Industry>> Wiley & sons, New york, ۱st ed, ۵۸

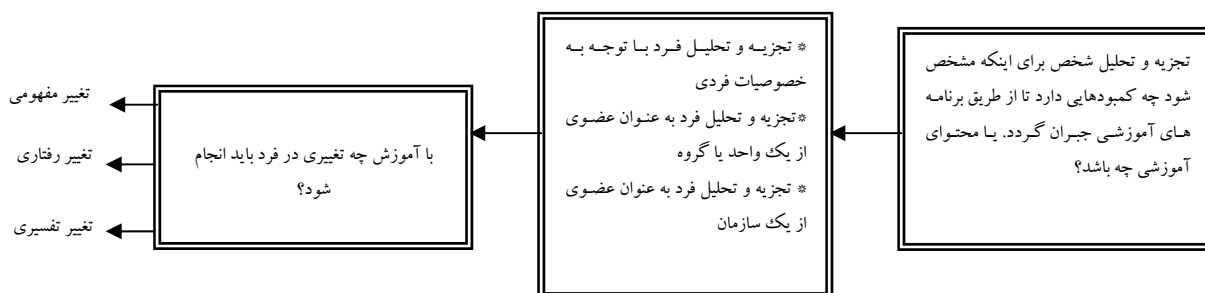
ب) تجزیه و تحلیل شغل (وظیفه)

پیشینه پژوهش در زمینه تجزیه و تحلیل شغل (وظیفه) تأکید زیادی بر سطح فردی دارد؛ بدین صورت که شغل متشکل از تعدادی وظیفه بوده و انجام وظایف به دانش، مهارت و توانایی نیازمند است. در این تجزیه و تحلیل تنها به ارتباط شغل با افرادی که باید آنرا انجام بدهند توجه می شود ولی بایستی علاوه بر توجه به افرادی که باید وظایف شغلی را انجام بدهند به این نکته هم پرداخت که این شغل در واحدی انجام می گردد که متشکل از مشاغل دیگر نیز می باشد، لذا بایستی به اثر شغل در کل واحد و نیز ارتباط آن با دیگر مشاغل نیز توجه نمود.

ج) تجزیه و تحلیل شخص

در این بخش بر تعیین کارکنانی که به آموزش نیاز دارند، نوع آموزش و این موضوع که کارکنان چگونه شغل خود را به انجام می رسانند تأکید می شود. ارزیابی عملکرد و دانش کارکنان مشخص کننده داده های لازم جهت انجام این مرحله از تجزیه و تحلیل می باشد؛ در صورتیکه عملکرد کارکنان پائین تر از حد استاندارد باشد علت تحلیل می گردد تا مشخص شود که برای حل مسئله به چه نوع آموزشی نیاز می باشد. این چار چوب برای مواجه شدن با مسائل پیچیده ای که سنجش نیازهای آموزشی را در بر دارد کمک می کند.

نمودار (۲) تجزیه و تحلیل شخص



Meggehee, W.R. & Thayer P.W (۱۹۶۱) <<Training in Business & Industry>> Wiley & sons, New york, ۱st ed, ۶۰

یک سال بعد گلاسر^۱ (۱۹۶۲) کتابی نوشت که در آن بسیاری از مسایل مربوط به آموزش، از قبیل: سنجش نیازها، مقیاس و معیار پرورش و فرایند یادگیری برای وظایف مختلف را مطرح کرد. بعد از آن باس و واگهان^۲ (۱۹۶۶) به مسایل یادگیری سنتی در برنامه های آموزشی پرداختند (Bas & Vaughan, ۱۹۶۶, ۲۱۸).

در سال ۱۹۷۱ کمپبل در مجموعه «مرور سالانه روانشناسی» یک فصل را به آموزش اختصاص داد و در آن به بررسی و ارزشیابی مسایل مربوط به آموزش پرداخت. مطالب مطرح شده از سوی وی برگرفته از نوشته های مک گی هی و تایر^۳ (۱۹۶۱) بود و اشاره بر این نکته داشت که نظامهای آموزشی موجود فاقد پیش نیاز سنجش نیازها و ارزشیابی آموزشی می باشند (Campbell, ۱۹۷۱, ۲۲۴).

در سال ۱۹۷۴ گلدستین و سورچر^۴ کتاب خود را تحت عنوان «تغییر رفتار سرپرستان» منتشر کرده و در آن آموزش را به عنوان یک نظام مورد توجه قرار دادند. این دو محقق بر سنجش نیازها و ارزشیابی تأکید زیادی داشتند. کتاب آنان در قالب یک رویکرد حل مسئله به متدولوژی سنجش نیازها و ارزشیابی اشاره کرده و کتاب بر انواع مدلهایی تأکید دارد که مناسب جمع آوری اطلاعات برای نظامهای آموزشی است (Goldstein & Sorcher, ۱۹۷۴, ۱۲۵).

در سال ۱۹۷۶ هینریچ^۵ نتایج کار خود را در مورد آموزش پرسنل در اولین کتاب «راهنمای روانشناسی صنعتی و سازمانی» منتشر کرد. او در این کتاب تأکید داشت که آموزش یک سیستم فرعی از سیستم کلی سازمان می باشد (Hinrichs, ۱۹۷۶, ۸۳۹). این طرح، دیگر نویسندگان را به بررسی ارتباط این سیستم فرعی با دیگر سیستم های فرعی سازمان مانند ارتباط بین سیستم آموزش و سیستم انتخاب هدایت کرد. در همان سال «مؤسسه جامعه آمریکا برای آموزش و پرورش» چاپ دوم کتاب «راهنمای آموزش و پرورش» را مشتمل بر ۴۷ فصل منتشر کرد که در آن به مسایل مربوط به طراحی و اجرای برنامه های آموزش و پرورش پرداخته شده بود. گلدستین^۶ در نتایج بررسی خود به این نکته اشاره کرد که در پیشینه پژوهشی مربوط به آموزش پیشرفتی حاصل نشده است. وی درباره رویه های سنجش نیاز، مدل های ارزشیابی برای استفاده در کار سازمانها و تئوری تحقیق و توسعه روی برخی از فنون، همچون مدل نقش رفتاری، پیشنهادات جدیدی را ارائه داد. تأکید خاص او بر مسایل تحقیق و رویکردهایی بود که به مدیریت آموزشی مربوط می شد (Goldstein, ۱۹۸۰, ۲۲۰).

گلدستین در سال ۱۹۸۶ کتاب دیگری درباره فنون سنجش نیازها، ارزشیابی و آموزش منتشر کرد. دو سال بعد نیز لانهام در کتاب خود تحت عنوان «آموزش و پرورش منابع انسانی» به توسعه در آموزش از دید نظری و تحقیقی تأکید نمود. در همان سال کمپبل^۷ (۱۹۸۸) به اشتباهاتی که طی ۱۸ سال گذشته، درباره آموزش در آمریکا صورت گرفته بود اشاره کرده و نکات مهمی درباره توسعه روانشناختی و آموزش بیان داشت (Campbell, ۱۹۸۸, ۲۲۷).

درباره اهمیت سنجش نیازها به عنوان راه ورودی برای توسعه فنون آموزش و ارزشیابی، به صورت مداوم در نوشته ها بحث می شد؛ ولی تحلیلگران درباره فقدان یک متدولوژی برای سنجش نیازها بحثی نداشتند؛ بلکه بیشتر روی نتایج مورد انتظار و چگونگی جمع آوری اطلاعات درباره شغل، شاغل و سازمان تأکید می کردند (Morvin, ۱۹۹۱, ۸۰).

۱- Glaster

۲- Bas & Vaughan

۳- Meggehee & Thayer

۴- Goldstein & Sorcher

۵- Hinrichs

۶- Goldstein

۷- Campbell

کمپیل در سال ۱۹۸۸ اشاره کرد که بین شرح نیازهای آموزشی و تواناییهای عملکرد مورد انتظار که نتیجه برنامه های آموزشی است تفاوت وجود دارد. او معتقد بود که لازم است درباره شایستگی و عملکرد تجربی و سیستمهایی جهت جمع آوری اطلاعات مربوط به عملکرد تجربی بحث شود. در سال ۱۹۸۶ گلداستین متوجه یک ضعف نظری و تجربی در سنجش نیازها و محدودیت در تجزیه و تحلیل سازمانی شد. او همچنین اشاره کرد که اطلاعات کمی در دست است تا مشخص شود که آیا افراد آموزش دیده عملاً می توانند فراگرفته های خود را به داخل سازمان منتقل کنند یا خیر. در سال ۱۹۸۴ وکسلی^۱ نیز به این نکته اشاره نمود (wexley, ۱۹۸۴, ۲۳۳).

