

## وضعیت حمایت مدیران از آموزش و بهسازی شهرداری تهران

دکتر کورش فتحی واجارگاه<sup>۱\*</sup>

دکتر محمود ابوالقاسمی<sup>۲</sup>

مهدیه سادات صادقی<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۲/۱۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۰۴/۰۱)

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی وضعیت حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان شهرداری تهران انجام گرفته است. روش پژوهش، آمیخته اکتشافی بوده است که در آن داده‌های کمی و کیفی مورد نیاز، از طریق مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شده است. به منظور انجام مصاحبه، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ۸ مدیر آموزش و برای اجرای پرسشنامه، با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه تعداد ۶۱ نفر مدیر و ۳۱۵ نفر از کارکنان شرکت‌کننده دوره‌های آموزشی مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران به عنوان نمونه انتخاب شدند. در پژوهش حاضر برای تحلیل داده‌های کیفی از روش توصیفی، تحلیلی و تفسیری استفاده شده است و داده‌های بخش کمی نیز با استفاده از روش‌های t تک گروهی، t دو گروه مستقل مورد تحلیل قرار گرفتند. یافته‌های بخش کمی پژوهش بیانگر آن است که مهم‌ترین زمینه‌های حمایت مدیران از دیدگاه کارکنان "اختصاص منابع (زمان و تجهیزات مناسب) برای استفاده از آموخته‌ها می‌باشد. مهم‌ترین سطوح حمایت مدیران از دیدگاه کارکنان و مدیران به ترتیب عبارتند از: "کمک به افزایش سطح علاقه و انگیزه کارکنان نسبت به آموزش" و "برای کارکنان فرصت بهره‌مندی از مزایای آموزش (مزایای مالی، دریافت گواهینامه) را ایجاد می‌کنم". همچنین از دیدگاه مدیران و کارکنان شهرداری تهران، "حجم کاری بسیار زیاد کارمند"، مهم‌ترین مانع حمایت مدیران از فعالیتهای آموزش و بهسازی این سازمان شناخته شد. برای ترغیب کارکنان به حضور در دوره‌های آموزشی و همچنین پشتیبانی لازم از آموزش از سوی سرپرستان و مدیران پیشنهاد می‌گردد که مدیران ارشد به عنوان الگو، ایفای نقش نمایند و ضمن مشارکت در فعالیتهای آموزش و بهسازی کارکنان، دوره‌های آموزشی برای این رده از مدیران هم برگزار شود.

**واژه‌های کلیدی:** حمایت مدیران، آموزش و بهسازی، شرایط حمایت، موانع حمایت، زمینه‌ها و سطوح حمایت

<sup>۱\*</sup> - استاد علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران، مسئول مکاتبات: kouroshfathi@hotmail.com

<sup>۲</sup> - استادیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

## ۱- مقدمه

محیط متغیر، سازمان‌ها را مجبور می‌سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. امروزه، آموزش و بهسازی شرط اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمان است (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). اگرچه آموزش و بهسازی برای سازمان‌ها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است و برگزاری دوره‌های آموزشی در سازمان، فوایدی را برای همه ذی‌نفعان در بردارد (Aguinis & Kraiger, 2009). اما نکته قابل تأمل این است که صرف وجود آموزش و برگزاری دوره‌های آموزشی نمی‌تواند تضمین‌کننده تحقق اهداف رشد و بالندگی کارکنان و سازمان باشد. بلکه باید با تشویق کارکنان به یادگیری و فراهم کردن شرایط و امکانات و همین‌طور ایجاد فرصت‌های آموزشی، منابع انسانی را در مسیر توسعه و بالندگی قرار داده و بر عملکرد بهینه آن‌ها افزود، که این امر با حمایت و پشتیبانی مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان محقق می‌شود (Nijman, 2004; Coetzer, 2005). حمایت مدیران از فعالیت‌های آموزش و بهسازی یکی از عناصر کلیدی برای تسهیل و تقویت آموزش و یادگیری کارکنان می‌باشد (گودرزی و همکاران، ۱۳۸۳). آموزش و تربیت نیروی انسانی نیز، از وظایف حساس مدیریت هر سازمان است (لباف، ۱۳۷۴). از این‌رو، مدیر در برابر آموزش به همان اندازه مسئول است؛ که در تهیه و تنظیم بودجه سازمان. مدیریت می‌تواند و باید با تأکید بر آموزش و همکاری در زمینه‌های آموزش، اهمیت آن را مسجل و محرز نماید و حمایت لازم را از این امر به عمل آورد (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹). بدیهی است که حمایت و پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان متأثر از نگرش‌ها و مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان نسبت به آموزش می‌باشد (Coetzer, 2005). در واقع، تا زمانی که مدیران نگرش مثبتی نسبت به آموزش نداشته باشند و آن را برای سازمان ضروری ندانند، نمی‌توان انتظار رشد خاصی از آموزش را در سازمان داشت (خراسانی و ملامحمدی، ۱۳۸۹) و آموزش کارکنان نمی‌تواند فرایند کار را بهبود بخشد و کیفیت و اثربخشی بالایی را برای سازمان به ارمغان آورد (صبغیان و اکبری، ۱۳۸۹). مطالعات موجود نشان می‌دهد که فقدان نگرش مثبت و ناآگاهی بسیاری از مدیران از اهمیت آموزش کارکنان و بالتبع عدم حمایت آنان از فعالیت‌های آموزشی، به کاهش فرصت‌های آموزشی کارکنان، کاهش انگیزه آنان برای شرکت در دوره‌های آموزشی و در نهایت به اجرای نادرست این دوره‌ها منجر می‌شود (Nigrawa, 2006). علاوه بر این موارد، کاهش بودجه آموزشی، کمبود امکانات و تجهیزات مناسب، جایگاه نامناسب آموزش در سازمان، سلیقه‌ای عمل کردن مدیران در تعیین دوره‌ها و روش‌های آموزشی، عدم کنترل و ارزیابی دوره‌ها و برنامه‌های آموزشی از سوی مدیران، عدم کاربست مهارت‌های آموخته‌شده، انتخاب نامناسب کارکنان برای شرکت در دوره‌ها، اهمیت ندادن

کارکنان به دوره‌های آموزشی، هریک می‌توانند از عوامل دیگر عدم حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان باشند (بیک زاد، ۱۳۷۹؛ طباطبایی، ۱۳۸۸؛ فهیدی و ضیغمی محمدی، ۱۳۹۰).

