

نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن Identify middle managers, educational needs of Iran Khodro co and the affiliated companies

دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۹/۱۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۰/۴/۳۰؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۹/۲۵

M. Yamani., (Ph.D), S. Hasanzadeh
Barani Kord., (M.A.), A. Khorasani
(Ph.D)

Email: s_hasanzadeh55@yahoo.com

محمد یمنی^۱، سودابه حسن‌زاده بارانی کرد^۲، اباصلت خراسانی^۳

Abstract: The purpose of this study was to identify educational needs of middle managers, in the Iran KHODRO Company and the affiliated companies. Survey research technique was utilized. The statistical population included all 514 middle managers in Iran KHODRO headquarter and affiliated companies. A random sample of 220 people was selected using stratified sampling. Data were analyzed using T test, and ANOVA. The results showed that respondents considered their ability as satisfactory in the three categories, However, demonstrated more needs in the areas of more secured products (Supplementary needs), iMIS, time management and financial management (problem solving area needs). In terms of complementary needs managers had different views based on their work experience. Finally, results showed that managers had high educational standards.

Key words: Educational needs assessment, Complementary needs, Problem solving needs, Middle management

چکیده: تحقیق حاضر با هدف شناسایی نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن در سه حیطه توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله تدوین شده است. این پژوهش، از نوع کاربردی و توصیفی محسوب می‌گردد. جامعه آماری پژوهش، شامل کلیه مدیران میانی بخش ستادی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن می‌باشد. تعداد کل جامعه ۵۱۴ نفر می‌باشد که از این تعداد، ۲۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، علاوه بر استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی، از روش‌های آمار استنباطی آزمون t مستقل، تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون توکی استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داد که پاسخ‌دهندگان در بیشتر موارد، توانایی خود را در زمینه نیازهای سه گانه در حد مطلوب ارزیابی نموده‌اند و تنها در زمینه افزایش امنیت محصولات (حیطه نیازهای مکمل) و در زمینه آشنایی با سیستم‌های اطلاعات مدیریت، برخورداری از مهارت‌های مدیریت زمان و توانایی حفظ و توسعه مدیریت بودجه (حیطه نیازهای حل مسئله)، نیاز خود را در حد بالا ارزیابی نموده‌اند. برای تعیین اولویت نیازهای فوق از روش فریدمن استفاده گردید. در پاسخ به سؤال مشخص گردید که فقط در نیازهای مکمل دیدگاه مدیران به توجه به سابقه خدمت آنها متفاوت بوده است و بالاخره نتایج نشان داد که مدیران مذکور از حد بالایی از استانداردهای آموزشی برخوردار بودند.

کلید واژه‌ها: نیاز آموزشی، نیازسنجی، نیازهای توسعه‌ای، نیازهای مکمل، نیازهای حل مسئله، مدیر میانی، اولویت‌بندی

۱. کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان دانشگاه شهید بهشتی

۲. استاد دانشگاه شهید بهشتی

۳. استادیار دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

رشد بی وقفه علوم و فنون و تکنولوژی، سازمان‌ها را وارد رقابت جهانی نموده و مشتری را در کانون توجه سازمان‌ها قرار داده است به طوری که امروزه سازمان‌های غیر رقابتی و ناپویا محکوم به زوال و انحلالند. از این رو مدیریت سازمان‌ها همواره در جست‌وجوی راهکارهایی جهت کامیابی در این رقابت‌ها و جلب رضایت مشتری و تحقق آرمان‌های خویشند. یکی از اساسی‌ترین راهکارها که به اتفاق از سوی دانشمندان علم مدیریت توصیه می‌شود بهسازی نیروی انسانی است که آموزش بهترین ابزار این امر می‌باشد. از طرفی آموزش نیز در صورتی اثربخش خواهد بود که به منظور پاسخ به نیازی شناخته شده و تحقق هدفی معین برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرا شود (عباس زادگان، ۱۳۷۹: ۳۸). از این رو نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها نه یک انتخاب برای مدیران بلکه ضرورتی انکارناپذیر است تا بر مبنای آن از برنامه‌های آموزشی غیرعملی که بر اساس تخیل و ذهنیت بنا شده‌اند دوری جست و برنامه‌های آموزشی به گونه‌ای تدوین گردد که رضایت مشتری، بهبود عملکرد کارکنان، بهره‌وری بالا و به طور کلی بقا و توسعه سازمان را در بر داشته باشد. در شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن نیز به دلیل رقابتی بودن و لزوم انطباق با تغییرات شگرف و حفظ استانداردها و معیارهای جهانی در تولیدات خود، امر آموزش از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و این شرکت مدام در پی آن است که با تدارک آموزش‌های مؤثر و سازنده، عملکرد افراد و سپس شرکت را بهبود بخشد. در این شرکت آموزش مدیران و کارکنان شامل چهار فرایند نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی می‌باشد. فرایند نیازسنجی آموزشی خود شامل شایستگی‌های شغلی و آموزشی است. در فرایند شایستگی‌های شغلی فعالیت‌هایی چون احصاء مشاغل، احصاء فرایندها، تعریف مشاغل و تعریف وظایف صورت می‌پذیرد. نیازسنجی شایستگی‌های شغلی نیز در دو بخش استاندارد مهارت، سطح مهارت و حیطه مهارت صورت می‌پذیرد. در شرکت مزبور علی‌رغم اینکه برای هر فردی اعم از مدیران و کارکنان، دو دوره آموزشی در طی سال در نظر گرفته می‌شود مصاحبه با برخی از مدیران این شرکت حاکی از عدم استقبال و عدم مشارکت فعالانه مدیران این شرکت در دوره‌های آموزشی دارد، که برخی دلایل این امر را در مواردی چون کلی بودن، تکراری بودن و عدم اثربخشی آموزشی عنوان می‌نمایند. با قدری تأمل می‌توان دریافت که ریشه بسیاری از این عوامل در عدم شناسایی زمینه‌های واقعی نیاز آموزشی افراد نهفته است. لذا در پژوهش حاضر در پی آنیم تا با مد نظر قرار دادن موارد فوق به شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران میانی این شرکت جهت بهبود کیفی برنامه‌های آموزش مستمر آنان پردازیم.

دلایل و ضرورت آموزش نیروی انسانی

آموزش عبارت است از کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و فعالیت‌های مربوط به آن. آموزش زمانی اثربخش است که یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه‌ریزی شده را شامل شود، و یا به‌منظور پاسخ به یک نیاز شناخته شده طراحی گردد (جونی، ۱۳۸۴: ۲۷۷).

روند مستمر و مداوم تغییر و تحول در شئون مختلف حیات اجتماعی، پیشرفت‌های شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون، پیشرفت فناوری و تأثیرات عمیق آن در عرصه‌های مختلف فعالیت‌های تولیدی و خدماتی مؤسسات و سازمان‌ها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است (خراسانی و مهدی، ۱۳۸۵: ۱۴).

آموزش و خودآموزی امروزه برای هر سازمانی از ضروریات است. زیرا تغییرات سریع محیطی را تنها با در اختیار داشتن کارکنان آرموده می‌توان تبدیل به فرصت‌های رشد کرد. توجه به افزایش توان کارکنان همواره می‌تواند سرمایه‌گذاری صحیحی محسوب شود که نتیجه مطلوب در لحظات حساس برای سازمان خواهد داشت. پس مأموریت سیستم آموزشی، آماده‌سازی و پرورش نیروی کار و تجهیز تخصصی و فنی این نیرو در جهت انجام صحیح و مؤثر وظایف محوله و افزایش قابلیت انعطاف سازمان در مقابل تغییرات محیطی است (روشن و دیگران، ۱۳۷۵: ۹۱).

