

بررسی تأثیر سپری کردن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی (مطالعه موردی شهرداری تهران)

دکتر فریبا حنیفی^۱
حسین دزفولی^۲

چکیده

هدف این مقاله بررسی تأثیر گذراندن دوره آموزشی بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران می‌باشد. جامعه آماری شامل کلیه مدیران بازرسی مناطق، ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری است که نمونه آماری بر مبنای جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان انتخاب شدند عملیات آماری با استفاده از نرم افزار SPSS انجام شد و در نهایت نتایج نشان داد که مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که دوره‌های آموزشی وظایف دستگاه نظارت را گذرانده‌اند با آن گروه از مدیرانی که دوره‌های آموزشی مذکور را نگذرانده‌اند از لحاظ آماری تفاوت وجود دارد و همچنین، گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند منجر به افزایش مهارت تصمیم‌گیری مدیران گردد. نتایج نشان داد که از نظر مدیران بازرسی توانایی حل نظام‌مند مسائل و توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و نیز توانایی آموختن تجربه کافی از تجارب قبلی و فعلی و همچنین الگوبرداری از سازمان‌های موفق و انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان می‌تواند موجب بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری آنان گردد در نهایت بین میانگین تصمیم‌گیری مدیران بازرسی بر حسب مدرک تحصیلی آنان تفاوت معناداری وجود ندارد.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت؛ تصمیم‌گیری؛ بازرسی؛ شهرداری تهران؛

۱ استادیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره
۲ دانش آموخته دانشگاه آزاد اسلامی رودهن، دانشکده علوم تربیتی و مشاوره

مقدمه

آموزش، همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد^۱ و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز یکی از مسائل اساسی هر سازمان را تشکیل می‌دهد؛ به همین دلیل به منظور تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهره‌گیری مؤثر، از این رو آموزش از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین تدابیر به شمار می‌رود.

آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان و یک فرآیند مداوم و همیشگی است و نباید آموزش را امری موقت و اتمام پذیر تصور کرد. کارکنان در هر سطحی از سطوح سازمان که باشند، حتی در سطح یک نیروی انسانی جزء، نیازمند آموزش و کسب دانش و مهارت‌های جدید هستند تا بتوانند به سمت اهداف سازمان حرکت کنند آموزش کارکنان منجر به حفظ تداوم و بقای سازمان می‌شود، یک بررسی سه ساله در سنگاپور نشان داده است که ۱۷ درصد شرکت‌های تجاری و صنعتی این کشور ورشکست شده‌اند در حالی که این نسبت در مورد شرکت‌هایی که برنامه آموزش کارکنان را انجام داده‌اند کمتر از ۱ درصد بوده است. همچنین طبق آمار انجمن مدیریت آمریکا تا سال ۲۰۰۷، بیش از نیمی از کارکنان نیاز به بازآموزی داشته‌اند. در سوئد هم برای پاسخگویی به تغییر و تحولات مختلف علمی و فرهنگی، سیاست فعال نگاه‌داشتن نیروی انسانی در پیش گرفته شده و سالانه ۲ تا سه درصد از تولید ملی کشور برای بازآموزی صاحبان مشاغل هزینه می‌گردد(نوری، ۱۳۸۶: ۳۱).

در ایران یادگیری هنگام یاددهی (آموزش ضمن خدمت) سابقه‌ای طولانی دارد، اساتید برجسته مدارس نظامیه و مدارس علوم دینی و دیگر سازمان‌های تربیتی و آموزشی کشور ما ضمن آموزش به دانشجویان، خود به دانش‌اندوزی، پژوهش، تألیف و تصنیف کتاب‌های متعدد همت گماشته‌اند. با گسترش مدارس ابتدائی و متوسطه به سبک جدید و نیاز معلمان این مدارس به اطلاعات روانشناسی و علوم تربیتی و روش‌های تدریس، در دارالفنون کلاس‌های آموزش ضمن خدمت تشکیل شد و توجه به آموزش معلمان در حین تدریس در قانون تعلیمات اجباری و دیگر قانون‌های آموزش

و پرورش از جمله قانون استخدام کشوری مورد تأکید قرار گرفت. در تشکیلات اداری وزارت آموزش و پرورش تا سال ۱۳۴۷ اداره آموزش کارکنان زیر نظر دفتر تشکیلات و روش‌ها به وجود آمد و در سال ۱۳۵۱ در تشکیلات جدید این وزارتخانه برای اولین بار دفتری با عنوان دفتر آموزش ضمن خدمت ایجاد شد. در سال ۱۳۵۲ در دفتر آموزش ضمن خدمت چهار واحد پژوهش و انتشارات، برنامه‌ریزی، اجرای کارآموزی‌ها و ارزشیابی پیش‌بینی شد.

از سوی دیگر، ایجاد مدیریت کارآمد شهری، در حقیقت تولید و ارائه خدماتی عمومی است که همه مردم در سطح محلی، منطقه‌ای و ملی از آن بهره می‌برند و این بدان معناست که شهرداری‌ها، بستری برای رشد اقتصادی و توسعه پایدار در کشور هستند به طور کلی، مهم‌ترین نقش شهرداری در تسهیل خدمات اجتماعی به شهروندان و شامل بسترسازی عدالت اجتماعی و شهروندی، بسترسازی مشارکت شهروندی و همبستگی اجتماعی، بسترسازی تقویت بنیان نهادهای اجتماعی و بنیان خانوادگی، نگرشی قاطع بر ایجاد توسعه پایدار شهری، گسترش آداب و فرهنگ شهرنشینی، مساعدت و سازماندهی ارگان‌های دولتی و خصوصی، کارآمدسازی سیاست‌ها و برنامه‌های سیاستگذاری در حوزه کلان شهرها، گسترش حقوق شهروندی ذکر شده است (میرزابیگی و رضازاده، ۱۳۸۵: ۸۳).

