

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه شهید بهشتی  
دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی  
پایان نامه کارشناسی ارشد گرایش آموزش بزرگسالان

موضوع  
نیازسنجی آموزشی  
مدیران میانی  
شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان

استاد راهنما  
جناب آقای دکتر محمد قهرمانی

استاد مشاور  
جناب آقای دکتر محمدحسن پرداختچی

اساتید داور  
جناب آقای دکتر محسن طالب زاده  
جناب آقای دکتر مقصود فراستخواه

دانشجو

مریم مهدیه نجف آبادی

تابستان ۱۳۸۶

۱۰۴۹۵۵

۱۳۸۶ / ۱۸ / ۲۷

دانشگاه شهید بهشتی  
کتابخانه مرکزی  
تاسیس ۱۳۵۷

تقدیم به

# پدر و مادرم

دو فرشته ای که همواره از حمایت و پشتیبانی آنها بهره مند بودم. باشد که توفیق

آن را یابم که ذره ای از دریای بی کران آنان را جبران کنم.

## تقدیر و سپاس فراوان

از استاد گرانقدر جناب آقای دکتر محمد قهرمانی که با ارشادات و راهنماییهای خویش، پیمودن مسیر صعب و دشوار این رساله را بر من آسان و هموار نمودند.

از استادگرامی جناب آقای دکتر محمدحسن پرداختچی به خاطر مشاوره های ارزنده شان

از جناب آقای مهندس جولازاده مدیر توسعه و منابع انسانی شرکت ذوب آهن اصفهان

از جناب آقای مهندس مجید رفیعی مدیر تحقیق و توسعه شرکت ذوب آهن اصفهان

از جناب آقای مهندس اکبر رجایی مسئول آموزش شرکت ذوب آهن اصفهان

فهرست مطالب	.....	آ
فهرست جدول‌ها	.....	ح
فهرست نمودارها	.....	د
چکیده	.....	۱

### فصل اول: کلیات

مقدمه	.....	۳
بیان مسئله	.....	۳
ضرورت و اهمیت تحقیق	.....	۴
اهداف تحقیق	.....	۵
سئوالات پژوهش	.....	۵
تعریف عملیاتی متغیرها	.....	۶

### فصل دوم: ادبیات و پیشینه پژوهش

مقدمه	.....	۱۰
مدیریت منابع انسانی	.....	۱۰
تعاریف مدیریت	.....	۱۱
مهارت‌های مدیران از نظر کاتز	.....	۱۳
منابع انسانی و آموزشی	.....	۱۵
تاریخچه آموزش	.....	۱۶

- ۱۶ ..... دلایل کم توجهی به آموزش مدیران
- ۱۸ ..... رویکرد کلی آموزش در جهان
- ۱۸ ..... مفهوم و ضرورت آموزش در هزاره سوم
- ۱۹ ..... ضرورت آموزش در صنعت
- ۲۱ ..... تعاریفی از آموزش
- ۲۱ ..... دلایل منطقی برای آموزش
- ۲۲ ..... مدل جامع آموزش
- ۲۳ ..... طبقه بندی تعاریف ارائه شده از مفهوم نیاز
- ۲۳ ..... نیاز آموزشی
- ۲۳ ..... نیازهای شغلی
- ۲۳ ..... نیاز آموزشی سازمانی
- ۲۴ ..... برآورد نیازها ، یک تحلیل اختلاف است
- ۲۴ ..... سه بعد منطقی در برآورد نیازها
- ۲۶ ..... نیازسنجی
- ۲۶ ..... چشم انداز تاریخی نیازسنجی آموزشی
- ۲۷ ..... رویکرد زیر بنای به نیازسنجی آموزشی
- ۲۸ ..... ضرورت نیازسنجی آموزشی
- ۲۸ ..... حوزه اصلی نیازسنجی آموزشی در سازمانها
- ۲۹ ..... حمایت سازمانی برای فرآیند نیازسنجی
- ۲۹ ..... منابع نیازهای آموزشی

