

## بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی مهارت‌های مدیریت بر توسعه مهارت رهبری تحول مثبت کارکنان یک مرکز تحقیقات دفاعی

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۰۱

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۹/۱۰

محمد ذاکری<sup>۱</sup>، علی کاظم‌زاده<sup>۲</sup>

از صفحه ۴۵ تا ۶۲

### چکیده

سازمان‌ها امروزه در راستای برنامه‌های توسعه و بهسازی منابع انسانی خود اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی متعددی در سطوح مختلف می‌کنند و بخش قابل ملاحظه‌ای از منابع سازمان صرف برگزاری این دوره‌ها می‌شود، اما در بسیاری موارد اقدام علمی و عملی مشخصی در راستای ارزیابی نتایج و اثربخشی این دوره‌ها صورت نمی‌گیرد. این پژوهش به منظور بررسی تأثیر دوره‌های آموزش مهارت‌های مدیریت بر توسعه مهارت رهبری تحولات مثبت کارکنان یک مرکز تحقیقات دفاعی صورت گرفته است. بدین منظور تعداد ۱۳۰ نفر از کارشناسان و مدیران یک مرکز تحقیقات دفاعی به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده و در قالب یک گروه آزمون ۷۱ نفری و یک گروه کنترل ۵۹ نفری به روش نیمه آزمایشی و با استفاده از پس آزمون استاندارد وتن و کمرون (۱۳۸۱) مورد بررسی قرار گرفتند. داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون دو گروه پس از تحلیل توصیفی با استفاده از روش t دو گروهی مورد تحلیل قرار گرفتند. نتایج این پژوهش نشان داد که دوره‌های آموزشی مدیریت بر تقویت مهارت رهبری تحول مثبت کارکنان تأثیر معنی‌دار نداشته و از بین مؤلفه‌های مهارت، این دوره‌ها تنها موجب توسعه معنی‌دار مؤلفه اعتماد شده و بر دو مؤلفه توسعه راهبردهای صداقت و توسعه راهبردهای مثبت‌گرایی تأثیر معنی‌داری نشان نداد. عواملی همچون ویژگی‌های خاص بستر تحقیق به‌خصوص محیط شبه نظامی و ملاحظات امنیتی، عدم نیازسنجی اصولی و علمی آموزشی کارکنان و مدیران و استفاده نکردن از فناوری و الگوهای نوین آموزش ضمن خدمت و فقدان ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزش موجب شد تا آموزش‌های ارائه شده از اثربخشی کافی برخوردار نباشند.

### کلید واژه‌ها

آموزش، مهارت رهبری تحول مثبت، دوره‌های ضمن خدمت، مدیریت.

۱ - دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.  
۲ - دانش‌آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، ایران (نویسنده مسئول): kazemzade\_ie@yahoo.com



## مقدمه

جهان امروز به سرعت در حال تغییر و پیشرفت است و همواره نیاز به انطباق با این تغییرات وجود دارد. فناوری نیز پیوسته در حال تغییر است، بنابراین به همان نسبت عادات اجتماعی، ارزش‌ها، ساختارهای اجتماعی و افراد نیز دستخوش تغییر می‌شوند و همه‌ی اعضای جامعه اعم از افراد، سازمان‌ها و حتی دولت‌ها، ناگزیر از مواجه شدن با این تغییرات هستند (پتینگر، ۲۰۰۲؛ مک کلین، ۱۹۸۰؛ موس لئونارد، ۱۹۸۱).

مدیریت، نیاز اجتناب ناپذیر هرگونه سازمان اجتماعی است، بنا بر نظر کارشناسان علم مدیریت، مدیران بایستی از اصول و دانش مدیریت آگاهی داشته و مجهز به نگرش مناسب در این راستا باشند تا عملکرد مطلوب را ارائه کنند، چرا که عملکرد آنها تأثیر تعیین کننده‌ای در رشد و توسعه سازمان به جا خواهد گذاشت. صاحب‌نظران علم مدیریت می‌گویند که بعضی از مدیران براساس نگرش و باورهای شخصی عمل کرده و چه بسا از آگاهی‌های لازم در حیطه کار خود برخوردار نبوده و این امر منجر به کاهش بهره‌وری سازمان خواهد شد (وزیری، ۱۳۷۹). تنها زمانی یک تحول مثبت در سراسر سازمان رایج و متداول می‌شود که همه افراد آن سازمان بتوانند توانایی و قدرت رهبری تحول مثبت را در خود ایجاد کنند، این مطلب اهمیت بیشتر این تحقیق را نشان می‌دهد.

رهبری تحولات مثبت: نوعی مهارت مدیریتی است که هدف اصلی آن، نمود پیدا کردن توان بالقوه و مثبت انسان است، تحول مثبت این امکان را برای افراد فراهم می‌کند که بتوانند حالاتی نظیر؛ قدردانی، همکاری، جنب و جوش و هدفمند بودن را در محیط کاری خود تجربه کنند. کسب موفقیت و افزایش بهره‌وری، هدف اصلی این نوع رهبری است و در این تحقیق با سه مؤلفه زیر تعریف شده است:

- ۱- مثبت‌گرایی که از طریق مؤلفه‌های؛ ایجاد شبکه‌های انرژی مثبت، خلق فضایی سرشار از دوستی، بخشش و حق شناسی و توجه به توانایی‌ها و نقاط قوت افراد، زمینه را برای ایجاد تحول مثبت فراهم می‌کند.
- ۲- صداقت که از طریق دو مؤلفه‌ی؛ ایجاد فضای مثبت و سازنده و ایجاد آمادگی لازم برای تحول، زمینه را برای ایجاد تحول مثبت فراهم می‌کند.

۳- اعتماد که از طریق مؤلفه‌های؛ ایجاد چشم‌انداز، ایجاد تعهد نسبت به چشم‌انداز و نهادینه کردن چشم‌انداز، زمینه را برای ایجاد تحول مثبت فراهم می‌کند.

اسلومن (۲۰۰۰) برنامه آموزشی مدیران را به معنی بهبود و اصلاح عملکرد و تقویت مهارت‌های مدیریتی مدیران برای پذیرش نقش‌های آینده‌ی خود می‌داند که آنها به دلیل وجود موقعیت‌های متعدد نیازمند این برنامه هستند. با توجه به ماهیت حرفه‌ای مدیریت و ویژگی‌های آن، چندین روش در آموزش مدیران مطرح شده است، روش‌های آموزشی مدیران با سایر گروه‌های یادگیرنده متفاوت است، ولی تمام آنها بر مشارکت مدیران در امور آموزشی خود به واسطه تجارب بالینی آنان و ویژگی‌های آموزشی بزرگسالان تأکید می‌کنند. از جمله‌ی این موارد، روش ایفای نقش، مطالعه موردی، گروه‌های یادگیری، آموزش حساسیت و موارد دیگر است.