سازمان بازرسی شهرداری تهران تشکیلاتی است که وظیفه نظارت بر حسن جریان امور در شهرداری‌ها و ادارات کل و اجرای صحیح قوانین را به عهده دارد. هدف این سازمان نظارت و پیگیری، انجام تحقیقات و بازرسی‌های مستمر و ادواری لازم از کلیه واحدهای مختلف شهرداری، سازمان‌ها و نیز شرکت‌های وابسته می‌باشد که در چارچوب موازین قانونی و حفظ ارزش‌های اسلامی، ضمن راهنمایی و ارشاد، کنترل نحوه خدمت و اجرای ضوابط و فعالیت‌های حوزه‌ها، عملکرد مدیران و کارکنان شهرداری، سلامت و ارتقای بازدهی را در کلیه زمینه‌های اداری، مالی، برنامه‌ریزی، خدمات شهری، فنی و عمرانی، شهرسازی و معماری، حمل و نقل و ترافیک، اجتماعی و فرهنگی را به منظور حصول اطمینان از اجرای صحیح مقررات و ضوابط و همچنین پیشنهاد روش‌ها و

طرح‌های اصلاحی محقق نماید.

ببق یافته تحقیقات گوناگون (Mc Na- Ferdinand Braun Prize, 2011؛ Viliam, 2011؛ mara, 2004) لزوم گذراندن دوره‌های آموزشی برای بازرسان در جهت افزایش بازدهی آن‌ها لازم و ضروری می‌باشد، از سوی دیگر، گذراندن دوره آموزشی متناسب با موقعیت کاری افراد مستلزم برنامه‌ریزی صحیح و شایسته می‌باشد هدف‌های آموزشی و یا بهسازی هر سازمان را می‌توان شامل: کاهش زمان یادگیری نیروی انسانی، ایجاد طرز فکر صحیح نسبت به کار و سازمان، حل مشکلات عملیاتی در سازمان و تأمین نیروی انسانی مورد نیاز از منابع داخل سازمان خلاصه شده است (هاشمی، ۱۳۸۹: ۱۱).

از این رو سازمان بازرسی برای اینکه بتواند مدیریت دانش را توسعه داده و مهارت‌های تصمیم‌گیری را در مدیران سازمان افزایش دهد و تقویت نماید، باید در مؤلفه‌های عمده مهارت لازم را به مدیران خود آموزش دهد. این مؤلفه‌ها شامل قدرت حل نظام‌مند مسئله، توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران، به کارگیری راهکارهای نوین، آموختن تجربه کافی از تجارب قبلی و فعلی، الگوبرداری از سازمان‌های موفق، توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان می‌باشد (اکبری، ۱۳۸۶: ۲۸).

هر کدام از مهارت‌های فوق‌الذکر نیازمند تفکر ویژه، ابزار و نیز رفتار معینی است که باید به هنگام کاربست آن‌ها مورد توجه قرار گیرد، برای نیل به این پنج مؤلفه، سازمان بازرسی دوره‌های آموزشی بسیاری را جهت مدیران خود در مراحل و سطوح مختلف برگزار نموده است که از آن جمله می‌توان به دوره‌های مدیریت شهری، تکنیک حل مسئله به روش کار گروهی، آیین تنظیم قراردادهای فن گزارش‌نویسی، خود ارزیابی برای مدیران، کارگاه جامع بازرسی، وظایف دستگاه نظارت و غیره اشاره نمود.

از سوی دیگر، انسان در مسیر زندگی خود با انواع مسایل و مراحل مواجه می‌شود که ناگزیر از تصمیم‌گیری است که از تصمیم‌گیری‌های جزئی گرفته تا تصمیم‌گیری‌های

بسیار بزرگ و پراهمیت را شامل می‌شود (Tierney, 2009: 11). در هر حال، اهمیت این تصمیم‌گیری‌ها به لحاظ اهمیتی که اکثر آن‌ها در سرنوشت شهروندان دارند، بسیار با اهمیت است و لذا در تعیین خط‌مشی‌های سازمان، تدوین هدف‌ها، طراحی سازمان و در تمامی افعال و اعمال مدیریت تصمیم‌گیری جزو اصول و رکن اساسی مدیریت شهری و اجتماعی است. از این رهگذر، یکی از مهم‌ترین عوامل در اتخاذ تصمیمات صحیح، تجزیه و تحلیل شرایطی است که مدیر در آن قرار می‌گیرد و می‌بایست با در نظر گرفتن منابعی که در اختیار دارد و شرایطی که در آن به سر می‌برد برای رسیدن به اهداف سازمانش، تصمیمات صحیحی را اتخاذ کند (Beavis, 2009).

با توجه به اهمیت تصمیم‌گیری و نیز ضرورت آموزش درباره تأثیر وظایف دستگاه نظارت بر تصمیم‌گیری مدیران که به طور حتم به کیفیت انجام امور و جلوگیری از گسترش تخلفات ناشی از این تصمیمات، با توجه به تجربه پژوهشگر به عنوان یکی از مدیران بازرسی شهرداری تهران در صدد برآمد تا با انجام تحقیق حاضر به سوال زیر به روش علمی پاسخ دهد که تا چه اندازه گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران اثر دارد؟

جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل کلیه مدیران بازرسی مناطق، ادارات کل، سازمان‌ها و شرکت‌های تابعه شهرداری تهران که شامل ۲۳۵ نفر بوده و نمونه آماری بر مبنای جدول تعیین حجم نمونه کرجسی و مورگان ۱۴۶ نفر انتخاب شده است. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده و طبقه‌ای نسبی بوده است. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر، پرسشنامه و شامل ۵۵ گویه است که سوالات ۱ الی ۱۵ مؤلفه تصمیم‌گیری و سوالات ۱۶ الی آخر وظایف دستگاه نظارت را اندازه‌گیری کرده است. در پژوهش حاضر وظایف دستگاه نظارت از مصوبات سازمان بازرسی شهرداری تهران گرفته شده است و از سوال ۱۶ الی ۲۱ حل نظام‌مند مسئله، از سوال ۲۲ الی ۲۸ توانایی کسب تجربه از موفقیت دیگران، از سوال ۲۹ الی ۴۱ آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی، از سوال ۴۲ الی ۴۸ الگوبرداری از سازمان‌های موفق، از ۴۹ الی ۵۵ انتقال سریع دانش در تمام سطوح سازمان را مورد سنجش قرار داده است. پایایی پرسشنامه تهیه شده پس از

اجرای آزمایشی بین ۳۰ نفر با استفاده از فرمول ضریب همسانی درونی سوال‌ها (آلفای کرون باخ) سنجیده شد و مقدار آن برابر $0/925$ محاسبه شد و لذا مشخص گردید که پرسشنامه از ضریب اعتبار مناسبی برخوردار بود.

۱. تجزیه و تحلیل توصیفی داده‌ها

با توجه به آمار توصیفی در پژوهش حاضر چنین تجزیه و تحلیل شد که بیشترین فراوانی از ۱۱۳ نفر معادل $77/4$ درصد مربوط به مدیران مرد و فراوانی ۳۳ نفر معادل $22/6$ درصد مربوط به مدیران زن می‌باشد. همچنین، با توجه به نتایج یافته‌ها بیشترین فراوانی رشته تحصیلی مدیران با ۷۵ نفر معادل $51/3$ درصد به فارغ‌التحصیلان رشته‌های علوم انسانی و کم‌ترین فراوانی نیز با ۲۱ نفر معادل $14/4$ درصد به دانش‌آموختگان رشته‌های علوم تجربی تعلق دارد. همچنین، تعداد ۴۱ نفر معادل $28/1$ درصد از مدیران در رشته‌های علوم پایه تحصیل نموده‌اند.

با توجه به نتایج یافته‌ها، بیشترین فراوانی میزان تحصیلات مدیران با ۷۲ نفر معادل $49/3$ درصد به مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و کم‌ترین فراوانی نیز با ۳۱ نفر معادل $21/2$ درصد به مدیران دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر از آن تعلق دارد. همچنین تعداد ۴۳ نفر معادل $29/5$ درصد از مدیران دارای مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم بودند.

با توجه به نتایج یافته‌ها بیشترین فراوانی شامل ۹۷ نفر معادل $66/4$ درصد مربوط به مدیرانی که دوره‌های آموزشی دستگاه نظارت را گذرانده‌اند و کم‌ترین فراوانی با ۴۹ نفر معادل $33/6$ درصد مربوط به مدیرانی که دوره‌های آموزشی دستگاه نظارت را نگذرانده‌اند تعلق دارد. بیشترین فراوانی با ۴۹ نفر معادل $50/5$ درصد به مدیرانی که به میزان زیادی از محتوای دوره‌های آموزشی وظایف دستگاه نظارت در تصمیم‌گیری استفاده می‌نمایند و کم‌ترین فراوانی نیز با ۱ نفر معادل $1/0$ درصد به مدیرانی که اصلاً از محتوای دوره‌های آموزشی وظایف دستگاه نظارت در تصمیم‌گیری استفاده نمی‌نمایند تعلق دارد. همچنین تعداد ۴ نفر معادل $4/2$ درصد به میزان خیلی کم، ۲۲

نفر معادل ۲۲/۷ درصد به میزان کم و ۲۱ نفر معادل ۲۱/۶ درصد به میزان خیلی زیادی از محتوای دوره‌های آموزشی و وظایف دستگاه نظارت در تصمیم‌گیری استفاده نمودند. با توجه به نتایج یافته‌ها توزیع فراوانی میزان استفاده از محتوای دوره‌های آموزشی و وظایف دستگاه نظارت در تصمیم‌گیری توسط مدیران به این شرح می‌باشد. بیشترین فراوانی با ۴۷ نفر معادل ۴۸/۴ درصد به مدیرانی که با گذراندن دوره‌های آموزش دستگاه نظارت توانسته‌اند میزان زیادی تصمیم مناسب اتخاذ نمایند و کم‌ترین فراوانی نیز با ۱ نفر معادل ۱/۰ درصد به مدیری که اصلاً نتوانسته است به موجب گذراندن دوره‌های آموزش دستگاه نظارت تصمیم مناسب اتخاذ نماید تعلق داشت. همچنین تعداد ۲ نفر معادل ۲/۱ درصد به میزان خیلی کم، ۱۱ نفر معادل ۱۱/۳ درصد به میزان کم و ۳۶ نفر معادل ۳۷/۲ درصد به میزان خیلی زیادی توانسته‌اند به موجب گذراندن دوره‌های آموزش دستگاه نظارت تصمیم مناسب اتخاذ نمایند.

بیشترین فراوانی میزان تحصیلات در بین مدیران مرد با ۵۲ نفر به مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و کم‌ترین فراوانی آن نیز با ۲۵ نفر به مدیران دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر از آن تعلق دارد، همچنین بیشترین فراوانی میزان تحصیلات در بین مدیران زن با ۲۰ نفر به مدیران دارای مدرک تحصیلی لیسانس و کم‌ترین میزان آن نیز با ۶ نفر به مدیران دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر از آن اختصاص دارد.