- ۳۰ ..... متولیان تشخیص نیازهای آموزشی
- ۳۱ ..... روشهای شناسایی نیازهای آموزشی
- ۳۵ ..... اهداف نیازسنجی آموزشی
- ۳۷ ..... اصول نیازسنجی آموزشی
- ۳۸ ..... انواع الگوهای نیازسنجی آموزشی
- ۳۸ ..... الگوی ترند
- ۳۸ ..... الگوی نیازسنجی جهانی
- ۳۹ ..... الگوی کلاین
- ۳۹ ..... الگوی نیازسنجی ناتو
- ۴۰ ..... الگوی دیک و کری
- ۴۱ ..... الگوی جامع تعاملی ۳۶۰ درجه
- ۴۲ ..... فنون نیازسنجی آموزشی
- ۴۳ ..... مراحل نه گانه نیازسنجی
- ۴۵ ..... تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی
- ۴۷ ..... اولویت بندی نیازها
- ۴۹ ..... شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان
- ۵۰ ..... پیشینه تحقیق
- ۵۰ ..... تحقیقات داخلی
- ۵۲ ..... تحقیقات خارجی
- ۵۳ ..... نقد و بررسی پژوهشهای انجام شده

## فصل سوم: روش پژوهش

۵۶	..... مقدمه
۵۶	..... روش تحقیق
۵۶	..... جامعه آماری
۵۷	..... نمونه
۵۸	..... ابزار جمع آوری اطلاعات
۵۸	..... روش تهیه پرسشنامه
۵۹	..... روایی و پایایی پرسشنامه
۵۹	..... روایی
۵۹	..... پایایی
۶۰	..... روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش

۶۲	..... مقدمه
۶۳	..... بخش اول: ویژگیهای جمعیتی شناختی پاسخ دهندگان
۶۹	..... بخش دوم: بررسی سئوالهای تحقیق
۸۹	..... بخش سوم: جدول های تحلیل اطلاعات

## فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

۹۴	..... خلاصه یافته های پژوهش
----	-----------------------------



- پیشنهادات تحقیق ..... ۹۹
- محدودیتها ..... ۹۹
- ضمائم ..... ۱۰۰
- پرسشنامه ..... ۱۰۱
- منابع فارسی ..... ۱۰۳
- منابع لاتین ..... ۱۰۷

## فهرست جدولها

- جدول ۴-۱- توزیع فراوانی مدیران برحسب میزان تحصیلات ..... ۶۳
- جدول ۴-۲- توزیع فراوانی دیران برحسب سابقه کار ..... ۶۴
- جدول ۴-۳- توزیع فراوانی سرپرستان برحسب میزان تحصیلات ..... ۶۵
- جدول ۴-۴- توزیع فراوانی سرپرستان برحسب سابقه کار ..... ۶۶
- جدول ۴-۵- توزیع فراوانی هر سه گروه برحسب میزان تحصیلات ..... ۶۷
- جدول ۴-۶- توزیع فراوانی هر سه گروه برحسب سابقه کار ..... ۶۸
- جدول ۴-۷- فراوانی درصد پاسخ هر سه گروه به سئوالات مهارت انسانی ..... ۶۹
- جدول ۴-۸- فراوانی درصد پاسخ هر سه گروه به سئوالات مهارت فنی ..... ۷۰
- جدول ۴-۹- فراوانی درصد پاسخ هر سه گروه به سئوالات مهارت ادراکی ..... ۷۱
- جدول ۴-۱۰- اولویت بندی هر سه مهارت به طور کلی ..... ۷۲
- جدول ۴-۱۱- اولویت بندی مهارت های انسانی ..... ۷۴
- جدول ۴-۱۲- اولویت بندی مهارت های ادراکی ..... ۷۵
- جدول ۴-۱۳- اولویت بندی مهارت های فنی ..... ۷۶
- جدول ۴-۱۴- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت انسانی سرپرستان ..... ۷۷
- جدول ۴-۱۵- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت انسانی مدیران ..... ۷۸
- جدول ۴-۱۶- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت انسانی معاونان ..... ۷۹
- جدول ۴-۱۷- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت انسانی سه گروه ..... ۸۰
- جدول ۴-۱۸- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت فنی سرپرستان ..... ۸۱