سولیوان (۱۹۹۴) نیز در راستای انجام آموزش مدیریت در بیمارستان جان هاپکینز، گروه‌های کوچکی را تشکیل داد و بعد از اجرای برنامه، نتیجه گرفت که تعامل و مشارکت افراد در مباحث آموزشی پیرامون مسایل و مشکلات واقعی آنها بهتر و بیشتر صورت می‌گیرد. این مداخله موجب افزایش ارتباط اثربخشی مدیران، تغییر در فضا و فرهنگ سازمانی و افزایش استقلال مدیران شد.

میرسپاسی (۱۳۹۱) معتقد است، به دلیل شرایط شغلی و مشغله و درگیری زیاد، وقت کم‌تری برای یادگیری خارج از مراحل کار برای مدیران وجود دارد. به دلایل ذکر شده و علل مختلف دیگر، اجرای برنامه‌های آموزش و پرورش مدیران به مراتب از برنامه‌ریزی و اجرای آموزش کارکنان دشوارتر است، ولی برای آموزش سه مرحله و فرایند زیر وجود دارد:

۱- برآورد احتیاجات و برنامه‌ریزی آموزش؛

۲- روش‌های آموزش و پرورش؛

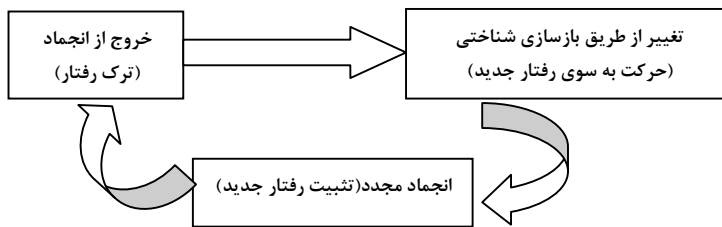
۳- ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی.

برخی صاحب‌نظران، بین دو مفهوم رهبری و مدیریت تفاوت قائل شده‌اند (کاتر، ۱۹۹۹؛ تیکی ۱۹۸۶؛ ۱۹۹۳). رهبری را اغلب به عنوان عملی که افراد در شرایط تحول انجام



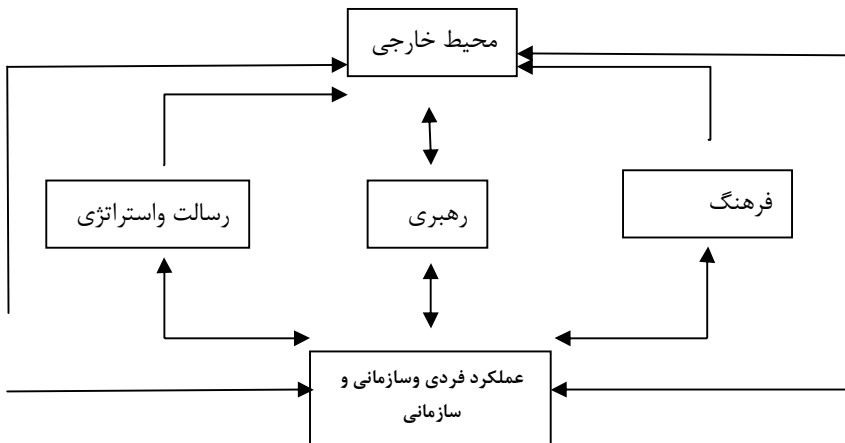
می‌دهند، تعریف می‌کنند. در زمان پویایی و تغییر و تحول سازمان، رهبری توسط افراد به نمایش گذاشته می‌شود. در حقیقت مدیران می‌بایست حفظ ثبات، واپایش تغییرات و ساماندهی نحوه عملکرد فعلی را محور اصلی فعالیت‌های خود قرار دهند، اما در مقابل، رهبری همیشه همراه با جنبش، پویایی و جذابیت است. در حالی که مدیریت با مفاهیمی نظیر دارا بودن قابلیت پیش بینی، حفظ سکون و آرامش همراه است. می‌توان گفت که رهبری یعنی انجام دادن کارهای درست و به‌جا و مدیریت یعنی درست انجام دادن کارها.

از آنجایی که مدل سه مرحله‌ای کرت لوین، ابزار شناختی مؤثری برای درک وضعیت‌های تغییر است، بنابراین این مدل در ادامه به اختصار شرح داده شده است (فرنچ و بل، ۱۹۹۹).



شکل شماره ۱: مدل تغییر سه مرحله‌ای کرت لوین

همان‌طور که نمودار زیر نشان می‌دهد، رهبری در مرکز عوامل تحول قرار دارد، بنابراین در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل شماره ۲: عوامل تحول (فرنچ و بل، ۱۹۹۹)



کاتزنباخ (۱۹۹۶) معتقد است که در محیط سازمانی امروز، رهبران باید در زمینه مهارت‌های مدیریتی تسلط داشته باشند و بتوانند فناوری‌های جدید، اطلاعات و ارتباطات را بفهمند و به کار گیرند و قدرت درک و انجام دادن کار در محیط کاری دیجیتال را داشته باشند. در الگوهای جدید کسب و کار نیاز بیشتری به رهبران فرهمند و الهام‌بخش احساس می‌شود و این رهبران باید شیوه‌های کاری خود را تغییر دهند، به نحوی که به سرعت به تغییرات محیطی پاسخ دهند. هر روزه این باور قوی‌تر می‌شود که قابلیت‌های بارز سازمان‌ها در آینده به توان رهبران آنها در تخریب خلاقانه قابلیت‌های موفق گذشته و بازسازی مجدد آنها برای حفظ رقابت‌پذیری و پاسخگویی به نیازهای جدید مشتریان بستگی دارد. رهبران واقعی به کسانی گفته می‌شود که درصد ایجاد تغییر متعدد باشند و اطرافیان را به این کار تشویق می‌کنند، وضعیت فعلی سازمان را به چالش می‌کشند و شرایط جدیدی برای انجام شدن بهتر امور ایجاد می‌کنند.