با توجه به این که شهرداری‌ها به عنوان دستگاه‌های عمومی که ارتباط مستقیمی با عموم مردم دارند، بایستی برای حفظ ویژگی‌های پاسخ‌گویی و مردمی بودن و ارتقای سرمایه انسانی و در نهایت جلب رضایت شهروندان، به آموزش و بهسازی کارکنان بپردازند (نیکنام، ۱۳۸۶) و بدون تردید ارائه خدمات بی‌نقص، سریع و توأم با روابط انسانی سطح بالا به شهروندان، بدون وجود نظام آموزش سازمانی منظم، پویا و اثربخش غیرممکن است و از آنجایی که برای اثربخشی آموزش نیز، حمایت مدیریت مؤلفه‌ای اساسی و حیاتی است؛ حال این سؤال مطرح می‌شود که حمایت مدیران شهرداری تهران از فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان در چه وضعیتی است؟ از این رو، پژوهش حاضر بر آن است که وضعیت موجود حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان را مورد بررسی قرار داده و برای پاسخگویی به این سؤال کلی، زمینه‌ها، شرایط، موانع و سطوح حمایت مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

آموزش و بهسازی کارکنان بدون وجود فرهنگ حمایتی میسر نخواهد شد، آموزش اثربخش نیازمند توجه، حمایت و تلاش جمعی مدیران و کارکنان سازمانی است و حمایت مدیر یکی از عوامل کلیدی سازمانی است، که اثربخشی آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Jayawardand & Switzer et al, 2005; Bunch, 2007; Prasanna, 2008). به طور کلی حمایت در سازمان متغیری است که از مفهوم حمایت اجتماعی<sup>۱</sup> ناشی می‌شود (Switzer et al, 2005).

در تعریف حمایت مدیران بیان شده است که مدیران با تشویق کارکنان، انگیزه لازم را در آنان برای شرکت در برنامه‌های آموزشی ایجاد می‌کنند و با در اختیار گذاشتن زمان کافی، بودجه لازم و منابع مورد نیاز، کارکنان را قبل، حین و بعد از برنامه‌های آموزشی کمک می‌کنند، همچنین مدیران ضمن الزام کارکنان به درگیری فعال در تصمیم‌گیری، آنان را در کاربرد قابلیت‌های تازه کسب‌شده در محیط کار، راهنمایی می‌کنند (Abdullah et al., 2011; Ismail et al., 2010; Nijman, 2006).

حمایت مدیریت از آموزش، محیط مطلوبی را در سازمان ایجاد می‌کند و رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد را بین کارفرما و کارکنان به وجود می‌آورد (Khalid et al., 2011). به طوری که کارکنان با مدیران حمایتی‌تر با انگیزه بیشتر و نگرش‌های مثبت و سازنده‌تری نسبت به ارزش و اهمیت آموزش در دوره‌ها شرکت می‌کنند، بهتر یاد می‌گیرند و مهارت‌های جدیدشان را انتقال می‌دهند (Ismail et al., 2010; Mullen et al., 2006; Nijman, 2004).

<sup>۱</sup>-Social support

شکور و ضیغمی محمدی (۱۳۸۹) با بیان این که تحقیقات نشان می‌دهد عوامل سازمانی و محیطی بر مشارکت در دوره‌های آموزش مداوم تأثیر می‌گذارد، فقدان تشویق از جانب سرپرستان و مدیران را از موانع شرکت فراگیران در دوره‌های آموزش مداوم می‌دانند و معتقدند تشویق‌های کلامی و غیرکلامی مدیران پرستاری سبب تقویت مثبت افراد برای شرکت در دوره‌های آموزش مداوم می‌گردد.

یان و مینگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی به بررسی نگرش‌های کارکنان نسبت به اثربخشی آموزش پرداختند. نتایج حاصل حاکی از آن است که سرپرستان با مشارکت و فعالیت در تعیین نیازهای آموزشی و همین‌طور ارزش قائل‌شدن کارکنان برای دوره‌های آموزشی، نقشی مهم و حیاتی دارند. از عوامل تأثیرگذار در غیراثربخش بودن آموزش در خدمات عمومی می‌توان به عدم حمایت مدیریت ارشد و هم‌تایان، نگرش‌های فردی کارکنان، عوامل مربوط به شغل (محدودیت زمان، حجم کاری بالا) و همین‌طور کاستی‌هایی در اعمال آموزش مثل عدم نیازسنجی آموزشی، محدودیت بودجه، فقدان برنامه‌ریزی برای آموزش، عدم وجود بازخورد پس از آموزش اشاره کرد (Haslinda & Mahyuddin, 2009).

در پژوهشی که در سال ۲۰۰۷ توسط انجمن توسعه کارکنان<sup>۲</sup> انجام شد، نتایج حاکی از آن بود که بیش از ۹۰ درصد پاسخ‌دهندگان بر این باور بودند که حمایت مدیران صف از آموزش و بهسازی بسیار بااهمیت است. مدیران صف، نقش حیاتی را در تشویق، تسهیل و حتی بازدارندگی از یادگیری و بهسازی کارکنان‌شان ایفا می‌کنند. خالد و همکاران، در پژوهشی با عنوان "بررسی میزان حمایت مدیریت و اثرات آن بر اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی پاکستان" دریافتند که حمایت مدیریت ارتباط معناداری با اثربخشی آموزش دارد. حمایت مدیریت در هر سازمانی حیاتی است و در اثربخشی برنامه‌های آموزشی برحسب یادگیری دانش و مهارت‌های جدید، تغییر در نگرش شغلی و بهبود عملکرد اثر مثبتی دارد. با وجود این که حمایت مدیریت بر انگیزش فردی و جمعی نیز اثرگذار است اما در این پژوهش به عنوان عاملی غیرمؤثر در انتقال آموزش به محیط کار یافت شد (Khalid, 2011). نتایج پژوهش لین و هانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) حاکی از آن است که بین تعهد مدیر نسبت به ارائه حمایت و شرکت کارکنان در برنامه‌های آموزشی ارتباط وجود دارد. تشویق مدیریتی اثری مثبت و سازنده بر اشتیاق و تمایل زیردستان برای حضور در برنامه‌های آموزشی دارد. با توجه به این که مدیران این قدرت را دارند که به زیردستان‌شان فرمان دهند و منابع را در اختیار آن‌ها قرار دهند و مشوق‌هایی در جهت تشویق

<sup>۱</sup>-Yan & Ming

<sup>۲</sup>-CIPD

<sup>۳</sup>-Lin & Hung

رفتار کارکنان به شرکت در برنامه‌های آموزشی ارائه دهند، بنابراین حمایت یا عدم‌حمایت مدیر نسبت به حضور زبردستانش در آموزش می‌تواند به سادگی اقدام کارکنان برای حضور در دوره‌های آموزشی تحت تأثیر قرار دهد.

عبدالله و همکاران (۲۰۱۱)، در پژوهشی ترکیبی با عنوان نقش سرپرستان در برنامه‌های آموزشی به عنوان عامل انگیزشی برای یادگیری، به بررسی نقش سرپرستان در برنامه‌های آموزشی در دو جنبه حمایت سرپرست (مثل، تشویق کارکنان به حضور در برنامه‌های آموزشی و کاربست مهارت‌های تازه کسب‌شده در کار) و ارتباط سرپرست با فراگیران (ارائه بازخورد، تشویق به مباحثه و ارائه اطلاعات گسترده درباره آموزش) در هنگام برگزاری برنامه‌های آموزشی، پرداختند. که این عوامل انگیزش کارکنان را برای یادگیری دانش، مهارت‌های جدید و نگرش مثبت در برنامه آموزش سازمانی افزایش می‌دهد.