بیشترین میزان میانگین در بین سوالات حوزه تصمیم‌گیری به گویه شماره ۱۱ با (۴/۴۵) و کم‌ترین میزان میانگین نیز با (۲/۳۸) به گویه شماره ۱ تعلق دارد. به عبارت دیگر در میان گویه‌های پرسشنامه گویه شماره ۱۱ که همان مشورت نمودن در تصمیم‌گیری‌های مهم با افراد متخصص در آن زمینه بیشترین اهمیت و گویه شماره ۱ که همان بدون مشورت دیگران تصمیم‌گیری نمودن است کم‌ترین اهمیت را در بین گویه‌ها داراست. همچنین، با مشاهده میزان واریانس‌های تمامی گویه‌ها چنین برآورد می‌شود که واریانس گویه شماره ۳۷ که همان بررسی شکایت‌های واصله از اشخاص حقیقی است با (۰/۳۶) کم‌ترین و واریانس گویه شماره ۱ با (۱/۳۲) بیشترین میزان

واریانس در بین گویه‌ها می‌باشد، با توجه به این امر که هر چه پراکندگی بیشتر باشد توزیع طبیعی‌تر خواهد بود می‌توان بیان کرد که گویه شماره ۱ نسبت به دیگر گویه‌ها در پاسخ‌دهی، از توزیع طبیعی‌تری برخوردار است.

بیشترین میزان میانگین در بین مؤلفه‌ها با (۴۸/۶۳) به مؤلفه آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی و کم‌ترین میزان آن نیز با (۲۱/۸۷) به مؤلفه حل نمودن نظام‌دار مسائل تعلق دارد. همچنین، با مشاهده میزان واریانس‌ها چنین برآورد می‌شود که واریانس مؤلفه الگوبرداری از سازمان‌های موفق با (۳۰/۴۶) کم‌ترین و واریانس مؤلفه آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی با (۱۷۳/۸۱) بیشترین میزان واریانس در بین مؤلفه‌ها می‌باشد، با توجه به آن که هر چه پراکندگی بیشتر باشد توزیع طبیعی‌تر خواهد بود می‌توان بیان کرد که مؤلفه آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی نسبت به دیگر مؤلفه‌ها در پاسخ‌دهی، از توزیع طبیعی‌تری برخوردار است که آنچه ذکر شد در جدول زیر قابل بررسی و مطالعه است.

جدول ۱: بررسی توزیع شاخص‌های مرکزی و پراکندگی مهارت تصمیم‌گیری مدیران و مؤلفه‌های آن

ضریب کشیدگی	ضریب کجی	انحراف معیار	واریانس	میانگین	میانه	نما	دامنه تغییرات	کم‌ترین فراوانی	بیشترین فراوانی	
۲/۷۰	-۱/۴۱	۶/۲۵	۳۹/۱۸	۶۰/۵۹	۶۱	۶۴	۴۷	۲۶	۷۳	مهارت تصمیم‌گیری
-۰/۰۵	-۰/۷۶	۵/۶۳	۳۱/۷۵	۲۱/۸۷	۲۳	۲۴	۲۴	۶	۳۰	توانایی حل نظام‌دار مسئله
-۰/۴۰	-۰/۹۰	۷/۲۳	۵۲/۳۴	۲۵/۵۵	۲۸	۲۸	۲۵	۱۰	۳۵	توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران
-۰/۱۲	-۱/۰۱	۱۳/۱۸	۱۷۳/۸۱	۴۸/۶۳	۵۲	۵۲	۵۱	۱۴	۶۵	آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی
-۰/۶۵	-۰/۹۲	۵/۵۱	۳۰/۴۶	۲۷/۸۵	۲۸	۲۸	۲۴	۱۱	۳۵	الگوبرداری از سازمان‌های موفق
-۰/۲۴	-۰/۸۳	۵/۷۵	۳۳/۱۷	۲۷/۶۶	۲۸	۲۸	۲۳	۱۲	۳۵	توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش در سازمان

با توجه به داده‌های جدول فوق می‌توان استدلال کرد که شاخص‌های مرکزی نما، میانه، میانگین برای نمره مهارت تصمیم‌گیری به دلیل نزدیک بودن مقدار عددی آن‌ها با یکدیگر، حکایت از گرایش به توزیع نرمال دارد. حداقل نمره ۲۶ و حداکثر آن ۷۳

می‌باشد بنابراین، دامنه توزیع نمرات برابر با ۴۷ نمره می‌باشد، لازم به ذکر است که پنج مؤلفه مطرح شده نیز هم گرایش به توزیع نرمال دارند. بیشترین میزان میانگین در بین مؤلفه‌ها با (۴۸/۶۳) به مؤلفه آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی و کم‌ترین میزان آن نیز با (۲۱/۸۷) به مؤلفه حل نمودن نظام‌مند مسائل تعلق دارد. همچنین، با مشاهده میزان واریانس‌ها چنین برآورد می‌شود که واریانس مؤلفه الگوبرداری از سازمان‌های موفق با (۳۰/۴۶) کم‌ترین و واریانس مؤلفه آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی با (۱۷۳/۸۱) بیشترین میزان واریانس در بین مؤلفه‌ها می‌باشد، با توجه به آن که هر چه پراکندگی بیشتر باشد توزیع طبیعی‌تر خواهد بود، می‌توان بیان کرد که مؤلفه آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی نسبت به دیگر مؤلفه‌ها در پاسخ‌دهی، از توزیع طبیعی‌تری برخوردار است.

