

امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گران‌ت در آموزش و بهسازی مدیران آموزش^۱ The Feasibility Study of Using GRANT System in Training and Development of Training Managers

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۱/۱۹؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۳/۳/۱۰؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۳/۵/۲۰

K. Fathi Vajargah., (Ph.D)., A. Khorasani., (Ph.D)., T. Dibavajary., (Ph.D) & H. Dosti hajiabadi., (Ph.D Student)

کوروش فتحی واجارگاه^۲، اباضلت خراسانی^۳، طلعت دیبا واجاری^۴ و هومن دوستی حاجی آبادی^۵

Abstract: The aim of this research was a feasibility study of using GRANT system in training and development of managers. This research is a type of mixed method which for data collection, tools for quantitative research methods (questionnaires) and tools for qualitative research methods (interviews) were used. In this study the outcomes, challenges, strengths, weaknesses, threats and opportunities for implementation of GRANT in training and development of managers, as managers are academic/organizational experts, viewpoint were surveyed and investigated. Result show that this method can enhance organizational ability.

Keywords: GRANT system, feasibility study, training and development, research management

چکیده: هدف این پژوهش امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گران‌ت (اعتبار ویژه) در امر آموزش و بهسازی مدیران بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته است. برای گردآوری اطلاعات، هم از ابزارهای روش پژوهش کمی (پرسشنامه) و هم از ابزارهای روش پژوهش کیفی (مصاحبه) استفاده شد. در این مطالعه پیامدها، چالش‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها، تهدیدات و فرصت‌های حاصل از به‌کارگیری این نظام از دیدگاه مدیران و متخصصان دانشگاهی و سازمانی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج مؤید موفقیت این الگو در اعتلای سطح توانمندی سازمانی است.

کلید واژه‌ها: نظام گران‌ت، امکان‌سنجی، آموزش و بهسازی، مدیریت پژوهش

۱. پژوهش حاضر حاصل طرح پژوهشی تحت همین عنوان است که منابع مالی آن توسط دانشگاه شهید بهشتی تأمین شده است.

۲. kouroshfathi@hotmail.com

۳. استاد دانشگاه شهید بهشتی

۴. استادیار دانشگاه شهید بهشتی

۵. استادیار دانشگاه پیام نور

۶. دانشجوی دکتری مطالعات برنامه درسی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

امروزه علوم و فناوری نقش و اهمیت روزافزونی در توسعه جوامع بشری داشته و جهان به سمت اقتصاد مبتنی بر دانش پیش می‌رود. توسعه‌ی پایدار و همه‌جانبه بیشتر مبتنی بر توسعه فناوری است و توسعه فناوری نیز بر پایه خلاقیت و نوآوری و توسعه علمی انجام می‌شود و دستیابی به توسعه علمی نیز از طریق مطالعه و پژوهش میسر است (محقق، ۱۳۸۵). در حقیقت در جهان رقابتی امروز، بی‌شک یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمانی و رسیدن به اهداف و رسالت‌های موردنظر برنامه‌ها و رویکردهای نوین آموزش و پژوهش و تحقیقات است. در این میان آنچه مقوله تحول و بشریت را حیات می‌بخشد و بقای سازمان‌ها را نیز تضمین می‌کند؛ عنصر انسان پژوهنده و توسعه‌منابه انسانی از طریق تحقیق و توسعه است (کمالی‌راد، ۱۳۸۲).

بیان مسأله

بی‌گمان در دوران معاصر هیچ پیشه‌ای را نمی‌توان یافت که پرداختن به آن مستلزم آموختن مقدمات و مهارت‌های خاص نباشد و کلیه داوطلبان مشاغل باید گواهینامه‌های علمی و فنی معتبری مبنی بر طی موفقیت‌آمیز دوره‌های آموزشی قبل از خدمت ارائه نمایند. علاوه بر این به دلیل تحولات عمیق و بنیادی دانش بشری، توانمندی‌ها و مهارت‌های افراد به سرعت منسوخ می‌شود و پدیده‌ای به‌نام نابهنگامی در حرفه را در سازمان‌ها دامن می‌زند. این چگونگی سبب شده است تا آموزش و بهسازی کارکنان مبدل به یکی از دل‌مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها و نهادهای مختلف مبدل گردد. کلیه مدیران اثربخش در تمامی سازمان‌ها به‌عنوان یکی از حساس‌ترین و مهم‌ترین وظایف حرفه‌ای خود، با امور مسائل آموزش کارکنان سروکار دارند. زیرا دستیابی به مقاصد سازمانی ایجاب می‌کند تا همگام با تغییر در روش‌ها، فنون و ابزارهای انجام امور، دانش و اطلاعات کارکنان نیز بهسازی و نوسازی گردد. و برای پژوهش چنین مقصودی، شناسایی نیازهای آموزشی و سازماندهی منابع و امکانات موجود برای برطرف کردن آن‌ها، یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها به‌شمار می‌رود.

سازمان‌های تخصصی معاصر که عهده‌دار مدیریت و برنامه‌ریزی فعالیت‌های متنوع در سطوح مختلف هستند از لحاظ ساختار سازمانی دربردارنده مشاغل عمومی و مشاغل تخصصی مختص به خود هستند و کارکنان شاغل در این سازمان‌ها برای عمل به وظایف شغلی و نیز انطباق با تغییر و تحولات گسترده به‌ویژه در سطوح بین‌المللی نیازمند طی دوره‌های آموزشی نظام‌دار و مستمری هستند، امری که تاکنون اگرچه تلاش‌های ارزشمندی در راستای تحقق آن انجام شده

است اما می‌تواند به شکل علمی و موثرتری انجام پذیرد. بنابراین آنچه که مسأله اصلی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد عبارت است از امکان سنجی به‌کارگیری یکی از روندها و چشم‌اندازهای جدید در عرصه آموزش و بهسازی سازمانی تحت عنوان نظام اعطای گرانت یا اعتبار ویژه و تاثیر آن بر برنامه‌ریزی آموزشی و نیز نظارت بر فرایند اجرای دوره‌ها و استقبال افراد از دوره‌ها. بی‌گمان هدف از سازماندهی و اجرای طرح‌های آموزشی و پژوهشی، تغییر دادن وضعیت موجود و حصول به ایده‌آل‌ها و آرزوهای مطلوب است. بررسی ادبیات حوزه تعلیم و تربیت نشان می‌دهد بسیاری از محققان و صاحب‌نظران بر این باورند که آموزش و بهسازی نقش بارزی در حل مسائلی که قلمروهای مختلف توسعه منابع انسانی در آغاز هزاره جدید در تمام کشورها با آن مواجه هستند، دارد (کنریج، ۲۰۰۱، بکر، ۱۹۹۴). در این پژوهش سعی بر آنست که با ارائه الگویی مناسب از طریق اعطاء اعتبارات مالی برای راه‌اندازی و اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی، بتوان نسبت به توسعه منابع انسانی کمک نمود.

اهمیت و ضرورت پژوهش

مهم‌ترین عواملی که ضرورت استفاده مکانیزم اعطای گرانت را برای آموزش و بهسازی منابع انسانی توجیه می‌کند عبارتند از: (روث ول، ۲۰۰۵؛ چان، ۲۰۱۰):

- انطباق بخشیدن فعالیت‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی با اولویت‌های واقعی.
- واگذاری مسئولیت تصمیم‌گیری برای فعالیت‌های آموزش و بهسازی به مدیران.
- ایجاد انگیزه برای افراد به‌منظور پرداختن به فعالیت‌های آموزش و بهسازی.
- جلوگیری از اتلاف منابع آموزش و بهسازی منابع انسانی در حوزه‌هایی که فاقد اولویت و اهمیت هستند.

- سازماندهی آموزش و بهسازی منابع انسانی برای جلوگیری از دوباره‌کاری و پراکنده‌کاری.
- تخصیص بهینه اعتبارات محدود و کمیاب در دسترس برای آموزش و بهسازی منابع انسانی در حوزه‌های دارای اولویت کمک به ایجاد ساز و کارهای کاربردی کردن اهداف و نتایج پروژه‌های آموزش و بهسازی منابع انسانی.