در برخی از مواقع آموزش به این دلیل مورد نیاز است که کارکنان وظایف کاری خود را به نحو صحیحی انجام نمی‌دهند. اگر معضلات عملکردی ناشی از فقدان دانش و یا مهارت باشد می‌توان آن‌ها را از طریق آموزش بر طرف نمود ولی اگر به دلایلی دیگر مثل نامناسب بودن طراحی فرایندهای کار باشد، مسائل آموزشی کارکنان نمی‌تواند گره‌گشا باشد.

(A Practitioners Guide, 2002: 65).

نه تنها با آموزش سازنده می‌توان مشکلات عملکردی کارکنان را از میان برداشت بلکه در مورد سایر رده‌های سازمانی نیز می‌توان از آن استفاده نمود. شکایت و نارضایتی در محیط کار غالباً ناشی از مدیریت ضعیف و بی‌اثر است و معمولاً با آموزش دادن مسئولان در زمینه‌های مختلف مانند روابط کاری، روابط انسانی و رهبری می‌توان اینگونه مشکلات را حل نمود (سعادت، ۱۳۸۴: ۱۷۵). علاوه بر دلایل فوق، دلایل دیگری نیز از سوی صاحب‌نظران برای اجرای آموزش در شرکت‌ها در نظر گرفته شده است. سیدجوادین عمده‌ترین دلایل آموزش را موارد زیر می‌داند:

- عاملی جهت بروز استعدادهای پنهانی
- منحصر به فرد بودن موقعیت‌ها
- تغییر شغل

- قوانین و مقررات حکومتی (سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۴۳۵).

نیازسنجی آموزشی و اهمیت آن

درک مفهوم نیاز تا حدود زیادی بستگی به برداشت ما در خصوص نیازها و این‌که آن را در چه جامعه‌ای یا حوزه‌ای مورد بررسی قرار می‌دهیم، دارد. بنابراین، مفهوم نیاز مفهومی نسبی است و متأثر از ارزش‌ها، نگرش‌ها، و دستورالعمل‌ها است (Naidu & Wills, 2004: 206).

در هر موقعیت فرضی، وظیفه گروه نیازسنجی آن است که وضعیت مطلوب را از طرق مختلف ترسیم نماید و سپس با بررسی عملکرد و وضعیت جاری، نسبت به مقایسه آن با وضعیت مطلوب اقدام نماید و فاصله یا شکاف^۱ موجود را به‌عنوان نیازها مد نظر قرار دهد (فتحی، ۱۳۸۱: ۱۴).

نیازسنجی آموزشی فرایندی است که به کارکنان کمک می‌کند تا نیازمندی‌ها، توانمندی‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز کار را کسب و ارتقاء دهند. در تشخیص نیازها بایستی به نیازهای اساسی توجه کرد. منظور از نیازهای اساسی آن‌هایی هستند که در همه جنبه‌های زندگی کاری فرد مطرح هستند و تأمین آن‌ها می‌تواند آمادگی و توانایی مواجهه با امور و مسائل مختلف را در او ایجاد کند (سلطانی، ۱۳۸۵: ۱۲۶).

منابع آموزشی، همانند سایر منابع سازمانی محدودند. جهت استفاده بهینه از این منابع، شرکت‌ها و سازمان‌ها بایستی در زمینه نیازسنجی آموزشی تلاش کافی را بنمایند. بدون درک روشنی از نیازها، تلاش‌های آموزشی سازمان‌ها، ممکن است فقط اتلاف‌کننده منابع ارزشمند باشد. از نظر روان‌شناسی نیز انجام نیازسنجی ضروری می‌باشد. چرا که فرایند نیازسنجی، کارکنان و مدیران را درگیر نموده، اعتبار طرح را افزایش داده و حمایت مشارکت‌کنندگان از برنامه‌های آموزشی بعدی را جلب می‌نماید (TAO, et al., 2006: 2).

نیازسنجی اولین گام برنامه آموزش و توسعه بوده و به عنوان مبنایی جهت تعیین اهداف آموزشی، انتخاب و طراحی برنامه‌های آموزشی، اجرای برنامه‌ها و ارزشیابی آموزش‌های ارائه شده محسوب می‌شود. فرایندهای مذکور چرخه مداومی را بوجود می‌آورند که همیشه با نیازسنجی شروع می‌شود. جهت احصال نیازهای آموزشی روش‌های متعددی چون تجزیه و تحلیل سازمان، تجزیه و تحلیل شغل، و تجزیه و تحلیل فرد مورد استفاده قرار می‌گیرد (Miller & Osinski, 2002).

پژوهش‌های فراوانی در مورد نیازسنجی آموزشی در ایران و جهان صورت گرفته است. پژوهشی در سال ۱۹۹۱ با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران ارشد و میانی با استفاده پرسش‌نامه خود-گزارشی، توسط فیلیس انجام گرفته است. این پژوهش علاوه بر شناسایی نیازهای آموزشی مدیران سطح ارشد و میانی، بین این نیازهای شناسایی شده و اولویت‌های مدیران برای

راهبردهای آموزشی ارتباط برقرار نموده است و به این نتیجه دست یافته است که مدیران سطح ارشد و میانی میزان آموزش‌های مورد نیاز خود را کمتر از سرپرستان برشمرده‌اند و نیز، نگرش‌ها و راهبردهای آموزشی که توسط مدیران ارشد و میانی در این پژوهش اولویت‌بندی شده بودند، مرتبط با نیازهای آموزشی آنان نبوده است (Phillis, 1991).

پژوهشی در سال ۱۹۹۶ توسط اگنایا، با عنوان ارزیابی نیازهای آموزشی مدیریت و فرایند گزینش کارکنان جهت شرکت در برنامه‌های توسعه و آموزش در شرکت‌های لیبیایی صورت گرفته است.

پاسخ مدیران به سؤالات باز پرسش‌نامه در رابطه با مشکلات پیش روی آن‌ها در فرایند انتخاب کارکنان برای توسعه و آموزش مدیریت و و نیز ارزیابی نیازهای توسعه و مدیریت، شامل موارد زیر می‌باشد:

- وجود ابهام و نارسایی در فرایندهایی که فعالیت‌های آموزشی را در شرکت سازمان‌دهی می‌نمایند،

- فقدان استقلال کافی مدیران توسعه و آموزش مدیریت در فرایندهای تصمیم‌گیری،

- مواجه بودن شرکت‌ها با معضل جلب توافق عوامل دولت در خصوص مأموریت آموزشی گسترده کارکنان،

- ناپایداری کارکنان اداری و ساختارهای سازمانی به دلایلی مثل: تغییر کار، تأسیس شرکت‌های جدید و بسته شدن دیگر شرکت‌ها،

- تحریم اقتصادی تحمیل شده بر کشور که بر سیاست‌های توسعه و آموزش مدیریت در زمینه‌هایی مثل کسب امکانات پیشرفته، دعوت از کارشناسان خارجی و شرکت در کنفرانس‌های مرتبط با توسعه آموزش و مدیریت تأثیر می‌گذارد،

- کمبود مدیران کیفی در کل شرکت علی‌الخصوص در بخش‌های کلیدی ...