۲. تجزیه و تحلیل استنباطی داده‌ها

قبل از انجام آزمون سوالات، از آزمون کولموگروف اسمیرنوف به منظور تعیین نرمال بودن داده استفاده شد، نتیجه اجرای این آزمون در جدول ۲ بیان شده است.
جدول ۲: آزمون نرمال بودن داده‌ها

توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش	الگوبرداری از سازمان‌های موفق	آموختن تجربه از تجربیات	کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران	حل نظام‌دار مسائل	مهارت تصمیم‌گیری	تعداد
۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶	۱۴۶
۲۷/۶۶	۲۷/۸۵	۴۸/۶۳	۲۵/۵۵	۲۱/۸۷	۶۰/۵۹	میانگین پارامترها
۵/۷۵	۵/۵۱	۱۳/۱۸	۷/۲۳	۵/۶۳	۶/۲۵	انحراف معیار
۰/۱۲۶	۰/۱۲۳	۰/۱۹۱	۰/۲۰۹	۰/۱۵۷	۰/۰۸۳	کامل‌بیشترین میزان کران بالا
۰/۱۰۱	۰۹/۱	۰/۱۳۰	۰/۱۰۸	۰/۰۷۷	۰/۰۵۳	تفاوت‌ها مثبت
-۰/۱۲۶	-۰/۱۲۳	-۰/۱۹۱	-۰/۲۰۹	-۰/۱۵۷	-۰/۰۸۳	منفی
۱/۳۴۶	۱/۰۴۵	۱/۲۲۲	۱/۲۸۳	۱/۱۰۴	۱/۰۰۲	کولموگروف Z مقدار -اسمیرنوف
۰/۰۵۳	۰/۲۲۴	۰/۱۰۱	۰/۰۷۴	۰/۱۷۵	۰/۲۶۸	سطح معناداری

با توجه به داده‌های جدول فوق مشاهده می‌شود که سطح معناداری (Sig) آزمون نرمال بودن داده در متغیر یاد شده بزرگ‌تر از $0/05$ است. بنابراین با اطمینان $0/95$ می‌توان بیان نمود که متغیرهای یاد شده از مفروضه نرمال بودن برخوردار می‌باشند، بنابراین می‌توان از آزمون‌های پارامتریک جهت آزمون سوالات تحقیق استفاده کرد.

• سوال اصلی؛ تا چه اندازه گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران تأثیر بگذارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون t گروه‌های مستقل به شرح زیر استفاده شد:

طبق آزمون برابری واریانس‌ها (آزمون لون) و سطح معناداری مربوط به آن ($p=0/052$) که بزرگ‌تر از ($p=0/05$) است، واریانس‌ها با هم برابر می‌باشند. بنابراین مقدار آماره t در سطح برابری واریانس‌ها مورد قبول قرار می‌گیرد که برابر ($t=1/983$) و سطح معناداری آن ($p=0/047$) می‌باشد. با توجه به این مطلب که سطح معناداری از ($p=0/05$) کوچک‌تر است آزمون معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، بین میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را گذرانده‌اند با آن گروه از مدیرانی که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را نگذرانده‌اند از لحاظ آماری تفاوت وجود دارد.

در پژوهش حاضر مشاهده گردید که میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را گذرانده‌اند ($61/164$) بیش از میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی است که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را نگذرانده‌اند ($58/469$) و تفاوتی بین دو میزان میانگین مشاهده می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند منجر به افزایش مهارت تصمیم‌گیری مدیران گردد.

• سوال فرعی اول؛ تا چه اندازه حل نمودن نظام دار مسائل می‌تواند بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران تأثیر بگذارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون t گروه‌های مستقل به شرح زیر استفاده شد:

طبق آزمون برابری واریانس‌ها (آزمون لون) و سطح معناداری مربوط به آن ($p=0/102$) که بزرگ‌تر از ($p=0/05$) است، واریانس‌ها با هم برابر می‌باشند. بنابراین مقدار آماره t در سطح برابری واریانس‌ها مورد قبول قرار می‌گیرد که برابر ($t = 1/991$) و سطح معناداری آن ($p=0/041$) می‌باشد. با توجه به این مطلب که سطح معناداری از ($p=0/05$) کوچک‌تر است آزمون معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، بین میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که توانایی حل نظام‌مند مسائل را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری می‌دانند با آن گروه از مدیرانی که توانایی حل نظام‌مند مسائل را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری نمی‌دانند از لحاظ آماری تفاوت وجود دارد.

جدول ۳ آمار توصیفی میزان مهارت تصمیم‌گیری مدیران به تفکیک مؤثر دانستن توانایی حل مسائل

انحراف از میانگین	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	حل نمودن نظام‌مند مسائل
۰/۵۰۸	۵/۵۲۸	۶۲/۰۹۳	۱۱۸	حل نمودن نظام‌مند مسائل < ۱۸ =
۱/۶۰۷	۵/۵۰۴	۵۸/۵۰۱	۲۸	حل نمودن نظام‌مند مسائل > ۱۸ =

با توجه به داده‌های جدول فوق مشاهده می‌شود که میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که توانایی حل نظام‌مند مسائل را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری می‌دانند یا به عبارت دیگر میزان میانگین پاسخ‌دهی آنان نسبت به مؤثر دانستن توانایی حل نمودن نظام‌مند مسائل آنان بیش از میانگین در نظر گرفته شده است (۱۸) است (۶۲/۰۹۳)، بیشتر از میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی است که توانایی حل نظام‌مند مسائل را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری نمی‌دانند (۵۸/۵۰۱) و تفاوتی بین دو میزان میانگین مشاهده می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران توانایی حل نظام‌مند مسائل می‌تواند موجب بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری گردد.

• سوال فرعی دوم؛ تا چه اندازه کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران می‌تواند بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران تأثیر بگذارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون t گروه‌های مستقل به شرح زیر استفاده شد:

طبق آزمون برابری واریانس‌ها (آزمون لون) و سطح معناداری مربوط به آن ($p=0/092$) که بزرگ‌تر از ($p=0/05$) است، واریانس‌ها با هم برابر می‌باشند. بنابراین مقدار آماره t در سطح برابری واریانس‌ها مورد قبول قرار می‌گیرد که برابر ($2/159$) $t =$ و سطح معناداری آن ($p=0/032$) می‌باشد. با توجه به این مطلب که سطح معناداری از ($p=0/05$) کوچک‌تر است آزمون معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، بین میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری می‌دانند با آن گروه از مدیرانی که توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری نمی‌دانند از لحاظ آماری تفاوت وجود دارد.