گلداستین و سورچر قبلاً به نکات دیگری نیز اشاره کرده بودند که عبارتند از:

۱- چه نوع رفتاری در انجام وظایف شغلی اساسی است؟

۲- برای کسب این رفتارها چه نوع یادگیری ضروری است؟

۳- برای دستیابی به یادگیری مورد نیاز، چه نوع مفاد آموزشی لازم است؟ (Goldstein, ۱۹۷۴, ۷۰)

در سال ۱۹۸۸ لاتهام^۲ به اهمیت «خود-اثر بخشی» در آموزش اشاره نمود؛ زیرا حالت فشار مشارکت عملی، یک نیروی درونی در یادگیری ایجاد می کند. در سال ۱۹۸۸ کمپیل به اهمیت ارزشیابی روشهای یادگیری اشاره می کند که آیا به آموزش گیرنده امکان می دهد که عملکرد مورد نیاز را بدست بیاورد و آیا آموزش گیرنده به صورت مداوم و دقیق و از طریق تقویت مثبت، باز خورد لازم را دریافت می دارد؟ (Campbell, ۱۹۸۸, ۲۶۰).

امروزه آموزش مدیریت بجای اینکه یک سری فعالیتهای پیچیده و گسسته باشد، به عنوان یک سلسله فعالیت مرتبط با هم در نظر گرفته می شود. برای بیان فرآیند آموزش و پرورش مدیران میانی نمی توان از واژه برنامه که بیشتر رویکرد مکانیکی است، استفاده نمود؛ و آن را به صورت یک فرآیند منظم در نظر گرفت که از قبل برنامه مشخصی برای آن تنظیم شده و در همه جا نیز صادق باشد. اگرچه آموزش و پرورش نیروی انسانی روز بروز تخصصی تر می شود، ولی در گذشته مراکز مربوط به آموزش به صورت محوطه انباری بود که مدیران عملیاتی ناتوان در امر تولید و سایرین برای وقت کشی به آنجا می رفتند. اکنون چنین امری بسیار نادرست است. تعداد کمی از سازمانها می توانند هزینه آموزش افراد بیکار را تحمل کنند. مدیران هر چه بیشتر نسبت به حیاتی بودن آموزش کارکنان حساس شده و سعی دارند از این طریق قدرت تولید آنان را افزایش داده و آنها را به گونه ای پرورش دهند که علاوه بر سخت کوشی از هوش و ذکاوت خود نیز استفاده کنند (Hirko, ۲۰۰۴, ۱۳۷).

دیدگاههای مطرح در زمینه آموزش و پرورش کارکنان و مدیران

قبل از پاسخ به این سوال که هدف از آموزش مدیران و کارکنان در سازمان چیست، باید وضعیت فرهنگ و جو سازمانی نسبت به آموزش و پرورش منابع انسانی و نگرش مدیران به رشد کارکنان را مشخص نمود. نوع نگرش سازمان به این مسایل، دیدگاههای متفاوتی نسبت به آموزش و پرورش کارکنان و مدیران ایجاد کرده که به آن اشاره می شود.

الف) سازمان و کارکنان وسیله ای اجرایی برای تحقق بخشیدن به اهداف مدیر یا رئیس سازمان هستند. براین مبنا، سازمان و منابع انسانی می بایستی طوری آموزش داده شوند که توجه گر قدرت مدیر باشند و آموزش نیز وسیله ای اضافی برای ابراز قدرت مدیر است.

ب) آموزش وسیله ای است برای حصول کارایی بیشتر؛ یعنی تولید مقدار معینی مواد یا کالا در زمان معین. کارکنان در این نگرش به عنوان یک منبع سازمانی هستند که برای استفاده بهتر و بیشتر از آنها می بایستی به طور مداوم تحت کنترل باشند، تا نواقص موجود در کارشان شناسایی و برای جبران نواقص به آنها آموزش مناسب داده شود. هدف این نگرش، پرورش کارکنان

نیست بلکه یاد دادن مهارتهایی است که در عمل باعث افزایش بهره دهی گردد. مانند نگرش بند الف، حمایت سازمان از آموزش بیشتر جنبه مهارتی دارد تا اینکه در آن پرورش کارکنان مورد توجه قرار باشد.

ج) آموزش به عنوان ابزاری جهت پرورش کارکنان است که یک نوع نگرش استراتژیک به آموزش می باشد. مفروضات این نگرش عبارتند از:

۱- انسان ارزنده ترین منبع سازمانی می باشد.

۲- قدرت خلافت صرفاً در وجود مدیران نهفته نیست.

۳- قدرت خاصیت توزیع پذیری ندارد، بلکه قدرت مدیران نهفته در قدرت و توانمندی کارکنان است.

عموماً برداشت مدیران از قدرت سازمانی این است که قدرت خاصیت توزیع پذیری دارد. یعنی به هر میزان، که قدرت در میان اطرافیان توزیع گردد از قدرت مرکزی، یعنی قدرت مدیر به عنوان محور اصلی سازمان، کاسته می شود. مدیران نیاز به قدرت دارند و از طرفی سازمانها از مدیران فاقد قدرت رنج می برند. مدیران به علت تفسیر نادرست از قدرت و توانمندی، دامنه و حوزه پرورش مدیران و کارکنان زیردست را تا جایی بسط می دهند که به قدرت اصلی که دست خودشان است لطمه ای وارد نشود. از آنجاییکه آموزش موجب افزایش دانش، آگاهی، توانایی و مهارت کارکنان و مدیران می شود، و افزایش توانایی کارکنان موجب به هم خوردن توازن قدرت در سازمان می گردد، بنابراین در سازمان بایستی تا حدودی به کارکنان آموزش داد که به این توازن قدرت لطمه ای وارد نشود یا اینکه تا حدی آموزش داد که موجب رفع ضعفهای جاری کارکنان گردد و آنها بتوانند در شغل فعلی به نحو احسن کار کنند.

۴- استراتژی آموزش مطلوب در صورتی تحقق می یابد که آموزش به عنوان یک نظام فرعی از نظام کلی منابع انسانی سازمان دیده شود (Gibb, ۲۰۰۵, ۵۸).

برنامه ریزی منابع انسانی

برنامه ریزی نیروی انسانی یک اقدام بلند مدت و اساسی است که به منظور تغییر مشاغل افراد و بخشهای مربوطه انجام می گیرد تا از اجرای برنامه های استراتژیک حمایت شود. برنامه ریزی نیروی انسانی این اطمینان را ایجاد می کند که برای دستیابی به برنامه های استراتژیک، افراد مناسب و دارای مهارتهای ضروری به تعداد کافی در دسترس است.

فکر برنامه ریزی نیروی انسانی همچون فرآیندی است که در طی آن تصمیم گیرندگان:

۱- مقاصد، آرمان و اهداف واحد نیروی انسانی را با مقاصد آرمانها و اهداف سازمان، مرتبط می نمایند.

۲- از طریق تجزیه و تحلیل کاری که انجام شده و افرادی که آن کار را انجام داده اند و واحدی که در آن کار صورت گرفته است، موقعیت فعلی نیروی انسانی را می سنجند.

۳- با سنجش محیط مشخص می شود که در آینده چه کاری باید تغییر کند، در صورت ایجاد تغییر چه کسانی بایستی برای شرایط جدید آماده شوند و تغییرات درونی و بیرونی، چه تأثیری بر واحد نیروی انسانی دارد.

۴- مقایسه کاری که هم اکنون در دست انجام است با کاری که در آینده انتظار آن می رود؛ همچنین مقایسه نیروی انسانی که در حال حاضر مشغول انجام کار هستند با کسانی که در آینده مورد نیاز خواهند بود صورت می گیرد.

۵- با توجه به استراتژیهای نیروی انسانی بلند مدت در زمینه نیروی انسانی، فاصله بین کار و نیروی کار از بین می رود.

۶- از طریق ایجاد هماهنگی حوزه عمل نیروی انسانی همچون برنامه های مدیریت مسیر ترقی، پرورش نیروی انسانی، کارمند یابی، طراحی شغل توسعه سازمان، روابط کارگری، برنامه های مشاوره کارکنان و پرداخت و مزایا، استراتژی کلان را به اجرا در می آورند.