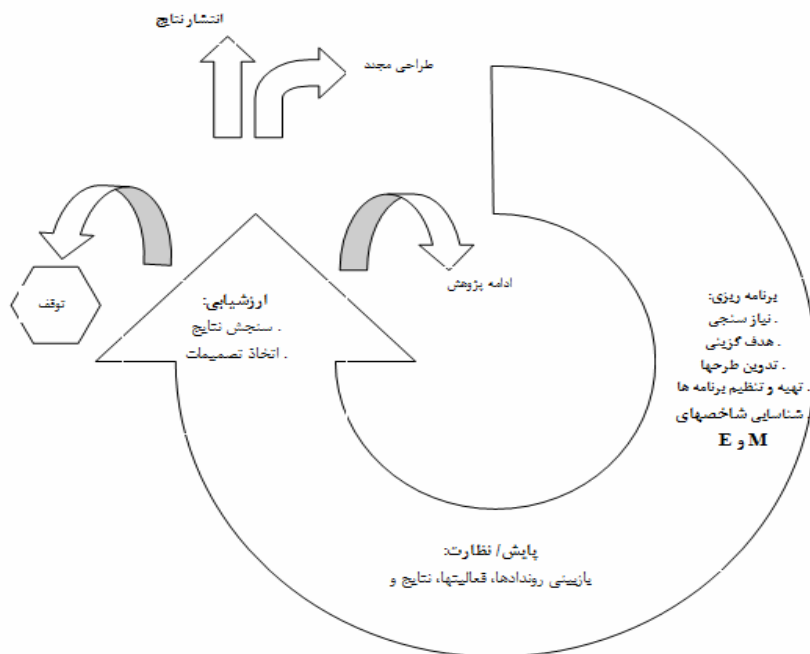
مبانی نظری و پیشینه پژوهش

نظام گرانت (اعتبار ویژه)

اعتبار ویژه مبلغی است که به موجب یک آیین‌نامه، جهت حمایت از برنامه‌های آموزشی، پرداخت حق‌الزحمه و اجرای طرح‌های آموزشی و پژوهشی به مدیران، کارکنان برجسته، نخبگان،

امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران آموزش

هسته‌ها یا قطب‌های آموزشی و پژوهشی اختصاص می‌یابد. این افراد در قالب پیشنهاد برنامه آموزشی یا پژوهشی یک‌ساله و هسته‌ها یا قطب‌ها در قبال ارائه برنامه آموزشی یا پژوهشی سه ساله که به ارائه گزارش منتهی می‌شود، از این اعتبار بهره‌مند خواهند شد. مدیریت گرانت به‌طور اعم مسئولیت بررسی فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی و اجرای سیاست‌های مرکز آموزش و بهسازی منابع انسانی و نیز نظارت بر حسن اجرای پروژه‌های آموزشی و پژوهشی از ابتدای تعریف تا تصویب و گزارش نهایی گرانت را برعهده دارد. از دیگر مسئولیت‌های این مدیریت، برنامه‌ریزی تشکیل شورای گروه‌های گرانت و جلسات علمی به‌منظور ارائه دستاوردهای پروژه-های آموزشی و پژوهشی و شورای راهبردی گرانت و نیز پیگیری مصوبات آن است. تشکیل بانک اطلاعات آموزشی و پژوهشی مرکز از دیگر مسئولیت‌های این مدیریت به‌شمار می‌رود. به‌طور کلی دورنمای نظام گرانت را می‌توان در قالب شکل زیر نمایش داد.

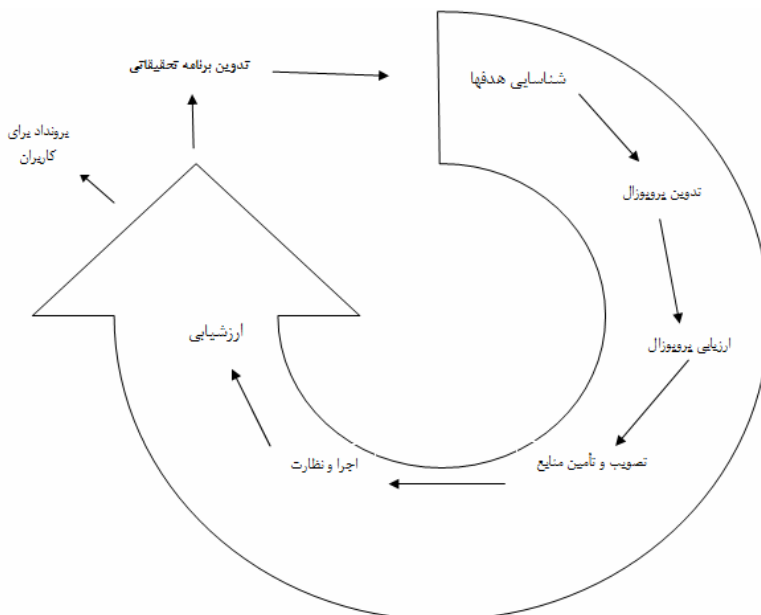


شکل ۱. چرخه مدیریت پژوهشی (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۰)

مدیریت پروژه‌های پژوهشی

مدیریت پروژه‌های پژوهشی به‌طور اعم مسئولیت بررسی پروژه‌های پژوهشی و اجرای سیاست‌های پژوهشی و نیز نظارت بر حسن اجرای پروژه‌های تحقیقاتی از ابتدای تعریف تا تصویب گزارش نهایی را برعهده دارد. مهم فعالیت‌های حوزه پژوهش به‌شرح ذیل است:

۱. تشکیل جلسات برای گروه‌های تحقیقاتی به‌منظور بررسی روند پیشرفت پروژه‌ها و انطباق آن با شرح خدمات مصوب فرم پروژه‌ها.
 ۲. برنامه‌ریزی برای اجرای پروژه‌های آتی.
 ۳. دریافت گزارشات مکتوب متناسب با درصد پیشرفت آن‌ها و ارسال برای داوری
 ۴. تشکیل جلسات دفاعیه پروژه‌ها به‌منظور ارزیابی دقیق علمی توسط داوران و مشاوران بخش-های تخصصی، قبل از طرح در شورای راهبردی.
- به‌طور کلی مدیریت پروژه‌های تحقیقاتی مشتمل بر ۶ مرحله زیر است:
- شناسایی قلمروها و اهداف پژوهشی
 - تدوین پروپوزال‌ها
 - ارزیابی و بازبینی پروپوزال‌ها
 - تصویب پروژه‌ها و تأمین منابع
 - اجرا و نظارت بر پروژه‌های در حال اجرا
 - ارزشیابی از پروژه‌های اتمام یافته



شکل ۲. مراحل مدیریت پروژه‌های تحقیقاتی

خاستگاه نظام گرانت

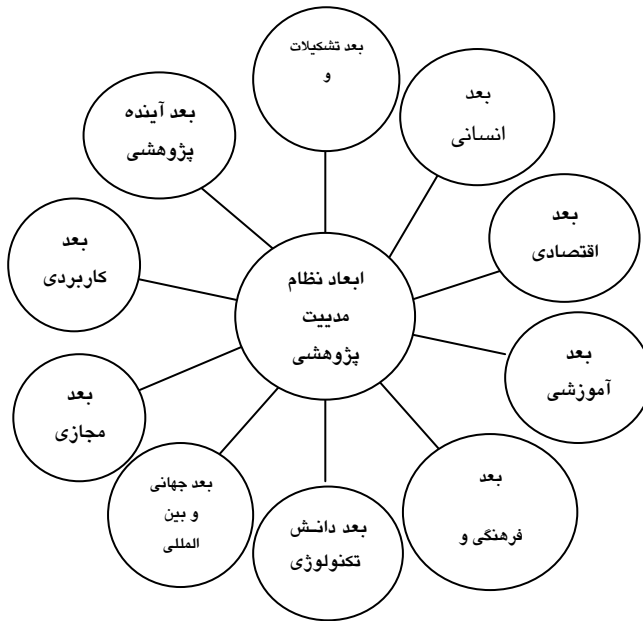
ریشه و خاستگاه اصلی نظام گرانت در مدیریت پژوهش دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی است. استفاده از رویکردهای جدید در دانشگاه‌ها به‌شکل اعتبار ویژه‌سازمانی در حال افزایش است و در یک فضای رشدیافته به شکلی است که هم دستیابی رقابت‌آمیز (اغلب هدف‌گذاری شده) یا عملکرد مبتنی بر وجوه باشد دنبال می‌شود. به‌طوریکه موسسات در استفاده از آن از یکدیگر سبقت می‌گیرند. در همین زمان موسسات (در وسعت جامعه) نیاز دارند به این‌که بیش از این پاسخ‌گو باشند برای این‌که توضیح دهند که چطور وجوه دریافتی عمومی را به‌مصرف رساندند (کنریچ، ۲۰۰۱ و بکر، ۱۹۹۴).

ابعاد اصلی نظام مدیریت پژوهشی

براساس فلسفه وجودی، هر سازمانی دارای اهداف و کارکردهای خاص است که در آن هویت انسان، ابزار و روش‌ها به‌عنوان ارکان اصلی آشکار می‌شوند. آنچه حائز اهمیت است متشکل کردن مجموعه ارکان نظام مدیریت پژوهشی و هدایت آن‌ها به‌سوی فعالیت‌های تخصصی است، بدین‌سان در چنین نظامی «مدیریت» رکن اساسی آن است. با توجه به بررسی‌ها و مطالعات انجام شده ابعاد اصلی نظام مدیریت پژوهشی در ۱۰ محور اصلی پدیدار می‌شوند. بدیهی است که

کورس فتحی واجارگاه، اباصلت خراسانی، طلعت دیبا واجاری و هومن دوستی حاجی آبادی

در هریک از این ده محور مسائلی وجود دارد که بازنگری در آن‌ها می‌تواند راه‌گشای حل معضلات نظام مدیریت پژوهشی باشد (قورچیان و شریعتی، ۱۳۸۸).