پیترسنجه (۲۰۰۰) معتقد است که ساخت فرهنگ سازمانی و هدایت آن، وظیفه اساسی و بی‌نظیر رهبری است که از گذشته‌ی سازمان نشأت گرفته و حال و آینده سازمان را دربرمی‌گیرد. شکل‌دهی این فرهنگ به میزان یادگیری سازمانی برای خلق فناوری جدید و کسب مزیت رقابتی بستگی دارد. در این فضا رهبر دارای سه نقش زیر است:

**طراح:** مفهوم معمار، یعنی کسی که وظیفه طراحی زیرساخت‌های توسعه فناوری را در سازمان بر عهده دارد.

**معلم:** به عنوان کمک کننده به تک تک اعضای سازمان از جمله خودش که بتواند شناخت لازم از واقعیت‌های سازمان را کسب کند و از طریق توسعه مدل‌های ذهنی، کارکنان را با واقعیت‌ها و پیچیدگی‌های جهان امروز و فهم مسائل آن و فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌رو آشنا کند.

**خدمتگزار:** یعنی فردی که وظیفه حمایت از کارکنان خود و اهداف و مقاصد سازمان را بر عهده دارد، در نهایت نقش‌های سه‌گانه‌ی فوق بیانگر این است که رهبران برای کسب مهارت‌های جدید، ساخت آرمان مشترک، مدل‌های ذهنی، تفکر سیستمی، یادگیری جمعی و قابلیت‌های شخصی مهیا شوند.



هالوپیک (۲۰۰۳) معتقد است که تغییراتی اساسی در شیوه رهبری جدید نسبت به قدیم ایجاد نشده است. نتایج یک مطالعه با مشارکت ۱۳۰۰ نفر از مدیران آمریکا نشان می‌دهد که اگرچه مهارت‌های مدیریتی و خصوصیات فردی برای رهبری موفق ضروری است، ولی توانمندی در بهره‌گیری بهینه از فناوری‌های پیشرفته در شیوه استفاده از توانمندی‌های فردی است و قابلیت‌های جدید را نیز ایجاد خواهد کرد. براساس این مطالعه، مهارت‌های مدیریتی مورد نیاز برای موفقیت در دنیای دیجیتالی و دانش‌محور عبارت از؛ توانایی توسعه و به انجام رساندن راهبردهای کسب و کار (۷۶درصد)، مهارت‌های مدیریتی عملیاتی (۵۹درصد)، درک فناوری‌های در حال ظهور (۵۳درصد) است.

کیرنی (۲۰۰۰) می‌گوید؛ خصوصیات فردی که هنوز در رهبری موفق صادق است، عبارتند از؛ مهارت‌های ارتباطی، صداقت، قدرت مشاوره، مربیگری و خلاقیت. از ادبیات توسعه منابع انسانی چنین برمی‌آید که سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی کارکنان با مزایا و منافع گوناگون فردی و سازمانی ارتباط دارد (بالکی و کیپل، ۲۰۰۷). فعالان عرصه مدیریت و منابع انسانی آموزش‌های رسمی را به عنوان یک عنصر حیاتی و جامع در توسعه افراد و سازمان‌ها تلقی می‌کنند (نو و همکاران، ۲۰۰۶؛ کیپ، ۱۹۸۹؛ پریس، ۱۹۹۵؛ سوانسون، ۱۹۹۵). تسهیل یادگیری، کسب مهارت مدیریتی، افزایش مهارت‌ها و شایستگی‌های کاری از مهم‌ترین اهدافی است که در آموزش‌های سازمانی مدنظر قرار می‌گیرد (کاسکیو، ۲۰۰۰؛ نو و دیگران، ۲۰۰۶).

برای دستیابی به این پیامدها، انجام پدیده انتقال آموزش ضروری است (هولتون، ۲۰۰۵). انتقال آموزش فرایندی است که توسط آن دانش، مهارت‌ها و تمرینات اکتساب شده در طی دوره آموزش، در کار فرد متجلی می‌شوند (راس - اف و همکاران، ۲۰۱۰). اهمیت این انتقال از آن‌رو است که پژوهشگران دریافته‌اند، حدود ۴۰ درصد محتوای آموزشی معمولاً بلافاصله بعد از آموزش فراموش می‌شود، ۲۵درصد تا شش ماه باقی می‌ماند و تنها ۱۰ تا ۱۵ درصد تا یک‌سال دوام دارد (بالدوین و فورد، ۱۹۸۸؛ وکسلی و لاتام، ۲۰۰۲).

قدیریان (۱۳۸۹) در تحقیق خود به این نتایج رسید که با توجه به تغییرات بسیاری که در حوزه‌های تجاری و صنعتی به‌وجود آمده است و اهم آنها عبارتند از؛ فناوری‌های پیچیده و چند رشته‌ای، محیط‌های پویا و افزایش ذینفعان سازمان، ترکیب نیروی

انسانی متغیر، فرهنگ سازمانی در حال تغییر، تغییر معیارهای ارزیابی عملکرد، تغییر ساختارهای مالی، توانمندی و مهارت‌های جدیدی را از رهبران طلب می‌کند که برخی از آنها شامل؛ شناخت فناوری‌های جدید مربوطه، مهارت‌های ارتباطی، توان رهبری گروه‌های بین رشته‌ای و چند رشته‌ای، شناخت فرهنگ‌های جهانی و محیط، شناخت ساختارهای مختلف سازمانی، مدیریت دانش و قابلیت‌های محوری سازمان هستند.

بر اساس یافته‌های پیترسون (۲۰۰۰) و ریچموند و اسکیمور (۲۰۰۶)، گسترش مرزهای فناوری، تضاد نقش، حجم کاری بالا و نبود اطمینان مهم‌ترین عوامل استرس‌زا در فعالیت‌های پروژه‌های فناورانه هستند. اورزعلی (۲۰۰۳) در تحقیقی که به بررسی اثر رهبری تحول بر اثربخشی تیم و توانمندسازی پراخته بود، نتیجه گرفت که رفتارهای رهبری تحولی رابطه معناداری با نگرش کارکنان، توانمندی خود و اثربخشی تیم کاری دارند. در نهایت پژوهشگر به این نتیجه رسید که از جمله ویژگی‌های مهم رهبری تحول، ایجاد محیط کاری است که کارکنان در آن محیط احساس توانمندی کرده و سعی دارند تا روش‌های فن‌آوری جدیدی را برای انجام کارهای خویش بدون ترس و تهدید به کار گیرند.

زعیمی‌پور و همکاران (۱۳۸۴) در تحقیق خود که به بررسی تأثیر مهارت‌های مدیریتی مدیران پرستاری بر توانمندسازی کارکنان تحت امر انجام دادند به این نتایج رسیدند که برنامه‌های آموزشی مهارت‌های مدیریتی و رهبری مدیران، سبب اثربخشی رفتار آنها شده و منجر به افزایش حس توانمندی در کارکنان می‌شود. نتایج آزمون‌های آماری نشان داد که بین تمامی ابعاد توانمندی کارکنان، قبل و بعد از مداخله آموزشی، تفاوت معناداری وجود دارد.