۷- فعالیتهای نیروی انسانی را طوری اداره می کنند که تغییرات مورد نظر مشاغل و شاغلین به شکلی موثر اجرا گردد.

۸- استراتژی منابع انسانی بلند مدت را قبل، در طی مراحل اجراء و پایان اجراء ارزیابی می کنند. (Roth well & Kanzas, ۱۹۹۵, ۱۶۵).

فرضیات کلیدی برنامه ریزی آموزش نیروی انسانی

در گذشته نویسندگان برنامه ریزی نیروی انسانی چندین فرض عمده در این باره مطرح می نمودند. اولین فرض این بود که برنامه ریزی نیروی انسانی باید از بالا به پایین صورت گیرد. نیازهای نیروی انسانی باید از قبل پیش بینی شود و باید در این زمینه برنامه هایی کامل و بدون کم و کاست پایه ریزی گردد. با این همه شواهد حاکی از تعداد اندکی از این برنامه ها است و اغلب تغییراتی همچون تصمیم هایی مرتبط با مقدار حقوق، آموزش نیروی انسانی و ترفیعات شخصی رایج تر می باشد. فرض دوم این بود که بایستی برنامه ها و فعالیتهای متعدد بخش نیروی انسانی ادغام شود اگر چه امروزه نیز بعضی ادغامها صورت می گیرد ولی شواهد انگشت شماری دال بر وقوع چنین ادغامی وجود دارد.

سومین فرض اینکه برخی از نویسندگان معتقدند برنامه های نیروی انسانی باید در عین حال که پشتیبان برنامه های استراتژیک می باشد، باید از آنها نیز متمایز باشد. برنامه های نیروی انسانی نباید صرفاً توسط برنامه های استراتژیک اداره شوند بلکه باید این دو نوع برنامه تحت تأثیر یکدیگر قرار گیرند. اگر سازمان کار خطیری در پیش دارد نخستین سوالی که باید به آن پاسخ داده شود این است که آیا آن سازمان افرادی با مهارتها و استعداد مناسب آن کار استخدام خواهد کرد؟ اگر پاسخ منفی باشد به این معنی است این کار مهم از نخستین لحظه، محکوم به شکست است. استراتژی نیروی انسانی باید پشتیبان برنامه های استراتژیک باشد (Tayeb, ۲۰۰۵, ۸۷).

از بررسی ادبیات تحقیق در این رابطه و عملکرد مدیران سازمانهای امروز چنین بر می آید که فرض سوم نسبت به سایر مفروضات قابلیت کاربرد و اجرای اثربخشر داشته و امکان دستیابی به نتایج مطلوبتری را فراهم می سازد.

ارزش برنامه ریزی برای آموزش منابع انسانی

در بررسی ارزش برنامه ریزی برای آموزش منابع انسانی باید به بررسی اجرای موفقیت آمیز آن در یک سازمان پرداخت؛ زیرا تعاریف متعددی از برنامه ریزی های موجود در دسترس است.

در سال ۲۰۰۰ فهرستی از شرکتهایی که بخاطر بهبود در بهره وری معروف بودند تهیه و با ۲۴ شرکت نمونه که از میان ۵۰۰ شرکت انتخاب شده بودند مقایسه ای به عمل آمد که نتیجه نهایی بدین شرح بود:

مدیران سازمانهای با بهره وری بالا، منابع انسانی خود را به صورت استراتژیک رهبری و اداره می کنند. ضمناً این مدیران اثر بخش تأکید مداوم در مقایسه بازده کار براساس نرخ برگشت کل سرمایه و سود خالص نهایی داشتند و اینکه ویژگیهایی زیر برنامه ریزی منابع انسانی را در شرکت های بهره ور نسبت به شرکت های دیگر متمایز می کند:

۱- مدیران چنین شرکتهایی نقش منابع انسانی را برحسب درصد سهم بودن آنها در تصمیم گیریها و اجرای استراتژی ها، تشریح و تعیین می کنند.

۲- این مدیران پیش از اینکه برنامه های تازه تری را طرح ریزی کنند یا در جستجوی منابع بیشتری باشند روی منابعی که در حال حاضر به نیروی انسانی اختصاص یافته تأکید می ورزند.

۳- مدیر نیروی انسانی، مبتکر برنامه ها و ایجاد رابطه با مدیران صفی می باشد.

۴- مدیران صفی سهم عمده ای در به عهده گرفتن مسئولیت برنامه های نیروی انسانی دارند.

۵- رهبران سازمان در نحوه شکل گیری سیاستهای نیروی انسانی و اداره برنامه ها در تمام سطوح سازمان مسئولیت دارند

(Tayeb, ۲۰۰۵, ۱۰۶)

لذا می توان چنین نتیجه ای را مطرح ساخت که برنامه ریزی برای آموزش منابع انسانی از اهمیت شایان توجهی در مسیر بالندگی سازمان برخوردار است.

سطوح برنامه ریزی نیروی انسانی

معمولاً فرض بر این است که فقط یک شکل برنامه ریزی وجود دارد، با این حال آشکار است که در سطوح سازمان به نیروی انسانی متفاوتی نیاز می باشد ، لذا شاید بهتر است از سطوح مختلف برنامه ریزی نیروی انسانی نیز صحبت شود که البته این فکر بایستی مبتنی بر برنامه ریزی جامع باشد.

جدول (۱) ارتباط بین ساختار سازمانی و برنامه نیروی انسانی

ساختار سازمانی	سطوح برنامه ریزی سازمانی	نوع نگرش	سطوح برنامه ریزی نیروی انسانی
مدیریت عالی	استراتژی	- تمرکز خارجی - بلندمدت	استراتژی
مدیریت میانی	هماهنگی	- جامع - میانی - وظیفه یا کار محور	هماهنگی
مدیریت عملیاتی	عملیاتی	- تمرکز داخلی - کوتاه مدت - کار محوری - تمرکز داخلی	عملیاتی

Morvin D. Dunnette & Leacta M. Haugh (۲۰۰۲) <<Handbook of Industrial and Organizational Psychology >> Richard D.Irwin Consulting Psychologists Inc, Illinois , ۱st ed, ۸۰

جدول فوق روابط ساده شده بین ساختار، برنامه های ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی سازمانی را نمایش می دهد. نکته قابل توجه این است که عبارتهای استراتژی جامع و استراتژی نیروی انسانی در بالاترین سطح جای دارد. با این حال هر واحد مستقل تجاری برای منابع نیروی انسانی خود برنامه های دقیق و خاصی را تهیه می کند که خطوط اصلی برنامه ریزیهای سازمانی در یک راستا قرار می گیرد. در هر مؤسسه برنامه های نیروی انسانی راهنما و مکمل حوزه های مختلف فعالیت از قبیل مدیریت مسیر ترقی، کارمند یابی ، پرورش نیروی انسانی ، بهبود سازمان ، برنامه ریزی مجدد مشاغل، کمک به شاغلین، روابط کارکنان و پرداخت مزایا است (Morvin , ۲۰۰۲, ۸۰).

نیازهای آموزشی

نیازهای آموزشی به نیازهایی اطلاق می شود که از طریق آموزش قابل رفع می باشد . این گونه نیازها در حوزه دانش ، مهارت و نگرش مطرح می شوند. نیازهای آموزشی کارکنان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و وضع موجود در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغلی کارکنان می باشد. همچنین شناسایی نیازهای آموزشی معادل شناخت فقدان، کاستی یا زمینه های گسترش دانش ، مهارت و نگرشهای مرتبط با عملکرد رضایت بخش شغلی است . با توجه به توسعه مراکز آموزشی، هنوز هم تنوع برنامه های آموزشی محدود می باشند و در بسیاری از موارد، افراد بدون در نظر گرفتن نیازهای آموزشی به دوره های در دسترس آموزشی اعزام می شوند (شریعتمداری، ۱۳۸۳، ۳۱) در مقاله حاضر برای جلوگیری از بروز این مشکل و نیز با توجه به پیشینه موجود، برای بررسی و تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی از مدل عمومی آموزش و پرورش مدیران میانی استفاده شده است.