شکل ۳. ابعاد مدیریت پژوهشی (قورچیان و شریعتی، ۱۳۸۸)

فرآیند برنامه‌ریزی برای اعطای گرانت

فرآیند برنامه‌ریزی برای اعطای گرانت فرایندی است که به‌وسیله آن محتوای یک برنامه پژوهشی در افق زمانی کوتاه مدت، میان‌مدت و بلندمدت به‌طور جزئی تعریف و تصریح می‌شود. محتوای یک برنامه پژوهشی مشتمل بر عناوین طرح‌های تحقیقاتی، منابع موردنیاز برای اجرای طرح‌های پژوهشی به‌ویژه منابع انسانی شامل تعداد محققان، و ترکیب تخصص آن‌ها، تجهیزات ویژه (اگر موردنیاز باشد) و بودجه‌بندی برای اجرای برنامه پژوهشی است. در فرآیند برنامه‌ریزی پژوهشی معمولاً پژوهش در قالب «برنامه‌های تحقیقاتی»^۱ سازماندهی می‌شود. هر برنامه پژوهشی مشتمل بر مجموعه‌ای از فعالیت‌های تحقیقاتی است. که در قالب «قلمروها یا پروژه‌های تحقیقاتی»^۲ سازماندهی شده‌اند (کاپو و همکاران، ۲۰۰۱). برنامه‌ریزی برای اعطای گرانت به

1. Research programs
2. Research Domains

امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران آموزش

عنوان بخشی از فرایند برنامه‌ریزی کلی یک سازمان پژوهش‌محور، مرحله‌ای است که در آن اولویت‌های پژوهشی شناسایی و طرح‌های تحقیقاتی تدوین می‌شوند این مرحله می‌تواند در قالب الگوها و رویکردهای مختلف صورت پذیرد. با این همه، وجه مشترک اکثر الگوهای برنامه‌ریزی پژوهش، طی هشت مرحله به شرح زیر است:

- ۱- مرور و بازبینی قلمرو پژوهش
- ۲- تجزیه و تحلیل محدودیت‌ها^۱
- ۳- ارزیابی نتایج پژوهشی موجود^۲
- ۴- تدوین هدف‌ها و استراتژی پژوهشی^۳
۵. شناسایی پروژه‌های تحقیقاتی^۴
۶. تعیین اولویت‌های پژوهشی از بین طرح‌های تحقیقاتی مختلف^۵
۷. تجزیه و تحلیل شکاف در خصوص منابع انسانی^۶
۸. ارائه پیشنهادات اجرایی

پیشینه پژوهش

متأسفانه در کشور ما بررسی‌های انجام شده در زمینه به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران نشان می‌دهد به‌علل مختلف از جمله فقدان نگرش نظام‌دار، عدم باور و اعتقاد به نقش آموزش در فعالیت‌های جمعی و سازمانی و توانمندسازی نیروها تعداد پژوهش‌های انجام شده در این زمینه بسیار اندک و ناچیز است. از این‌رو انتظار دستیابی به پیشینه پژوهشی غنی در زمینه این زمینه شاید انتظاری عبث و بیهوده باشد. و بنابراین می‌توان این پژوهش را در نوع خود آن را در زمره اولین پژوهش‌های علمی و جدی در این زمینه دانست. به‌طور کلی پژوهش‌های انجام شده در داخل کشور در زمینه به‌کارگیری نظام گرانت بسیار اندک است. به حدی که شمار آن‌ها به تعداد انگشتان دست هم نمی‌رسد.

یکی از پژوهش‌های انجام شده مربوط است به پژوهش قهرمانی و همکاران (۱۳۸۹) تحت عنوان "ارزیابی اثربخشی اجرای طرح اعتبار ویژه در دانشگاه شهید بهشتی و ارائه راهکارهای اصلاحی" نتایج این طرح حاکی از آن است که در مجموع ۷۵٫۴ درصد از اهداف مصوب طرح-

-
- 1 . Analysis of Constraints
 - 2 . Evaluation of Existing Research Results
 - 3 . Determination of Research Objectives and Strategy
 - 4 . Research projects Identification
 - 5 . Setting Priorities Among Research projects
 - 6 . Human Resources Gap Analysis

کورس فتحی واجارگاه، اباصلت خراسانی، طلعت دیبا واجاری و هومن دوستی حاجی آبادی

های اعتبار ویژه، تحقیق یافته است و شایسته است که برای اثربخشی بیشتر طرح اصلاحاتی در فرایندهای انجام، قوانین و مقررات مالی و شیوه ارزیابی و امتیازدهی فعالیت‌های پژوهشی صورت گیرد (قهرمانی و همکاران، ۱۳۸۹).

اهداف پژوهش

۱. امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران
۲. ارائه پیشنهاداتی برای استفاده موثر از نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران

سؤالات پژوهش

- در چارچوب هدف‌های فوق، طرح حاضر به‌دنبال پاسخ‌گویی به سؤالات زیر است:
۱. در چه زمینه‌هایی از فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران می‌توان نظام گرانت را به‌کار گرفت؟
 ۲. شرایط و الزامات ضروری برای به‌کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران کدامند؟
 ۳. مهم‌ترین چالش‌های حاصل از به‌کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران کدامند؟
 ۴. پیامدهای مثبت و منفی حاصل از به‌کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران کدامند؟
 ۵. شاخص‌های عملکردی موردتوجه برای به‌کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران کدامند؟

روش پژوهش

به‌کار بردن هر یک از دو دسته روش تحقیق کمی یا کیفی، به تنهایی پژوهشگر را آن‌طور که انتظار می‌رود، نسبت به شناخت پدیده‌ها یاری نمی‌دهد (بازرگان، ۱۳۸۷، ص، ۱۶۱). تحقیق آمیخته^۱ تحقیقی است که در آن از ترکیبی از تحقیقات کمی و کیفی استفاده می‌شود (جانسون، ۲۰۰۴، ص، ۱۴-۲۶). پژوهش حاضر، نوعی تحقیق آمیخته اکتشافی است که در آن، هم از ابزارهای روش تحقیق کیفی (مصاحبه کیفی) و هم از ابزارهای روش تحقیق کمی (پرسشنامه)، استفاده می‌شود.

1. Mixed method

جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این تحقیق شامل اعضای هیأت علمی دانشگاه‌های شهید بهشتی و علوم پزشکی شهید بهشتی و نیز مدیران آموزش شرکت‌ها و سازمان‌های تولیدی و خدماتی می‌باشد.

روش نمونه‌گیری برای مصاحبه

در این پژوهش روش نمونه‌گیری برای مصاحبه‌های انجام شده، روش «گلوله برفی^۱» می‌باشد. این روش اساساً نوعی «نمونه‌گیری هدفمند^۲» در پژوهش‌های کیفی است. اساساً در این نوع نمونه‌گیری مصاحبه تا زمانی ادامه پیدا می‌کند که به اشباع نظری برسیم به این ترتیب که پس از تعدادی مصاحبه یافته‌ها تکرار شوند.

روش نمونه‌گیری برای پرسشنامه

با توجه به این‌که هدف بنیادی تحقیق حاضر امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران است؛ لذا باید افرادی به‌عنوان نمونه انتخاب شوند که در رابطه با موضوع مورد بررسی صاحب‌نظر باشند و یا از تجربه بالایی در امر آموزش مدیران برخوردار باشند بنابراین از روش نمونه‌گیری هدفمند برای نمونه‌گیری استفاده شد که در مجموع ۴۰ نفر مورد بررسی قرار گرفتند.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در جدول ۱ می‌توان بسته به کمی بودن و کیفی بودن پژوهش ابزارهای مورداستفاده را مشاهده نمود.

1. Snow Ball Sampling
2. Purposful Sampling

جدول ۱. ابزارهای مورد استفاده در پژوهش

هدف از استفاده در پژوهش	نام ابزار	جنبه‌های پژوهش
بررسی کلیه آثار و مستندات در دسترس شامل کتب، مقالات مجلات، کنفرانس‌ها و گزارش‌های پژوهشی در ۱۰ سال اخیر در رابطه با موضوع گرانت	بررسی اسناد و منابع	پژوهش از نظر کیفی بودن
استخراج گویه‌ها و مؤلفه‌های مؤثر بر به‌کارگیری نظام گرانت اعتبار بخشی نظری الگو	مصاحبه	
شناسایی زمینه‌های کاربرد نظام گرانت شناسایی شرایط به‌کارگیری نظام گرانت شناسایی چالش‌های پیش روی حاصل از به‌کارگیری نظام گرانت شناسایی پیامدها حاصل از به‌کارگیری نظام گرانت شناسایی کارکردهای حاصل از به‌کارگیری نظام گرانت	پرسشنامه	پژوهش از نظر کمی بودن

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

تحلیل داده‌های کیفی، مستلزم سه مرحله الف) تلخیص داده‌ها ب) عرضه داده‌ها و ج) نتیجه‌گیری و تایید است. شمارش، توجه به موضوعها^۱، خوشه‌بندی کردن^۲ و برقراری ارتباط منطقی/ نظری، از شیوه‌های تحلیل داده‌های کیفی محسوب می‌شوند (سرمد، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۸، ص، ۲۱۲-۲۰۷). که در تحقیق حاضر این امر از طریق دسته‌بندی کردن موضوعات انجام پذیرفت. داده‌های حاصل از پرسشنامه در دو سطح توصیفی (توزیع فراوانی، میانگین، انحراف معیار، جداول و نمودارها) و سطح استنباطی (آزمون t، ANOVA و دیگر آزمون‌های آماری مناسب) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند.

