

**شناسایی مؤلفه های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران
(مورد مطالعه: خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شهرداری تهران)**

مرتضی عسگرانی^۱

بهزاد شوقی^۲

تاریخ وصول: ۹۶/۱۲/۰۳

تاریخ پذیرش: ۹۷/۰۴/۲۸

چکیده

تغییر و تحولات مداوم محیطی، بهبود و بالندگی سازمانی را در موقعیت‌های گوناگون اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. از طرف دیگر سازمان‌ها به جهت همسو شدن با تغییرات محیطی نیازمند بهبود و توسعه و گسترش عملیات اجرایی هستند. یکی از فرایندهایی که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت می‌نماید و منجر به ایجاد بالندگی در فرد می‌گردد، آموزش است. لذا با توجه به آنچه گفته شد، هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری شهر تهران است. روش پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع داده کیفی بود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شهرداری تهران بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و اصل اشباع ده نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختار یافته (بخش کیفی) استفاده شد. مصاحبه با خبرگان بیانگر روا بودن مصاحبه بود و به منظور محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد که نتایج بیانگر پایا و روا بودن مصاحبه بود. برای تحلیل داده‌های پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. نتایج نشان داد مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزشی و بالندگی مدیران شهرداری عبارت‌اند از فردی، آموزشی و سازمانی.

واژگان کلیدی: کیفیت آموزش، بالندگی مدیران شهرداری، مؤلفه فردی، مؤلفه آموزشی، مؤلفه

سازمانی

۱- دکترای مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

asgarani2020@yahoo.com

۲- دکترای مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

مقدمه

جامعه چون یکی از گانیسم زنده از بخش‌های متنوع و مختلفی تشکیل شده و این بخش‌ها با توجه به شرایط و کار مخصوص به خود هر کدام نیازی از این کالبد را برطرف و مراتب یک حیات سالم و مترقی را فراهم می‌کند؛ به طوری که هر جامعه متشکل از اجزاء و نهادهای مختلف فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و... است و ویژگی هر کدام از این نهادها با توجه به عوامل مختلفی چون جغرافیا، دین و موقعیت مکانی و زمانی، متفاوت است. تغییرات سریع در محیط‌های اجتماعی امروز به تغییر عمده‌ای در شیوه زندگی، نیازها و پایگاه ارزش‌های افراد منجر شده است که ایجاب می‌کند تا برای رسیدن به پیشرفت و توسعه، افراد و ساختارهای سازمانی انعطاف‌پذیر تا حدودی جایگزین الگوهای سنتی گذشته شود؛ زیرا سازمان‌های کنونی در محیط‌های متحول و پویایی قرار گرفته‌اند که مدیران و رهبران آن‌ها باید با موانعی که در مقابل کوشش‌هایشان برای بقای سازمان وجود دارد، مقابله کنند (سیدی و لطیفی، ۱۳۹۱: ۴۱۳). در دنیای امروز، سازمان‌ها در دنیای پیچیده‌ای حضور دارند که مسئله تغییر و تحولات محیطی، بخشی از مسائل روز آن‌ها می‌باشد. سازمان‌ها در دنیای معاصر برای بقای خویش ناچار به انعطاف‌پذیری در برابر محیط پیرامون و انطباق با تحولات هستند. یکی از مهم‌ترین بخش‌های درون‌سازمانی، سرمایه انسانی است که می‌تواند عامل کلیدی و موفقیت سازمان باشد. ارتقای سطح دانش تئوری و عملی و به عبارت بهتر آموزش منابع انسانی، راه حلی برای هم‌گام شدن با تغییرات درون و برون‌سازمانی است. افراد آموزش‌دیده و متخصص که یکی از مؤثرترین عوامل در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی هر کشور به شمار می‌رود. مدیریت در سازمان‌ها امروزه رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را تجربه می‌کند (محمد پور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۱). فرایندهای آموزش و بهسازی از فعالیت‌های ضروری برای ارتقای صلاحیت و شایستگی در مدیران است. این فعالیت‌ها برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و آموزش، ابزاری است که به‌وسیله فنون و روش‌های مختلف، مدیران را در اداره سازمان‌ها یاری می‌کند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقای توانمندی مدیران امکان‌پذیر است (محمد پور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۲). اولویت دادن به آموزش و برنامه‌های آموزشی در جهت ارتقای سطح مدیران و کارکنان سازمان‌ها ضمن بهبود تفکر، ابتکار و نوآوری در آن‌ها موجب ارتقای مهارت، دانش و نگرش شده و وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه را بهبود می‌بخشد (بینش و حسینیان، ۱۳۹۱).