مدل عمومی آموزش و پرورش مدیران میانی

مدیر برای انجام مسئولیتهایش به شایستگی های متفاوتی نیاز دارد که یک برنامه جامع آموزش و پرورش مدیریت باید موارد لازم را در برداشته باشد .مدیریت تنها برنامه ریزی ، سازماندهی ، هماهنگی و کنترل نیست ؛ بلکه مدیران در محیطی بازو پویا کار می کنند و مدیران موثر به اثرات امواج اختیارات خود روی واحدهای سازمانی آگاه و حساس هستند. آنها باید بدانند که

دیگران از رفتارشان بیش از یک منبع برداشت می کنند. براساس این مدل نیازهای آموزشی مدیران میانی را می توان به ۵ سطح زیر تقسیم کرد. (Roth well & Kanzas , ۱۹۹۵, ۱۷۰)

اداره خود: مدیری که کامل نیست خطرناک است. مدیرانی که بتوانند خود را اداره و کنترل کنند، انرژی بیشتری برای هدایت دیگران داشته و مدیرانی که تحت تأثیر عوامل خارجی هستند نمی توانند دیگران را هدایت نمایند. آگاهی از خود به انتخاب موثر منجر شده و اگر اهداف و ارزشهای فرد مشخص باشد نسبت به کاری که انجام می دهد آگاهی خواهد داشت؛ مدیر اگر از عامل درونی خود از قبیل احساسات، نظرات، باورها و ارزشهای خبر نداشته باشد به وسیله نیروهایی که قابل درک نیستند حرکت داده می شود؛ مدیران موفق به گمانها و نتایج تجزیه و تحلیل فکریشان اهمیت می دهند. بر مبنای مدل و مطالعه عینی، مدیران میانی برای اداره خود به اطلاعات زیر نیاز دارند:

۱- دانش عمومی مدیریت

۲- مهارت (شایستگی های) خاص

بر مبنای مدل عمومی آموزش مدیران میانی و پرورش استراتژیک منابع انسانی، بایستی مدیران میانی دانش عمومی مدیریت را بر مبنای مسیر ترقی که برای آنها تنظیم شده و براساس روشهای مناسب آموزش طی نمایند.

نمودار ۳) آموزشهای ضروری برای اداره شغل خود

مهارتهای خاص	دانش عمومی مدیریت
۱- ارتباط	۱- تئوریهای مدیریت که بصورت دوره های سرپرستی در دوره های قبلی باید آموزش دیده باشد.
۲- هدفگذاری	۲- مدیریت مالی، شخصی و دولتی
۳- تصمیم گیری	۳- ارزشهای مدیریتی در جامعه اسلامی
۴- تفویض اختیار	۴- خود مدیریتی
۵- حل مسئله	۵- الگوهای جدید مدیریتی
۶- مدیریت تضاد	۶- مدیریت استراتژیک
۷- مدیریت زمان	
۸- مدیریت مسیر ترقی	

Rothwell William J. & H.C. Kanzas (۱۹۹۵) <<Strategic Human Resource Development >> prentice-Hall Inc , New york , ۱۷^{ed}, ۱۷۱

در سطح مدیریت میانی، مدیران بایستی مهارتها (شایستگی های) مدیریتی را آموزش ببینند تا این شایستگی موجب شکل گیری رفتارهای مناسب مدیریتی در مدیران میانی شود. بدین منظور:

مدیران میانی باید از مهارتهای ارتباط شفاهی و کتبی چون شنود موثر، ابراز عقاید، ارائه اطلاعات، پاسخ دادن به مکاتبات و همچنین از دیگر مهارتهای ضروری برخوردار باشند.

اداره شغل خود: هر مدیر میانی متصدی شغلی خاص است. بنا به وظایف و مسئولیتهای شغلی، انتظار می رود مدیر مربوطه دانش فنی خاص و متناسب با شغل مربوطه را داشته باشد. چنانچه مدیران میانی مسیر ترقی خود را به صورت منظم طی نموده باشند، در مراحل قبل نیازهای فنی آن شغل را کسب خواهند نمود؛ این در صورتی است که درصد زیادی از مدیران در رده میانی بدون اینکه مسیرهای ترقی شغلی خود را به صورت منظم طی نمایند، به رده های بالاتر مدیریتی ارتقاء یافته اند. اینگونه ارتقاء سبب می گردد که مدیر از نظر مهارت فنی مناسب شغل آموزش های لازم را ندیده باشد. ضروریست که نظام آموزش و پرورش در این مورد با توجه به طبیعت خاص هر شغل برنامه های آموزش ویژه ای برای مدیران تدارک ببینند.

اداره زیردستان، همقطاران و مدیران رده عالی: مدیران میانی بنا به جایگاه و ثبات بیشتر شغلیشان در سازمان باید بتوانند:

- ۱- با مدیران رده عالی و مدیران عملیاتی سازمان ارتباط مستمر داشته باشند تا بتوانند نقش واسطه ایفا نموده و در جهت دهی به مدیران عالی جهت انتخاب سبک مدیریتی مناسب، موثر واقع شوند. از طرف دیگر با تشخیص موقعیت و شرایط سازمانی، مدیران عملیاتی را هدایت و حتی قدرت جهت دهی به سبک مدیریتی مناسب برای مدیران عملیاتی را هم داشته باشند.
- ۲- با توجه به نقش نظارتی مدیران میانی بر عملیات، می بایستی شرایطی را فراهم نمایند که قابلیت های گروه کاری را بهبود بخشیده و توانایی همکاری با همدیگر را ارتقا دهند، به عبارت دیگر فرهنگ کار گروهی در سازمان را تقویت نمایند.
- ۳- پیوسته بازخوری دقیق، درست و رشد دهنده از عملکرد واحد و مدیران عملیاتی برای مدیران عالی فراهم نمایند.
- ۴- در پرورش کارکنان از جنبه بهبود توانایی آنها در انجام مسئولیت کاری و بهبود کیفیت زندگی کاری و شخصی از مهارت مربیگری و مشاوره استفاده نمایند.

نمودار (۴) آموزش های ضروری برای اداره زیردستان، همقطاران و مدیران عالی

اداره زیردستان، همقطاران و مدیران عالی
۱- آشنایی با سبکهای رهبری ۲- مهارت در بهبود تیم و گروه کاری ۳- مهارت مشاوره و مربیگری ۴- مهارت ارزیابی عملکرد ۵- مهارت آموزش و پرورش منابع انسانی

Rothwell William J. & H.C. Kanzas (۱۹۹۵) <<Strategic Human Resource Development >> prentice-Hall Inc, New york, ۱۷^{ed}, ۱۷۳

اداره روابط متقابل سازمانی: واحدهای تحت نظارت مدیریت مدیران میانی به عنوان خرده سیستمهایی از سیستم کلی سازمان هستند، بنابراین ارتباط موثر با دیگر واحدهای سازمانی چه آنهایی که در سطوح بالا هستند و چه آنان که در همان سطح یا سطح پایین تر قرار دارند از عوامل مهم در موفقیت عملکرد واحد می باشد بدین منظور:

- ۱- مدیران میانی اثر بخش بر ارزشها، اهداف، جو و ارتباطات سازمانی نظارت دارند و سعی می کنند آنها را هدایت نمایند؛ لازمه این امر داشتن شناخت دقیقی از رفتار سازمانی می باشد.
- ۲- واحدهای سازمانی کمی هستند که می توانند نقش خود را مستقل انجام دهند لذا به منظور حفظ جامعیت سازمان، مدیران ناگزیر از ارتباط با دیگر واحدها می باشند.
- ۳- مدیران موفق به جای اینکه به طور واکنشی عمل کنند به خوبی با تغییر مواجه شده و بر آن مدیریت کنند. مدیران موفق به جای اینکه در برابر تغییر منفعل باشند نسبت به آن فعال عمل می کنند؛ آنها به منظور انجام و تأمین اهداف سازمانی زمینه تغییر را فراهم می کنند.
- ۴- مدیران میانی، زمان زیادی را صرف رهبری یا شرکت در جلسات می نمایند؛ آنها باید قادر باشند مشارکت دیگران را به حداکثر برسانند؛ زیرا افراد در جلسات تمایل به هم رنگی و همگونی دارند، ولی اگر اداره خوب و موثر جلسات صورت گیرد، زمینه را برای بروز استعداد های افراد فراهم می آورد.
- ۵- مدیران پروژه های زیادی را نظارت یا هدایت می کنند، لذا بایستی با مدیریت پروژه آشنایی کاملی داشته باشند.