جدول ۴ آمار توصیفی میزان مهارت تصمیم‌گیری مدیران به تفکیک مؤثر دانستن توانایی کسب تجربه از دیگران

انحراف از میانگین	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	توانایی کسب تجربه از دیگران
۰/۵۱۷	۵/۴۵۱	۶۱/۲۱۶	۱۱۱	کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران < 21
۱/۳۷۰	۸/۱۰۶	۵۸/۶۲۸	۳۵	کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران > 21

با توجه به داده‌های جدول فوق مشاهده می‌شود که میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری می‌دانند یا به عبارت دیگر میزان میانگین پاسخ‌دهی آنان نسبت به مؤثر دانستن به کارگیری توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران آنان بیش از میانگین در نظر گرفته شده (۲۱) است ($61/216$)، بیشتر از میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی است که به کارگیری توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری نمی‌دانند ($58/628$) و تفاوتی بین دو میزان میانگین مشاهده می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران می‌تواند موجب بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری گردد.

- سوال فرعی سوم؛ تا چه اندازه آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی می‌تواند بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران تأثیر بگذارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون t گروه‌های مستقل به شرح زیر استفاده شد: طبق آزمون برابری واریانس‌ها (آزمون لون) و سطح معناداری مربوط به آن ($p=0/868$) که بزرگ‌تر از ($p=0/05$) است، واریانس‌ها با هم برابر می‌باشند. بنابراین مقدار آماره t در سطح برابری واریانس‌ها مورد قبول قرار می‌گیرد که برابر ($2/157 = t$) و سطح معناداری آن ($p=0/033$) می‌باشد. با توجه به این مطلب که سطح معناداری از ($p=0/05$) کوچک‌تر است، آزمون معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، بین میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که توانایی آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری می‌دانند با آن گروه از مدیرانی که توانایی آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری نمی‌دانند از لحاظ آماری تفاوت وجود دارد.

جدول ۵: میزان مهارت تصمیم‌گیری مدیران به تفکیک مؤثر دانستن توانایی آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی

انحراف از میانگین	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	توانایی آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی
۰/۵۶۴	۶/۱۰۵	۶۱/۱۴۵	۱۱۷	آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی < ۳۹
۱/۲۰۴	۶/۴۸۸	۵۸/۳۷۹	۲۹	آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی > ۳۹

با توجه به داده‌های جدول فوق مشاهده می‌شود که میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که توانایی آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری می‌دانند یا به عبارت دیگر، میانگین پاسخ‌دهی آنان نسبت به مؤثر دانستن توانایی آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی آنان بیش از میانگین در نظر گرفته شده (۳۹) است (۶۱/۱۴۵)، بیشتر از میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی است که توانایی آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری نمی‌دانند (۵۸/۳۷۹) و تفاوتی بین دو میزان میانگین مشاهده می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران توانایی آموختن تجربه از تجارب قبلی و فعلی می‌تواند موجب بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری گردد.

- سوال فرعی چهارم؛ تا چه اندازه الگوبرداری از سازمان‌های موفق می‌تواند بر

مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران تأثیر بگذارد؟

برای پاسخ به سوال فوق از آزمون t گروه‌های مستقل به شرح زیر استفاده شد:

طبق آزمون برابری واریانس‌ها (آزمون لون) و سطح معناداری مربوط به آن ($p=0/923$) که بزرگ‌تر از ($p=0/05$) است، واریانس‌ها با هم برابر می‌باشند. بنابراین، مقدار آماره t در سطح برابری واریانس‌ها مورد قبول قرار می‌گیرد که برابر ($t = 3/820$) و سطح معناداری آن ($p=0/000$) می‌باشد. با توجه به این مطلب که سطح معناداری از ($p=0/05$) کوچک‌تر است آزمون معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، بین میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که الگوبرداری از سازمان‌های موفق را موجب بهبود تصمیم‌گیری می‌دانند با آن گروه از مدیرانی که الگوبرداری از سازمان‌های موفق را موجب بهبود تصمیم‌گیری‌های نمی‌دانند از لحاظ آماری تفاوت وجود دارد.

جدول ۶: میزان مهارت تصمیم‌گیری مدیران به تفکیک مؤثر دانستن الگوبرداری از سازمان‌های موفق

انحراف از میانگین	انحراف از معیار	میانگین	تعداد	الگوبرداری از سازمان‌های موفق
۰/۵۲۱	۵/۹۸۸	۶۱/۲۱۲	۱۳۲	الگوبرداری از سازمان‌های موفق < 21
۱/۵۹۰	۵/۹۵۰	۵۴/۷۸۵	۱۴	الگوبرداری از سازمان‌های موفق > 21

با توجه به داده‌های جدول فوق مشاهده می‌شود که میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که الگوبرداری از سازمان‌های موفق را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری می‌دانند یا به عبارت دیگر میزان میانگین پاسخ‌دهی آنان نسبت به مؤثر دانستن الگو برداری از سازمان‌های موفق آنان بیش از میانگین در نظر گرفته شده (۲۱) است (۶۱/۲۱۲)، بیشتر از میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی است الگوبرداری از سازمان‌های موفق را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری نمی‌دانند (۵۴/۷۸۵) و تفاوتی بین دو میزان میانگین مشاهده می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران الگوبرداری از سازمان‌های موفق می‌تواند موجب بهبود

مهارت‌های تصمیم‌گیری گردد.