کی هونگو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان عواملی که مانع اثربخشی آموزش کارکنان می‌شود بیان می‌کند که عوامل گوناگونی به آموزش کارکنان در قدرت‌های محلی تانزانیا<sup>۲</sup> آسیب می‌رساند؛ از جمله این‌که با توجه به نداشتن بودجه کافی، در آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری نمی‌شود، تخلفاتی مثل پارتی‌بازی صورت می‌گیرد، حمایت ضعیف مدیریت عالی باعث می‌شود که برخی مدیران، آموزش را به عنوان موضوعی جدی تلقی نکنند، و در نهایت این‌که، نبود سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی، پیامدهایی هم‌چون برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی ضعیف آموزشی را به دنبال دارد.

بر این اساس، سؤالات پژوهش به این صورت مطرح می‌گردد:

۱. در چه زمینه‌هایی (ابزاری، اطلاعاتی، عاطفی و ارزیابی) مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان حمایت می‌کنند؟
۲. میزان حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان در چه سطحی (پذیرش، تشویق، مشارکت و ...) قرار دارد؟
۳. موانع حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان کدامند؟
۴. شرایط حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان چیست؟

<sup>۱</sup>-Kihongo

<sup>۲</sup>-Tanzania

## ۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نوع تحقیق آمیخته اکتشافی است. در این تحقیق، به داده‌های کیفی اهمیت زیادی داده می‌شود. علاوه بر آن، در توالی گردآوری داده‌ها، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌گردند (بازرگان هرندی، ۱۳۸۷). جامعه آماری این پژوهش، متشکل از دو بخش است؛ بخش اول، شامل کلیه مدیران آموزش مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران است که تعداد آن‌ها برابر با ۲۲ نفر می‌باشد. بخش دوم شامل، کلیه کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران در بین سال‌های ۹۱-۱۳۸۹ و مدیران آنان می‌باشد که تعداد آنان برابر با ۱۱۸۷۶ نفر است. قابل ذکر است از این تعداد ۱۷۴۱ نفر مدیر و ۱۰۱۳۵ نفر کارکنان آن‌ها می‌باشند. با مراجعه به جدول کرجسی و مورگان<sup>۱</sup> مشخص شد که تعداد ۳۷۴ نفر معرف این جامعه خواهد بود. که با توجه به پراکندگی جامعه آماری در این تحقیق ابتدا از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شده است. بدین صورت که مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران به پنج منطقه جغرافیایی شمال، جنوب، شرق، غرب، مرکز تقسیم شد و سپس از هر خوشه ۲ منطقه به صورت تصادفی انتخاب گردید. در مرحله بعد با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه تعداد ۶۱ نفر مدیر و ۳۱۵ نفر کارکنان آن‌ها، پرسشنامه‌ها را تکمیل نمودند. البته قابل ذکر است تعداد مدیران و کارکنان با توجه به نسبت آن‌ها در جامعه که حدوداً ۱۵ درصد مدیران و ۸۴ درصد کارکنان محاسبه گردید، در نظر گرفته شد.

جدول ۱- توزیع جامعه و نمونه آماری بر حسب مناطق منتخب

منطقه جغرافیایی	مناطق منتخب	جامعه	نمونه	کارکنان	مدیران
شمال تهران	۱-۳	۱۴۶۲	۹۳	۷۹	۱۴
جنوب تهران	۱۵-۲۰	۱۳۳۲	۸۶	۷۳	۱۴
غرب تهران	۲۱-۲۲	۹۲۳	۶۱	۵۱	۱۰
شرق تهران	۱۳-۱۴	۹۵۶	۶۱	۵۱	۱۰
مرکز تهران	۷-۱۲	۱۱۷۹	۷۵	۶۱	۱۳

منبع: (محاسبات نگارندگان)

<sup>۱</sup>-Krejcie & Morgan

جهت نمونه‌گیری برای مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند آماری استفاده شده است. در تحقیق حاضر، جهت تعیین حجم نمونه برای اجرای مصاحبه و جمع‌آوری داده‌های کیفی، براساس حرفه مشابه عمل شد. در تحقیقات کیفی، تعداد واحدهای نمونه‌برداری را برای گروه‌های همگون، ۶ الی ۸ نفر پیشنهاد می‌کنند. که در این پژوهش، حجم نمونه برای انجام مصاحبه ۸ نفر می‌باشد (هومن، ۱۳۸۵).

ابزار اندازه‌گیری در پژوهش حاضر، به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی، مصاحبه و جهت جمع‌آوری داده‌های کمی، پرسشنامه می‌باشد. این پرسشنامه؛ پرسشنامه‌ای مرکب از ۴ سؤال و ۳۴ گویه مشابه بر مبنای مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت<sup>۱</sup>، برای کارکنان و مدیران آنان طراحی شده است. به منظور تعیین روایی داده‌های کیفی، از روش چک‌کردن اعضاء و جهت تعیین روایی پرسشنامه، از نظر متخصصان استفاده شده است. پایایی پرسشنامه، با استفاده از روش آلفای کرونباخ<sup>۲</sup> (۰/۸۶) برای پرسشنامه کارکنان و ۰/۸۷ برای پرسشنامه مدیران، محاسبه گردیده است.

تحلیل کیفی داده‌ها در سه بخش توصیفی، تحلیلی و تفسیری بدین طریق انجام شد که در مرحله اول پژوهشگر با خواندن و بازخوانی مکرر یادداشت‌ها و نیز گوش‌دادن مکرر و نسخه‌برداری از نوارهای صوتی، سعی در برقراری تعاملی پویا با داده‌ها نمود. در این مرحله داده‌ها کدگذاری شدند (صلصالی، ۱۳۸۲).

در مرحله بعدی خوشه‌بندی داده‌های (کدها) مشابه انجام شد. در روش‌های کیفی، ایده خوشه‌بندی، تم<sup>۳</sup> نامیده می‌شود که در واقع واحدهای معنایی هستند که در ساختار داده‌ها وجود دارند (مرحله تحلیل). در مرحله آخر پژوهشگر تفسیر خود را مبنی بر این‌که داده‌ها حاکی از چیست، انجام داد (گال، بورگ و گال، ۱۳۸۳).

در جدول ۲ نمونه‌ای از جملاتی که کدگذاری شده‌اند بر اساس اهمیت و فراوانی نشان داده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کمی در این تحقیق از آمار استنباطی استفاده شده است. از  $t$  تک نمونه‌ای جهت بررسی وضعیت حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان، از  $t$  دوگروه مستقل برای مقایسه میانگین‌های نظرات مدیران و کارکنان جهت بررسی وضعیت حمایت، استفاده شده است.