نمودار ۵) آموزش های ضروری برای اداره روابط متقابل سازمانی

اداره روابط متقابل درون سازمانی
۱- اداره رفتار سازمانی
۲- اداره روابط درون گروهی
۳- اداره تغییر
۴- اداره موثر جلسات
۵- مدیریت پروژه

Rothwell William J. & H.C. Kanzas (۱۹۹۵) <<Strategic Human Resource Development >> prentice -Hall Inc , New york , ۱st ed, ۱۷۵

اداره روابط برون سازمانی: سطح اثر بخش نهایی، اداره روابط برون سازمانی است. این سطح بر حوزه های مسئولیت مدیر در مقابل افراد خارج از سازمان نظیر مشتریان ، اعتبار دهندگان ، عرضه کنندگان مواد اولیه ، کارکنان و عامه مردم تأکید دارد؛ هرچند ممکن است که مدیران میانی ستادی در این مورد نقش کمتری داشته باشند، ولی بطور کلی برای رسیدن بدین منظور باید: مدیران میانی گرایش به روابط عمومی داشته باشند؛ زیرا این اطمینان را ایجاد می کند که همه برخوردها با محیط خارج به روشی سودمند و مفید برای سازمان استفاده و یا بکار گرفته می شود. یعنی مدیر موفق در گفتگوی عمومی ، ارتباط با مطبوعات یا اهرمهای فشار، نمایندگی سازمان در امور عمومی و احترام به عوامل موجود در محیط بیرون از سازمان تخصص دارد.

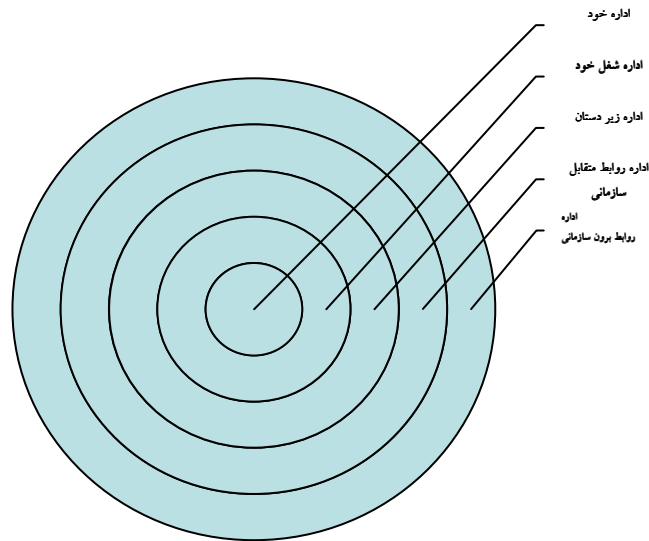
نمودار ۶) آموزشهای ضروری برای اداره روابط برون سازمانی

اداره روابط برون سازمانی
۱- اداره روابط عمومی
۲- کارمند یابی و آموزش توجیهی
۳- اداره روابط با ارباب رجوع و عرضه کنندگان خدمت به سازمان

Rothwell William J. & H.C. Kanzas (۱۹۹۵) <<Strategic Human Resource Development >> prentice -Hall Inc , New york , ۱st ed, ۱۸۰

الگوی کامل پرورش مدیران میانی

مدیران میانی ابتدا باید خود را به طور موثر اداره کنند و پس از اداره زیردستان و تنظیم روابط خود با همقطاران ، مدیران عالی و دیگر واحدهای سازمانی، بایستی بتوانند روابط درون سازمانی را نیز به خوبی سامان دهند و سپس بر کیفیت برخورد خود با محیط خارج از سازمان تمرکز نمایند . مدیران در همه این زمینه ها به صورت مساوی ، موثر یا بی اثر نیستند. با توجه به جدول ۲-۷ ، فرآیند آموزش و پرورش مدیران میانی بهتر است از مرکز دایره به سمت محیط دایره باشد. (Roth well & Kanzas , ۱۹۹۵, ۱۸۳



جدول ۲) مدل عمومی آموزش و پرورش مدیران میانی

Rothwell William J. & H.C. Kansas (۱۹۹۵) <<Strategic Human Resource Development >> prentice -Hall Inc , New york , ۱sted, ۱۸۳

فرضیه ها یا پرسش های تحقیق

فرضیات مطرح شده در جهت دستیابی به اهداف پژوهش به شرح زیر می باشند:

فرضیه اول : اداره خود (خودمدیریتی) یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است.

فرضیه دوم : اداره شغل خود یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است.

فرضیه سوم : اداره زیردستان ، همقطاران و مدیران عالی یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است.

فرضیه چهارم : اداره روابط درون سازمانی یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است.

فرضیه پنجم : اداره روابط برون سازمانی یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است.

روش تحقیق

تحقیق را می توان به تجزیه و تحلیل و ثبت عینی و سیستماتیک مشاهدات کنترل شده که ممکن است به پروراندن قوانین کلی اصول یا نظریه هایی بیانجامد و به پیش بینی یا احتمالاً به کنترل نهایی رویدادهایی منتج شود، تعریف کرد. (بست، ۱۳۷۱، ۳۶) علاوه بر این می توان گفت روش تحقیق مجموعه ای از قواعد، ابزارها و راههای معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیتها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. (خاکی، ۱۳۷۸، ۲۰۱)

پژوهش حاضر از نظر جهت گیری پژوهش ، از نوع کاربردی می باشد ؛ از نظر استراتژی پژوهش ، یک پیمایش است و از دیدگاه اهداف پژوهش ، یک پژوهش اکتشافی - توصیفی است که به صورت مقطعی انجام می شود.

نحوه اجرای تحقیق

به منظور بررسی نیازهای آموزشی مدیران میانی شهرک صنعتی شهرستان یزد، از روش توصیفی استفاده شده است و به منظور گردآوری اطلاعات، پرسشنامه ای مشتمل بر ۳۲ سوال و مرتبط با ۵ نیاز آموزشی مدیران میانی طراحی و به پرسش شوندگان ارایه گردید؛ پرسش شوندگان نیز از گروههای مختلف صنعت انتخاب شدند تا جوابهای داده شده قابل تحلیل و استنباط باشد و بتوان با تحلیل آماری پرسشنامه های گردآوری شده، نیازهای آموزشی مدیران میانی مربوطه را شناسایی و اولویت بندی کرد.

سوالات مطرح در پرسشنامه موارد زیر را شامل گردیده است:

- ۱- پرسشهای مربوط به سطح خود مدیریتی
* پرسشهای ۳، ۲، ۱ مربوط به آگاهی از تئوریهای مدیریت و ارزشهای مدیریتی
- ۲- پرسشهای مربوط به سطح اداره شغل خود
* پرسشهای ۶، ۵، ۴ مربوط به آگاهی از مدیریت پرسنلی
* پرسشهای ۱۰، ۹، ۸، ۷ مربوط به ارتباطات
* پرسشهای ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱ به ترتیب مربوط به توانایی تعیین هدف، تصمیم گیری، حل مسئله و حل تضاد
- ۳- پرسشهای مربوط به سطح اداره روستا، کارکنان و همقطاران
* پرسشهای ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵ به ترتیب مربوط به آگاهی از سبک رهبری، رهبری گروهی، مرور عملکرد مربیگری و مشاوره
- ۴- پرسشهای مربوط به سطح روابط درون سازمانی
* پرسشهای ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰ به ترتیب مربوط به اداره رفتار سازمانی، اداره روابط بین گروهی، اداره تغییرات، مدیریت پروژه و هدایت جلسات بصورت موثر
- ۵- پرسشهای مربوط به سطح روابط برون سازمانی
* پرسشهای ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵ مربوط به توانایی در روابط عمومی و ارتباط با عرضه کنندگان، ارباب رجوع و مشتری
* پرسشهای ۳۲، ۳۱، ۳۰ مربوط به راهنمایی استخدام

روایی و اعتبار ابزار تحقیق

روایی پرسشنامه: اصولاً تبدیل پاسخها به داده ها بخش مهمی از فرایند پژوهش علمی است. پژوهشگر برای تبدیل پاسخها به داده ها یک وسیله اندازه گیری به کار می برد. در این زمینه یک امر مسلم وجود دارد و آن این است که نمی توانیم بدون داشتن داده های خوب نتایج خوبی بدست آوریم. شرط بدست آوردن داده های خوب به گونه کلی آن است که شیوه اندازه گیری دارای اعتبار و روایی کافی باشد. روایی اصطلاحی است که به هدفی که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده است اشاره می کند. به سخن دیگر آزمونی دارای روایی است که برای اندازه گیری آنچه مورد نظر است مناسب باشد. برای آنکه سوالهای آزمون جهت موضوع مورد نظر یک نمونه خوب ارائه دهد و به عبارتی معرف کل جامعه باشد، باید سوالهای ممکن که می توان از موضوع مورد نظر تهیه نمود، در معرض داوری متخصصان قرار گیرد. داوری متخصصان در این باره که سوالهای آزمون تا چه میزان معرف و متناسب با هدفهای پژوهش و سوالات تحقیق هستند، می تواند معیاری برای روایی یک آزمون به حساب آید. (توتونچی، ۱۳۸۴، ۹۶)

بدین منظور سوالات پرسشنامه در اختیار جمعی از اساتید، خبرگان و صاحب نظران منابع انسانی و نیز تعدادی از اعضای جامعه آماری قرار گرفت و بر مبنای نظر نهایی آنها تغییراتی در برخی از سوالات آزمون انجام گرفت.