یافته‌های پژوهش

سوال ۱. در چه زمینه‌هایی از فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران می‌توان نظام گرانت را به‌کار گرفت؟

1. Themes
2. Clustering

جدول ۲. آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در

زمینه‌های فعالیتهای آموزش و بهسازی مدیران

Test Value = ۳				متغیر n = 40
تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دو‌دامنه)	درجه آزادی	t	
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۴/۶۸۴	به‌کارگیری نظام گران‌ت در سازمان‌های ارزش محور
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۰۹۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت در همه سازمان‌های تولیدی
۱/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۷/۸۴۷	به‌کارگیری نظام گران‌ت برای موضوعات مرتبط با بهره‌وری
۱/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۹۲۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت برای توسعه و بهبود محصولات جدید
۱/۳۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۹/۳۱۳	به‌کارگیری نظام گران‌ت برای کاهش هزینه‌ها
۱/۴۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۹/۸۳۶	به‌کارگیری نظام گران‌ت برای تحقیق و توسعه
۱/۳۷۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۰۲۰	به‌کارگیری نظام گران‌ت در موضوعات مرتبط با فروش و بازاریابی
۱/۴۷۵۰۰	۰/۰۲۴	۳۹	۲/۳۴۶	به‌کارگیری نظام گران‌ت در شرکت‌های خدماتی
۱/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۴/۰۰۰	به‌کارگیری نظام گران‌ت برای بهبود تیم‌های کاری
۱/۰۷۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۹۱۵	به‌کارگیری نظام گران‌ت برای آموزش و بهسازی کارکنان با عملکرد بالا در سازمان‌ها
۱/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۸/۳۷۴	به‌کارگیری نظام گران‌ت برای آموزش و بهسازی مدیران با عملکرد بالا در سازمان‌ها
۰/۹۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۱۰۴	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور تعیین استراتژی‌های سازمانی
۰/۶۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۳/۸۳۸	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور جذب و به‌کارگیری مدیران استعدادها
۰/۴۷۵۰۰	۰/۰۱۱	۳۹	۲/۶۵۴	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور جامعه‌پذیری و فرهنگ‌پذیری
۰/۷۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۳/۹۰۷	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور تسهیل گردش شغلی
۰/۲۰۰۰۰	۰/۳۲۵	۳۹	۰/۹۴۱	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور ارتقاء رضایت شغلی کارکنان
۱/۱۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۴/۰۳۱	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌های مرتبط با جانشین‌پروری
۱/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۷/۸۴۷	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور ارتقاء سطح عملکرد کارکنان
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۹	۳۹	۲/۷۶۲	به‌کارگیری نظام گران‌ت به عنوان پاداش به کارکنان با عملکرد بالا جهت ایجاد و بالا بردن حس وفاداری به سازمان
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۰۹۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور توانایی شرکت در سمینارها، همایش‌ها و کنفرانس‌های کاربردی
۱/۲۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۴۲۶	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور فراهم نمودن زمینه نگارش مقالات و انجام پژوهش‌های کاربردی درون سازمانی
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۹	۳۹	۲/۷۶۲	به‌کارگیری نظام گران‌ت به عنوان پاداش به کارکنان با عملکرد بالا جهت ایجاد و افزایش انگیزه کاری
۱/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۲/۸۴۷	به‌کارگیری بکارگیری نظام گران‌ت به منظور اثربخشی نمودن دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی مورد تقاضا
۱/۱۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۷۰۱	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور اجرای طرح‌های پژوهشی و مطالعاتی
۱/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۷/۸۴۷	به‌کارگیری نظام گران‌ت در برنامه رشد حرفه‌ای
۰/۴۰۰۰۰	۰/۱۳۲	۳۹	۱/۵۳۷	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور فراهم نمودن شرایط دور کاری
۱/۲۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور اصلاح تحقیقات آموزشی
۱/۸۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۲۸/۱۰۲	به‌کارگیری نظام گران‌ت در جهت ارتقاء سطح تفکر مدیران ارشد در زمینه اهمیت آموزش و بهسازی کارکنان
۱/۲۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۸/۰۱۴	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور ایجاد انجمن بهینه‌کاو
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۰۹۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت در جهت نخبه‌پروری
۱/۲۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۸/۷۳۵	به‌کارگیری نظام گران‌ت به منظور توسعه یادگیری الکترونیکی

جدول ۳. نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی زمینه‌هایی به کارگیری

نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی

رتبه بندی	امتیاز	متغیر	رتبه بندی	امتیاز	متغیر
چهارم	۲۰/۰۵	به کارگیری نظام گرانت به منظور طراحی و پیاده سازی برنامه‌های مرتبط با جانشین پروری	بیست و نهم	۱۲/۴۵	به کارگیری نظام گرانت در سازمان های ارزش محور
ششم	۱۹/۶۶	به کارگیری نظام گرانت به منظور ارتقاء سطح عملکرد کارکنان	بیست و چهارم	۱۳/۵۸	به کارگیری نظام گرانت در همه سازمان‌های تولیدی
بیست و هشتم	۱۲/۷۵	به کارگیری نظام گرانت به عنوان پاداش به کارکنان با عملکرد بالا جهت ایجاد و بالا بردن حس وفاداری به سازمان	هفتم	۱۹/۳۴	به کارگیری نظام گرانت برای موضوعات مرتبط با بهره وری
بیست و ششم	۱۳/۳۱	به کارگیری نظام گرانت به منظور توانایی شرکت در سمینارها، همایش‌ها و کنفرانس های کاربردی	پنجم	۱۹/۷۱	به کارگیری نظام گرانت برای توسعه و بهبود محصولات جدید
دوازدهم	۱۸/۶۹	به کارگیری نظام گرانت به منظور فراهم نمودن زمینه نگارش مقالات و انجام پژوهش‌های کاربردی درون سازمانی	یازدهم	۱۸/۷۴	به کارگیری نظام گرانت برای کاهش هزینه ها
بیست و هفتم	۱۳/۰۱	به کارگیری نظام گرانت به عنوان پاداش به کارکنان با عملکرد بالا جهت ایجاد و افزایش انگیزه کاری	دوم	۲۰/۷۸	به کارگیری نظام گرانت برای تحقیق و توسعه
چهاردهم	۱۷/۸۱	به کارگیری نظام گرانت به منظور اثربخش نمودن دوره ها و برنامه های آموزشی مورد تقاضا	هشتم	۱۹/۳۰	به کارگیری نظام گرانت در موضوعات مرتبط با فروش و بازاریابی
هیجدهم	۱۶/۱۱	به کارگیری نظام گرانت به منظور اجرای طرح های پژوهشی و مطالعاتی	سی دوم	۱۱/۱۱	به کارگیری نظام گرانت در شرکت های خدماتی
دهم	۱۹/۰۸	به کارگیری نظام گرانت در برنامه رشد حرفه ای	نهم	۱۹/۳۳	به کارگیری نظام گرانت برای بهبود تیم های کاری
سی و یکم	۱۱/۹۱	به کارگیری نظام گرانت به منظور فراهم نمودن شرایط دور کاری	نوزدهم	۱۵/۶۵	به کارگیری نظام گرانت برای آموزش و بهسازی کارکنان با عملکرد بالا در سازمان ها
سیزدهم	۱۷/۸۹	به کارگیری نظام گرانت به منظور اصلاح تحقیقات آموزشی	سوم	۲۰/۶۵	به کارگیری نظام گرانت برای آموزش و بهسازی مدیران با عملکرد بالا در سازمان ها
اول	۲۴/۴۵	به کارگیری نظام گرانت در جهت ارتقاء سطح تفکر مدیران ارشد در زمینه اهمیت آموزش و بهسازی کارکنان	بیستم	۱۵/۶۰	به کارگیری نظام گرانت به منظور تعیین استراتژی های سازمانی
پانزدهم	۱۷/۵۱	به کارگیری نظام گرانت به منظور ایجاد انجمن بهینه کاوی	بیست و پنجم	۱۳/۴۵	به کارگیری نظام گرانت به منظور جذب و بکارگیری و مدیریت استعدادها
بیست و سوم	۱۳/۶۴	به کارگیری نظام گرانت در جهت نخبه پروری	سی ام	۱۲/۱۰	به کارگیری نظام گرانت به منظور جامعه پذیری و فرهنگ پذیری
شانزدهم	۱۶/۸۶	به کارگیری نظام گرانت به منظور توسعه یادگیری الکترونیکی	بیست و دوم	۱۵/۲۴	به کارگیری نظام گرانت به منظور تسهیل گردش شغلی
هفدهم	۱۶/۷۵	به کارگیری نظام گرانت به منظور جلوگیری از خروج استعداد های سازمانی	سی و یکم	۱۱/۶۰	به کارگیری نظام گرانت به منظور ارتقاء رضایت شغلی کارکنان
./۰۰۱				۱۹۳/۴۸۳	مقدار خنی دو

سوال ۲. شرایط و الزامات ضروری برای به کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران کدامند؟

امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران آموزش

جدول ۴. آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در شرایط و الزامات ضروری برای به‌کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