حافظی و همکاران (۱۳۸۷) با پژوهشی که در موضوع بررسی میزان و ارتباط دو جنبه اصلی مهارت مدیریت زمان یعنی مهارت فردی و رفتار سازمانی و تأثیر آموزش بر آن در مدیران آموزشی دانشگاه پیام نور انجام دادند با تأیید رابطه مثبت بین دو جنبه مهارت فردی با رفتار سازمانی مدیریت زمان و نیز تأثیر آموزش بر این دو به این نتیجه رسیدند که برخورداری از مهارت مدیریت زمان اهمیت بالایی دارد و ارتقای توانمندی مدیران در کسب مهارت‌های فردی مدیریت زمان، اثر مثبتی بر رفتارهای سازمانی مدیریت زمان و در نتیجه، افزایش بهره‌وری سازمان دارد.



ابوالفتحی و شهامت (۱۳۸۲) در تحقیق خود با عنوان «تأثیر آموزش مهارت‌های رهبری بر دانش و عملکرد حرفه‌ای مدیران خدمات پرستاری بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی بوشهر» به این نتیجه رسیدند که میزان دانش و عملکرد حرفه‌ای مدیران پرستاری، تحت تأثیر مداخله آموزشی، افزایش یافته است. به طوری که میانگین و انحراف معیار میزان دانش حرفه‌ای مدیران پرستاری، قبل از آموزش به ترتیب ۶۴/۱۴ و ۱۲/۳ و پس از مداخله آموزشی به ترتیب ۹۴/۲۸ و ۷/۰۶ بوده است. همچنین میانگین و انحراف معیار میزان عملکرد حرفه‌ای مدیران پرستاری، قبل از مداخله آموزشی به ترتیب ۵۸/۸۶ و ۱۰/۱۹ و پس از مداخله آموزشی به ترتیب ۸۴/۲۸ و ۸/۱۴ بود که آزمون t، تفاوت معناداری را نشان داد.

مشارکت کنندگان در تحقیق لیپین (۲۰۰۱) نیز معتقدند که آموزش‌های ضمن خدمت موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت کارکنان و محل کار و در نهایت افزایش توانمندی افراد می‌شود. خطیبی و همکاران (۱۳۸۱) در تحقیق خود به این مطلب اشاره می‌کنند که ۷۰ درصد مدیران و ۶۵ درصد کارکنان، آموزش‌های شغلی را موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش توانایی‌های شغلی خود دانسته‌اند. در تحقیقی که در یک موسسه مالی بزرگ لبنانی برای ارزیابی میزان انتقال آموزش انجام شد، پاسخگویان دوره‌ها را برای انجام کارهایشان مفید دانسته بودند و از جمله عوامل ارزیابی شده، توانایی فردی در مهارت مدیریت استرس بوده است (دیرانی، ۲۰۱۲).

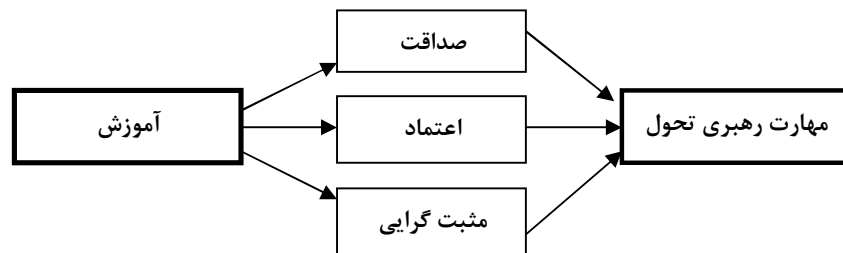
بر اساس مطالب فوق، این پژوهش در پی ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش مدیریت بر کسب مهارت رهبری و میزان انتقال آموزش ارائه شده در این دوره‌ها است که در یک مرکز تحقیقاتی دفاعی صورت گرفته است. بدین ترتیب مساله اصلی پژوهش بدین صورت مطرح می‌شود که: «آیا دوره‌های آموزش مهارت‌های مدیریت، تأثیری بر تقویت مهارت رهبری تحول کارشناسان و مدیران سازمان مربوطه داشته است؟».

انجام این پژوهش از چند منظر حائز اهمیت است، از منظر کاربردی هزینه‌های مالی، زمانی و معنوی صرف شده برای آموزش کارکنان، بررسی بازدهی و اثربخشی این آموزش‌ها را برای همه‌ی سازمان‌ها به امری حیاتی تبدیل کرده است. در واقع انجام چنین پژوهش‌هایی از آن منظر که به مدیران سازمان‌ها در بررسی اثربخشی و بازگشت سرمایه گذاری‌های آموزشی کمک می‌کند، مهم و ضروری است. از سوی دیگر نیز



همه‌ی سازمان‌ها به‌خصوص سازمان‌های دفاعی و پژوهشی کشور در راستای نیل به چشم‌انداز و سیاست‌های کلی نظام نیاز به ایجاد تحول در ساختارها و فرایندهای خود دارند و این امر مدیران و رهبران تحول‌گرا و مثبت‌اندیشی را می‌طلبد که با برخورداری از پشتوانه علمی و تجربی کافی، زمینه را برای این امر فراهم کنند. از منظر قانونی، انجام این پژوهش در راستای کمک به سیاست‌گذاران آموزش در صنایع دفاعی و حوزه‌های پژوهشی کشور، ضروری است. از منظر نظری نیز به افزایش غنای پژوهش‌های حوزه آموزش، به‌خصوص مطالعات مهارت‌های مدیریتی در کشور کمک می‌کند.

چارچوب مفهومی این تحقیق از مدل وتن و کمرون (۲۰۰۰) بر گرفته شده است و مراحل تحقیق بر پایه دانش مدل فوق پایه‌ریزی شده است. این مدل ویژگی‌های صداقت، مثبت‌گرایی و اعتماد را که از رهنمودهای رفتاری موردنیاز برای دستیابی به تغییر مثبت یا لازمه رهبری کارآمد یک تحول مثبت است، بیان می‌کند و مدل تحقیق که بر اساس چارچوب تحقیق نظری طراحی شده، به صورت زیر ارائه می‌شود.



شکل ۳: مدل مفهومی تحقیق

بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر مورد آزمون قرار گرفته‌اند.