مانی در سال ۱۳۸۴، پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان به منظور ارائه الگوی آموزشی مؤثر و کارآمد انجام داده است که نیازهای آموزشی به دست آمده به ترتیب اولویت عبارتند از:

- مهارت اداره کار گروهی و ایجاد زمینه اشتراک مساعی در کارکنان،

- مهارت برنامه‌ریزی در امور فنی - تخصصی،

- مهارت آموزش کارکنان و ایجاد زمینه توسعه افراد تحت سرپرستی،

- مهارت برقراری ارتباط مؤثر انسانی با زیردستان،

- مهارت در تفویض اختیارات و واگذاری مسئولیت‌ها به زیردستان،

- مهارت تحلیل سیاسی و استفاده از فرصت‌های مناسب،

- توانایی تحلیل اقتصادی، مالی و استفاده از فرصت‌های مناسب،
 - مهارت تخصیص بهینه منابع اعم از انسانی و غیر انسانی.

در این پژوهش بر آنیم تا نیازهای آموزشی مدیران میانی ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن شرکت را شناسایی و سپس اولویت‌بندی نماییم. در این پژوهش که استفاده از روش ترکیبی اتخاذ گردیده است، اصلی‌ترین ابزار ما در کنار مصاحبه، پرسش‌نامه می‌باشد. جهت تدوین پرسش‌نامه، ابتدا با چند نفر از مدیران میانی شرکت مزبور مصاحبه گردید و بعد از بررسی اجمالی استانداردهای مهارتی شرکت و نیز تحلیل وظایف مدیران پرسش‌نامه‌ای به روش ترکیبی که در آن از مجموعه‌ای از تکنیک‌های استاندارد مهارت، PAQ، DACUM، PS که برآیند آن نیازهای شغل و شاغل و سازمان را با رویکرد ۳۶۰ درجه ارائه می‌دهد، تهیه گردید. این پرسش‌نامه که با الگوگیری از نمونه‌های داخلی و خارجی تدوین شده به نیازسنجی آموزشی مدیران در سه حیطه توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله می‌پردازد.

نیازهای توسعه‌ای: نیازهایی هستند که از استاندارد مهارت مشاغل افراد سرچشمه گرفته متناسب با سطح و حیطه هر وظیفه برای هر شغل تدوین گشته است. این نیازها در قالب شناسنامه‌های آموزشی افراد طراحی و اجرا می‌گردد.

در این پژوهش توزیع و جمع‌آوری اطلاعات از طریق اتوماسیون اداری بوده که علی‌رغم برخی محدودیت‌ها، از مزایای نیازسنجی به روش اینترنتی برخوردار بوده است.

نیازهای مکمل: نیازهایی هستند که خارج از حداقل‌های آموزش و جهت توسعه و پیشرفت کارراه‌های آموزشی و شغلی افراد طراحی و اجرا می‌گردد و معمولاً شامل برنامه‌های آموزشی خارج از تقویم می‌باشد.

نیازهای حل مسئله: نیازهایی هستند که متناسب با مشکلات شناسایی شده است و دوره‌هایی را که مشکلات بالقوه و بالفعل را رفع می‌نماید، استخراج و بر اساس آن‌ها دوره‌های آموزشی جدید طراحی و اجرا می‌گردد.

سوالات پژوهش

- ۱- نیازهای آموزشی مدیران میانی ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن کدامند؟
- ۲- دیدگاه نمونه‌های تحقیق نسبت به نیازهای آموزشی بر اساس متغیرهای تعدیل‌کننده (مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت) چه تفاوتی با هم دارد؟
- ۳- اولویت‌های آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن کدامند؟
- ۴- تا چه میزان مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن از استانداردهای مهارت تعیین شده برخوردارند؟

روش پژوهش

در پژوهش حاضر، با توجه به ماهیت موضوع، از روش تحقیق پیمایشی استفاده شده است. با توجه به اهدافی که از انجام این پژوهش مد نظر می‌باشد و با توجه به روش‌های مورد استفاده در آن از نوع پژوهش‌های کاربردی و توصیفی محسوب می‌گردد.

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری در پژوهش حاضر، کلیه مدیران میانی بخش ستادی شرکت ایران خودرو و مجموعه وابسته به آن می‌باشد. تعداد کل جامعه ۵۱۴ نفر می‌باشد.

تعداد کل جامعه در این پژوهش، ۵۱۴ نفر می‌باشد. با استفاده از جدول مورگان، از میان ۵۱۴ نفر مدیر میانی، ۲۲۰ نفر به عنوان حجم نمونه به روش طبقه‌ای نسبی انتخاب گردیدند. شرکت ایران خودرو با مجموعه‌های وابسته به آن شامل نه شرکت به نام‌های، ایران خودرو، ساپکو، ایساکو، محورسازان ایران، تام ایران خودرو، ایران خودرو سازه، قالب‌های صنعتی ایران خودرو، همگام خودرو و مهر کام پارس می‌باشد.

جدول ۱. توزیع فراوانی جامعه و نمونه آماری به تفکیک شرکت‌ها

نام شرکت	تعداد کل مدیران میانی	تعداد نمونه به نسبت
ایران خودرو	۲۵۶	۱۱۰
ساپکو	۴۱	۱۷
ایساکو	۴۱	۱۷
محورسازان ایران	۳۶	۱۵
تام ایران خودرو	۳۵	۱۵
ایران خودرو سازه	۲۱	۹
قالب‌های صنعتی ایران خودرو	۳۸	۱۶
همگام خودرو	۲۱	۹
مهر کام پارس	۲۵	۱۲
	تعداد کل جامعه: ۵۱۴	تعداد کل نمونه: ۲۲۰

ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در این پژوهش ابزارهایی که جهت جمع‌آوری اطلاعات به کار برده شده‌اند، عبارت‌اند از: - جمع‌آوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی کتب، پایان‌نامه‌ها، مقالات و منابع انگلیسی و همچنین ارتباط با شبکه اینترنت. پرسش‌نامه‌ای که در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است شامل ۳۰ سؤال بسته پاسخ

می‌باشد که این پرسش‌نامه در سه بخش در مقیاس لیکرت با پنج گزینه بسیار کم، کم، متوسط، زیاد و بسیار زیاد تدوین و تنظیم گردیده است. بخش اول پرسش‌نامه از سؤالات ۱ الی ۱۰ نیازهای آموزشی توسعه‌ای، بخش دوم از سؤالات ۱۱ الی ۲۰ نیازهای آموزشی مکمل و بخش سوم از سؤالات ۲۱ الی ۳۰ نیازهای آموزشی حل مسئله را می‌سنجد.

روایی پرسش‌نامه

روایی پرسش‌نامه نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن توسط اساتید دانشگاه مورد تأیید قرار گرفت.

پایایی پرسش‌نامه

جهت به‌دست آوردن میزان پایایی پرسش‌نامه ۳۰ سؤالی نیازسنجی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن، پرسش‌نامه مذکور به طور تصادفی بین ۳۵ نفر از نمونه‌های پژوهش اجرا و میزان پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ برابر با ۰/۹۳ حاصل گردید.