• سوال فرعی پنجم؛ تا چه اندازه انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان می‌تواند بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران تأثیر بگذارد؟

طبق آزمون برابری واریانس‌ها (آزمون لون) و سطح معناداری مربوط به آن ($p=0/760$) که بزرگ‌تر از ($p=0/05$) است، واریانس‌ها با هم برابر می‌باشند. بنابراین مقدار آماره t در سطح برابری واریانس‌ها مورد قبول قرار می‌گیرد که برابر ($2/658$) = t و سطح معناداری آن ($p=0/009$) می‌باشد. با توجه به این مطلب که سطح معناداری از ($p=0/05$) کوچک‌تر است آزمون معنادار می‌باشد. به عبارت دیگر، بین میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان را موجب بهبود تصمیم‌گیری می‌دانند با آن گروه از مدیرانی که انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان را موجب بهبود تصمیم‌گیری‌های نمی‌دانند از لحاظ آماری تفاوت وجود دارد.

جدول ۷: میزان مهارت تصمیم‌گیری مدیران به تفکیک مؤثر دانستن انتقال مؤثر و سریع دانش

انتقال مؤثر و سریع دانش	تعداد	میانگین	انحراف از معیار	انحراف از میانگین
انتقال مؤثر و سریع دانش < 21	۱۳۰	۶۱/۰۶۹	۶/۰۳۱	۰/۵۲۸
انتقال مؤثر و سریع دانش > 21	۱۶	۵۶/۷۵۰	۶/۹۴۲	۱/۷۳۵

در این پژوهش دیده شد که میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری می‌دانند یا به عبارت دیگر میزان میانگین پاسخ‌دهی آنان نسبت به مؤثر دانستن انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان آنان بیش از میانگین در نظر گرفته شده (۲۱) است ($61/069$)، بیشتر از میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی است انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان را موجب بهبود مهارت تصمیم‌گیری نمی‌دانند ($56/750$) و تفاوتی بین دو میزان میانگین مشاهده می‌شود. بنابراین، می‌توان

نتیجه گرفت که از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان می‌تواند موجب بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری گردد.

• سوال فرعی ششم؛ تا چه اندازه میانگین مهارت تصمیم‌گیری در مدیران بازرسی شهرداری تهران که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را گذرانده‌اند در سطوح مختلف تحصیلی با یکدیگر متفاوت است؟

برای بررسی سوال فوق از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه به شرح زیر استفاده شد:

با توجه به یافته‌ها و مشاهده مقدار F و سطح معناداری آزمون ($p=0/949$) و بزرگ‌تر بودن آن از ($0/5$) می‌توان مطرح نمود که تفاوت معناداری بین میزان میانگین گروه‌های مختلف وجود ندارد، یعنی میزان مهارت تصمیم‌گیری در بین مدیران بازرسی شهرداری تهران در سطوح مختلف تحصیلی آنان از قبیل دیپلم و فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس و بالاتر از آن از لحاظ آماری با یکدیگر متفاوت نمی‌باشد.

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

بر مبنای یافته‌های حاصل از آمار استنباطی و مقایسه آن‌ها با یافته تحقیقات چنین بحث شد که در پاسخ به سوال اصلی که تا چه اندازه گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران بازرسی شهرداری تهران تأثیر می‌گذارد چنین نتیجه‌گیری شد که میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را گذرانده‌اند ($61/164$) بیش از میزان میانگین مهارت تصمیم‌گیری مدیرانی است که دوره‌های آموزشی ضمن خدمت را نگذرانده‌اند ($58/469$) و تفاوتی بین دو میزان میانگین مشاهده می‌شود. بنابراین نتیجه گرفته شد که از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران، گذراندن دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند منجر به افزایش مهارت تصمیم‌گیری مدیران می‌گردد، این یافته با یافته تحقیق ابطحی (1386) که نتیجه گرفت، آموزش ضمن خدمت به آموزشی گفته می‌شود که پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌گیرد و هدف از آن آماده‌سازی افراد برای اجرای بهتر مسئولیت‌هایشان و بهبود توانایی‌ها و مهارت‌های آنان است

تطابق دارد و نیز با تحقیق فتحی و اجارگاه (۱۳۸۳) که نتیجه گرفت، آموزش نیروی انسانی و ارزیابی آثار آن بر افزایش عملکرد آنان، ضمن اینکه در سطح سازمان‌ها باعث بهبود عملکرد کارکنان و سازمان می‌گردد زمینه‌های برخورد مناسب‌تر کارکنان با مراجعان را نیز فراهم می‌نماید، هم‌سویی دارد.

به‌علاوه مشخص شد که از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران توانایی حل نمودن نظام‌مند مسائل بر بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران تأثیر می‌گذارد، این یافته با یافته تحقیق ویلیام (۲۰۱۱) که نتیجه گرفت ناظران باید در ابتدا اصول و قواعد کلی برای حل نظام‌مند مسئله و تصمیم‌گیری‌های مناسب را بیاموزند تا موجب افزایش بهره‌وری و ارائه اصول و قواعد کلی برای حل نظام‌مند مسائل و خود ارزیابی مدیران شود تطابق دارد و نیز با یافته تحقیق مک‌نامارا (۲۰۰۴) که نتیجه گرفت از مهارت‌های مدیریت و نظارت حل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، اصول ارتباطی، جلسات مدیریتی و خود مدیریتی است، هم‌سویی دارد.

همچنین، از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران بر بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. این یافته با یافته تحقیق عزیزی بندر آبادی (۱۳۸۰) که معتقد است نظام‌های اطلاعاتی نسبتاً پیشرفته می‌تواند در کمک به بهبود تصمیم‌گیری مدیران نقش بسزایی را ایفا نماید، هم‌خوانی دارد.