<sup>۱</sup>-Five-Point Link Scale

<sup>۲</sup>-Cronbakh Alpha

<sup>۳</sup>-Theme

## جدول ۲- گویه‌های مربوط به موانع حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان

عامل‌ها	مؤلفه‌ها	گویه‌ها
موانع شناختی و رفتاری	موانع شناختی و رفتاری	شناخت ناکافی نسبت به اهمیت آموزش و بهسازی
		فرعی و اختیاری قلمداد کردن فعالیت‌های آموزشی
		نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان در دوره‌ها
		نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش
		عدم اعتقاد کافی به ارتقا و توسعه شایستگی‌های افراد از طریق حضور در دوره‌های آموزشی
		عدم آشنایی کامل با بعد تخصصی آموزش
		نظام انگیزشی نامناسب
		عدم تناسب شغل با شاغل
موانع حمایت	موانع سازمانی و ساختاری	نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره‌های آموزشی
		حجم کاری بسیار زیاد کارمند
		وجود قوانین و مقررات دست و پا گیر مربوط به آموزش
		جدایی واحد آموزش از واحد منابع انسانی
		جابه‌جایی شغلی کارکنان
		وجود سلسله مراتب شغلی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## ۳- یافته‌ها

به منظور استخراج مؤلفه‌های سؤالات پژوهشی، داده‌های حاصل از مصاحبه با مدیران آموزش، به روش کیفی تحلیل شد. در نتیجه این تحلیل، مؤلفه‌های متعددی استخراج گردید. در گام بعد، محتوای مؤلفه‌ها به روش کمی در دو گروه کارکنان و مدیران مورد ارزیابی قرار گرفتند.



### سؤال اول: در چه زمینه‌هایی آموزش و بهسازی کارکنان از حمایت مدیران برخوردار است؟

جدول ۳- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای بررسی زمینه حمایتی از دیدگاه کارکنان

۳ = میانگین نظری					شاخص گویه‌ها
سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۴/۹۲	۱/۱۳	۳/۳۰	ارائه کمک‌های عملی (آموزش خصوصی) برای یادگیری بهتر مطالب آموزشی
۰/۰۰۳	۳۱۴	-۳/۰۲	۱/۲۱	۲/۷۹	کاهش حجم کار کارکنان، برای حضور مستمر در دوره‌های آموزشی
۰/۰۰۱	۳۱۴	۸/۸۷	۱/۰۸	۳/۵۶	اختصاص منابع برای استفاده از آموخته‌ها و محتوای آموزشی در محیط کار
۰/۰۰۱	۳۱۴	۸/۵۸	۱/۰۶	۳/۵۱	پیگیری حضور کارکنان در تمام جلسات آموزشی
۰/۰۰۱	۳۱۴	۵/۳۳	۱/۰۹	۳/۳۱	ارائه بازخورد سازنده نسبت به عملکرد کارکنان
۰/۰۰۱	۳۱۴	۷/۶۲	۱/۰۹	۳/۴۴	بررسی و پیگیری میزان پیشرفت کارکنان
۰/۰۰۱	۳۱۴	۶/۶۷	۰/۸۴	۳/۳۱	نمره کل

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول فوق ملاحظه می‌شود که در همه گویه‌های مربوط به زمینه‌های حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان و نیز در نمره کل این مؤلفه، مقدار t در سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  است و چون میانگین تجربی بطور معنی داری از میانگین فرضی (۳) بزرگتر است بنابراین می‌توان چنین عنوان نمود که آموزش و بهسازی کارکنان از حمایت مدیران برخوردار است. فقط در زمینه "کاهش حجم کار کارکنان، برای حضور مستمر در دوره‌های آموزشی" چون میانگین تجربی کوچکتر از میانگین نظری است، بنابراین در این زمینه آموزش و بهسازی کارکنان از حمایت مدیران برخوردار نیست.

جدول ۴- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای بررسی زمینه حمایتی از دیدگاه مدیران

۳ = میانگین نظری					شاخص گویه‌ها
سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۶۰	۵/۸۲	۱/۰۹	۳/۸۲	کمک‌های عملی برای یادگیری بهتر مطالب آموزشی ارائه می‌دهم.
۰/۰۵۲	۶۰	۱/۹۸	۱/۱۱	۳/۲۶	برای حضور مستمر کارکنانم در دوره‌های آموزشی، حجم کار آنان را کاهش می‌دهم.
۰/۰۰۱	۶۰	۶/۱۹	۱/۰۳	۳/۸۰	برای استفاده کارکنانم از آموخته‌ها و محتوای آموزشی در محیط کار، منابع لازم را فراهم می‌کنم.
۰/۰۰۳	۶۰	۳/۰۹	۱/۱۰	۳/۴۴	حضور کارکنانم در تمام جلسات آموزشی را پیگیری می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۸/۵۱	۰/۸۴	۳/۹۰	بازخورد سازنده نسبت به عملکرد کارکنانم ارائه می‌دهم.
۰/۰۰۱	۶۰	۹/۳۰	۰/۹۷	۴/۱۳	میزان پیشرفت کارکنانم را بررسی و پیگیری می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۷/۳۳	۰/۷۷	۳/۷۳	نمره کل

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول فوق ملاحظه می‌شود که همه گویه‌های مربوط به زمینه‌های حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان (به جز گویه برای حضور مستمر کارکنانم در دوره‌های آموزشی، حجم کار آنان را کاهش می‌دهم) و نیز نمره کل این مؤلفه مقدار t در سطح  $\alpha = 0/05$  است و به دلیل این‌که میانگین تجربی بطور معناداری از میانگین فرضی (۳) بزرگ‌تر است، بنابراین می‌توان چنین عنوان نمود که آموزش و بهسازی کارکنان از حمایت مدیران برخوردار است.

سؤال دوم: میزان حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان در چه سطحی قرار دارد؟

جدول ۵- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای بررسی سطوح حمایتی از دیدگاه کارکنان

۳ = میانگین نظری					شاخص	گویه‌ها
سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین		
۰/۰۰۱	۳۱۴	۹/۷۸	۱/۱۴	۳/۶۰	اختصاص زمان کافی برای شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۹/۹۶	۱/۰۱	۳/۴۸	ایجاد فرصت‌های برابر برای بهره‌مندی کلیه کارکنان از دوره‌های آموزشی	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۵/۸۷	۰/۹۲	۳/۷۹	ایجاد فرصت برای بهره‌مندی کارکنان از مزایای آموزش (مزایای مالی، و...)	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۹/۶۴	۰/۹۴	۴/۰۰	کمک به افزایش سطح علاقه و انگیزه کارکنان نسبت به آموزش	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۶/۸۰	۱/۱۳	۳/۴۱	استقبال از نظرات و پیشنهادات کارکنان، در مورد دوره‌های آموزشی	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۰/۷۵	۱/۰۳	۳/۶۰	تسهیل حضور کارکنان در دوره، با تنظیم مجدد برنامه زمان‌بندی کار	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۲/۹۶	۱/۱۱	۳/۷۷	پیشنهاد دوره‌های جدید، منطبق با نیازهای کارکنان	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۹/۳۴	۱/۱۴	۳/۵۷	مشارکت در بهبود سرفصل‌های آموزشی	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۵/۰۲	۰/۹۳	۳/۷۵	همکاری در نیازسنجی دوره‌های آموزشی (معرفی افراد برای شرکت در دوره‌ها)	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۴/۶۶	۰/۷۹	۳/۶۴	نمره کل	