یافته‌های پژوهش

الف) مشخصات عمومی نمونه‌های پژوهش

جدول ۲. توزیع نمونه‌ها به تفکیک میزان تحصیلات

میزان تحصیلات	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
دیپلم	۲۳	۱۱/۳	۱۱/۳
فوق دیپلم	۲۸	۱۳/۸	۲۵/۱
لیسانس	۸۶	۴۲/۴	۶۷/۵
فوق لیسانس	۴۳	۲۱/۲	۸۸/۷
دکتری	۲۳	۱۱/۳	۱۰۰
جمع	۲۰۳	۱۰۰	-

بر اساس یافته‌های جدول ۲، ۲۳ نفر از مدیران مدرک تحصیلی دیپلم، ۲۸ نفر مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۸۶ نفر مدرک تحصیلی لیسانس، ۴۳ نفر مدرک تحصیلی فوق لیسانس و ۲۳ نفر مدرک تحصیلی دکتری دارند.

جدول ۳. توزیع فراوانی به تفکیک سابقه خدمت

سابقه خدمت	فراوانی	درصد	درصد تراکمی
۱ تا ۵ سال	۵۱	۲۵/۱	۲۵/۱
۵ تا ۱۰ سال	۳۴	۱۶/۷	۴۱/۹
۱۰ تا ۲۰ سال	۵۷	۲۸/۱	۷۰/۰
۲۰ سال به بالا	۶۱	۳۰/۰	۱۰۰
جمع	۲۰۳	۱۰۰	-

طبق جدول ۳، بیشترین فراوانی مدیران، مربوط به مدیران دارای بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت با داشتن فراوانی برابر با ۶۱ نفر است. مدیران دارای سابقه خدمت ۱۰ تا ۲۰ سال دارای فراوانی برابر با ۵۷ نفر و مدیران دارای سابقه خدمت ۱ تا ۵ سال دارای فراوانی برابر با ۵۱ نفر هستند. کمترین فراوانی مربوط به مدیرانی است که دارای ۵ تا ۱۰ سال سابقه خدمت با فراوانی برابر با ۳۴ نفر می‌باشد.

ب) تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

۱) نیازهای آموزشی (توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله) مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن کدامند؟
جهت پاسخ‌گویی به سؤال اول پژوهش مبنی بر شناسایی نیازهای آموزشی (توسعه‌ای، مکمل، حل مسئله) از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است، نتایج این آزمون برای هر بخش از نیازهای آموزشی در جداول زیر آمده است:

۱-۱- نیازهای توسعه‌ای

جدول ۴. نتایج تحلیل استنباطی، سؤالات مربوط به نیازهای توسعه‌ای با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای

Test valu=۳		انحراف	میانگین	تعداد	شاخص	سؤالات
سطح معناداری	درجه آزادی	t	معیار			
۰/۰۰۰۱	۱۸۱	۱۱/۴۷	۰/۷۰۴	۳/۵۹	۱۸۲	۱- تا چه حد فرایندهای کار خود را راهبری می‌نمایید؟
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	۱۲/۸۹	۰/۷۷۲	۳/۶۹	۲۰۳	۲- تا چه حد قادر به برنامه‌ریزی فرایندهای واحد کار خود هستید؟
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	۱۲/۷۶	۰/۷۴۷	۳/۶۷	۲۰۳	۳- تا چه حد قادر به سازماندهی فرایندهای واحد کار خود می‌باشید؟
۰/۰۰۰۱	۱۷۲	۱۵/۱۶	۴/۹۶	۳/۵۷	۱۷۳	۴- تا چه حد بر استانداردهای کنترل فرایند واحد کار خود نظارت دارید؟
۰/۰۰۱	۱۶۳	۳/۵	۱/۰۹	۳/۲۹	۱۶۴	۵- آیا می‌توانید یک برنامه کاری تدوین نموده و آن را برای بهبود عملکرد واحد کار خود اجرا نمایید؟
۰/۰۰۰۱	۲۰۰	۹/۰۹	۱/۲۱	۳/۷۷	۲۰۱	۶- تا چه حد در فعالیتهای اجتماعی مشارکت دارید؟
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	۸/۳۱	۰/۶۹۲	۳/۴۰	۲۰۳	۷- تا چه حد قادر به تشخیص ضعفها، قوتها، تهدیدها و فرصتهای کار خود هستید؟
۰/۰۰۰۱	۲۰۲	۵/۸۴	۰/۶۶۰	۳/۲۷	۲۰۳	۸- تا چه حد قادر به مدیریت رویه‌ها و سیاست‌های واحد کار هستید؟
۰/۰۰۱	۲۰۱	۳/۴۱	۰/۹۲۷	۳/۲۲	۲۰۲	۹- تا چه حد قادر به برنامه‌ریزی استراتژیک برای واحد کار خود هستید؟
۰/۰۰۰۱	۲۰۱	۵/۵۶	۰/۸۰۹	۳/۳۱	۲۰۳	۱۰- تا چه حد قادر به ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان خود هستید؟

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، سؤال (۱) با مقدار $t = ۱۱/۴۷$ ، سؤال (۲) با مقدار $t = ۱۲/۸۹$ ، سؤال (۳) با مقدار $t = ۱۲/۷۶$ ، سؤال (۴) با مقدار $t = ۱۵/۱۶$ ، سؤال (۵) با مقدار $t = ۳/۵$ ، سؤال (۶) با مقدار $t = ۹/۰۹$ ، سؤال (۷) با مقدار $t = ۸/۳۱$ ، سؤال (۸) با مقدار $t = ۵/۸۴$ ، سؤال (۹) با مقدار $t = ۳/۴۱$ ، و سؤال (۱۰) با مقدار $t = ۵/۵۶$ ، در همه موارد در سطح معناداری $< ۰/۰۱$ ، P ، از طرف آزمودنی‌ها توانایی در حد مطلوب ارزیابی گردیده است.

۱-۲- نیازهای مکمل

جدول ۵. نتایج تحلیل استنباطی سؤال‌های مربوط به نیازهای مکمل با استفاده از آزمون t

سؤالات	شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	Test valu=۳	
					t	درجه آزادی
۱۱- آیا قادر به برقراری ارتباط مؤثر با فرادستان و زیردستان خود هستید؟	۱۸۵	۳/۳۷	۵/۰۹	۱۸۴	۰/۰۰۰	
۱۲- تا چه حد به سلامت افراد واحد کار خود اهمیت می‌دهید؟	۲۰۳	۳/۳	۴/۱۶	۲۰۲	۰/۰۰۰	
۱۳- تا چه در تهیه گزارش از فعالیت‌های واحد کار خود مهارت دارید؟	۲۰۳	۳/۱۳	۰/۵۲۳	۲۰۲	۰/۰۰۰	
۱۴- تا چه حد سعی در انجام کارها به صورت تیمی (Team work) می‌نمایید؟	۲۰۲	۳/۵۲	۰/۷۴۷	۲۰۱	۰/۰۰۰	
۱۵- تا چه حد قادر به انتخاب نیروی انسانی حرفه‌ای در واحد کار خود می‌باشید؟	۲۰۳	۳/۲۵	۱/۲۲	۲۰۲	۰/۰۰۴	
۱۶- تا چه حد قادر به ایجاد انگیزش در کارکنان خود می‌باشید؟	۲۰۳	۳/۴۱	۰/۸۲۴	۲۰۲	۰/۰۰۰	
۱۷- تا چه حد می‌توانید امنیت و سلامت محصولات واحد کار خود را افزایش دهید؟	۲۰۳	۲/۸۴	۰/۸۳۵	۲۰۲	۰/۰۰۰	
۱۸- تا چه حد در آموزش‌های مداوم شرکت می‌نمایید؟	۲۰۳	۳/۰۴	۰/۸۷۱	۲۰۲	۰/۴۲۲	
۱۹- تا چه حد در پرورش افرادی به‌عنوان جانشین برای خود توانمند هستید؟	۲۰۳	۳/۱۳	۰/۹۳۱	۲۰۲	۰/۰۴۳	
۲۰- تا چه حد قادر به حفظ نیروی انسانی کارآمد در سازمان هستید؟	۲۰۳	۳/۲۱	۰/۸۵۵	۲۰۲	۰/۰۰۱	