- جدول ۴-۱۹- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت فنی مدیران ..... ۸۲
- جدول ۴-۲۰- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت فنی معاونان ..... ۸۳
- جدول ۴-۲۱- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت فنی سه گروه ..... ۸۴
- جدول ۴-۲۲- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت ادراکی سرپرستان .... ۸۵
- جدول ۴-۲۳- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت ادراکی مدیران ..... ۸۶
- جدول ۴-۲۴- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت ادراکی معاونان ..... ۸۷
- جدول ۴-۲۵- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزش مهارت ادراکی سه گروه ..... ۸۸
- جدول ۴-۲۶- مقایسه نمره انواع مهارتها برحسب تحصیلات در سرپرستان ... ۸۹
- جدول ۴-۲۷- مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره مهارت فنی در سرپرستان ۸۹
- جدول ۴-۲۸- مقایسه نمره انواع مهارتها برحسب سابقه کار در سرپرستان ... ۹۰
- جدول ۴-۲۹- مقایسه نمره انواع مهارتها برحسب تحصیلات در مدیران ..... ۹۰
- جدول ۴-۳۰- مقایسه نمره انواع مهارتها برحسب سابقه کار در مدیران ..... ۹۱
- جدول ۴-۳۱- مقایسه نمره انواع مهارتها برحسب تحصیلات در سه گروه ..... ۹۱
- جدول ۴-۳۲- مقایسه نمره انواع مهارتها برحسب سابقه کار در سه گروه ..... ۹۲

## فهرست نمودارها

- نمودار ۴-۱- توزیع فراوانی مدیران برحسب میزان تحصیلات ..... ۶۳
- نمودار ۴-۲- توزیع فراوانی مدیران برحسب سابقه کار ..... ۶۴
- نمودار ۴-۳- توزیع فراوانی سرپرستان برحسب میزان تحصیلات ..... ۶۵
- نمودار ۴-۴- توزیع فراوانی سرپرستان برحسب سابقه کار ..... ۶۶
- نمودار ۴-۵- توزیع فراوانی سه گروه برحسب میزان تحصیلات ..... ۶۷
- نمودار ۴-۶- توزیع فراوانی هر سه گروه برحسب سابقه کار ..... ۶۸
- نمودار ۴-۷- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت انسانی سرپرستان .... ۷۷
- نمودار ۴-۸- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت انسانی مدیران ..... ۷۸
- نمودار ۴-۹- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت انسانی معاونان ..... ۷۹
- نمودار ۴-۱۰- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت انسانی سه گروه ..... ۸۰
- نمودار ۴-۱۱- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت فنی سرپرستان ..... ۸۱
- نمودار ۴-۱۲- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت فنی مدیران ..... ۸۲
- نمودار ۴-۱۳- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت فنی معاونان ..... ۸۳
- نمودار ۴-۱۴- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت فنی سه گروه ..... ۸۴
- نمودار ۴-۱۵- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت ادراکی سرپرستان ..... ۸۵
- نمودار ۴-۱۶- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت ادراکی مدیران ..... ۸۶
- نمودار ۴-۱۷- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت ادراکی معاونان ..... ۸۷
- نمودار ۴-۱۸- توزیع فراوانی میزان نیاز آموزشی مهارت ادراکی سه گروه ..... ۸۸

## چکیده

این تحقیق با موضوع نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان در زمینه مهارت‌های سه گانه مدیریتی (ادراکی، انسانی، فنی) می باشد.

جامعه آماری این تحقیق طبق الگوی استفاده شده در آن (الگوی تعاملی ۳۶۰ درجه) متشکل از سه گروه معاونین، مدیران میانی، زیردستان آنها می باشند که طبق جدول مورگان ۶ نفر معاون شرکت، ۴۶ نفر مدیر میانی، ۱۵۵ نفر از زیردستان آنها به عنوان نمونه انتخاب شدند.

برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است که روایی آن توسط اساتید راهنما و مشاور و مسئولین شرکت تأیید شده است. پرسشنامه تهیه شده در ابتدا برای ۱۵ نفر از مدیران میانی و ۲۵ نفر از زیردستان اجرا شد که ضریب آلفای بدست آمده برای مدیران ۰.۹۷۱۹ و برای زیردستان ۰.۹۵۰۸ بدست آمد و پایایی پرسشنامه نیز مورد تأیید واقع گردید.

برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و از آزمونهای t تک گروهی و t دو گروهی مستقل و تحلیل واریانس یک راهه و آزمون تعقیبی توکی و همچنین نرم افزار SPSS استفاده شده است.