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۶- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای بررسی سطوح حمایتی از دیدگاه مدیران

۳ = میانگین نظری					شاخص گویه‌ها
سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۶۰	۱۷/۳۴	۰/۶۰	۴/۳۳	برای شرکت کارکنانم در دوره‌های آموزشی، زمان کافی را در اختیار آنان قرار می‌دهم.
۰/۰۰۱	۶۰	۱۲/۷۷	۰/۷۴	۴/۱۶	برای بهره‌مندی کلیه کارکنانم از دوره‌های آموزشی فرصت‌های برابر ایجاد می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۱۹/۷۹	۰/۵۷	۴/۵۶	برای کارکنانم فرصت بهره‌مندی از مزایای آموزش (مزایای مالی و...) را ایجاد می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۱۳/۲۴	۰/۸۳	۴/۳۰	برای افزایش سطح علاقه و انگیزه کارکنانم نسبت به آموزش تلاش می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۱۶/۷۸	۰/۶۷	۴/۴۳	از نظرات و پیشنهادات کارکنانم، در مورد دوره‌های آموزشی استقبال می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۱۲/۳۰	۰/۷۳	۴/۱۳	حضور کارکنانم را در دوره، با تنظیم مجدد برنامه زمان‌بندی کار، تسهیل می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۵/۶۶	۱/۱۲	۳/۸۰	منطبق با نیازهای کارکنانم، دوره‌های جدید پیشنهاد می‌دهم.
۰/۰۰۱	۶۰	۵/۳۶	۱/۰۸	۳/۷۳	در بهبود سرفصل‌های آموزشی مشارکت می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۶/۶۴	۱/۰۸	۳/۹۳	در نیازسنجی دوره‌های آموزشی (معرفی افراد برای شرکت در دوره‌ها) همکاری می‌کنم.
۰/۰۰۱	۶۰	۲۰/۷۱	۰/۴۳	۴/۱۴	نمره کل

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول فوق ملاحظه می‌شود که در همه گویه‌های مربوط به میزان حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان و همچنین در نمره کل این مؤلفه، مقدار t در سطح  $\alpha = 0/05$  است و چون میانگین تجربی بطور معنی‌داری از میانگین فرضی (۳) بزرگ‌تر است، بنابراین می‌توان چنین عنوان نمود که کارکنان و مدیران، سطوح حمایت مدیران را در سطح بالایی ارزیابی کرده‌اند.

## سؤال سوم: موانع حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان کدامند؟

جدول ۷- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای موانع حمایت از دیدگاه کارکنان

۳ = میانگین نظری					شاخص گوبه‌ها
سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۶/۵۵	۱/۱۷	۳/۴۷	شناخت ناکافی نسبت به اهمیت آموزش و بهسازی
۰/۰۰۱	۳۱۴	۵/۰۷	۱/۲۱	۳/۳۸	عدم اعتقاد لازم، به ارتقا و توسعه شایستگی‌های افراد از طریق حضور در دوره‌های آموزشی
۰/۰۰۱	۳۱۴	۳/۹۱	۱/۱۷	۳/۲۸	نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش (به دلایلی همچون؛ آموزش زمان بر است، و ...)
۰/۰۰۱	۳۱۴	۵/۳۷	۱/۲۳	۳/۴۱	عدم آشنایی کامل با بُعد تخصصی آموزش (نیازسنجی، اجراء، ارزشیابی و ...)
۰/۰۰۱	۳۱۴	۷/۴۱	۱/۲۴	۳/۵۷	نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان در دوره‌ها (به دلایلی همچون؛ رسیدگی به امور شخصی به جای شرکت در دوره‌ها، و ...)
۰/۰۰۱	۳۱۴	۵/۰۷	۱/۱۸	۳/۳۷	فرعی و اختیاری قلمداد کردن فعالیت‌های آموزشی
۰/۰۰۱	۳۱۴	۶/۱۳	۱/۰۹	۳/۴۱	نظام انگیزشی نامناسب (به دلایلی همچون؛ فقدان قدرشناسی و پاداش به مدیران برای آموزش و بهسازی کارکنانشان و ...)
۰/۰۰۱	۳۱۴	۵/۷۰	۱/۳۱	۳/۴۶	نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره‌های آموزشی
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۲/۰۶	۱/۱۰	۳/۸۳	حجم کاری بسیار زیاد کارمند
۰/۰۰۱	۳۱۴	۳/۱۷	۱/۲۳	۳/۲۴	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر مربوط به آموزش
۰/۰۰۱	۳۱۴	۳/۸۹	۰/۹۴	۳/۷۷	جدایی واحد آموزش از واحد منابع انسانی
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۴/۵۸	۰/۸۷	۳/۴۴	نمره کل

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول فوق ملاحظه می‌شود که در همه گوبه‌های مربوط به موانع حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان و نیز نمره کل این مؤلفه، مقدار t در سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  معنادار بوده است و چون میانگین تجربی به طور معنی‌داری از میانگین فرضی (۳) بزرگ‌تر است

بنابراین براساس نمرات میانگین‌ها می‌توان چنین عنوان نمود که از دید کارکنان موانع حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان در سطح متوسط به بالا می‌باشد.

جدول ۸- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای موانع حمایت از دیدگاه مدیران

۳ = میانگین نظری					شاخص گویه‌ها
سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۸۱	۶۰	۱/۷۷	۱/۱۵	۳/۲۶	شناخت ناکافی نسبت به اهمیت آموزش و بهسازی
۰/۵۹۶	۶۰	۰/۵۳	۱/۲۱	۳/۰۸	عدم اعتقاد لازم، به ارتقا و توسعه شایستگی‌های افراد از طریق حضور در دوره‌های آموزشی
۰/۵۳۲	۶۰	۰/۶۲	۱/۲۱	۳/۰۹	نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش (به دلایلی همچون؛ آموزش زمان‌بر است و ...)
۰/۷۴۵	۶۰	۰/۳۲	۱/۱۷	۳/۰۴	عدم آشنایی کامل با بُعد تخصصی آموزش (نیازسنجی، اجرا، ارزشیابی و ...)
۰/۱۶۵	۶۰	-۱/۴۰	۱/۱۷	۲/۷۸	نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان در دوره‌ها
۰/۹۱۹	۶۰	۰/۱۰	۱/۲۷	۳/۰۱	فرعی و اختیاری قلمدادکردن فعالیت‌های آموزشی
۰/۱۷۴	۶۰	۱/۳۷	۱/۰۷	۳/۱۸	نظام انگیزشی نامناسب
۰/۰۰۷	۶۰	۲/۸۱	۱/۳۲	۳/۴۵	نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره‌های آموزشی
۰/۰۰۱	۶۰	۳/۹۶	۱/۲۵	۳/۶۲	حجم کاری بسیار زیاد کارمند
۰/۰۵۹	۶۰	-۱/۹۲	۱/۰۲	۲/۷۳	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر مربوط به آموزش
۰/۰۰۴	۶۰	-۲/۹۷	۱/۱۶	۲/۵۴	جدایی واحد آموزش از واحد منابع انسانی
۰/۰۰۱	۶۰	۳/۳۹	۰/۸۸	۳/۳۸	نمره کل