Test Value = ۳				متغیر	n = 40
تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دودامنه)	درجه آزادی	t		
۱/۴۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۷/۸۴۷	بودجه و تعیین مبلغ قابل ریسک ناشی از این کار مورد بررسی قرار گرفته باشد	
۱/۸۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۲۸/۱۰۲	فرهنگ مدیریتی برای پیاده سازی نظام موجود باشد	
۱/۴۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۹۲۹	شاخص‌های ارزیابی در این نظام تدوین یافته باشد	
۱/۰۷۵۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۸/۵۳۰	شفافیت اداری و مالی در نظر گرفته شده باشد	
۰/۷۳۵۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۵/۲۳۰	تصمیمات و تنبیهات بازدارنده برای کنترل کیفی طرح در نظر گرفته شده باشد	
۱/۳۷۵۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۲/۳۸۸	(در صورت لزوم) ابزارهای مورد نیاز برای اجرای نظام موجود باشد	
۱/۱۲۵۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۸/۰۶۲	فرهنگ و بینش سازمانی پذیرای این نظام و رسالت آن باشد	
۱/۳۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۳۹۵	اعطای گرانت مرتبط با موضوعات و مشکلات سازمانی	
۱/۱۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۶/۹۰۴	ساختار اجرایی نظام (مؤلفه ها، حدود اختیارات) مقررات و قوانین، آئین نامه ها و دستورالعمل‌های مربوط تدوین و مصوب مدیریت ارشد باشد	
۱/۹۲۵۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۵/۷۲۱	فرایند پایش عملکرد و ارزیابی به صورت شفاف تعریف شده باشد	
۱/۳۷۵۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۷۸۱	قبل از اعطای گرانت ساز و کار ماندگاری کارکنان مورد توجه قرار گیرد	
۱/۱۷۵۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۷/۰۱۴	نتایج مورد انتظار نظام برای فرد، واحد، سازمان به صورت تفکیک شده و قابل اندازه گیری تعیین شده باشد	
۱/۲۵۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۶۴۸	سازو کار ارزشیابی تکوینی و پایانی از وضعیت پیشرفت مشخص گردد	
۰/۵۵۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۳/۶۲۶	سازو کار گزارش دهی و نحوه ارائه سمنینار برای مدیران و کارکنان بر حسب اهمیت موضوع مشخص گردد	
۰/۴۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۳/۱۲۲	صرف نظر از مسئولیت سازمانی افزایش رضایت مشتری به عنوان یکی از شاخص های ارزیابی نظام در نظر گرفته شود	
۱/۴۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۷/۸۴۷	قبل از اعطای نظام برتدینگ سازمان مورد توجه قرار گیرد	
۱/۲۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۸/۷۳۵	کارکنان آمادگی دریافت گرانت را داشته باشند	
۱/۲۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۸/۷۳۵	ارتباط نتایج حاصل از بکارگیری این نظام با اهداف استراتژیک سازمان مورد بررسی قرار گرفته باشد	
۱/۲۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۰۱۴	کمیته نظارت بر پیشرفت نظام موجود باشد	
۱/۱۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۹/۸۷۴	اعطای نظام بر اساس شرح وظایف افراد صورت گرفته باشد	
۱/۲۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۸/۷۳۵	امکان سنجی مالی، انسانی و مادی انجام شده باشد	
۱/۶۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۲۰/۳۹۶	نظام اطلاعاتی مشخص موجود باشد	
۱/۲۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۰۱۴	توجه به شرایط و خصوصیات فرد در هنگام اعطای گرانت	
۱/۴۰۰۰۰	-/۰۰۰۰۱	۳۹	۱۴/۸۴۷	حصول اطمینان از ارزیابی صحیح / نیازسنجی قبل از اعطای گرانت	

جدول ۵. نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی شرایط و الزامات ضروری برای به‌کارگیری نظام گران‌ت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

رتبه بندی	امتیاز	متغیر	رتبه بندی	امتیاز	متغیر
دوازدهم	۱۲/۷۹	سازو کار ارزشیابی تکوینی و پایانی از وضعیت پیشرفت مشخص گردد	پنجم	۱۴/۰۰	بودجه و تعیین مبلغ قابل ریسک ناشی از این کار مورد بررسی قرار گرفته باشد
دهم	۱۲/۸۶	سازو کار گزارش دهی و نحوه ارائه سمینار برای مدیران و کارکنان بر حسب اهمیت موضوع مشخص گردد	اول	۱۹/۵۸	فرهنگ مدیریتی برای پیاده سازی نظام موجود باشد
بیستم	۷/۴۹	صرف نظر از مسئولیت سازمانی افزایش رضایت مشتری به عنوان یکی از شاخص های ارزیابی نظام در نظر گرفته شود	دوم	۱۷/۹۵	شاخص های ارزیابی در این نظام تدوین یافته باشد
بیست و یکم	۵/۹۴	قبل از اعطای نظام برندیگ سازمان مورد توجه قرار گیرد	چهارم	۱۴/۹۳	شفافیت اداری و مالی در نظر گرفته شده باشد
هشتم	۱۳/۶۸	کارکنان آمادگی دریافت گران‌ت را داشته باشند	شانزدهم	۱۱/۵۳	تصمیمات و تنبیهات بازدارنده برای کنترل کیفی طرح در نظر گرفته شده باشد
چهاردهم	۱۱/۸۰	ارتباط نتایج حاصل از بکارگیری این نظام با اهداف استراتژیک سازمان مورد بررسی قرار گرفته باشد	نوزدهم	۸/۵۳	(در صورت لزوم) ابزارهای مورد نیاز برای اجرای نظام موجود باشد
چهاردهم	۱۱/۸۱	کمیته نظارت بر پیشرفت نظام موجود باشد	ششم	۱۳/۹۳	فرهنگ و بینش سازمانی پذیرای این نظام و رسالت آن باشد
سیزدهم	۱۱/۹۴	اعطای نظام بر اساس شرح وظایف افراد صورت گرفته باشد	چهاردهم	۱۱/۸۰	اعطای گران‌ت مرتبط با موضوعات و مشکلات سازمانی
هفدهم	۹/۸۰	امکان سنجی مالی، انسانی و مادی انجام شده باشد	نهم	۱۳/۱۵	ساختار اجرایی نظام (مؤلفه ها، حدود اختیارات) مقررات و قوانین، آئین نامه ها و دستورالعمل های مربوط تدوین و مصوب مدیریت ارشد باشد
چهاردهم	۱۱/۸۰	نظام اطلاعاتی مشخص موجود باشد	پانزدهم	۱۱/۷۸	فرایند پایش عملکرد و ارزیابی به صورت شفاف تعریف شده باشد
سوم	۱۵/۷۵	توجه به شرایط و خصوصیات فرد در هنگام اعطای گران‌ت	هیجدهم	۱۰/۴۸	قبل از اعطای گران‌ت ساز و کار ماندگاری کارکنان مورد توجه قرار گیرد
یازدهم	۱۳/۸۳	حصول اطمینان از ارزیابی صحیح / نیازسنجی قبل از اعطای گران‌ت	هفتم	۱۳/۹۰	نتایج مورد انتظار نظام برای فرد، واحد، سازمان به صورت تفکیک شده و قابل اندازه گیری تعیین شده باشد
	۰/۰۱	سطح معناداری		۲۰۷/۷۷۳	مقدار خی دو

سوال ۳. مهم‌ترین چالش‌های حاصل از به‌کارگیری نظام گران‌ت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران کدامند؟

امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران آموزش

جدول ۶. آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در مهم‌ترین چالش‌های حاصل از به‌کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

Test Value = ۳				n = 40 متغیر
تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دودامنه)	درجه آزادی	t	
۰/۰۰۰۰۰	۱/۰۰۰۱	۳۹	۰/۰۰۰۱	به خطر افتادن امنیت شغلی
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	جابجایی مدیران و زیر سؤال بردن گرانت توسط مدیران جدید
۱/۲۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۸/۷۳۵	سلیقه ای عمل کردن گیرندگان گرانت
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	ارزیابی نتایج و فرآیند نظام گرانت توسط افراد غیر حرفه ای و متخصص
۱/۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۹/۸۷۴	مخالفت مدیران ارشد سازمانی با ادامه طرح
۱/۰۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۸/۴۸۳	در بلندمدت حاصل شدن نرخ بازده مالی
۰/۱۸۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۸/۱۱۹	اعطای گرانت بر حسب روابط و بی توجهی به ضوابط و شاخص های مربوط
۰/۹۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۹/۰۰۰	انحصار گرایی در اعطای گرانت
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۶۷۶	نحوه ارزیابی از فرایند و بروندهای نظام
۱/۱۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۹۰۴	محدودیت های محیطی
۰/۶۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۶۷۶	ماندگاری کارکنان و بکارگیری دستاوردها در سازمان
۰/۶۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۳/۹۱۱	خود داری از انتشار دستاورد ها برای سایر کارکنان
۰/۷۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۲۳۰	عدم صلاحیت اعضا کمیته برای تصمیم گیری در اعطای گرانت
۰/۹۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۵۱۱	به روز نبودن آئین نامه آموزشی
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۳/۹۷۲	نبودن سیستم صحیح ارزشیابی
۰/۸۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۰۴۱	عدم نیازسنجی صحیح و اصولی
۰/۱۸۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۷۰۱	مقاومت مدیران در رابطه با جانشین پروری
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۰/۹۷۲	مقاومت در مقابل تغییرات جدید از طرف مدیران
۰/۶۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۴/۱۰۶	مشکلات مالی
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۶۷۶	شرح وظایف و تداخل آموزش و پژوهش
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۶۷۶	سؤ استفاده افراد در اجرای طرح
۱/۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۹/۸۷۴	مؤلفه های پیش نظام گرانت در موضوعات کیفی
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	عدم حمایت سرپرستان و مدیران مافوق
۰/۴۰۰۰۰	۰/۰۱۹	۳۹	۲/۴۴۹	ممانعت عوامل پیش بینی نشده در تحقق اهداف نظام.
۰/۰۰۰۰۰	۱/۰۰۰	۳۹	۰/۰۰۰۱	صوری شدن نتایج و دستاوردهای نظام گرانت