**فرضیه اصلی:** دوره‌های آموزش مدیریت بر تقویت مهارت رهبری تحول مثبت کارشناسان و مدیران تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

**فرضیه فرعی ۱:** دوره‌های آموزشی مدیریت بر توسعه مؤلفه صداقت تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

**فرضیه فرعی ۲:** دوره‌های آموزشی مدیریت بر توسعه مؤلفه اعتماد تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

فرضیه فرعی ۳: دوره‌های آموزشی مدیریت بر توسعه مؤلفه مثبت‌گرایی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

### روش تحقیق

با توجه به فرضیه‌های پژوهش و مداخلات طراحی شده، این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است. روش انجام این پژوهش، مقایسه گروه‌های ایستا است که در زمره روش‌های شبه آزمایشی قرار می‌گیرد. در این روش دو گروه وجود دارد و مقایسه میان گروهی که در معرض متغیر مستقل قرار گرفته است و گروهی که متغیر مستقل بر آن اعمال نمی‌شود، صورت می‌گیرد. در این طرح، انتخاب و جایگزینی آزمودنی‌ها به صورت تصادفی انجام نمی‌شود، بلکه ترکیب گروه‌هایی که در این طرح به کار می‌رود، قبل از انجام تحقیق صورت گرفته است و دقیقاً با همان ترکیب در تحقیق به کار گرفته می‌شوند، علت ایستا نامیده شدن آنها نیز همین است (دلاور، ۱۳۸۹).

جامعه آماری این تحقیق را کارشناسان و مدیران یک سازمان تحقیقاتی دفاعی به تعداد ۱۳۰ نفر با تحصیلات غیر مدیریتی تشکیل می‌دادند که از این میان دو گروه آزمون و کنترل به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. بدین صورت که ابتدا از گروهی که تحت آموزش قرار گرفته بودند، لیستی تهیه شد و سپس ۷۱ نفر از آنها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، از لیست افراد به‌عنوان گروه آزمایش انتخاب شدند و از سایر افراد که آموزش ندیده بودند، لیستی تهیه شده و دوباره به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از لیست ۵۹ نفر انتخاب و به‌عنوان گروه کنترل جایگزین شدند. سپس اعضای هر دو گروه، پرسشنامه وتن و کمرون (۲۰۰۰) را تکمیل کردند. در جلسات آموزشی، مفاهیم رهبری و تحول در محیط کار و پیامدهای آن و مهارت‌های سرپرستی و رفتار سازمانی مورد بررسی قرار گرفته بود.

برای اندازه‌گیری متغیر وابسته از پرسشنامه مهارت رهبری تحول استاندارد طراحی شده توسط وتن و کمرون استفاده شده است. طیف استفاده شده در این پرسشنامه، طیف پنج درجه‌ای لیکرت است (شماره ۱، کاملاً مخالفم تا شماره ۵، کاملاً موافقم) و حداکثر نمره آزمودنی ۱۶۰ امتیاز است. در این تحقیق برای سنجش قابلیت پایایی پرسشنامه‌ها، پس از وارد کردن داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار SPSS، ضریب پایایی کل (آلفای کرونباخ) پرسشنامه

مدیریت استرس وتن و کمرون به میزان ۰/۸۶ محاسبه شد که نشان دهنده پایایی مناسب این پرسشنامه است. همچنین به منظور سنجش روایی سئوالات پرسشنامه‌ها، علی‌رغم آنکه پرسشنامه‌های مورد استفاده در این بررسی توسط محققان و نظریه‌پردازان معتبری طراحی و تدوین شده و جزو پرسشنامه‌ای استاندارد محسوب می‌شود، با این حال اعتبار محتوای این پرسشنامه‌ها دوباره توسط صاحب‌نظران دانشگاهی و اساتید برجسته مدیریت مورد تأیید قرار گرفته و از اعتبار لازم برخوردار است. این پرسشنامه دارای سه مقیاس؛ ۱- صداقت (سئوال‌های ۱۵، ۱۰، ۹، ۷، ۶، ۳، ۲)؛ ۲- اعتماد (سئوال‌های ۱۴، ۱۱، ۴، ۱۶) و ۳- مثبت‌گرایی (سئوال‌های ۲۰، ۱۸، ۱۳، ۱۲، ۸، ۱۵) است و تأثیر آموزش بر مهارت رهبری تحول مثبت در خصوص اهداف سه‌گانه فوق را مورد مقایسه قرار می‌دهد.

به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده از پرسشنامه‌ها نیز از روش مقایسه میانگین‌ها و آزمون t استفاده شده و داده‌ها به کمک نرم‌افزار SPSS تجزیه و تحلیل شدند. این روش میانگین‌های به دست آمده برای هر یک از مؤلفه‌ها را در گروه‌های آزمون و کنترل با یکدیگر مقایسه کرده و در صورت معنی‌دار بودن تفاوت‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که سطح مهارت دو گروه به صورت معنی‌دار با یکدیگر متفاوت است، بنابراین دوره‌های آموزشی مدیریت بر مهارت رهبری تحول کارکنان اثر مثبت و معنی‌دار دارد.

### یافته‌ها

نتایج تحلیل توصیفی ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه تحقیق نشان داد، دامنه سنی آنها بین ۳۰-۴۵ سال بوده و همه آنها مرد بودند که دارای شغل‌های کارشناسی (۸۰ درصد) تا مدیریت میانی (۲۰ درصد) و گروه تحصیلی همه آنها فنی و مهندسی و مدارک تحصیلی آنها فوق دیپلم (۱۰ درصد)، کارشناسی (۸۰ درصد) و کارشناسی ارشد (۱۰ درصد) است.

جدول ۱: تحلیل توصیفی داده‌ها

آموزش	تعداد افراد	میانگین	انحراف معیار	انحراف خطای میانگین
صداقت (آموزش ندیده) - گروه شاهد	۵۹	۳۵,۲۸۸۱	۳,۶۷۶۸۲	۰,۴۷۸۶۸
صداقت (آموزش دیده) - گروه آزمون	۷۱	۳۴,۲۲۵۴	۴,۱۴۴۵۲	۰,۴۹۱۸۶
اعتماد (آموزش ندیده) - گروه شاهد	۵۹	۱۶,۱۵۲۵	۵,۶۶۵۴۲	۰,۷۳۷۵۸
اعتماد (آموزش دیده) - گروه آزمون	۷۱	۲۲,۰۴۲۳	۴,۲۳۷۳۷	۰,۵۰۲۸۸