در اجرای نهایی پرسشنامه نتایج زیر در مورد مشخصات فردی بدست آمد :

۷۲/۵٪ از مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۲۷/۵٪ از آنها دارای فوق لیسانس و بالاتر می باشند. ۳٪ از مدیران دارای سابقه بین ۱ تا ۵ سال، ۴۰٪ سابقه بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۵۷٪ دارای سابقه بیش از ۱۵ سال می باشند. همچنین ۱٪ از زیردستان دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم، ۹۰٪ دارای لیسانس و ۹٪ دارای فوق لیسانس و بالاتر می باشند. ۵٪ دارای سابقه ۱ تا ۵ سال، ۴۷٪ بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۴۸٪ دارای سابقه بیشتر از ۱۵ سال می باشند. معاونین شرکت دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و سابقه بیش از ۱۵ سال می باشند.

بر اساس یافته های حاصل از تجزیه و تحلیل سوالات پرسشنامه نتایج زیر بدست آمده است :

نیاز به مهارت انسانی بیشتر از نیاز به مهارت ادراکی و نیاز به مهارت ادراکی بیشتر از نیاز به مهارت فنی تشخیص داده شده است. مدرک تحصیلی و سابقه کار در تعیین مهارت ادراکی و انسانی تأثیری نداشته

ولی مدرک تحصیلی زیردستان در تعیین مهارت فنی تأثیر داشته است.

در پایان مهارت‌های تعیین شده اولویت بندی شده است.

# فصل اول

کلیات

## مقدمه :

توسعه و تحولات سازمانی و رشد روزافزون فناوری سبب شده که بشر به منظور برخورد اصولی و منطقی با پیچیدگی ها و اداره اثربخش تر سازمان ها ، دانش ، مهارت و اطلاعات خود را غنی تر سازد . از این رو به منظور فراگیری دانش و اطلاعات مورد نیاز متوسل به آموزش می شود . به این ترتیب سازمانها به منظور کار آمد نمودن نیروهای انسانی ، سعی و تلاش زیادی در تجهیز نیروهای انسانی به دانش و مهارت‌های مورد نیاز می نمایند تا به وسیله آن قادر باشند به بهترین نحو ممکن اهداف سازمانی را تأمین کرده و برنامه ها را با موفقیت و اثر بخشی به مرحله اجرا درآورند .

بنابراین فراهم نمودن محیطی مناسب برای ظهور و پرورش توانائی ها ، ضروری جلوه می کند که این محیط از طریق بهینه سازی منابع انسانی سازمان بویژه مدیریت که رکن اصلی و اساسی در اداره سازمان و اجرای موفقیت آمیز برنامه به عهده دارد میسر است . در این ارتباط آموزش نقش استراتژیک و ممتازی را برای مدیران ایفا می کند چرا که همگام با تحولات ، نیاز است که اطلاعات و مهارت‌های مدیران برای اداره اثربخشی سازمان بروز شود و این امر را آموزش میسر می سازد .

در این راستا ایجاد توانائی ها و تقویت مهارت‌های مورد نیاز مدیران در اثر بخشی و موفقیت آنان در انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله کمک کننده خواهد بود . تعیین نیازهای آموزشی مدیران و برنامه ریزی در جهت رفع آنها سبب خواهد شد که سازمان در برابر هر نوع بی نظمی در تدوین ، اجرا و ارزشیابی دوره های آموزشی مصونیت داشته باشد .

## بیان مساله

با نگرش دقیق به سیستم های سازمانی در می یابیم که منابع انسانی از با اهمیت ترین منابع سازمانی و مهمترین عامل رسیدن به اهداف سازمانی است و پیشرفت و تداوم سازمانها به میزان توانمندی آنان بستگی دارد . در این میان مدیران به عنوان یکی از موثرترین منابع انسانی در سازمان

حائز اهمیت هستند. آنها کسانی هستند که در محیطی پرابهام، پویا و متحول کار می کنند لذا مهارت و توانایی آنها تاثیر به سزایی در روند کار سازمان و نحوه کار زیردستانشان دارد. رابرت کاتز در سال ۱۹۷۴ در مقاله ای مهارت یک مدیر موفق را مورد بررسی قرار داده است و مهارتهای سه گانه زیر را برای مدیران ارائه داده است:

۱- مهارت فنی: توانایی بهره گیری از دانش فنی، روشها و فرایندها جهت انجام وظیفه

۲- مهارت انسانی: توانایی کارکردن با افراد

۳- مهارت ادراکی: قدرت درک سازمان به صورت یک واحد کلی (کاتز ۱۳۷۰)