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی مهم‌ترین چالش‌های حاصل از به‌کارگیری نظام گران‌ت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

رتبه بندی	امتیاز	رتبه بندی	امتیاز	متغیر
چهاردهم	۱۲/۶۵	بیست و پنجم	۶/۸۰	به خطر افتادن امنیت شغلی
هفتم	۱۴/۵۶	بیستم	۱۱/۴۰	جابجایی مدیران و زیر سؤال بردن گران‌ت توسط مدیران جدید
نوزدهم	۱۱/۵۰	چهارم	۱۵/۱۰	سلیقه ای عمل کردن گیرندگان گران‌ت
یازدهم	۱۳/۶۹	اول	۱۶/۸۶	ارزیابی نتایج و فرایند نظام گران‌ت توسط افراد غیر حرفه ای و متخصص
نهم	۱۳/۹۹	بیست و یکم	۱۱/۲۹	مخالفت مدیران ارشد سازمانی با ادامه طرح
هیجدهم	۱۲/۱۴	پنجم	۱۵/۰۸	در بلندمدت حاصل شدن نرخ بازده مالی
پانزدهم	۱۲/۴۵	سوم	۱۵/۴۰	اعطای گران‌ت بر حسب روابط و بی-توجهی به ضوابط و شاخص‌های مربوط
دوازدهم	۱۳/۱۰	هشتم	۱۴/۱۵	انحصار گرایی در اعطای گران‌ت
سیزدهم	۱۳/۰۶	دهم	۱۳/۸۳	نحوه ارزیابی از فرایند و بروندهای نظام
ششم	۱۴/۷۳	بیست و دوم	۱۱/۲۴	محدودیت‌های محیطی
بیست و سوم	۱۰/۹۴	دوم	۱۶/۱۳	ماندگاری کارکنان و به‌کارگیری دستاوردها در سازمان
بیست و چهارم	۱۰/۲۴	شانزدهم	۱۲/۴۳	خود داری از انتشار دستاورد ها برای سایر کارکنان
		هفدهم	۱۲/۲۸	عدم صلاحیت اعضا کمیته برای تصمیم‌گیری در اعطای گران‌ت
	۰/۰۱		۱۰۰/۶۲۱	مقدار خفی دو سطح معناداری

سوال ۴. پیامدهای مثبت و منفی حاصل از به‌کارگیری نظام گران‌ت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران کدامند؟

امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گران‌ت در آموزش و بهسازی مدیران آموزش

جدول ۸. آزمون t تک‌نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در پیامدهای منفی

حاصل از به‌کارگیری نظام گران‌ت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

Test Value = ۳				متغیر	n= 40
تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دودامنه)	درجه آزادی	t		
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت موجب حل مشکلات سازمانی می‌شود	
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۶۷۶	به‌کارگیری نظام گران‌ت موجب پویایی سازمان خواهد شد	
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت زمینه‌های تفویض اختیار را فراهم می‌کند	
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت سهم مؤثری بر افزایش بهره‌وری سازمان خواهد داشت.	
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۲/۴۹۰	دستیابی به اهداف یادگیری محیط کار محور تسهیل می‌شود	
۱/۲۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۰۱۴	به‌کارگیری نظام گران‌ت موجب شفافیت اداری می‌شود	
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۰۹۹	موجب انگیزش مدیران برای یادگیری و توسعه فردی می‌شود	
۱/۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۹۸۲	موجب بالا بردن کارایی و بهره‌وری از طریق ایجاد انگیزه خواهد شد	
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۰۹۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت موجب بالا بردن سطوح اختیارات و احساس داشتن قدرت خواهد شد.	
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۵۵۱	موجب تحقق شایسته‌سالاری در سازمان خواهد شد	
۰/۵۷۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۴/۱۶۲	سازمان به دانشگاه سازمانی تبدیل خواهد شد	
۰/۷۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۶۴۹	رضایت مدیران در انجام کارهای دانشی را به ارمغان خواهد آورد	
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۴/۸۷۸	به‌کارگیری این نظام می‌تواند نقش مؤثری در افزایش رضایت مشتری داشته باشد.	
۱/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۴/۰۰۰	موجب تخصیص اعتبار مطابق با مسئولیت و شایستگی افراد خواهد شد.	
۰/۹۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۴۴۴	در صورت به‌کارگیری صحیح نظام گران‌ت موجب ایجاد رقابت سالم در بین همکاران خواهد شد	
۱/۰۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۰۳۷	اعطای گران‌ت موجب ارتقای سطح شایستگی نیروی انسانی و توسعه افراد خواهد شد	
۰/۹۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۴۳۷	زمینه‌های ایجاد نوآوری در سیستم را فراهم می‌آورد.	
۰/۸۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۹۷۲	موجب ایجاد پایگاه‌های اطلاعاتی کاربردی خواهد شد	
۰/۵۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۴/۰۶۹	به‌کارگیری این نظام می‌تواند نقش مؤثری در تولید محصولات با کیفیت و جدید داشته باشد	
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	به‌کارگیری نظام گران‌ت وفاداری سازمانی را افزایش می‌دهد	

جدول ۹. نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی پیامدهای مثبت حاصل از به‌کارگیری
نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

رتبه بندی	امتیاز	متغیر	رتبه بندی	امتیاز	متغیر
یازدهم	۱۰/۱۸	سازمان به دانشگاه سازمانی تبدیل خواهد شد	پانزدهم	۹/۰۶	به‌کارگیری نظام گرانت موجب حل مشکلات سازمانی میشود
چهاردهم	۹/۱۰	رضایت مدیران در انجام کارهای دانشی را به ارمان خواهد آورد	دهم	۱۰/۵۸	به‌کارگیری نظام گرانت موجب پویایی سازمان خواهد شد
دوازدهم	۹/۹۶	به کار گیری این نظام می تواند نقش مؤثری در افزایش رضایت مشتری داشته باشد.	شانزدهم	۸/۸۰	به‌کارگیری نظام گرانت زمینه‌های تفویض اختیار را فراهم می کند
سیزدهم	۹/۱۳	موجب تخصیص اعتبار مطابق با مسئولیت و شایستگی افراد خواهد شد.	شانزدهم	۸/۸۰	به‌کارگیری نظام گرانت سهم مؤثری بر افزایش بهره‌وری سازمان خواهد داشت.
اول	۱۵/۶۱	در صورت بکارگیری صحیح نظام گرانت موجب ایجاد رقابت سالم در بین همکاران خواهد شد	هشتم	۱۰/۷۳	دستیابی به اهداف یادگیری محیط کار محور تسهیل می‌شود
پنجم	۱۲/۱۳	اعطای گرانت موجب ارتقای سطح شایستگی نیروی انسانی و توسعه افراد خواهد شد	هیجدهم	۴/۸۴	بکارگیری نظام گرانت موجب شفافیت اداری می‌شود
سوم	۱۳/۰۳	زمینه های ایجاد نوآوری در سیستم را فراهم می آورد.	دوم	۱۳/۴۹	موجب انگیزش مدیران برای یادگیری و توسعه فردی می‌شود
هفتم	۱۱/۱۰	موجب ایجاد پایگاه های اطلاعاتی کاربردی خواهد شد	نهم	۱۰/۶۰	موجب بالا بردن کارایی و بهره وری از طریق ایجاد انگیزه خواهد شد
ششم	۱۱/۵۹	به کار گیری این نظام می تواند نقش مؤثری در تولید محصولات با کیفیت و جدید داشته باشد	چهارم	۱۲/۲۶	بکارگیری نظام گرانت موجب بالا بردن سطوح اختیارات و احساس داشتن قدرت خواهد شد.
هفدهم	۸/۴۴	به کار گیری نظام گرانت وفاداری سازمانی را افزایش می دهد	نهم	۱۰/۶۰	موجب تحقق شایسته سالاری در سازمان خواهد شد
	./۰۰۱	سطح معناداری		۱۴۸/۹۴۵	مقدار خی دو

جدول ۱۰. ارزیابی پیامدهای منفی حاصل از به‌کارگیری نظام گرانت
در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

Test Value = ۳				n = 40 متغیر
تفاوت از میانگین	سطح معناداری (دودامنه)	درجه آزادی	t	
۰/۱۲۵۰۰	۰/۵۰۷	۳۹	۰/۶۷۰	به‌کارگیری این نظام موجب ایجاد استرس و اضطراب برای کارکنان سازمان خواهد شد
-۰/۲۰۰۰۰	۰/۲۱۰	۳۹	-۱/۲۷۵	به‌دلیل توافقی که بر سر اهداف یادگیری صورت می‌گیرد استعداد و انگیزه فرد در حوزه معینی محدود خواهد شد
-۰/۲۰۰۰۰	۰/۲۱۰	۳۹	-۱/۲۷۵	در صورت عدم دستیابی به نتایج مطلوب (اهداف توافق شده) ممکن است انگیزه یادگیری و توسعه از بین برود.
۰/۰۰۰۰۰	۱/۰۰۰	۳۹	۰/۰۰۰۱	به‌کارگیری این نظام ممکن است موجب کاهش سطوح اختیارات مدیر گردد
-۰/۲۰۰۰۰	۰/۱۰۳	۳۹	-۱/۶۶۹	در صورت عدم موفقیت در این نظام ممکن است امنیت شغلی به خطر افتد
۰/۱۲۵۰۰	۰/۴۹۱	۳۹	۰/۶۹۶	در صورت عدم موفقیت در این نظام ممکن است جایگاه سازمانی شاغل نزول یابد
-۰/۱۰۰۰۰	۰/۵۱۲	۳۹	-۰/۶۶۲	موجب هزینه شدن بودجه سازمان در زمینه‌های نادرست خواهد شد
۰/۰۵۰۰۰	۰/۷۷۷	۳۹	-۰/۲۵۸	تلاش برای گرفتن گرانت بی‌اعتمادی را در بین کارکنان و همکاران گسترش خواهد داد
۰/۱۲۵۰۰	۰/۵۰۷	۳۹	۰/۶۷۰	به‌کارگیری نظام گرانت موجب ایجاد رقابت منفی در بین کارکنان سازمان خواهد شد