در تحلیل استنباطی سؤال‌های مربوط به نیازهای آموزشی مکمل مدیران میانی شرکت مذکور با استفاده از آزمون t ، این نتایج حاصل شد که: سؤال (۱۱) با مقدار $t = ۵/۰۹$ ، سؤال (۱۲)

با مقدار $t = ۴/۱۶$ ، سؤال (۱۳) با مقدار $t = ۳/۶۱$ ، سؤال (۱۴) با مقدار $t = ۱۰/۰۷$ ، سؤال (۱۵) با مقدار $t = ۲/۹۲$ ، سؤال (۱۶) با مقدار $t = ۷/۱۵$ ، سؤال (۲۰) با مقدار $t = ۳/۵۲$ ، همگی در سطح معناداری $P < ۰/۰۱$ و سؤال (۱۹) با مقدار $t = ۲/۰۳$ ، در سطح معناداری $P < ۰/۰۵$ ، نیاز به آموزش در حد پایین، در سؤال (۱۷) با مقدار $t = ۲/۶۸$ ، نیاز به آموزش در حد بالا و در سؤال (۱۸) با مقدار $t = ۰/۸۰۵$ ، در سطح معناداری $P < ۰/۰۵$ ، نیاز به آموزش در حد متوسط احساس می‌گردد.

۳-۱- نیازهای حل مسئله

جدول ۶. نتایج تحلیل استنباطی سؤال‌های مربوط به نیازهای حل مسئله با استفاده از آزمون t

Test valu=۳		شاخص					سؤالات
سطح معناداری	درجه آزادی	t	انحراف معیار	میانگین	تعداد		
۰/۰۰۰	۲۰۲	-۵/۱۸	۰/۷۴۴	۲/۷۲	۲۰۳	۲۱- تا چه حد با سیستم‌های اطلاعات مدیریت آشنایی دارید؟	
۱	۲۰۲	۰	۰/۶۶۷	۳	۲۳	۲۲- تا چه حد در مدیریت واحد کار خود خلاقانه عمل می‌نمایید؟	
۰/۲۹۲	۲۰۲	-۱/۰۵	۰/۹۳۰	۲/۹۳	۲۰۳	۲۳- تا چه حد قادر به سامان‌دهی محیط کار خود می‌باشید؟	
۰/۰۰۰	۲۰۲	۵/۴۹	۰/۶۲۶	۳/۲۴	۲۰۳	۲۴- تا چه حد قادر به ایجاد و حفظ و توسعه نظام پیشنهادات هستید؟	
۰/۰۰۰	۲۰۲	-۵/۸۹	۰/۸۸۱	۲/۶۳	۲۰۳	۲۵- تا چه حد از مهارت‌های مدیریت زمان برخوردار هستید؟	
۰/۰۰۰	۲۰۲	-۴/۶۲	۱/۱۳	۲/۶۳	۲۳	۲۶- تا چه حد قادر به توسعه، حفظ و مدیریت بودجه واحد کار خود هستید؟	
۰/۰۰۰	۲۰۲	۳/۷۱	۱/۰۳	۳/۲۷	۲۰۳	۲۷- تا چه حد قادر به اجرای پروژه‌های بسیار مشکل و چالش برانگیز واحد کاری خود هستید؟	
۰/۰۰۰	۲۰۲	۴/۲۷	۱/۱	۳/۳۳	۲۰۳	۲۸- تا چه حد می‌توانید تجهیزات لازم برای اجرای طرح عملیات کار خود را فراهم نمایید؟	
۰/۰۰۰	۲۰۲	۵/۷۴	۱	۳/۴۰	۲۰۳	۲۹- تا چه حد با منابع مورد نیاز (مثل منابع فیزیکی، مالی و تجهیزات) شغل خود آشنایی دارید؟	
۰/۳۳۵	۲۰۲	۰/۹۶۶	۱/۰۱	۳/۰۶	۲۰۳	۳۰- تا چه حد قادر به به‌کارگیری SPC در نتایج واحد کار خود می‌باشید؟	

در تحلیل استنباطی سؤال‌های مربوط به نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن در بعد حل مسئله با استفاده از آزمون t (جدول ۶)، این نتایج حاصل شد که: در سؤال (۲۱) با مقدار $t = -5/18$ ، در سطح معناداری $P < 0/01$ ، در سؤال (۲۵) با مقدار $t = -5/89$ ، در سؤال (۲۶) با مقدار $t = -4/62$ ، در سطح معناداری $P < 0/01$ ، نیاز به آموزش در حد بالا و زیاد می‌باشد. سؤال (۲۳)، با مقدار $t = -1/05$ ، سؤال (۲۲) با مقدار $t = 0$ ، و سؤال (۳۰) با مقدار $t = 0/966$ ، در سطح معناداری $P < 0/05$ ، نیاز به آموزش در حد متوسط ارزیابی می‌گردد و در سؤال (۲۴) با مقدار $t = 5/49$ ، در سؤال (۲۷) با مقدار $t = 3/71$ ، در سؤال (۲۸) با مقدار $t = 4/27$ ، و بالاخره در سؤال (۲۹) در سطح $P < 0/01$ ، نیاز به آموزش در حد پایین ارزیابی می‌گردد.

۲- اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن چگونه می‌باشد؟

۲-۱- نیازهای توسعه‌ای

جدول ۷. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی نیازهای توسعه‌ای

شماره سؤال	سؤال	میانگین رتبه‌ای	اولویت
۸	تا چه حد قادر به مدیریت روبه‌ها و سیاست‌های واحد کار هستید؟	۳/۸۳	اول
۹	تا چه حد قادر به برنامه‌ریزی استراتژیک برای واحد کار خود هستید؟	۴/۳۸	دوم
۴	تا چه حد بر استانداردهای کنترل فرایند واحد کار خود نظارت دارید؟	۴/۵۹	سوم
۱	تا چه حد می‌توانید فرایندهای واحد کار خود را راهبری نمایید؟	۵/۲۱	چهارم
۱۰	تا چه حد قادر به ارزیابی نیازهای آموزشی کارکنان خود هستید؟	۵/۴۴	پنجم
۷	تا چه حد قادر به تشخیص ضعف‌ها، قوت‌ها، تهدیدها، فرصت‌های کار خود هستید؟	۵/۵۶	ششم
۵	آیا می‌توانید یک برنامه کاری تدوین نموده و آن را برای بهبود عملکرد واحد کار خود اجرا نمایید؟	۵/۹۸	هفتم
۶	تا چه حد در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌نمایید؟	۶/۳۰	هشتم
۳	تا چه حد قادر به سازماندهی فرایندهای واحد کار خود می‌باشید؟	۶/۴۱	نهم
۲	تا چه حد قادر به برنامه‌ریزی فرایندهای واحد کار خود هستید؟	۷/۳۱	دهم