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول فوق و نتایج آزمون t تک نمونه‌ای مشاهده می‌شود که به جز سه گویه، میانگین نمرات مابقی گویه‌ها تفاوت معناداری با میانگین نظری ندارد. همان‌گونه که نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد میانگین نمره گویه "جدایی واحد آموزش از واحد منابع انسانی" با میانگین نظری تفاوت معنادار اما در جهت معکوس دارد. به عبارت دیگر جدایی واحد آموزش از واحد منابع انسانی از نظر مدیران به عنوان مانع حمایتی در سازمان آن‌ها در نظر گرفته نمی‌شود. از

سویی دیگر میانگین گویه‌های حجم کاری بسیار زیاد کارمند و نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره‌های آموزشی بالاتر از میانگین نظری بوده است و تفاوت معناداری با آن داشته است. به عبارت دیگر از نظر مدیران این گویه‌ها به عنوان بااهمیت‌ترین موانع حمایتی مطرح شده‌اند.

### سؤال چهارم: شرایط حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان چیست؟

جدول ۹- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای شرایط حمایت از دیدگاه کارکنان

۳ = میانگین نظری					شاخص گویه‌ها
سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۳۱۴	۲۳/۰۶	۰/۸۹	۴/۱۰	برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران
۰/۰۰۱	۳۱۴	۲۱/۰۸	۰/۹۱	۴/۰۱	فرهنگ‌سازی برای آموزش
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۹/۶۰	۰/۹۷	۴/۰۳	الزام و تعهد عملی مدیران ارشد به آموزش
۰/۰۰۱	۳۱۴	۲۱/۱۳	۰/۹۲	۴/۰۴	برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران در خصوص نقش و مسئولیت شان در قبال آموزش و بهسازی کارکنان
۰/۰۰۱	۳۱۴	۲۱/۳۰	۰/۹۲	۴/۰۵	نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران در حیطه آموزش و بهسازی منابع انسانی
۰/۰۰۱	۳۱۴	۲۸/۵۵	۰/۷۶	۴/۲۱	تشویق مدیران فعال در زمینه آموزش و بهسازی کارکنان
۰/۰۰۱	۳۱۴	۱۹/۷۴	۰/۸۸	۳/۹۴	تدوین مقررات حمایتی دارای ضمانت اجرایی از سوی اداره کل آموزش
۰/۰۰۱	۳۱۴	۲۴/۲۱	۰/۸۴	۴/۱۰	درگیر کردن مدیران در فرایند آموزش
۰/۰۰۱	۳۱۴	۳۲/۱۵	۰/۵۹	۴/۰۷	نمره کل

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۱۰- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای برای موانع حمایت از دیدگاه مدیران

۳ = میانگین نظری					شاخص گویه‌ها
سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار t	انحراف معیار	میانگین	
۰/۰۰۱	۶۰	۱۲/۳۰	۰/۷۱	۴/۱۳	برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران
۰/۰۰۱	۶۰	۱۰/۰۵	۰/۸۱	۴/۱۴	فرهنگ‌سازی برای آموزش
۰/۰۰۱	۶۰	۹/۳۸	۰/۹۶	۴/۱۶	الزام و تعهد عملی مدیران ارشد به آموزش
۰/۰۰۱	۶۰	۶/۴۱	۰/۸۴	۳/۷۶	برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران در خصوص نقش و مسئولیت‌شان در قبال آموزش و بهسازی کارکنان
۰/۰۰۱	۶۰	۷/۶۰	۰/۹۳	۳/۹۰	نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران در حیطه آموزش و بهسازی منابع انسانی
۰/۰۰۱	۶۰	۶/۸۳	۰/۸۶	۴/۰۱	تشویق مدیران فعال در زمینه آموزش و بهسازی کارکنان
۰/۰۰۱	۶۰	۸/۴۰	۰/۹۷	۴/۰۸	تدوین مقررات حمایتی دارای ضمانت اجرایی از سوی اداره کل آموزش
۰/۰۰۱	۶۰	۵/۵۰	۰/۸۴	۳/۸۳	درگیر کردن مدیران در فرایند آموزش
۰/۰۰۱	۶۰	۱۰/۲۱	۰/۷۶	۴/۰۰	نمره کل

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول فوق و مقدار t ملاحظه می‌شود که همه گویه‌های مربوط به شرایط حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان و نیز نمره کل این مؤلفه در سطح معناداری قرار دارند و به دلیل این که میانگین تجربی به‌طور معنی‌داری از میانگین فرضی (۳) بزرگ‌تر است، بنابراین می‌توان چنین عنوان نمود که از نظر کارکنان همه گویه‌های مطرح شده در زمره شرایط حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان قرار دارد.



## آیا بین نظرات مدیران و کارکنان در زمینه وضعیت حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان شهرداری تهران تفاوت معناداری وجود دارد؟

جدول ۱۱- نتایج تحلیل آزمون t دو گروه مستقل

مؤلفه‌ها	گروه‌ها	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	درجه آزادی	t	سطح معناداری
زمینه حمایت	کارکنان	۳۱۵	۳/۳۱	۰/۸۲	۳۷۴	-۳/۶۵	۰/۰۰۱
	مدیران	۶۱	۳/۷۳	۰/۷۷			
سطوح حمایت	کارکنان	۳۱۵	۳/۶۴	۰/۷۸	۳۷۴	-۴/۸۰	۰/۰۰۱
	مدیران	۶۱	۴/۱۴	۰/۴۳			
موانع حمایت	کارکنان	۳۱۵	۳/۷۷	۰/۹۴	۳۷۴	۳/۰۰	۰/۰۰۳
	مدیران	۶۱	۳/۳۸	۰/۸۸			
شرایط حمایت	کارکنان	۳۱۵	۴/۰۶	۰/۵۸	۳۷۴	۰/۷۰	۰/۴۸۱
	مدیران	۶۱	۴/۰۰	۰/۷۶			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌گونه که نتایج جدول (۱۱) نشان می‌دهد در نظرات مدیران و کارکنان آن‌ها در مؤلفه‌های زمینه حمایت، سطوح حمایت و موانع حمایت تفاوت معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر مدیران در زمینه و سطوح حمایت نظر مساعدتری در مقایسه با کارکنان دارند.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

مهم‌ترین زمینه‌های حمایت مدیران از دیدگاه کارکنان و مدیران به ترتیب عبارت‌اند از: اختصاص منابع (زمان و تجهیزات مناسب) برای استفاده از آموخته‌ها و محتوای آموزشی در محیط کار و بررسی و پیگیری میزان پیشرفت کارکنان می‌باشد، که اختصاص منابع (زمان و تجهیزات مناسب) برای استفاده از آموخته‌ها و محتوای آموزشی در محیط کار مربوط به حمایت‌های ابزاری مدیران در مرحله بعد از آموزش است. مدیرانی که به صورت مثبت و سازنده از دوره‌های آموزشی حمایت می‌کنند در اطمینان و دلگرمی فرد به یادگیری مهارت‌های جدید و همچنین توانایی او برای انتقال آن مهارت‌ها تأثیر می‌گذارد (Ling, 2007; Perez, 2006).