به علاوه، الگوبرداری از سازمان‌های موفق بر بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. این یافته با یافته تحقیق هادی زاده و طهرانی (۱۳۸۷) که معتقد است تصمیم‌گیری به عنوان جوهره اصلی فعالیت‌های مدیران در تمامی وظایف آن‌ها از اهمیت بسزایی برخوردار است و مدیران سبک تصمیم‌گیری خود را با توجه به عوامل مختلف فردی، سازمانی و محیطی انتخاب می‌کنند هم‌سویی دارد.

از نظر مدیران بازرسی شهرداری تهران انتقال مؤثر و سریع دانش در تمام سطوح سازمان نیز بر بهبود مهارت‌های تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. این یافته با یافته تحقیق دیویدسون (۱۹۹۸) در رابطه با آموزش و تحصیلات واقعی بر مبنای تئوری پیوسته، که بر آموزش با فناوری‌های نوین تأکید داشته و معتقد است تحصیلات دانشگاهی تأثیری

بر آموزش‌ها و یادگیری و تصمیم‌گیری بر مبنای آن ندارد، منطبق است. همچنین، میزان مهارت تصمیم‌گیری در بین مدیران بازرسی شهرداری تهران در سطوح مختلف تحصیلی آنان از قبیل دیپلم و فوق دیپلم، لیسانس و فوق لیسانس و بالاتر از آن از لحاظ آماری با یکدیگر متفاوت نمی‌باشد.

با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر پیشنهادات کاربردی زیر به مسئولان شهرداری تهران ارائه می‌شود:

- بر مبنای تجربه پژوهشگر و با توجه به یافته‌های پژوهش گذراندن دوره‌های آموزشی مطابق سرفصل‌های وظایف دستگاه نظارت می‌تواند بر مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیران شهرداری علی‌الخصوص مدیران بازرسی شهرداری تهران تأثیر گذارد، بنابراین به مسئولان شهرداری تهران پیشنهاد می‌شود با توجه به نقش حساس و تأثیر گذار مدیران بازرسی در جلوگیری از بروز تخلفات، کلاس‌های آموزشی بازرسان بیشتر و در موضوعات تخصصی و در حیطة نظارتی برای آن‌ها برگزار گردد تا اعلام نظر آن‌ها در زمینه‌های خاص با تخصص و سرعت و دقت کامل و با رعایت عدل و انصاف صورت پذیرد.

- بر مبنای تجربه پژوهشگر و با توجه به یافته‌های پژوهش الگوبرداری از سازمان‌های موفق می‌تواند باعث رشد تصمیم‌گیری گردد، لذا به جهت دستیابی به این امر لازم است جلسات هم‌اندیشی بین بازرسان مناطق و سازمان‌ها و ادارات شهرهای مختلف برگزار گردد تا بتوانند در مورد مسائل با یکدیگر به بحث و تبادل نظر پرداخته و یافته‌های مثبت خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند.

- بر مبنای تجربه پژوهشگر و با توجه به یافته‌های پژوهش سعی شود آموزش‌ها به صورت کاربردی در اختیار بازرسان قرار گیرد و به جهت نیل به این منظور می‌بایست از تجربیات بازرسان کارآموده‌تر برای آموزش بازرسان کم تجربه استفاده گردد و بازرسانی که در مسایل خاص به پیشرفت‌هایی دست می‌یابند تجارب خود را در کلاس‌های آموزشی در اختیار سایر بازرسان قرار دهند.

- بر مبنای تجربه پژوهشگر و با توجه به یافته‌های پژوهش سعی شود جهت انتصاب مدیران بازرسی جدید، مدیران مذکور مدتی را در کنار مدیری که از نظر سوابق عملکرد مناسبی داشته تحت آموزش قرار گیرند.

منابع و مأخذ

ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۲)، شیوه‌های نوین ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌ها، نشریه مدیریت و توسعه، شماره ۱۸.

اکبری، احمد (۱۳۸۶)، فنون بازرسی، تهران، نشر صفار.

پور شافعی، هادی (۱۳۸۵)، تدوین الگویی جهت تصمیم‌گیری مشارکتی اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های ایران، پایان نامه دکتری، دانشگاه شهید بهشتی.

رابینز، استیفن (۱۳۷۸)، تئوری سازمان ساختار و طرح سازمانی، ترجمه پارسائیان و اعرابی، نشر صفار، تهران.

عزیزی بندرآبادی، محمد (۱۳۸۰)، بررسی نقش سیستم‌های اطلاعاتی و مدیریت بر بهبود تصمیم‌گیری مدیران سازمان بسیج دانشجویی، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.

فتحی و اجارگاه، کورش (۱۳۸۳)، برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران، انتشارات سمت.

میرزاییگی، مهدی. رضازاده، محمود (۱۳۸۷)، راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی، انتشارات آریا پروژه.

نوری، حمید (۱۳۸۶). آموزش کارکنان، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.

هادی زاده، محمدمهدی. طهرانی، رسول (۱۳۸۷) بررسی رابطه بین سبک‌های عمومی تصمیم‌گیری مدیران در سازمان‌های دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.

هاشمی، حسین (۱۳۸۹)، پیشگیری به جای بازرسی، نشر دانش.

Beavis, M (2009), the in theory knowledge base, in paradigms, approaches.

Davidson, K. (1998), Education in internet-linking theory to reality (on line) available: (<http://www.oise.onca.kdavidson/cons.html>).

Ferdinand Braun Prize, Carl. (2011) Technical Achievement, Vol3, P:48.

Mc Namara, Carter. (2004). Management Helping, community Rules.

Robbins, Stephen p (1982) the administrative process – New Delhi prentice hall.

McClelland, Hammond et al (1980). Decision making, unknown tip learning domainis.htm.HTML document

William, Tait. (2011). Taking Decisions, Pub:Northern Regional Management Center, ISBN-0-948023-65-1.