جدول ۱۱. نتایج آزمون فریدمن در اولویت بندی پیامدهای منفی حاصل از به کارگیری

نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

رتبه بندی	امتیاز	رتبه بندی	امتیاز	متغیر
چهارم	۵/۳۳	اول	۵/۸۰	به کارگیری این نظام موجب ایجاد استرس و اضطراب برای کارکنان سازمان خواهد شد
دوم	۵/۷۴	نهم	۲/۷۱	به دلیل توافقی که بر سر اهداف یادگیری صورت می‌گیرد استعداد و انگیزه فرد در حوزه معینی محدود خواهد شد
پنجم	۵/۲۹	هشتم	۴/۷۴	در صورت عدم دستیابی به نتایج مطلوب (اهداف توافق شده) ممکن است انگیزه یادگیری و توسعه از بین برود.
ششم	۵/۱۹	هفتم	۴/۹۱	به کارگیری این نظام ممکن است موجب کاهش سطوح اختیارات مدیر گردد
		سوم	۵/۳۰	در صورت عدم موفقیت در این نظام ممکن است امنیت شغلی به خطر افتد
	۰/۰۱		۴۴/۸۲۸	مقدار خی دو سطح معناداری

سوال ۵. شاخص‌های عملکردی مورد توجه برای به کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران کدامند؟

امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران آموزش

جدول ۱۲. آزمون t تک نمونه‌ای برای مقایسه میانگین نمونه و میانگین جامعه در شاخص‌های عملکردی مورد توجه برای به‌کارگیری نظام گرانت در فعالیت‌های آموزش و بهسازی مدیران

Test Value = ۳				n = 40 متغیر
تفاوت از میانگین	سطح معنادار دودامنه	درجه آزادی	t	
۰/۷۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۰۶۴	به‌کارگیری این نظام موجب افزایش انگیزه خواهد شد
۱/۱۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۹/۸۸۸	نقش مؤثری در بهبود کار گروهی و تیمی خواهد داشت
۰/۸۵۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۲۲۴	موجب مشارکت فعال در طراحی و ادامه کارراهه شغلی خواهد شد
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۵/۳۸۷	در ارزیابی عملکرد می‌تواند فاکتوری مهم تلقی گردد
۱/۰۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۹/۸۲۶	موجب نهادینه شدن مدیریت دانش در سازمان خواهد شد
۰/۴۷۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۳/۸۳۲	در تدوین چشم‌اندازهای سازمانی مؤثر خواهد بود
۱/۷۷۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۶/۸۳۶	موجب سهولت در جابجایی شغلی و غنی‌سازی شغل خواهد شد
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۴/۸۵۳	تسهیلگر ورود تکنولوژی در سازمان می‌شود
۱/۰۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۹/۸۷۴	در تشکیل شبکه‌های اجتماعی سازمانی نقش مؤثری خواهد داشت
۱/۲۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۰/۰۱۴	مدیریت یادگیری به معنای واقعی محقق خواهد شد
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۲/۴۹۰	فعالیت‌های آموزشی در جهت مسائل واقعی محیط کار سوق داده خواهد شد
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۲/۴۹۰	موجب ارتقاء سطح اثربخشی فعالیت‌های آموزشی می‌شود
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	موجب ایجاد فضای سالم جهت ایده‌پردازی در حیطه‌های کاری خواهد شد
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۲/۴۹۰	عملکرد شغلی به طور مداوم افزایش خواهد یافت
۰/۶۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	افزایش تعداد کنفرانس‌های برگزارشده
۰/۸۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۱۲/۴۹۰	افزایش تعداد سخنرانی‌های مدیران در کنفرانس‌ها
۰/۴۰۰۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	افزایش تعداد دوره‌های آموزشی گذرانده شده
۰/۸۲۵۰۰	۰/۰۰۰۱	۳۹	۷/۶۴۹	افزایش تعداد طرح‌های انجام شده

کورس فتحی واجارگاه، اباصلت خراسانی، طلعت دیبا واجاری و هومن دوستی حاجی آبادی

جدول ۱۳. نتایج آزمون فریدمن در اولویت‌بندی شاخص‌های

عملکردی مورد توجه برای به‌کارگیری نظام گرانٹ

رتبه بندی	امتیاز	متغیر	رتبه بندی	امتیاز	متغیر
اول	۱۲/۲۶	مدیریت یادگیری به‌معنای واقعی محقق خواهد شد	دوازدهم	۹/۲۱	به‌کارگیری این نظام موجب افزایش انگیزه خواهد شد
دهم	۹/۳۶	فعالیت‌های آموزشی در جهت مسائل واقعی محیط کار سوق داده خواهد شد	دوم	۱۱/۸۸	نقش مؤثری در بهبود کار گروهی و تیمی خواهد داشت
نهم	۹/۴۰	موجب ارتقاء سطح اثربخشی فعالیت‌های آموزشی می‌شود	هفتم	۹/۷۶	موجب مشارکت فعال در طراحی و ادامه کار راهه شغلی خواهد شد
چهاردهم	۷/۷۳	موجب ایجاد فضای سالم جهت ایده‌پردازی در حیطه‌های کاری خواهد شد	ششم	۹/۷۸	در ارزیابی عملکرد می‌تواند فاکتوری مهم تلقی گردد
دهم	۹/۳۶	عملکرد شغلی به‌طور مداوم افزایش خواهد یافت	سوم	۱۰/۹۰	موجب نهادینه شدن مدیریت دانش در سازمان خواهد شد
سیزدهم	۸/۲۵	افزایش تعداد کنفرانس‌های برگزار شده	پانزدهم	۷/۳۰	در تدوین چشم‌اندازهای سازمانی مؤثر خواهد بود
پنجم	۹/۸۹	افزایش تعداد سخنرانی‌های مدیران در کنفرانس‌ها	یازدهم	۹/۳۱	موجب سهولت در جابجایی شغلی و غنی‌سازی شغل خواهد شد
شانزدهم	۱۰/۵۶	افزایش تعداد دوره‌های آموزشی گذرانده شده	هشتم	۹/۵۱	تسهیلگر ورود تکنولوژی در سازمان می‌شود
هفتم	۹/۷۶	افزایش تعداد طرح‌های انجام شده	چهارم	۱۰/۷۶	در تشکیل شبکه‌های اجتماعی سازمانی نقش مؤثری خواهد داشت
/۰۰۱		سطح معناداری		۷۲/۴۶۵	مقدار خی دو

بحث و نتیجه‌گیری

انگیزه اصلی انجام تحقیق حاضر امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت در آموزش و بهسازی مدیران بود که در این راستا محقق به بررسی زمینه‌های کاربرد، شرایط و الزامات به‌کارگیری، چالش‌های پیشرو، پیامدهای مثبت و منفی که از اجرای این نظام حاصل خواهد شد و شاخص‌های عملکردی این نظام برای سازمان پرداخت. همان‌گونه که در فصل دوم بررسی شد نظام گرانت یا اعتبار ویژه به‌عنوان یکی از متدهای نوین آموزش مطرح است که وجود مسائل و مشکلات عدیده‌ای چون پرداختن به موضوعات غیرضروری در دوره‌های آموزشی، عدم هماهنگی بین فعالیت‌های آموزشی، برگزاری آموزش‌های موازی و تکراری و از یک طرف و زمان محدود مدیران از طرف دیگر همگی ضرورت توجه سازمان‌ها به شیوه‌های نوین آموزش و مخصوصاً نظام گرانت را به‌منظور تغییر از مدیریت آموزش به مدیریت یادگیری، خاطر نشان می‌سازد. براساس یافته‌های پژوهش نظام گرانت (اعتبار ویژه) را می‌توان تقریباً در هر سازمانی به‌کار گرفت و از پیامدهای مثبت آن برای بهبود و ارتقا سطح کیفی سازمان بهره‌مند شد. و از طرف دیگر با شناسایی و توجه به پیامدهای منفی و چالش‌های پیشروی نظام گرانت، مدیران قادر خواهند بود تصمیمات اثربخش‌تری در رابطه با به‌کارگیری این نظام اتخاذ نمایند. هدف پژوهش حاضر تنها امکان‌سنجی به‌کارگیری نظام گرانت بود تا از رهگذر این یافته‌ها بتوان در مورد به‌کارگیری این نظام تصمیم‌گیری نمود.