با توجه به داده‌های جدول ۷، اولویت بندی نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن در بعد نیازهای توسعه‌ای با استفاده از آزمون فریدمن به شرح ذیل می‌باشد:

سؤال (۸) با میانگین رتبه‌ای ۳/۸۳ در اولویت اول، سؤال (۹) با میانگین رتبه‌ای ۴/۳۸ در اولویت دوم، سؤال (۴) با میانگین رتبه‌ای ۴/۵۹ در اولویت سوم، سؤال (۱) با میانگین رتبه‌ای ۵/۲۱ در اولویت چهارم، سؤال (۱۰)، با میانگین رتبه‌ای ۵/۴۴ در اولویت پنجم، سؤال (۷) با میانگین رتبه‌ای ۵/۵۶ در اولویت ششم، سؤال (۵) با میانگین رتبه‌ای ۵/۵۶ در اولویت هفتم، سؤال (۶) با میانگین رتبه‌ای ۶/۳۰ در اولویت هشتم، سؤال (۳) با میانگین رتبه‌ای ۶/۴۱ در اولویت نهم و سؤال (۲) با میانگین رتبه‌ای ۷/۳۱ در اولویت دهم نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن قرار دارند.

۲-۲- نیازهای مکمل

جدول ۸. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی نیازهای مکمل

شماره سؤال	سؤال	میانگین رتبه‌ای	اولویت
۱۷	تا چه حد می‌توانید امنیت و سلامت محصولات واحد کار خود را افزایش دهید؟	۴/۲۹	اول
۱۳	تا چه در تهیه گزارش از فعالیت‌های واحد کار خود مهارت دارید؟	۵/۴۲	دوم
۱۸	تا چه حد در آموزش‌های مداوم شرکت می‌نمایید؟	۵/۴۶	سوم
۱۹	تا چه حد در پرورش افرادی به‌عنوان جانشین (جانشین‌پروری) برای خود توانمند هستید؟	۵/۴۶	چهارم
۲۰	تا چه حد قادر به حفظ نیروی انسانی کارآمد در سازمان هستید؟	۵/۸۱	پنجم
۱۵	تا چه حد قادر به انتخاب نیروی انسانی حرفه‌ای در واحد کار خود می‌باشید؟	۶/۱۵	ششم
۱۱	آیا قادر به برقراری ارتباط مؤثر با فرادستان و زیردستان خود هستید؟	۶/۴۶	هفتم
۱۲	تا چه حد به سلامت افراد واحد کار خود اهمیت می‌دهید؟	۶/۵۷	هشتم
۱۶	تا چه حد قادر به ایجاد انگیزش در کارکنان خود می‌باشید؟	۶/۷۱	نهم
۱۴	تا چه حد سعی در انجام کارها به صورت تیمی (Team work) می‌نمایید؟	۷/۳۳	دهم

با توجه به داده‌های جدول ۸، اولویت‌بندی نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن در بعد نیازهای مکمل با استفاده از آزمون فریدمن به این شرح می‌باشد: سؤال (۱۷) با میانگین رتبه‌ای ۴/۲۹ در اولویت اول، سؤال (۱۳) با میانگین رتبه‌ای ۵/۴۲ در اولویت دوم، سؤال (۱۸) با میانگین رتبه‌ای ۵/۴۶ در اولویت سوم، سؤال (۱۹) با میانگین رتبه‌ای ۵/۴۶ در اولویت چهارم، سؤال (۲۰) با میانگین رتبه‌ای ۵/۸۱ در اولویت پنجم، سؤال (۱۵) با میانگین رتبه‌ای ۶/۱۵ در اولویت ششم، سؤال (۱۱) با میانگین رتبه‌ای ۶/۴۶ در اولویت هفتم،

سؤال (۱۲) با میانگین رتبه‌ای ۶/۵۷ در اولویت هشتم، سؤال (۱۶) با میانگین رتبه‌ای ۶/۷۱ در اولویت نهم، و سؤال (۱۴) با میانگین رتبه‌ای ۷/۳۳ در اولویت دهم نیازهای آموزشی مدیران قرار دارند.

۳-۲- نیازهای حل مسئله

جدول ۹. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی نیازهای حل مسئله

شماره سؤال	سؤال	میانگین رتبه‌ای	اولویت
۲۶	تا چه حد قادر به توسعه، حفظ و مدیریت بودجه واحد کار خود هستید؟	۴/۴۳	اول
۲۵	تا چه حد از مهارت‌های مدیریت زمان برخوردار هستید؟	۴/۵۸	دوم
۲۱	تا چه حد با سیستم‌های اطلاعات مدیریت آشنایی دارید؟	۴/۶۸	سوم
۳۰	تا چه حد قادر به به‌کارگیری SPC (کنترل فرایند آماری) در نتایج واحد کار خود می‌باشید؟	۵/۳۵	چهارم
۲۲	تا چه حد در مدیریت واحد کار خود خلاقانه عمل می‌نمایید؟	۵/۵۹	پنجم
۲۳	تا چه حد قادر به سامان‌دهی محیط کار خود می‌باشید؟	۵/۷	ششم
۲۸	تا چه حد می‌توانید تجهیزات لازم برای اجرای طرح عملیات کار خود را فراهم نمایید؟	۵/۹۷	هفتم
۲۷	تا چه حد قادر به اجرای پروژه‌های چالش برانگیز واحد کاری خود هستید؟	۶/۰۸	هشتم
۲۹	تا چه حد منابع مورد نیاز (مثل منابع فیزیکی، مالی و تجهیزات) شغل خود آشنایی دارید؟	۶/۱۷	نهم
۲۴	تا چه حد قادر به ایجاد و حفظ و توسعه نظام پیشنهادات هستید؟	۶/۴۳	دهم

با توجه به داده‌های جدول ۹، اولویت‌های نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن در بعد نیازهای حل مسئله، با استفاده از آزمون فریدمن به شرح ذیل می‌باشد: سؤال (۲۶) با میانگین رتبه‌ای ۴/۴۳ در اولویت اول، سؤال (۲۵) با میانگین رتبه‌ای ۴/۵۸ در اولویت دوم، سؤال (۲۱) با میانگین رتبه‌ای ۴/۶۸ در اولویت سوم، سؤال (۳۰) با میانگین رتبه‌ای ۵/۳۵ در اولویت چهارم، سؤال (۲۲) با میانگین رتبه‌ای ۵/۵۹ در اولویت پنجم، سؤال (۲۳) با میانگین رتبه‌ای ۵/۷ در اولویت ششم، سؤال (۲۸) با میانگین رتبه‌ای ۵/۹۷ در اولویت هفتم، سؤال (۲۷) با میانگین رتبه‌ای ۶/۰۸ در اولویت هشتم، سؤال (۲۹) با میانگین رتبه‌ای ۶/۱۷ در اولویت نهم و سؤال (۱۰) با میانگین رتبه‌ای ۶/۴۳ در اولویت دهم نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن قرار دارند.