آموزش	تعداد افراد	میانگین	انحراف معیار	انحراف خطای میانگین
(آموزش ندیده) - گروه شاهد مثبت‌گرایی	۵۹	۳۲,۶۴۴۱	۵,۹۲۱۲۱	۰,۷۷۰۸۸
(آموزش دیده) - گروه آزمون مثبت‌گرایی	۷۱	۳۳,۷۳۲۴	۵,۹۶۱۶۸	۰,۷۰۷۵۲
(آموزش ندیده) - گروه شاهد مهارت رهبری تحول	۵۹	۸۸,۰۸۴۷	۹,۶۸۸۷۶	۱,۲۶۱۳۷
(آموزش دیده) - گروه آزمون مهارت رهبری تحول	۷۱	۸۸,۱۵۴۹	۱۱,۰۲۵۴۹	۱,۳۰۸۴۸

جدول ۲: تحلیل استنباطی داده‌ها مبتنی بر آزمون گروه‌های مستقل

آموزش	F	Sig	T	df	Sig	اختلاف میانگین	انحراف خطا	حد پایین	حد بالا
فرض برابری واریانس‌ها	۱,۶۱۰	۰,۲۰۷	۱,۵۳۱	۱۲۸	۰,۱۲۸	۱,۰۶۲۷۸	۰,۶۹۳۹۹	-۰,۳۱۰۴۰	۲,۴۳۵۹۷
فرض نابرابری واریانس‌ها			۱,۵۴۸	۱۲۷,۴۳۰	۰,۱۲۴	۱,۰۶۲۷۸	۰,۶۸۶۳۴	-۰,۲۹۵۳۲	۲,۴۴۰۸۹
فرض برابری واریانس‌ها	۶,۴۰۲	۰,۰۱۳	-۶,۷۷۳	۱۲۸	۰,۰۰۰	-۵,۸۸۹۷۱	۰,۸۶۹۵۳	-۷,۶۱۰۲۲	-۴,۱۶۹۲۰
فرض نابرابری واریانس‌ها			-۶,۵۹۸	۱۰۵,۵۵۷	۰,۰۰۰	-۵,۸۸۹۷۱	۰,۸۹۲۷۰	-۷,۶۵۹۶۶	-۴,۱۱۹۷۷
فرض برابری واریانس‌ها	۰,۱۰۷	۰,۷۴۴	-۱,۰۳۹	۱۲۸	۰,۳۰۱	-۱,۰۸۸۳۳	۱,۰۴۷۰۱	-۳,۱۶۰۰۱	۰,۹۸۳۳۶
فرض نابرابری واریانس‌ها			-۱,۰۴۰	۱۲۳,۹۷۹	۰,۳۰۰	-۱,۰۸۸۳۳	۱,۰۴۶۳۴	-۳,۱۵۹۳۴	۰,۹۸۲۶۹
فرض برابری واریانس‌ها	۲,۵۶۲	۰,۱۱۲	-۰,۳۸	۱۲۸	۰,۹۷۰	-۰,۰۷۰۱۸	۱,۸۳۹۳۳	-۳,۷۰۹۶۱	۳,۵۶۹۲۴
فرض نابرابری واریانس‌ها			-۰,۳۹	۱۲۷,۵۸۰	۰,۹۶۹	-۰,۰۷۰۱۸	۱,۸۱۷۴۷	-۳,۶۶۶۴۶	۳,۵۲۶۱۰

برای آزمون تساوی میانگین دو جامعه لازم است ابتدا تساوی واریانس‌ها بررسی شود، به عبارت دیگر آزمون تساوی واریانس‌ها مقدم بر آزمون تساوی میانگین است، برای آزمون تساوی واریانس‌ها از آزمون لوین استفاده می‌کنیم.

**فرضیه اصلی:** دوره‌های آموزشی مدیریت بر تقویت مهارت رهبری تحول مثبت کارشناسان و مدیران تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

بر اساس نتایج مندرج در جدول شماره دو، با توجه به اینکه (Sig) آزمون لوین (تساوی واریانس‌ها) که در جامعه مورد پذیرش قرار گرفته (H0 قبول) و با توجه به اینکه ضریب (Sig) آزمون تساوی میانگین‌ها نیز معادل ۰/۹۷۰ (بزرگتر از ۰/۰۵) است، بنابراین شواهد کافی برای رد فرض H0 حاصل نشده و فرضیه تحقیق مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. پس می‌توان گفت که دوره‌های آموزش مدیریت بر تقویت مهارت

رهبری تحول مثبت کارشناسان و مدیران تأثیر معنی‌دار نداشته است، به عبارت دیگر تفاوت معنی‌داری بین سطح مهارت رهبری تحول مثبت گروه آزمون (آموزش دیده‌ها) و گروه شاهد (آموزش ندیده‌ها) وجود ندارد.

**فرضیه فرعی ۱:** دوره‌های آموزشی مدیریت بر توسعه مؤلفه صداقت، تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

بر اساس نتایج جدول شماره دو، با توجه به اینکه (Sig) آزمون لوین (تساوی واریانس‌ها) معادل  $0/207$  (بزرگتر از  $0/05$ ) است، فرض برابری واریانس‌ها ( $H_0$ ) مورد پذیرش بوده و با توجه به اینکه ضریب (Sig) آزمون تساوی میانگین‌ها نیز معادل  $0/128$  (بزرگتر از  $0/05$ ) است، بنابراین فرض  $H_0$  (تساوی میانگین‌ها) رد نمی‌شود و فرضیه تحقیق مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت که دوره آموزش مدیریت بر توسعه راهبردهای صداقت تأثیرگذار نبوده است، بدین معنی که تفاوت معنی‌داری بین مهارت رهبری تحول مثبت در گروه آزمون و گروه شاهد وجود داشت.

**فرضیه فرعی ۲:** دوره‌های آموزشی مدیریت بر توسعه راهبردهای اعتماد، تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

**تحلیل:** بر اساس نتایج جدول و با توجه به اینکه (Sig) آزمون لوین (تساوی واریانس‌ها) معادل  $0/013$  (کوچکتر از  $0/05$ ) است، فرض برابری واریانس‌ها ( $H_0$ ) مورد پذیرش نبوده و با توجه به اینکه ضریب (Sig) آزمون تساوی میانگین‌ها نیز معادل  $0/000$  (کوچکتر از  $0/05$ ) است، بنابراین فرض  $H_0$  (تساوی میانگین‌ها) رد می‌شود و فرضیه تحقیق مورد پذیرش است، بنابراین می‌توان گفت که دوره آموزش مدیریت بر توسعه راهبردهای اعتماد تأثیرگذار بوده است. بدین معنی که تفاوت معنی‌داری بین توسعه راهبردهای اعتماد در گروه آزمون و گروه شاهد وجود نداشت.