برنامه ریزی آموزشی برای افزایش سطح مهارتهای سه گانه مدیران یکی از مهمترین راهکارها برای موفقیت مدیران در حوزه وظایف خود به شمار می رود و نیازسنجی جزئی جدایی ناپذیر از برنامه ریزی آموزشی محسوب می شود. در صنایع بزرگ چون ذوب آهن اصفهان که یکی از عظیم ترین صنایع زیربنایی و مادرکشور و اولین تولید کننده محصولات فولادی ایران محسوب می شود بحث آموزش و مخصوصاً نیازسنجی مدیران اهمیتی دوچندان پیدا می کند. در این تحقیق قصد آن بوده است که با محدود کردن مولفه های مدل تعاملی ۳۶۰ درجه نیازسنجی مدیران به مدیران بلافصل، خود مدیر، سرپرستان و کارشناسان زیردست و استانداردهای آموزشی، نیازهای آموزشی مدیران میانی شرکت سهامی ذوب آهن اصفهان را شناسایی و اولویت بندی کنیم. در این زمینه سال گذشته تحقیقی صورت گرفته که به گستردگی تحقیق حاضر نبوده و در آن مهارتهای مدیران به انسانی و ادراکی محدود شده است.

### ضرورت و اهمیت تحقیق

در دنیای معاصر، بیش از هر زمان دیگر، بقا و دوام سازمانها در گرو تعادل بین روشهای اجرای کار در سازمان با تغییر و تحولات و نوآوریهای فراسازمانی است. این بیان بویژه در صنایع و سازمانهای تجاری معنا و مصداق بارزی می یابد. زیرا استفاده نکردن از فناوری جدید در سازمان به



معنای از دست دادن بازار کار و مشتریان و در نتیجه اضمحلال و نابودی سازمان است. (فتحی و اجارگاه ۱۳۸۳ ص ۲)

در آموزش بخش بزرگی از کل هزینه های برنامه ، هزینه های فرصت های از دست رفته است که این نشان دهنده حساسیت نیازسنجی آموزشی است. (رودا و کوزی ۱۹۹۵ به نقل از میرزامحمدی، ۱۳۸۴)

تعیین نیازهای آموزشی مدیران به منظور تدوین برنامه های آموزشی هدفمند در جهت افزایش لیاقتها و تواناییهای آنان نه تنها یک ضرورت در راستای پیشبرد اهداف محسوب می شود بلکه خود از مهمترین عوامل در جهت توسعه و بهسازی منابع انسانی خواهد بود زیرا بازده و عملکرد مدیران اثربخش و کارآمد است که موجب بقاء سازمان می شود و میزان تلاش و کوشش نیروی انسانی هر سازمانی به توانایی و قابلیت مدیریت آن سازمان بستگی دارد.

تحقیق حاضر با تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن در واقع زمینه را برای برنامه ریزی آموزشی مناسب آنان فراهم می کند و بدین صورت قدم اول در بالا بردن مهارتهای مدیران برداشته می شود.

### اهداف تحقیق

- تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان در زمینه مهارتهای فنی
- تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان در زمینه مهارتهای ادراکی
- تعیین نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان در زمینه مهارتهای انسانی
- تعیین اولویتهای نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان

### سوالات پژوهش

- مدیران میانی در انجام وظایف خود به چه آموزشهایی در زمینه مهارتهای انسانی نیاز دارند؟
- مدیران میانی در انجام وظایف خود به چه آموزشهایی در زمینه مهارتهای فنی نیاز دارند؟

- مدیران میانی در انجام وظایف خود به چه آموزشهایی در زمینه مهارتهای ادراکی نیاز دارند؟
- نیازهای آموزشی مدیران از چه اولویتهایی پیروی می کنند؟

### تعریف عملیاتی متغیرها

**نیاز:** نیاز یک مفهوم عمومی است که در زمینه های مختلف کاربرد نسبتاً وسیعی دارد و تعاریف متعددی از آن ارائه می شود. در یک تعریف عمومی، نیاز چیزی است که برای ارضاء و تحقق یک هدف قابل دسترس، ضروری یا مفید است. از این منظر نیاز یک نقش واسطه ای پیدا می کند که رفع آن موجب تحقق هدف یا تسهیل دستیابی به آن می شود.

در این پژوهش منظور از نیاز، کمبودهایی است که مدیران برای انجام مناسبتر وظایف شغلی خود دارند که از طریق سوالات پرسشنامه محقق ساخته سنجیده می شود.