۳- آیا دیدگاه‌های نمونه تحقیق نسبت به نیازهای آموزشی بر اساس متغیرهای تعدیل‌کننده (مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی و سابقه خدمت) تفاوت دارد؟

جدول ۱۰. توزیع فراوانی، میانگین و انحراف معیار نیازهای مکمل به تفکیک سابقه خدمت

متغیر	شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار
۵-۱		۴۹	۳۲/۵۹	۳/۳۵
۱۰-۵		۳۱	۳۳/۱۶	۳/۴۸
۲۰-۱۰		۵۲	۳۲/۸۲	۳/۴۲
۲۰ سال به بالا		۵۲	۳۱/۱۷	۲/۷۳

همان‌طور که در جدول فوق مشاهده می‌شود، از کل پاسخ‌گویان به نیازهای آموزشی مکمل، ۴۹ نفر ۵-۱ سال، ۳۱ نفر ۱۰-۵ سال، ۵۲ نفر ۲۰-۱۰ سال و ۵۲ نفر ۲۰ سال به بالا سابقه داشته‌اند.

جدول ۱۱. نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه در مورد تفاوت بین نیازهای مکمل به تفکیک سابقه

شاخص	متغیر	مجموع مجدورات	درجات آزادی	میانگین مجدورات	F	سطح معناداری
بین گروهی		۱۰۷/۱۲۳	۳	۳۵/۷۰۸	۳/۴۱۰	۰/۰۱۹
درون گروهی		۱۸۸۴/۹۱۵	۱۸۰	۱۰/۴۷۲		
جمع		۱۹۹۲/۰۳۸	۱۸۳			

با توجه به داده‌های جدول فوق چون مقدار $F = ۳/۴۱۰$ ، در سطح معناداری $P < ۰/۰۵$ ، معنادار است، لذا می‌توان گفت که بین دیدگاه‌های نمونه‌های تحقیق در مورد نیازهای مکمل مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن به تفکیک سابقه خدمت تفاوت معناداری وجود دارد. جهت بررسی این تفاوت از آزمون توکی استفاده شده است که نتایج آن در جدول ذیل ملاحظه می‌گردد.

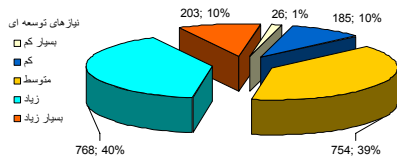
جدول ۱۲. آزمون توکی جهت بررسی تفاوت بین دیدگاه‌های پاسخ‌گویان بر اساس سابقه

سابقه	اختلاف میانگین	انحراف معیار	سطح معناداری
	-/۵۶۹	۰/۷۴۲	۰/۸۶۹
۱- ۲۰	-/۲۳۵	۰/۶۴۴	۰/۹۸۳
۲۰ به بالا	۱/۴۱۸	۰/۶۴۴	۰/۱۲۷
	۰/۵۶۹	۰/۷۴۲	۰/۸۶۹
۱۰-۲۰	۰/۳۳۴	۰/۷۳۴	۰/۹۶۹
۲۰ به بالا	۰/۹۸۸	۰/۷۳۴	۰/۰۳۷
۱-۵	۰/۲۳۵	۰/۶۴۴	۰/۹۸۳
۵-۱۰	-/۳۳۴	۰/۷۳۴	۰/۹۶۹
۲۰ به بالا	۱/۶۵۳	۰/۶۳۴	۰/۰۴۸
۲۰ به بالا	-/۴۱۸	۰/۶۴۴	۰/۱۲۷
۵-۱۰	-۱/۹۸۸	۰/۷۳۴	۰/۰۳۷
۱۰-۲۰	-۱/۶۵۳	۰/۶۳۴	۰/۰۴۸

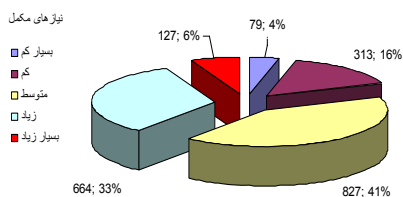
با توجه به داده‌های جدول فوق، بین افراد با سابقه ۱۰-۵ سال در مقایسه با افراد ۲۰ سال به بالا و بین نظرات افراد با سابقه ۲۰-۱۰ سال با افراد با سابقه ۲۰ سال به بالا در مورد نیازهای مکمل در سطح معناداری $P < ۰/۰۵$ تفاوت معناداری وجود دارد.

۴- تا چه میزان مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن از استانداردهای مهارت تعیین شده شغلی برخوردارند؟

همان‌طور که نمودار نشان می‌دهد، در سؤالات ۱ تا ۱۰ که مرتبط با نیازهای آموزشی توسعه‌ای می‌باشند، ۶٪ از مدیران گزینه بسیار کم، ۱۶٪ گزینه کم، ۵۴٪ گزینه متوسط، ۱۵٪ گزینه زیاد و ۹٪ گزینه بسیار زیاد را انتخاب نموده‌اند.

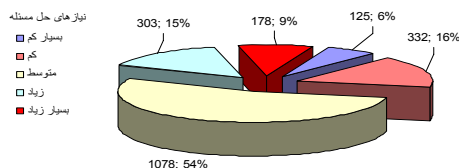


نمودار ۱. فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران به سؤالات مرتبط با نیازهای توسعه‌ای



همان‌طور که نمودار نشان می‌دهد، در سؤالات ۱۱ تا ۲۰ که مرتبط با نیازهای آموزشی توسعه‌ای می‌باشند، ۴٪ از مدیران گزینه بسیار کم، ۱۶٪ گزینه کم، متوسط، ۳۳٪ گزینه زیاد و ۶٪ گزینه بسیار زیاد را انتخاب نموده‌اند.

نمودار ۲. فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران به سؤالات مرتبط با نیازهای مکمل



همان‌طور که نمودار نشان می‌دهد، در سؤالات ۲۱ تا ۳۰ که مرتبط با نیازهای آموزشی حل مسئله می‌باشند، ۶٪ از مدیران گزینه بسیار کم، ۱۶٪ گزینه کم، ۵۴٪ گزینه متوسط، ۱۵٪ گزینه زیاد و ۹٪ گزینه بسیار زیاد را انتخاب نموده‌اند.

نمودار ۳. فراوانی و درصد پاسخ‌های مدیران به سؤالات مرتبط با نیازهای حل مسئله

به‌طور کلی نمودارهای فوق نشان می‌دهد که در زمینه نیازهای توسعه‌ای بالاترین درصد مربوط به گزینه‌های زیاد و بسیار زیاد با درصد ۴۷/۸۳، و در زمینه نیازهای مکمل و حل مسئله بالاترین درصد به گزینه متوسط به ترتیب با درصدهای ۴۰/۷۴ و ۵۳/۱ می‌باشد. چنین می‌توان استنباط نمود که مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن در زمینه نیازهای توسعه‌ای از استانداردهای مهارتی در حد بالا و در زمینه نیازهای مکمل و حل مسئله در حد متوسط برخوردارند و نیاز به آموزش کمتری در زمینه‌های یاد شده دارند.

نتیجه‌گیری

آموزش چه آن زمان که از طریق پدران به پسران و مادران به دختران منتقل می‌شود و چه در عصر کنونی که بر روی موجی از تحولات باور نگرانی اذهان را انباشته می‌نماید سهم بزرگی در پیشرفت بشریت داشته و دارد. مسلم است که فرایند آموزش مستلزم صرف منابع متعددی است که اگر به درستی برنامه‌ریزی نشود، حاصلی جز ناکامی برنامه‌ها و اتلاف این منابع نخواهد داشت.