**فرضیه فرعی ۳:** دوره‌های آموزشی مدیریت بر توسعه راهبردهای مثبت‌گرایی تأثیر مثبت و معنی‌دار دارد.

**تحلیل:** بر اساس نتایج جدول شماره دو با توجه به اینکه (Sig) آزمون لوین (تساوی واریانس‌ها) معادل  $0/744$  (بزرگتر از  $0/05$ ) است، فرض برابری واریانس‌ها ( $H_0$ ) مورد پذیرش بوده و با توجه به اینکه ضریب (Sig) آزمون تساوی میانگین‌ها نیز معادل



۰/۳۰۱ (بزرگتر از ۰/۰۵) است، بنابراین فرض  $H_0$  (تساوی میانگین‌ها) رد نمی‌شود و فرضیه تحقیق مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت که دوره آموزش مدیریت بر توسعه راهبردهای مثبت‌گرایی تأثیرگذار نبوده است، بدین معنی که تفاوت معنی‌داری بین توسعه مثبت‌گرایی در گروه آزمون و گروه شاهد وجود داشت.

### بحث و نتیجه‌گیری

سیتیرین و نف (۲۰۰۰) معتقد هستند که رهبران عصر دانش و دیجیتال به داشتن مهارت‌های بیشتری نسبت به اقتصاد قدیم نیازمندند، آنها نیازمند خصوصیات جدیدی هستند که بتوانند سرعت، انعطاف‌پذیری و خطرپذیری همراهی با مشتریان و سطوح‌بندی جدید از مهارت‌های ارتباطات درون سازمانی را هدایت کنند. از نظر آنها مهارت‌های جدید و مورد نیاز رهبری در اقتصاد جدید عبارتند از؛ مشتری‌گرایی، ارباب رجوع محوری، ساخت سازمان افقی و چند وظیفه‌ای، مدیریت از طریق مدل‌های تجاری، ایجاد زمزمه‌های خوشایند و بیان خبرهای مسرت‌بخش و تشویق به خطرپذیری واقعی و در همه‌ی این موارد، آموزش‌های رسمی و غیررسمی رهبری نقش قابل توجهی ایفا می‌کند.

این تحقیق با هدف ارزیابی تأثیر دوره‌های آموزش مدیریت و سرپرستی بر مهارت رهبری تحول مثبت و میزان انتقال آموزش‌ها به مدیران و کارشناسان یک مرکز تحقیقات دفاعی که همگی تحصیلات غیرمدیریتی داشته‌اند و براساس مدل تحقیقی و عمومی رهبری تحول مثبت (وتن و کمرون) انجام شده است.

جامعه آماری این تحقیق نیز ۱۳۰ نفر از کارشناسان و مدیران مرکز پیش گفته هستند که در گروه شاهد (کنترل) ۵۹ نفر و گروه آزمون (آزمایش) ۷۱ نفر، هر دو گروه پرسشنامه وتن و کمرون را تکمیل کردند که با تحلیل داده‌های به دست آمده، فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی اول و سوم پذیرفته نشده و تنها فرضیه فرعی دوم که بیانگر تأثیر مثبت و معنی‌دار آموزش بر مؤلفه اعتماد بود، مورد تأیید قرار گرفت.

نتایج این پژوهش کمابیش با نتایج سایر پژوهش‌های پیشین همگرایی نداشته است. از جمله با نتایج تحقیق ابوالفتحی و شهامت (۱۳۸۲) که در تحقیق خود دریافتند، میزان دانش و عملکرد حرفه‌ای مدیران پرستاری تحت تأثیر مداخله آموزشی افزایش یافته است، کاملاً مغایر بود. با نتایج تحقیق زعیمی‌پور و همکاران (۱۳۸۴) که نشان

می‌دهد، برنامه‌های آموزشی مهارت‌های مدیریتی و رهبری مدیران، سبب اثربخشی رفتار آنها و افزایش حس توانمندی در کارکنان شده است نیز مغایرت نشان داد. همچنین با نتایج تحقیق حافظی و همکاران (۱۳۸۷) که بر این نکته تأکید داشتند که برخورداری از مهارت مدیریت زمان اهمیت بالایی دارد و ارتقای توانمندی مدیران در کسب مهارت‌های فردی مدیریت زمان اثر مثبتی بر رفتارهای سازمانی مدیریت زمان و در نتیجه، افزایش بهره‌وری سازمان دارد، در یک راستا نیست. چنانچه نتایج این تحقیق نشان داد که آموزش مهارت‌های مدیریتی و رهبری فقط بر توسعه راهبرد اعتماد توسط کارشناسان و مدیران تأثیر معنی‌دار داشته و در بقیه موارد تأثیر معنی‌دار نداشت.

در بیان و تفسیر دلایل مغایرت نتیجه‌ی این تحقیق با مطالعات پیشین می‌توان به ویژگی‌های جامعه و بستر انجام تحقیقات اشاره کرد، این تحقیق در یک محیط کاری کاملاً متفاوت با محیط تحقیقات فوق انجام شده است. پر استرس بودن محیط کار این تحقیق، اجرا نشدن صحیح برنامه‌های آموزش و مهارت‌های رهبری تحول مثبت و نبود تشخیص صحیح نیازمندی کارشناسان و مدیران در سطوح جداگانه از مهم‌ترین این موارد هستند. عوامل مغشوش کننده‌ی اعتبار درونی و بیرونی تحقیق از جمله تصادفی نبودن انتخاب آزمودنی‌ها، رخدادهای همزمان با انجام تحقیق، تجربه افراد در زمینه‌های گوناگون و رشد و پختگی روانی و جسمانی نیز جزء محدودیت‌های این تحقیق به شمار می‌روند.

در راستای بهره‌گیری از نتایج این تحقیق و برای توسعه آموزش‌ها و تأثیر آنها پیشنهاد می‌شود که به‌روز رسانی و ارتقای ابزارهای فناورانه‌ی آموزش، شناسایی نیازمندی‌های افراد و سطح‌بندی آنها و بهره‌گیری از روش‌های مختلف آموزش با توجه به شرایط بومی محیط کار، نظام مناسب برای ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی تفویض اختیار و مسئولیت مستقیم در محیط کاملاً عادلانه و رعایت شایسته‌سالاری مهارتی در این گونه محیط‌ها، توسعه مراکز روانشناسی مثبت و آموزش و مشاوره و مربی‌گری مستمر به کارکنان برای بهبود نگرش مثبت‌گرایی، افزایش جو اعتماد در سازمان با روش‌هایی نظیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