اعتبار پرسشنامه: یک آزمون در صورتی دارای پایایی است که اگر آن را در یک فاصله زمانی کوتاه چندین بار به گروه واحدی از افراد بدهیم، نتایج حاصل نزدیک به هم باشد. رابطه بین روایی و پایایی از این قرار است که یک آزمون باید پایایی داشته باشد تا بتواند روایی داشته باشد. (توتونچی، ۱۳۸۴، ۹۶) بدین منظور با محاسبه آلفای کرونباخ، پایایی ابزار تحقیق برابر با ۰/۷۸ برآورد گردید که بیانگر تایید پایایی پرسشنامه های مورد استفاده می باشد.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری مورد بررسی در این پژوهش کارخانه های فعال در شهرک صنعتی شهرستان یزد می باشد که می بایست نمونه ای از آن انتخاب گردد.

به همین منظور بر اساس آمار و اطلاعات حاصل از بانک اطلاعات سازمان صنایع و معادن استان یزد، تعداد مدیران میانی فعال در کارخانه های شهرک صنعتی شهرستان یزد ۱۰۰۰ نفر برآورد گردید و جهت تعیین حجم نمونه تعداد ۳۰ نفر انتخاب و پرسشنامه موجود بین آنها توزیع گردید؛ با جمع آوری داده های حاصل از توزیع پرسشنامه، انحراف معیار نمونه ۰/۸۵۴ بدست آمده که با در نظر گرفتن سطح اطمینان ۰/۹۵ و درصد خطای ۰/۱ (با استفاده از نظر کارشناسان روش تحقیق و آمار)، حجم نمونه تعداد $n = 281$ نفر تخمین زده شد.

روش نمونه گیری

برای نمونه گیری در این پژوهش، از روش نمونه گیری گروهی استفاده شده است، تا به افزایش شباهت نمونه و جامعه و نیز افزایش دقت نمونه برداری برای برآورد پارامترهای جامعه و دخالت دادن ویژگیهای جامعه در نمونه دست یافت. در این روش جامعه را به گروههای متجانس تقسیم کرده و هر گروه از افرادی تشکیل می شود که دارای ویژگیهای مشابه هستند. (آذر، ۱۳۸۰، ۶۷) با بررسیهای انجام شده، صنایع موجود در شهرک صنعتی استان یزد به ۱۷ زیر بخش مختلف از صنعت تقسیم می شود، با رعایت نسبت مدیران میانی هر بخش به کل مدیران میانی، در یک نمونه ۲۸۱ تایی، حجم نمونه هر یک از زیر بخشهای صنعتی مشخص و با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی ساده تعداد عناصر مورد نیاز از هر بخش انتخاب گردید.

شیوه تجزیه و تحلیل داده ها

جهت تحلیل داده های بدست آمده، از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است. که با انجام تحلیلهای توصیفی و آزمون آمار استنباطی t-test بر روی داده ها، به آزمون فرضیه های تحقیق پرداخته و نیازهای آموزشی مدیران میانی مشخص و اولویت بندی گردیده است.

یافته های پژوهش

در بررسی فرضیات با توجه به اینکه میانگین پاسخهای افراد به سوالات مربوط به هر کدام از فرضیات از سطح متوسط پاسخها یعنی عدد سه بیشتر است می توان چنین نتیجه گرفت که در حال حاضر نیازهای آموزشی مدیران میانی کارخانه های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد شامل اداره خود (فرضیه یک)، اداره شغل (فرضیه دو)، اداره زیردستان، همقطاران و مدیران عالی (فرضیه سه)، اداره روابط درون سازمان (فرضیه چهار) و اداره روابط برون سازمانی (فرضیه پنج) است.

البته باید توجه کرد که هر چه قدر میانگین پاسخهای افراد به سوالات مربوط به هر کدام از فرضیات بالاتر باشد از نظر پاسخ دهندگان، آن مولفه از اهمیت بیشتری برخوردار است. در مقایسه با پاسخهایی که افراد به فرضیات فوق ارائه نموده اند، بالاترین میانگین به ترتیب متعلق به فرضیات اول (خود مدیریتی یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است) برابر با ۳/۷۲۶، دوم (اداره شغل خود یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است) برابر با ۳/۷۲۵، سوم (اداره زیردستان یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است) برابر با ۳/۷۱۸ و فرضیه چهارم (اداره روابط درون

همایش ملی پالشیهای مدیریت و رهبری در سازمانهای ایرانی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات اصفهان ۲۴ تیر ماه ۱۳۸۹

سازمانی یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است (برابر با ۳/۶۷۶ است. کمترین میانگین متعلق به فرضیه پنجم (اداره روابط برون سازمانی یکی از نیازهای غالب مدیران میانی کارخانه های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است) برابر با ۳/۴۸۹ بوده که با این وجود از سطح متوسط پاسخها یعنی عدد ۳ بیشتر (بالاتر) است.

بمنظور تحلیل آماری داده های جمع آوری شده از آزمون t استیودنت استفاده گردید که نتایج تحلیل داده های آماری تحقیق در جدول ذیل ارائه گردیده است:

جدول (۳) نتایج آزمون « t »

نتیجه آزمون	سطح اطمینان ۰/۹۵			شاخص های اصلی
	میانگین	سطح معنی دار	آماره آزمون	
وجود نیاز	۳/۷۲۶	۰/۰۰۰	-۳/۰۸۲	اداره خود (فرضیه اول)
وجود نیاز	۳/۷۲۵	۰/۰۰۰	-۳/۸۰۵	اداره شغل خود (فرضیه دوم)
وجود نیاز	۳/۷۱۸	۰/۰۰۰	-۳/۶۰۸	اداره زیردستان و همقطاران (فرضیه سوم)
وجود نیاز	۳/۶۷۶	۰/۰۰۰	-۲/۹۱۳	اداره روابط برون سازمانی (فرضیه چهارم)
وجود نیاز	۳/۴۸۹	۰/۰۰۰	-۲/۱۹۷	اداره روابط برون سازمانی (فرضیه پنجم)

همانطور که داده های جدول فوق نشان می دهد ، در مجموع ، میانگین پاسخ های افراد به تمامی شاخص های اصلی مطرح شده در تحقیق از سطح متوسط پاسخها یعنی عدد ۳ بیشتر است ؛ به عبارت دیگر ، نیاز پاسخگویان به تمامی شاخص های فوق ، بالاتر از ۳ (حد متوسط) می باشد. در این راستا بیشترین میانگین مربوط به اداره خود (خود مدیریتی) و کمترین میانگین مربوط به اداره روابط برون سازمانی می باشد. با توجه به اینکه هر یک از معیار های اصلی فوق ، خود از معیارهای دیگری تشکیل شده اند ، لذا در این تحقیق میزان نیاز پاسخگویان در قالب معیارهای فرعی آنها نیز مورد بررسی قرار گرفته که در جدول زیر ارائه شده است :