مهم‌ترین سطوح حمایت مدیران از دیدگاه کارکنان و مدیران به ترتیب عبارت‌اند از: "کمک به افزایش سطح علاقه و انگیزه کارکنان نسبت به آموزش" و "برای کارکنانم فرصت بهره‌مندی از مزایای آموزش (مزایای مالی، دریافت گواهینامه) را ایجاد می‌کنم". کمک به افزایش سطح علاقه و انگیزه کارکنان نسبت به آموزش در سطح دوم حمایت مدیران و در مؤلفه تشویق قرار دارد. تشویق مدیریتی اثر مثبتی روی اشتیاق زیردستان برای حضور در دوره‌های آموزشی دارد (Lin & Huang, 2011).

ایجاد انگیزه از کارکردهای بسیار مهم مدیریت است (هرسی و بلانچارد، ۱۳۸۵). برای این‌که فرد بتواند مهارتی را یاد بگیرد باید برانگیخته شود. مدیرانی که میزان زیادی از حمایت را از مافوق مستقیم‌شان برای آموزش دریافت کرده‌اند گزارش داده‌اند که انگیزه بیشتری برای حضور در دوره‌های آموزشی و یادگیری از دوره‌های آموزشی را دارند (Switzer et al., 2005). ایجاد فرصت به کارکنان برای بهره‌مندی از مزایای آموزشی اولین سطح حمایت مدیران از فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان می‌باشد. شک نیست که نقش مدیران در ممانعت یا حمایت از حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی بسیار مهم است (Ismail, 2010). اما توفیق هر نوع برنامه آموزشی به وجود انگیزه فراگیر وابسته است و مدیران باید انگیزه کارکنان برای حضور در دوره‌های آموزشی که صرفاً کسب گواهینامه و یا مزایای مادی آموزش است را تغییر دهند و انگیزه‌های درونی مثل انگیزه پیشرفت کارکنان را جایگزین آن نمایند.

مهم‌ترین موانع حمایت مدیران از دیدگاه کارکنان و مدیران عبارت‌اند از "حجم کاری بسیار زیاد کارمند" از مهم‌ترین موانع حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان در شهرداری تهران می‌باشد. حجم کاری بسیار بالا اشاره دارد به وضعیتی که در آن کارکنان با انجام دادن بیش از حد کار در زمان موجود مواجه می‌شوند، حجم کار بر اثربخشی آموزش اثر می‌گذارد (Nijman, 2004). این یافته با نتایج تحقیقات جلالی و همکاران (۱۳۸۲) و شکور و ضیغمی محمدی (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

در سازمان‌هایی که کارکنان با فشار حجم کاری مواجه هستند، هنگامی که ساعاتی را برای فعالیت‌های آموزش و یادگیری آنان اختصاص می‌دهند، تلقی کارکنان از آموزش و یادگیری به عنوان فعالیتی، اضافه بر فعالیت‌های کاری روزانه‌شان است که این امر منجر به کاهش انگیزه کارکنان برای حضور در دوره‌های آموزشی می‌شود و از نظر آنان آموزش فعالیتی غیرضروری و بی‌ارزش به حساب می‌آید (Sambrook, 2002).

مهم‌ترین شرایط حمایت مدیران از دیدگاه کارکنان و مدیران به ترتیب عبارت‌اند از: "تشویق مدیران فعال در زمینه آموزش و بهسازی کارکنان" و "الزام و تعهد عملی مدیر ارشد به آموزش" می‌باشد. "الزام و تعهد عملی مدیر ارشد برای آموزش" برای موفقیت برنامه‌های

آموزش و بهسازی لازم و حیاتی است (Rehman et al., 2011; Wick et al., 2010, Haslinda & Mahyuddin, 2009). این گویه که از دیدگاه مدیران مهم‌ترین شرایط حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان می‌باشد با یافته‌های حسن‌بیگی (۱۳۸۹)، کی هونگو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) همخوانی دارد. کی هونگو بیان می‌کند؛ تعهد و حمایت مدیر ارشد از آموزش باعث جدی‌گرفتن آموزش از جانب سایر مدیران می‌شود. با حمایت مدیریت ارشد یادگیری به طور موثرتری در سازمان صورت می‌گیرد (حسن بیگی، ۱۳۸۹).

در پایان نیز براساس یافته‌های تحقیق، پیشنهاد زیر ارائه می‌گردد:

- از مهم‌ترین موانع حمایت مدیران از آموزش و بهسازی کارکنان، ساعات نامناسب برگزاری دوره‌های آموزشی اشاره شد، که پیشنهاد می‌گردد با ایجاد و توسعه آموزش الکترونیکی در شهرداری تهران، مشکلات مربوط در این زمینه تسهیل یابد.
- برای ترغیب و تشویق کارکنان به حضور در دوره‌های آموزشی و همچنین پشتیبانی لازم از آموزش از سوی سرپرستان و مدیران پیشنهاد می‌گردد که مدیران ارشد به عنوان الگو، ایفای نقش نمایند و ضمن مشارکت در فعالیتهای آموزش و بهسازی کارکنان، دوره‌های آموزشی برای این رده از مدیران هم برگزار شود.
- در تدوین و اجرای برنامه‌های مختلف آموزش و بهسازی کارکنان به مسئله مشارکت مدیران توجه ویژه شود، زیرا افراد در برنامه‌هایی که خود در تهیه آن دخالت داشته‌اند با جدیت و اهتمام بیشتری مشارکت می‌نمایند و از طرف دیگر این برنامه‌ها با نیازها و خواسته‌های کارکنان بیش‌تر منطبق خواهد بود.