- ابوالفتحی، یداله؛ شهامت، شهره (۱۳۸۲). تاثیر آموزش مهارت‌های رهبری بر دانش و عملکرد حرفه‌ای مدیران خدمات پرستاری بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی بوشهر. مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی ایلام؛ ۱۱(۴۰-۴۱)، صص ۸-۱۲.
- دلاور، علی (۱۳۸۹). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی. تهران: نشر رشد، چاپ هشتم.
- زعیمی‌پور کرمانشاهی، مریم؛ ونکی، زهره؛ حاجی‌زاده، ابراهیم (۱۳۸۴). بررسی تاثیر بازآموزی مهارت‌های مدیریتی مدیران پرستاری بر توانمندسازی پرسنل پرستاری، مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی زنجان، ۱۳(۵۰)، صص ۱۴-۲۱.
- زعیمی‌پور کرمانشاهی، مریم؛ ونکی، زهره؛ حاجی‌زاده، ابراهیم (۱۳۸۶). گروه‌های یادگیری در برنامه آموزش مدیران پرستاری: روشی برای بهبود توانمندی پرستاران و رهبری مدیران پرستاری. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۷(۱)، صص ۶۹-۷۷.
- فرنچ، وندل؛ سیسیل، بل (۱۳۹۱). مدیریت تحول در سازمان. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران: نشر صفار.
- قدیریان، عباسعلی (۱۳۸۳). اقتصاد دانش، الگوهای رهبری سازمان و ضرورت‌های نوین آموزشی. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، ۱۰(۱-۲)، صص ۱۹۹-۲۱۸.
- کروی، مهدی؛ متانی، مهرداد (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. فراسوی مدیریت، ۳(۹)، صص ۷-۳۰.
- میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۱). مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار. چاپ بیست و یکم، تهران: نشر میر.
- وتن، دیوید ای؛ کمرون، کیم اس (۱۳۸۵). پرورش مهارت‌های مدیریت: رهبری تحولات مثبت. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- وزیری، ندا؛ نیک‌پور، بهمن؛ اکبری، فیض‌اله (۱۳۷۹). ارزیابی اطلاعات مدیریتی مورد نیاز کارشناسان مسوول معاونت بهداشت دانشگاه علوم پزشکی تهران برای مدیریت واحدهای تحت پوشش. مجله طب و تزکیه، شماره ۳۸، صص ۱۳-۱۸.
- Anantharaman, R. and Rajeswari, K. (2003), "Development of an instrument to measure stress amongst software professionals: factor analytical study", SIGMIS Conference, ACM, Philadelphia, pp. 34-43.





- Baldwin, T. and Ford, J. (1988), "Transfer of training: a review and directions for future research", Personnel Psychology, Vol. 41, pp. 63-105
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T. and Huang, J. (2010), "Transfer of training: a meta-analysis review", Journal of Management, Vol. 36 No. 4, pp. 1065-105.
- Buckley, R. and Caple, J. (2007), The Theory and Practice of Training, 5th ed., Kogan-Page, London.
- Cascio, W.F. (2000), Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, 4th ed., South-Western, Cincinnati, OH.
- Citrin, J.M. and T.J. Neff(2000); Digital Leadership; Managing, 18, pp. 42-50.
- Dirani. Khalil M., (2012),"Professional training as a strategy for staff development: A study in training transfer in the Lebanese context", European Journal of Training and Development, Vol. 36 Iss: 2 pp. 158 – 178
- Hlupic, V.(2003); Knowledge and Business Process Management; Idea Group Publication, pp. 238-258.
- Holton, E.F. III (2005), "Holton's evaluation model: new evidence and construct elaborations", Advances in Developing Human Resources, Vol. 7 No. 1, pp. 37-54.
- Harvay D. Human resource management. London: Prentice-Hall Interational. 1996.
- Ivanchevich, J.M. and Matteson, M.T. (1993), Organizational Behavior and Management, Irwin, Homewood, IL.
- Keep, E. (1989), "Corporate training: the vital component", Human Resource Management, Vol. 6 No. 2, pp. 5-21.
- Kiecolt-Glaser, et.al. (1985). "Psychosocial Enhancement of Immunocompetence in a Geriatric Population." Health Psychology 4(1):25-41.
- Kotter. I. (1999). John Kotter on what leaders really do. Cambridge, MA: Harvard Business School Press
- Kearney WJ, Martin DD. Sensitivity training: an established management development tool? 17-TheAcademy of Management Journal 1974; 17(4): 755-60.
- Katzenbach, J.(1996); Real Change Mc kinsey Quarterly; pp.1 and 148-163 Available at:
- www.mckinseyquarterly.com.
- Kearney, A.T. (2000); Digital Economy May Change, but Attributes of Leaders Don't; Survey, November.
- Lippin T.M, Empowerment Base Health and Safety Training & Development, Alexandria: vol 5. 7, 2001, P.54
- McClean, A.A. (1980), Work Stress, Addison-Wesley, Reading, MA.



- Moss Leonard, M.D. (1981), Management Stress, Addison-Wesley, Reading, NA.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2006), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, 6th ed., McGraw-Hill Irwin, Boston, MA.
- Özaralli N. Effects of transformational leadership on empowerment and team effectiveness. Leadership and Organization Development Journal 2003; 24(6): 335-44.
- Prais, S.J. (1995), Productivity, Education and Training: An International Perspective, Cambridge University Press, Cambridge.
- Peterson, C. (2000), "The future of optimism", American Psychologist, Vol. 55 No. 1, pp. 44-55.
- Pettinger, R. (2002), Stress Management, Capstone Publishing, Oxford.
- Richmond, A. and Skitmore, M. (2006), "Stress and coping: a study of project managers in a large ICT organisation", Project Management Journal, Vol. 37 No. 5, pp. 5-16.
- Russ-Eft, D. (2002), "A typology of training design and work environment factors affecting workplace learning and transfer", Human Resource Development Quarterly, Vol. 1 No. 1, pp. 45-64.
- Singh, R. (2006), "Practitioner development: from trained technicians to reflective practitioners", International Journal of Project Management, Vol. 24, pp. 722-33.
- Swanson, R.A. (1995), "Human resource development: performance is the key", Human Resource Development Quarterly, Vol. 62 No. 2, pp. 207-13.
- Sullivan PD, Baumgardner CA, Henninger DE, Jones LW. Management development: preparing nurse managers for the future. Part 1, Program model. J Nurs Adm 1994 Jun; 24(6): 32-8.
- Senge, P. (2000); The Leaders New Work: Building Learning Organization; Mit Press.
- Sloman M. A hand book training Strategies for managers. 1st ed. London: Gower Pub. 1994
- Tichy . N.M (1993) .control your destiny or someone else will. New York :Doubleday
- Tichy , N.M (1997).The leadership engine. New York: HarperCollins
- Wexley, K.N. and Latham, G.P. (2002), Developing and Training Human Resources in Organizations, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.