جدول (۴) داده های آماری پاسخگویان در شاخص های فرعی

نتیجه آزمون	سطح اطمینان ۰/۹۵			شاخص فرعی	شاخص اصلی
	میانگین	سطح معنی دار	آماره آزمون		
وجود نیاز	۳/۷۲	۰/۰۰۰	-۲۲/۵۰	آگاهی از تنوعهای مدیریت	اداره خود
وجود نیاز	۳/۶۱	۰/۰۰۰	-۱۹/۰۶	آگاهی از ارزشهای مدیریتی	
وجود نیاز	۳/۸۴	۰/۰۰۰	-۲۴/۷۰	اداره موثر وقت	
وجود نیاز	۴/۰۹	۰/۰۰۰	-۴۵/۴۱	مواجه با فشارهای کاری	مدیریت پرسنلی
وجود نیاز	۳/۸۲	۰/۰۰۰	-۲۴/۸۴	مدیریت موثر بر آموزش و پرورش کارکنان	
وجود نیاز	۳/۷۴	۰/۰۰۰	-۲۲/۷۶	اداره کارراهه	
وجود نیاز	۳/۳۷	۰/۰۰۰	-۱۰/۱۳	گوش دادن موثر	ارتباطات
وجود نیاز	۳/۶۵	۰/۰۰۰	-۲۰/۹۶	بیان خود بصورت شفاهی	
وجود نیاز	۳/۳۹	۰/۰۰۰	-۱۲/۱۸	بهبود ارتباطات کتبی	
وجود نیاز	۳/۷۹	۰/۰۰۰	-۲۸/۷۲	ارائه شفاهی اطلاعات رسمی و غیر رسمی	توانایی تعیین هدف، تصمیم گیری و حل مساله و تضاد
وجود نیاز	۳/۸۰	۰/۰۰۰	-۲۴/۶۴	برقراری اهداف بصورت فردی و گروهی	
وجود نیاز	۳/۵۸	۰/۰۰۰	-۱۷/۰۵	اداره مشارکت زیردستان در تصمیم گیری	
وجود نیاز	۳/۸۵	۰/۰۰۰	-۲۷/۴۱	حل خلاقانه و معنادار مسائل	اداره زیردستان و همقطاران و مدیران عالی
وجود نیاز	۳/۹۲	۰/۰۰۰	-۲۹/۲۰	حل تضاد	
وجود نیاز	۳/۵۲	۰/۰۰۰	-۱۶/۰۰	تطبیق سبک رهبری با نیازهای زیردستان و تضادهای کار	
وجود نیاز	۳/۸۰	۰/۰۰۰	-۲۸/۰۷	توسعه کار تیمی	
وجود نیاز	۴/۰۳	۰/۰۰۰	-۳۳/۷۷	ارزیابی عملکرد موثر	

۲۶۶	-۲۱/۷۲	۰/۰۰۰	۳/۶۳	وجود نیاز	ایفای نقش مربیگری
۲۶۶	-۲۰/۳۲	۰/۰۰۰	۳/۶۲	وجود نیاز	مشاوره کارکنان در مسائل شخصی
۲۵۸	-۲۱/۰۰	۰/۰۰۰	۳/۶۳	وجود نیاز	درک تاثیر رفتار سازمانی
۲۶۸	-۱۵/۰۰	۰/۰۰۰	۳/۵۱	وجود نیاز	اداره روابط میان گروهها
۲۶۸	-۳۱/۸۰	۰/۰۰۰	۳/۹۷	وجود نیاز	مدیریت موثر بر تغییر
۲۶۴	-۱۵/۶۷	۰/۰۰۰	۳/۵۸	وجود نیاز	مدیریت بر پروژه های چند بخشی
۲۶۸	-۲۱/۱۹	۰/۰۰۰	۳/۷۱	وجود نیاز	اداره موثر جلسات
۲۶۸	-۱۷/۹۷	۰/۰۰۰	۳/۶۲	وجود نیاز	سخنرانی در جلسات عمومی
۲۶۴	-۴/۱۴	۰/۰۰۰	۳/۱۷	وجود نیاز	اداره روابط خود با رسانه های گروهی
۲۶۶	-۱۲/۹۲	۰/۰۰۰	۳/۴۲	وجود نیاز	چگونگی معرفی سازمان در کنش های عمومی
۲۶۸	-۱۶/۷۸	۰/۰۰۰	۳/۴۷	وجود نیاز	چگونگی ملاقات بازدید کنندگان
۲۶۸	-۱۶/۸۲	۰/۰۰۰	۳/۵۳	وجود نیاز	بهبود روابط با ارباب رجوع، مشتریان و عرضه کنندگان
۲۶۶	-۱۸/۲۸	۰/۰۰۰	۳/۶۴	وجود نیاز	کارمندیابی
۲۶۸	-۱۵/۵۵	۰/۰۰۰	۳/۵۶	وجود نیاز	هدایت موثر مصاحبه با متقاضیان شغل
۲۶۸	۱۵/۱۴	۰/۰۰۰	۳/۵۳	وجود نیاز	جامعه پذیری کارکنان

همانطور که جدول ۴ نشان می دهد، در مجموع پاسخگویان در کلیه شاخصهای مورد بررسی، نیاز به آموزش داشته و می توان چنین نتیجه گرفت که بخش عمده این نیاز مربوط به شاخص های مواجهه با فشارهای کاری، ارزیابی عملکرد موثر، مدیریت موثر بر تغییر، حل تضاد، اداره موثر وقت، حل خلاقانه و متعهدانه، مدیریت بر آموزش و پرورش کارکنان، برقراری اهداف بصورت فردی و گروهی و توسعه کار تیمی؛ و کمترین بخش آن مربوط به اداره روابط با رسانه های گروهی، بهبود ارتباطات کتبی، چگونگی معرفی سازمان در کنش های عمومی و ملاقات بازدید کنندگان می باشد.

نتیجه گیری و پیشنهادات

مدیریت بعنوان شاخص ترین عامل انسانی، نقش بسیار مهمی را در تامین اهداف سازمان ایفا می کند. مدیران سازمانها متناسب با رشد تکنولوژی و تغییر و تحولات به وجود آمده همواره با وضعیتها و شرایط جدیدی مواجه می شوند که به منظور هماهنگی با آن نیازمند کسب معلومات و تخصص های ویژه ای می باشند. بنابراین تقویت و غنی سازی دانش حرفه ای و تجارب مدیران با اهمیت است. باید توجه داشت که توسعه و تحولات سازمانها و نیز اثربخشی مدیریت به دور از حمایت های آموزشی نیست و آموزش بعنوان وسیله تامین و بازسازی ساختار این تجارب، وظیفه پر کردن خلاء معلومات فنی-تخصصی و مهارتهای لازم برای اجرای صحیح مسئولیتها را بر دوش دارد. محققین و صاحب نظران علم مدیریت براین باورند که برای افزایش کارایی و عملکرد مدیران و بهبود مدیریت سازمانها باید به آموزش های مدیریتی متوسل شد.

بدین منظور پژوهشی با هدف تعیین و اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران میانی واحدهای صنعتی مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد صورت گرفت که بعد از جمع آوری و تجزیه و تحلیل داده ها نتایج زیر بدست آمد: اداره خود یا خود مدیریتی (فرضیه یک)، اداره شغل خود (فرضیه دو)، اداره زیردستان، همقطاران و مدیران عالی (فرضیه سه)، اداره روابط درون سازمان (فرضیه چهار) و اداره روابط برون سازمانی (فرضیه پنج) از نیازهای آموزشی مدیران میانی کارخانه های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد در حال حاضر است.

بدین ترتیب می توان نتیجه گرفت: مدیران میانی واحدهای صنعتی مستقر در شهرک صنعتی شهرستان یزد، آموزشهای پنج گانه مطرح شده در مدل عمومی آموزش و پرورش مدیران میانی را نیاز داشته و اولویت این نیازها نیز (طبق جدول ۲) از مرکز دایره (نیاز خود مدیریتی یا اداره خود) به سمت بیرون دایره (اداره روابط برون سازمانی) می باشد.

از طرف دیگر پاسخگویان در تعدادی از شاخصهای فرعی مانند: شاخص های مواجهه با فشارهای کاری، ارزیابی عملکرد موثر، مدیریت موثر بر تغییر، حل تضاد، اداره موثر وقت، حل خلاقانه و متعهدانه، مدیریت بر آموزش و پرورش

کارکنان، برقراری اهداف بصورت فردی و گروهی و توسعه کار تیمی؛ بیشترین نیاز آموزشی را اعلام داشته و کمترین نیاز آموزشی را در شاخصهایی مانند: اداره روابط با رسانه های گروهی، بهبود ارتباطات کتبی، چگونگی معرفی سازمان در کنش های عمومی و ملاقات بازدید کنندگان می دانند.