منابع

- بازرگان، عباس (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، تهران، نشر دیدار.
- فتحی‌واجارگاه، کورش (۱۳۸۹). *مقدمه‌ای بر مدیریت پژوهش در سازمان‌ها*. تهران.
- قورچیان، نادرقلی و شریعتی، سعادت. (۱۳۸۸) *نگاهی نوین به نظام مدیریت پژوهشی در آموزش عالی مجله رهیافت*. شماره ۴۴، بهار و تابستان (۱۳۸۸).
- قهرمانی، محمد و همکاران (۱۳۸۹). *ارزیابی اثربخشی اجرای طرح اعتبار ویژه در دانشگاه شهید بهشتی و ارائه راهکارهای اصلاحی*. معاونت پژوهشی و فناوری.
- کمالی‌راد، اسماعیل (۱۳۸۲). *بررسی راه‌های افزایش روحیه علمی و پژوهشی در بین معلمان استان بوشهر*، سازمان آموزش و پرورش استان بوشهر (شورای تحقیقات آموزش و پرورش استان بوشهر).
- محقق، حسین (۱۳۸۵). *جایگاه پژوهش در برنامه چهارم توسعه، قابل دسترس در:*
- دیگر منابع استفاده شده به صورت غیر مستقیم
- آراسته، حمیدرضا (۱۳۸۰). *مدیریت در دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری: چالش‌ها و کاستی‌ها*. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی (۲۱-۲۲): ۴۱-۷۰.

کوروش فتحی واجارگاه، اباصلت خراسانی، طلعت دیبا واجاری و هومن دوستی حاجی آبادی

ابطحی، حسین (۱۳۶۸). *آموزش و بهسازی منابع انسانی*، مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی. پرداختچی، محمدحسن (۱۳۸۳). "علت وجودی مراکز ارزیابی و بهسازی منابع انسانی: شناخت و پرورش قابلیت‌های مدیریتی"، فصلنامه مدیریت و توسعه، دوره ششم، شماره ۲۳، صص، ۳۳-۸. حاجی کریمی، عباسعلی و رنگریز، حسن (۱۳۷۹). *مدیریت منابع انسانی*، تهران، نشر بازرگانی. دانپورت. اچ، تامس. پروساک، لارنس، (۱۳۷۹). *مدیریت دانش*. ترجمه حسین رحمان سرشت. تهران: نشر ساپکو: ص، ۳۹.

دلاور، علی (۱۳۸۸). *مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی*. تهران: انتشارات رشد: ص، ۴۸.

رنگریز، حسن و عظیمی، نازگل (۱۳۸۷). *منابع انسانی در هزاره سوم*، تهران، شرکت چاپ و نشر بازرگانی. سام خانیان، محمد ربیع (۱۳۸۷). *برنامه‌ریزی آموزش منابع انسانی: مبانی و فرآیندها*، تهران، انتشارات جاودانه.

سلطانی، منوچهر (۱۳۸۹). *مربیگری در مدیریت*، چاپ اول، تهران، انتشارات یادواره کتاب. صدری، سید صدرالدین (۱۳۸۳). *نظام آموزش کارکنان دولت: مبانی، اصول، راهبردها و الگوی طراحی*، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

صدری، سید صدرالدین و پاکدل، رحمت‌اله (۱۳۸۳). *آموزش پودمانی: مبانی نظری و الگوی عملی طراحی و تدوین پودمان‌های آموزشی مشاغل (راهنمای عمل)*، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور.

عباس‌زادگان، سید محمد و ترک‌زاده، جعفر (۱۳۷۹). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*، تهران، شرکت سهامی انتشار.

عباس‌زاده شهری، عباس. رجبلو، روشنگر (۱۳۸۸). *مدیریت دانش محور و کاربرد آن در شرکت‌های اکتشاف و تولید*. مجله اکتشاف و تولید. شماره ۶۱.

فتحی واجارگاه، کوروش (۱۳۷۶). *درآمدی به برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان*، تهران، انتشارات سرآمد کاوش.

مضطرزاده، فتح‌الله (۱۳۷۸). *موقعیت تحقیقاتی ایران و مقایسه آن در کشورهای در حال توسعه*، گزارش سال (۱۳۷۸) به شورای امنیت ملی.

مهدوی، محمدنقی (۱۳۷۶). *تحقیق و توسعه، سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران*، پژوهشکده مطالعات و تحقیقات تکنولوژی، آبان، ص، ۱۲

نادری، عزت‌الله (۱۳۸۳). *سیف نراقی، مریم. روش‌های تحقیق در علوم انسانی (با تاکید بر علوم تربیتی)*. تهران: نشر بدر: ص، ۳۹.

والتون، جان (۱۳۸۴). *پرورش راهبردی منابع انسانی*، جلد اول، ترجمه ناصر میرسپاسی و داریوش غلام‌زاده، تهران، انتشارات انجمن مدیریت منابع انسانی ایران.

ظهوری، قاسم (۱۳۷۸). *کاربرد روش‌های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت*، تهران، نشر میر.

- Auckland University (2002), *Individual Development Planning: A guide for Staff and Managers*
- Anderson, J. and Parton, K.A. (1983) *Technique for Guiding the Allocation Resources among Rural Research Projects*: state of art. Prometheus, 1(1). 181-201
- Astley, J. and Wake-Dyster, W. (2001), "Evidence-based priority setting." Australian Health Review, Vol. 24 No.2, pp. 32-9.
- Barrow, R. & Milburn, G (1990). *Critical Dictionary of Educational concepts*. Harvester publishing
- Bary, M. (1996) *Decentralization of Education*. CA: World Bank.
- Baur, H. 2001. *The Logical Framework*. In *Planning Agricultural Research: A Sourcebook*. Wallingford:
- Baker, T.E. (1984) *Can educational research inform educational practice? Yes!* Phi Delta Kappa, pp. 453-455.
- Beevers, Kathy & Rea, Andrew. (2010) *Learning and Development Practice*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Brinkerhoff, R., Brethower, D., Hluchyi, T., & Ridings Nowakowski, J. (1983). Boston: Kluwer-Nijhoff.
- Baker, T.E. (1984). *Can educational research inform educational practice? Yes!* Phi Delta Kappa, pp. 453-455.
- Johnson, R. B. and Onwuegbuzie, A. J. (2004)." Mixed Method Research: A Time Has Come ", *Journal of Educational Researcher*, Vol. 33, No. 7, pp. 14-26.
- Chan, J. F. (2010) *Training Fundamentals*. New York: Pfeiffer Publication
- Connell, H. (2004). *University Research Management*. Paris: OECD Publication. France.
- DGCA Proc he Basics of Cost Sharing•*Cost Sharing Filling out the Forms*.
- De Cenzo, D. A.; Robinson, S. D. (1996). *Human Resource Management*, New York: John Wiley and Sons Inc.
- Edwards, L (2003). *Coaching, the latest buzzword or a truly effective management tool*, *Industrial & Commercial Training*, Vol. 35, Issue 7, pp. 298-301.
- Gaff. (1975). *Toward faculty renewal*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gajda, R., Tulikangas, R., (2005). *Getting the Grant*. Association for Supervision and Curriculum Development: Alexandria, Virginia USA
- International Coach Federation (2012). From: <http://www.coachfederation.org/clients/coaching-faqs/>
- JOO, Bake (2005). *Executive Coaching: A Conceptual Framework from an Integrative Review of Practice and Research*, Human Resource Development Review, Vol. 4, No. 4, pp.462-488.
- Kampa, Kokesch & Anderson (2001). *M. Executive coaching: A comprehensive review of the literature*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, Vol. 53, p.p 205-228.
- Kerr, Mary. (2006). *Funding Systems and Their Effects on Higher Education Systems*, COUNTRY STUDY – IRELAND .OECD Publication. France.
- Macrae, Rhoda (2010). *Coaching and consolidating the practice of Newly Qualified social Workers: A Brief Literature Review*. A Report prepared for Social Work Resources, South Lanark shire Council.

- Mathis, B. (1982). *Faculty development*. In H. Mitzel (Ed.), *Encyclopedia of Educational Research* (pp.646-655). New York: The Free Press.
- McNamara, Carter. *All About Personal and Professional coaching*, available from: <http://managementhelp.org/leadingpeople/coaching.htm>
- Nixon Bruce (1994), "Developing an empowering culture in organization, empowerment in organization", Vol2, No1, pp:14-24
- OECD (2007) *Funding systems and Higher education systems*. OECD
- Renard, Laurent (2005). *Executive Coaching for professional organizations*, PHD thesis, school of humanities, The American university of London.
- Saville, Anthony; Master, Nancy. (1989) *A survey of Summer Session Operations of Land Grant Universities and Selected Private Universities in the United States*.
- Shad, Ikramullah (2008). *Influence of Organizational Work Environment on Transfer of Training in Banking Sector*. PHD thesis in Human Resource Development to Faculty of Advanced Integrated Studies and Research National University of Modern Languages, Islamabad.
- Stauffer, Gregory L. (1991) *Enhancing Faculty Professional Development Opportunities through the Provision of Faculty Research Funding*. Washburn Univ. of Topeka, Kans.
- U.S Department of Energy , (۱۹۹۹) *Headquarters Individual Development Planning Guide*.
- U.S Department of commerce (nd), *Individual Development Planning*.
- U.S Department of Defense (nd) ,(The Individual Development Plan: General Guidelines for Charting Your Career.
- Wilson Terry (1996), *the empowerment manual*, USA, Gower.