**نیاز آموزشی:** نیاز آموزشی<sup>۱</sup> به نیازهایی اطلاق می شود که از طریق آموزش قابل رفع است. این گونه نیازها تنها در حوزه های دانشی، مهارتی و نگرشی مطرح می شوند. اغلب صاحب نظران نیاز آموزشی کارکنان را به عنوان فاصله یا شکاف بین وضع مطلوب و موجود در زمینه عملکرد و سایر الزامات شغلی کارکنان تعریف کرده اند. (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۸۱)

در این پژوهش منظور از نیازسنجی آموزشی، تعیین و اندازه گیری دقیق نیازهای آموزشی مدیران میانی ذوب آهن اصفهان به منظور برنامه ریزی برای دوره های آموزشی است که از طریق سوالات پرسشنامه محقق ساخته سنجیده می شود.

**مدیر میانی:** لونگنیکر (۱۹۴۷)<sup>۲</sup> می گوید: مدیران میانی تنظیم برنامه های میان مدت را بر عهده دارند و برنامه های جامع و بلند مدت را برای اظهار نظر مدیریت عالی تعیین می کنند. همچنین پس از ارزیابی عملکرد مدیران رده های عملیاتی، میزان شایستگی آنان را برای ارتقاء تعیین می کنند و

<sup>۱</sup> training need

<sup>۲</sup> J.G.Longencker

با ارائه خدمات مشاوره ای به مدیران عملیاتی، آنها را در حل مسائل تولید امور کارکنان و سایر مسائل روزمره یاری می دهند. نکته قابل توجه آنکه سطوح میانی مدیریت به تدریج با استفاده از فن آوری اطلاعات و نرم افزارهای رایانه ای ادغام یا حذف می شوند (رضائیان ۱۳۸۱)

در این پژوهش مدیران میانی طبق گفته مسوول مربوطه در شرکت ذوب آهن اصفهان به کسانی گفته می شوند که مسوول اجرای اهداف تعیین شده از طرف معاونین شرکت می باشند.

**مهارت های مدیریتی:** توانایی به کار بردن موثر دانش و تجربه شخصی که قابل پرورش است و در عملکرد و ایفای وظایف منعکس می شود (علاقه بند ۱۳۷۰)

در این تحقیقی مهارت های مدیریتی عبارت است از مهارت های مورد نیاز مدیریت جهت انجام اثربخش امور محوله که شامل مهارت فنی، انسانی و مهارت ادراکی می باشد.

**مهارت انسانی:** عبارت است از توانایی کارکردن از طریق دیگران که شامل درک انگیزش و به کارگیری رهبری اثربخش می شود. به طور کلی مهارت انسانی عبارت است از توانایی ایجاد انگیزش، هدایت و برقراری ارتباط با سایرین می باشد. (هرسی و بلانچارد ۱۳۷۵)

در این پژوهش منظور از مهارت انسانی، مواردی چون تئوری های انگیزش، بهداشت روانی محیط کار، مفاهیم و اصول روانشناسی و... است که از طریق سوالات ۱۰-۱ پرسشنامه محقق ساخته سنجیده می شود.

**مهارت فنی:** عبارت است از توانایی بهره گیری از دانش فنی، روشها، فرایندها و رویه ها برای انجام وظیفه که عمدتاً از طریق تجربه و آموزش به دست می آید. (هرسی و بلانچارد ۱۳۷۵)

در این پژوهش منظور از مهارت فنی، مواردی چون مدیریت تغییر، مدیریت استرس، مدیریت زمان و... است که از طریق سوالات ۲۳-۱۱ پرسشنامه محقق ساخته سنجیده می شود.

مهارت ادراکی : مهارت ادراکی را می توان به درک وجود رابطه بین سازمان با وضعیت کلی جامعه عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی یک جامعه تعمیم داد. مهارت ادراکی به توانایی درک پیچیدگی های سازمان و جایگاه عملیات خود فرد در سازمان اشاره کرد. (هرسی و لانچارد ۱۳۷۵)

در این پژوهش منظور از مهارت ادراکی، مواردی چون مدیریت ریسک، مدیریت بحران، تفکر استراتژیک و ... است که از طریق سوالات ۳۷-۲۴ پرسشنامه محقق ساخته سنجیده می شود.

**اولویت بندی:** منظور تعیین درجه اولویت هریک از نیازها به ترتیب نزولی بر اساس معیارها یا فراوانی آنها است.