نگاهی گذرا به مجموعه پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه نیازسنجی گویای این مطلب است که امروزه، ضرورت انجام نیازسنجی آموزشی در تمامی سازمان‌ها اعم از تجاری و صنعتی و خدماتی و ... جایگاه خود را پیدا نموده است و مدیران دریافته‌اند که مبنای هرگونه برنامه‌ریزی آموزشی کارا و اثربخش نیازسنجی آموزشی می‌باشد.

لذا امروزه پژوهش‌های متعددی در سازمان‌ها و مؤسسات و شرکت‌ها در زمینه نیازسنجی کارکنان و مدیران و ... صورت می‌پذیرد که به دو مورد از این پژوهش‌ها اشاره می‌گردد.

مانی در سال ۱۳۸۴ پژوهشی با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان به منظور ارائه الگوی آموزشی مؤثر و کارآمد انجام داده است که نیازهای آموزشی به‌دست آمده به ترتیب اولویت عبارتند از:

مهارت اداره کار گروهی و ایجاد زمینه اشتراک مساعی در کارکنان

مهارت برنامه‌ریزی در امور فنی و تخصصی

مهارت آموزش کارکنان و ایجاد زمینه توسعه افراد تحت سرپرستی

مهارت برقراری ارتباط مؤثر انسانی با زیردستان

مهارت در تفویض اختیارات و واگذاری مسئولیت‌ها به زیردستان و ...

پژوهش دیگری در سال ۱۹۹۱ توسط فیلیپس با عنوان نیازسنجی آموزشی مدیران ارشد و میانی با استفاده از پرسش‌نامه خود گزارشی انجام گرفته است. این پژوهش علاوه بر شناسایی نیازهای آموزشی مدیران سطح ارشد و میانی، بین این نیازهای شناسایی شده و اولویت‌های مدیران برای راهبردهای آموزشی ارتباط برقرار نموده است و به این نتیجه دست یافته است که مدیران سطح ارشد و میانی میزان آموزش‌های مورد نیاز خود را کمتر از سرپرستان برشمرده‌اند و نیز نگرش‌ها و راهبردهای آموزشی که توسط مدیران ارشد و میانی در این پژوهش اولویت‌بندی شده بودند، مرتبط با نیازهای آموزشی آنان نبوده است.

چنانچه مشاهده می‌شود بین نیازهای شناسایی شده برای مدیران میانی شرکت ایران خودرو ارتباط وجود دارد و بسیاری از نیازهای مشخص شده علی‌رغم تفاوت در روش‌ها و نوع پرسش‌نامه‌ها با هم‌دیگر هم پوشانی داشته‌اند. ناگفته نماند که اولویت این نیازها در این دو شرکت مذکور متفاوت می‌باشد.

آن‌چه به‌طور ضمنی از بررسی پژوهش فیلیپس به‌دست می‌آید این است که مدیران سطح ارشد و میانی میزان آموزش‌های مورد نیاز خود را کمتر از سرپرستان برشمرده‌اند و این همان چیزی است که در پژوهش حاضر نیز مشهود می‌باشد چرا که انجام پژوهش حاضر در شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن نشان داد که مدیران میانی شرکت مذکور، بجز در موارد معدودی، توانایی‌های خود را در حد مطلوب ارزیابی نموده‌اند. بدیهی است از آنجا که این شرکت

یکی از بزرگترین شرکت‌های ایران به حساب می‌آید حصول چنین نتیجه‌ای رضایت بخش بوده و دلگرمی بیشتری به مسئولین مربوطه می‌دهد. از سویی دیگر این تردید محتمل است که نمونه‌های پژوهش در فرایند تحقیق علی‌الخصوص به دلیل اتوماسیون بودن فرایند تکمیل پرسش‌نامه‌ها، توانایی‌های خود را در حد بالایی مطلوب ارزیابی نموده و نتایج را تحت تأثیر قرار داده باشند.

پیشنهادهات

- با عنایت به ماهیت پژوهش و با توجه به یافته‌های پژوهش موارد ذیل پیشنهاد می‌گردد.
- ۱- در مورد سؤال اول، پیشنهادهات ذیل ارائه می‌گردد:
 - بازنگری شایستگی‌های شغلی
 - بازنگری شایستگی‌های آموزشی
 - طراحی سیستم توسعه‌ای آموزشی مدیران
 - به روز آوری شناسنامه‌های شغلی و آموزشی
 - ۲- با توجه به نتیجه پژوهش در سؤال دوم پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی با توجه به سابقه خدمت برگزار شود.
 - ۳- با توجه به یافته‌های پژوهش در مورد سؤال سوم، پیشنهادهات ذیل ارائه می‌گردد: پیشنهاد می‌شود جهت اجرای نتایج این پژوهش در شرکت مذکور ابتدا نیازهای آموزشی با اولویت اول در هر طیف انجام شود.
 - ۴- با توجه به این که تعداد سؤالاتی که معناداری آن‌ها تأیید شده در بین نیازهای آموزشی حل مسئله بیشتر است لذا توصیه می‌شود که در برگزاری دوره‌های آموزشی به نیازهای آموزشی حل مسئله اولویت داده شود.

منابع

- جزنی، نسرین (۱۳۷۵). مدیریت منابع انسانی. تهران: نشر نی، چاپ دوم.
- خراسانی، اباصلت و مهدی، رضا (۱۳۸۵). راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی. تهران: انتشارات آریا پژوه، چاپ اول.
- روشن، محمد؛ کمال هدایت، حافظ و رازانی، عبدالمحمد (۱۳۷۵). توسعه منابع انسانی. تهران: انتشارات مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی، چاپ اول.
- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۳). مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، چاپ اول.

سلطانی، ایرج (۱۳۸۵). *تعامل نیازسنجی و اثربخشی در سازمان‌های یادگیرنده*. اصفهان: انتشارات ارکان دانش.

سید جوادین، سیدرضا (۱۳۸۴). *مدیریت منابع انسانی و امر کارکنان*. تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ سوم.

عباس زادگان، سید محمد و ترک زاده، جعفر (۱۳۷۹). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: نشر شرکت سهامی انتشار، چاپ اول.

عسگریان، مصطفی (۱۳۷۰). *مدیریت نیروی انسانی*. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی تربیت معلم، چاپ اول.

فتحی واجارگاه، کورش و دیبا واجاری، طلعت (۱۳۸۴). *ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی*. تهران: نشر آبیژ، چاپ اول.

مانی، مهناز (۱۳۸۴). *نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان به منظور ارائه ی الگوی آموزشی موثر و کارآمد*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی.

Almehdi A.A. (1996). Assessment of management training needs and selection for training: The case of Libyan companies. *International Journal of Manpower*, 17(3): 31-51.

Assessing Vocational-Technical Training Needs in the Eastern Caribbean Region (2002). Published in www.eric.ed.gov.

Ford, J. K. & Wasson, D. (2002). *Training Capabilities*. Published in Hand book of need assessment, USA: Pergamon Press.

Miller A.J. & Osinski, M.D. (1996). *Training needs assessment*. Published in www.Ispi.org.

Tao, Y.H.; Yeh, C.R. & Sun, S. (2006). *Improving training needs assessment*. In Robert H., Kusy, Jr. & Mitchlle. M. (Eds.), *Needs: System design and qualitative study*. *Internet Research*, 16(4): 427-449.