---

<sup>۱</sup>-Kihongo

**۵- منابع**

- ابیلی، خدایار. (۱۳۷۷). آموزش و بهسازی نیروی انسانی: یک ضرورت سازمانی، *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، شماره ۱۷، صص ۱۱-۱۷.
- بازرگان هرندی، عباس. (۱۳۸۷). *مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته؛ رویکردهای متداول در علوم رفتاری*، تهران، نشر دیدار.
- بیگ زاد، جعفر. (۱۳۷۹). بررسی دلایل عدم تناسب آموزش کارکنان با نیازهای شغلی آنان، *مجله کار و جامعه*، شماره ۳۴، صص ۲۸-۲۰.
- جلالی، رستم، عبدالمالکی، پروانه؛ کهریزی، مهوش. (۱۳۸۵). دیدگاه پرستاران در خصوص آموزش مداوم، *فصلنامه علمی پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی کرمانشاه*، سال دهم، شماره اول، صص ۶۷-۷۵.
- خراسانی، اباصلت؛ ملامحمدی، اعظم. (۱۳۸۹). کاستی‌های آموزش در سازمان‌ها و راهکارهای برون‌رفت از آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارشناسان بخش آموزش، *دو فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام‌های آموزشی*، دوره ۳، شماره ۵، صص ۱۴۵-۱۲۶.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهائی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده، چاپ دوم، تهران، یسپرون.
- شکور، منیژه؛ ضیغمی‌محمدی، شراره. (۱۳۸۹). بررسی نگرش پرستاران به عوامل بازدارنده شرکت در آموزش مداوم پرستاری، *مجله علمی دانشکده پرستاری و مامایی همدان*، دوره هجدهم، شماره ۱، بهار و تابستان، شماره مسلسل ۳۳، صص ۳۳-۲۳.
- شهبازی، مهدی؛ بودلایی، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۸۹). تحلیل ارتباط عوامل جمعیت‌شناختی کارکنان شهرداری تهران با دوره‌های آموزشی، *کنفرانس مدیران آموزش و پژوهش، مشهد مقدس*.
- صباغیان، زهرا؛ اکبری، سهیلا. (۱۳۸۹). *آموزش جامع سازمانی (با رویکرد آموزش بزرگسالان)*، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- صلصالی، مهوش؛ پرویزی، سرور؛ ادیب حاج باقری، محسن. (۱۳۸۲). *روش‌های تحقیق کیفی*، تهران، نشر بشری.
- طباطبایی، سید احمد. (۱۳۸۸). فنون راهبردی آموزش و توسعه منابع انسانی و چالش‌های فراروی آن، *مجله کارآفرینان/امیرکبیر*، سال پنجم، شماره ۴۵، صص ۲۰-۱۷.
- فهییدی، فرزاد؛ ضیغمی محمدی، شراره. (۱۳۹۰). نگرش پرستاران به شرایط حمایتی محیط کار مؤثر بر انتقال آموخته‌ها به کار، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، دوره ۱۱، شماره ۲.
- حسن بیگی، محسن. (۱۳۸۹). ارائه مدل عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در شرکت فرودگاه‌های کشور، به راهنمایی: دکتر علیرضا حسن زاده. پیام نور، تهران (کارشناسی ارشد، رشته مدیریت فناوری اطلاعات).
- گال، مردیت؛ بورگ، والتر؛ گال، جویس. (۱۳۸۳). *روش‌های تحقیق کمی و کیفی در علوم تربیتی و روان‌شناسی*، مترجمان نصر، احمدرضا و دیگران، تهران: (سمت)، دانشگاه شهید بهشتی.
- گودرزی، زهرا؛ خسروی، خدیجه؛ بحرانی، ناصر. (۱۳۸۳). عوامل مؤثر بر فرایند آموزش به مددجو از دیدگاه پرستاران، *فصلنامه حیات*، سال دهم، شماره ۲۳، صص ۶۵-۵۷.
- لباف، حسن. (۱۳۷۴). مدیریت و توسعه، *مجله دانش مدیریت*، شماره ۲۷ و ۲۸، زمستان و بهار، صص ۸۷-۸۰.
- نیکنام، جواد. (۱۳۸۶). اهمیت و ضرورت آموزش و بهسازی کارکنان شهرداری، *ماهنامه برنامه ریزی و مدیریت شهری*، دوره جدید سال هشتم، شماره ۸۰، خرداد و تیر، صص ۱۰۱-۹۶.

هرسی، پال و بلانچارد، کنث. (۱۳۸۵). مدیریت رفتار سازمانی، علاقه بند، علی، تهران، امیرکبیر.  
 هومن، حیدرعلی. (۱۳۸۵). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).

- Abdullah, M.M., Baroto, M.B., Ismail, A & Tat, H.H. (2011). Supervisor's role in training programs as a manager of learning Program, *Log Forum*, 7(2), 1-26.
- Aguinis, H. & Kraiger, K. (2009) Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, *Organizations, and Society Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Bunch, k. J. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture, *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- CIPD. (2007). *Learning and the line" The role of line managers in training, learning and development"*, Chartered Institute of Personnel and Development.
- Coetzer, A. J. (2005). *The Effects of Managers on Employees' Learning in Selected New Zealand Small Manufacturing Firms*, Ph.D. thesis of Philosophy Management at Massey University, Wellington, New Zealand.
- Haslinda, A & Mahyuddin, M. Y. (2009). The Effectiveness of Training in the Public Service, *American Journal of Scientific Research*, 6, 39-51.
- Ismail A, Sieng L.L.C., Abdullah M.M. and Francis, S.K. (2010). Linking supervisor's role in training programs to motivation to learn as an antecedent of job performance, *Intangible Capital*, 6(1), 1-25.
- Jayawardana, A. K. L & Prasanna, H. A. D. (2008). Factors Affecting the Effectiveness of Training Provided to Merchandisers of Garment Industry in Sri Lanka, *Sri Lankan Journal of Management*, 12(3).
- Khalid, M. M. (2011). Assessing Impact of Management Support on Perceived Managerial Training Effectiveness in Public Organizations of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 22 (1).
- Kihongo, V. (2011). Factors Inhibiting Effective Staff Training: Cases of Temeke Municipal and Kisarawe District Councils, Tanzania, *Asian Journal of Business Management*, 3(2): 123-130.
- Lin, Sh-H & Huang, H-P. (2011). Moderating effect of social support on the relationship between achievement motivation and training motivation, *World Transactions on Engineering and Technology Education*, 9(1).
- Ling, L.K. (2007). Evaluating The Effectiveness Of Conceptual Skill Training, *Journal of Counseling & Development*, 12(85).
- Mullen, T. R., Kroustalis, C., Meade, A. W., & Surface, E. A. (2006). *Assessing Change in Perceived Organizational Support Due to Training*, Paper presented at the 21 Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.
- Ngirwa, C.A., (2006). *Human Resources in African Work Organization*. 1st Edn., DUP, Dar es Salaam.
- Nijman, D.J.M., Nijhof, W.J., Wognum, A.A.M., & Veldkamp, B.P. (2006). Exploring Differential Effects of Supervisor Support on Transfer of Training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 529-549.

- Nijman, D.-J.J.M (2004). *Supporting Transfer of Training: Effects of the Supervisor*, Doctoral dissertation, University of Twente, Enschede
- Perez, G.A. (2006). *Measuring The Perceived Transfer Of learning And Training For A Customer Service Training Program Delivered By Line Managers To Call Center Employees In A Fortune 200 Financial Services Company*, Ph.D. thesis Of Philosophy, University of North Texas.
- Sambrook, S. (2002). Factors Influencing Learning in Work: a comparison of two research projects (European- and United Kingdom-based). *European Educational Research Journal*, 1(3), 522-537.
- Rehman, A. U. (2011). Measuring Training Effectiveness: A Case Study of Public Sector Project Management In Pakistan, *Journal of Diversity Management*, 6(1).
- Switzer, K.C., Nagy, M., and Mullins, M. (2005). The Influence of Training Reputation, Managerial Support, and Self-Efficacy on Pre-Training Motivation and Perceived Training Transfer, *Applied H.R.M. Research*, 10(1), 21-34.
- Yan L.H, Ming L.W (2010). An Investigation of Employee Attitudes towards Training Effectiveness, Retrieved From: <http://www.seiofbluemountain.com>.