هر چند در کشور ما به دلیل حاکم بودن نظام سنتی بر سازمانها و نبود برنامه های درازمدت، به امر آموزش کمتر بها داده می شود، اما با گذشت زمان و توسعه و پیشرفت تکنولوژیکی، سازمانها دست کم به منظور ادامه حیات یا تامین حداقل منافع خود مجبورند نقاط قوت و ضعف عملکرد مدیران و نتایج تصمیمات آنها را مورد مذاقه و بررسی قرار داده و جهت تقویت یا مرتفع ساختن آن اقدامات لازم را به عمل آورند. جامعه عمل پوشاندن چنین جریانی نیازمند اجرای آموزش صحیح و به روز مدیران است. بالندگی و نیاز آموزشی مدیران در به هنگام کردن دانستی ها امری نیست که با اجرای یک یا چند دوره آموزشی خاتمه یافته تلقی شود، بلکه طراحی یک نظام مداوم آموزشی برای ارتقاء کیفیت مدیران سازمانها امری ضروری و اجتناب ناپذیر است.

از این رو پیشنهاد می گردد:

۱- از آنجایی که پایدار ماندن ضعف ها و نارسایی های مدیریتی در سازمانهای مختلف کشور و بی توجهی و رسیدگی نکردن به آن، غالباً در بی اطلاعی مدیران از نقش مهم آموزش در بهبود اوضاع سازمان ریشه دارد؛ لذا باید به حمایت در ایجاد و گسترش فرهنگ آموزش بخصوص آموزش ضمن خدمت برای مدیران میانی همت گماشت. در این راستا می توان به اجرای برنامه های آموزشی مناسب با توجه به اولویت بندی انجام شده در تحقیق حاضر اقدام نمود؛ که این نیازها به ترتیب اولویت شامل: خود مدیریتی یا اداره خود، اداره شغل خود، اداره زیردستان، همقطاران و مدیران عالی، اداره روابط درون سازمانی و نهایتاً اداره روابط برون سازمانی می باشد.

۲- از آنجایی که آموزش بعنوان عنصر اصلی توسعه اقتصادی و اجتماعی، ارتباط ناگستنی با اهداف و خواسته های سازمان دارد، بنابر این باید با برنامه ریزیهای بلند مدت و تدوین استراتژیهای آموزش و پرورش منابع انسانی به ارتقاء سطح کیفی مدیران میانی مورد نظر اقدام نمود. این امر می تواند با ایجاد دفتر آموزش و پرورش منابع انسانی که وابسته به سازمان شهرکهای صنعتی باشد، مرتفع گردد؛ علاوه بر آن می توان با اختصاص درصد ناچیزی از درآمد کارخانه های تابعه، کلیه امور مربوط به سیاست گذاری، تدوین و اجرای استراتژیهای آموزش و پرورش منابع انسانی را در سطح شهر یا استان، به آن محول نمود.

۳- بی شک موفقیت مدیران در استفاده از آموزش بستگی به میزان دانش، مهارت و توانمندی آنها دارد. بنابراین تقویت و غنی سازی دانش و تجارب مدیران بسیار مفید و موثر است. مدیران سازمانها متناسب با رشد تکنولوژی و ایجاد تحولات جدید همواره با وضعیت و شرایط جدیدی مواجه می شوند که به منظور پاسخگویی به آن، نیازمند آموزش های مدیریتی نوینی هم هستند؛ در واقع بهبود در پیش دانسته ها و تجارب، کارایی مدیران را افزایش داده و باعث اثر بخشی بیشتر آنها در سازمانها می شود؛ لذا برگزاری دوره های آموزشی منطبق با نیازهای روز مدیران امری با اهمیت است.

۴- با توجه به اینکه پاسخگویان در شاخصهای فرعی مانند شاخص های مواجهه با فشارهای کاری، ارزیابی عملکرد موثر، مدیریت موثر بر تغییر، حل تضاد، اداره موثر وقت، حل خلافتانه و متعهدانه، مدیریت بر آموزش و پرورش کارکنان، برقراری اهداف بصورت فردی و گروهی و توسعه کار تیمی؛ بیشترین نیاز آموزشی را اعلام داشته اند، پیشنهاد می گردد دوره های آموزشی مانند مدیریت استرس، زمان، تغییر و تحول، و نیز دوره هایی جهت آموزش ارزیابی عملکرد، حل مسئله و هدفگذاری، برنامه ریزی، تدوین و اجرا گردد؛ بدیهی است که این دوره ها می تواند با دعوت از مدرسان متخصص بصورت برگزاری سمینار، کارگاه یا کلاسهای آموزشی ضمن خدمت اجرا گردد.

منابع و مآخذ

منابع فارسی :

- ۱- آذر، عادل و مومنی، منصور، ۱۳۸۰ «آمار و کاربرد آن در مدیریت» انتشارات سمت، چاپ پنجم، جلد دوم، صفحه ۶۷
- ۲- بست، جان << روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری >> ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی، انتشارات رشد، تهران، پائیز ۱۳۷۱، چاپ اول، ۳۶
- ۳- توتونچی، جلیل، ۱۳۸۴ «تجارت الکترونیک و موانع توسعه آن در استان یزد» دانشگاه آزاد اسلامی واحد یزد، صفحه ۹۶
- ۴- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۸) << روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی >> وزارت فرهنگ و آموزش عالی کشور، مرکز تحقیقات علمی با همکاری کانون فرهنگی انتشاراتی درایت، چاپ اول، تهران، ۲۰۱
- ۵- رضائیان، علی، ۱۳۸۴ «مبانی سازمان و مدیریت» انتشارات سمت، چاپ هفتم، صفحه ۲۰ و ۲۱
- ۶- شریعتمداری، مهدی، ۱۳۸۳ «نظریه ها و الگوهای باز آموزش منابع انسانی در سازمان» انتشارات یکان، چاپ دوم، صفحه ۲۰ تا ۳۱

منابع انگلیسی :

- ۱-Bas ,B.M & J.A. Vaghan (۱۹۶۶) <<Training in Industry : The Management of Learning>> Wads Worth , Belmont , ۱st ed , ۲۱۸
- ۲-Campbell, J.P. (۱۹۷۱) <<Personnel Training and Development >> Annual Review of Psychology , No.۲۳ , New york: Prentice - Hall Inc , ۲۳۴-۲۶۰
- ۳-Gibb , Stephen (۲۰۰۵) <<Aesthetics and Human Resource Development >> Routledge , New york , ۱st ed , ۵۸
- ۴-Goldstein , A.P. , & M.Sorcher (۱۹۷۴) <<Changing Supervisor Behavior >> Pergmon , New york , ۱st ed , ۷۰-۱۲۵
- ۵-Goldstein, A.P. (۱۹۸۰) <<Training in work organization >> Annual Review of Psychology , No.۱۹ , New york: Prentice - Hall Inc , ۲۲۰
- ۶-Hinrichs, J.R. (۱۹۷۶) << Personnel Training in Dunnette>> Hand book of Industrial and Organizational Psychology , ۱st ed , Wiley & sons , New york , ۸۳۹
- ۷-Hirko, Buff, & M.B Ross (۲۰۰۴) << Virtual Reference Training>> ALA Editions, Washington , ۱st ed , ۱۳۷
- ۸-Latham, G.P.(۱۹۸۸) <<Human Resource Training & development >> Annual Review of psychology , No.۳ , ۳۹-۷۵
- ۹-Meggehee, W.R. & Thayer P.W.(۱۹۶۱) <<Training in Business & Industry >> Wiley & sons , New york , ۱st ed , ۵۷-۶۰
- ۱۰-Tayeb, monir (۲۰۰۵) <<International Human Resource Management >> Oxford University Press , ۱st ed , ۸۷-۱۰۶

۱۱-Morvin D. Dunnette & Leacta M. Haugh (۲۰۰۲) <<Handbook of Industrial and Organizational Psychology >> Richard D.Irwin Consulting Psychologists Inc, Illinois , ۱st ed, ۸۰

۱۲-Sredl.H & W.j.Rothwell (۱۹۹۷) <<The AsTd Reference Guide to Professional Training Roles and Competenices >> Amherst :Human Resource Development Press , MA, ۱st ed , ۸۷

۱۳-Rothwell William J. & H.C.Kanzas(۱۹۹۵) <<Strategic Human Resource Development >> prentice -Hall Inc , New york , ۱sted, ۱۶۵-۱۸۳

۱۴-Wexley, K.N. (۱۹۸۴) <<Personal Training>> annual review of psychology , no ۱۳۵, New york: Prentice - Hall Inc , ۲۳۳