در جهان امروز سازمان‌ها ناگزیرند برای رسیدن به اهداف به شیوه‌های مختلف و متنوعی متوسل شوند تا بتوانند خود را با تغییرات پرشتاب تطبیق دهند. ارتقای آموزشی مدیران در سازمان‌ها به‌منظور بهسازی، سازمان‌ها را در کسب مزیت رقابتی نسبت به سازمان‌های دیگر یاری می‌رساند. در واقع، آموزش به مدیران سازمان‌ها کمک می‌کند تا نیازهای بلوغ سازمانی (۵) را شناسایی کنند، بالندگی نیروهای کار خود را افزایش دهند و مسائل بحرانی آن‌ها را مشخص نمایند (حاتم پور و همکاران، ۱۳۹۰).

در شرایط متحول امروز که جوامع مدام در حال تغییر هستند، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند (قرونه و همکاران، ۱۳۹۵). در این میان، سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن توانایی تغییر و تطبیق مداوم است. به عبارت دیگر، دوام و توسعه سازمان‌های امروزی در گرو همسو شدن با تغییرات سریع، توسعه و بالندگی است. چراکه تغییر و تحولات مداوم محیطی، بهبود و بالندگی سازمانی را در موقعیت‌های گوناگون اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. یک برنامه توسعه سازمانی، یک سلسله اصول علمی و

عملی از چندین رشته علوم رفتاری نظیر روان‌شناسی اجتماعی، جامعه‌شناسی، روانشناسی، اقتصاد و علوم سیاسی را طلب می‌کند. سازمان‌ها به جهت همسو شدن با تغییرات محیطی نیازمند بهبود و توسعه و گسترش عملیات اجرایی هستند. بالندگی سازمانی فرایندی است که یک سازمان به‌وسیله آن ظرفیت داخلی خود را گسترش می‌دهد تا به حداکثر اثربخشی برسد و آن را حفظ نماید (نچارپور و نقی‌زاده، ۱۳۹۱: ۱۲۲). به‌عبارت‌دیگر، بالندگی سازمانی، روشی است که در اجرای آن عملکرد کارکنان سازمان بهبود می‌یابد و اساساً بر پایه فرایند آموزش و تغییر دادن ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد (Chiva, 2017). بالندگی سازمانی سر منشاء بالندگی اجتماعی است. بالندگی اجتماعی، یکی از مهم‌ترین جلوه‌های بالندگی است که در آن مدیران درک درستی از وظایف خود، انتظارات سازمان پیدا نموده و احترام متقابل شکل می‌گیرد. بالندگی اجتماعی موجب تقویت هوش فرهنگی مدیران می‌گردد و هوش فرهنگی ناشی از بالندگی فردی و کسب قابلیت فردی برای درک، تغییر و اقدام اثربخش در موقعیت‌هایی است که از تنوع فرهنگی برخوردارند (Warrick, 2016: 14).

یکی از فرآیندهایی که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت می‌نماید و منجر به ایجاد بالندگی در فرد می‌گردد، آموزش است. آموزش منجر به کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد می‌شود، به‌گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل کرده و به بالندگی فرد می‌انجامد (Bell & et al, 2017). آموزش، همان گسترش نگرش و دانش، مهارت و الگوهای رفتاری موردنیاز یک فرد برای انجام عملکرد مناسب در یک شغل معین است (عباسی و رشیدی، ۱۳۹۱). به‌عقیده رایبیز، آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری تا با تغییرات نسبتاً پایداری که در فرد ایجاد می‌شود او را در انجام کار و بهبود توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کمک کند. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است (Robbins, 1988).

در مدل توسعه منابع انسانی در یک سازمان، آموزش به‌عنوان یکی از زیرمجموعه‌های توسعه و ارتقای کارکنان لحاظ شده است (رستمی، ۱۳۸۴). هم‌چنین، آموزش ابزاری است که به‌وسیله فنون و روش‌های مختلف، مدیران را در اداره سازمان‌ها یاری می‌رساند. به‌عبارت‌دیگر، ایجاد یک سیستم اداری مطلوب و مناسب تا اندازه‌ی زیادی به کمک آموزش و ارتقای توانمندی‌های مدیران و کارکنان سازمان امکان‌پذیر است (Gabdrakhmanova & et al, 2016: 104).

شهرداری تهران سازمانی غیردولتی است که اداره شهر تهران را بر عهده دارد. در این سازمان، طی سال‌های متمادی و برحسب نیاز، سازمان‌های متعددی به‌عنوان زیرمجموعه تأسیس شده‌اند که با تفکیک کارها بین این سازمان‌ها، مدیریت شهری به بهترین شکل انجام گیرد (اکرامی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵۶). شهرداری تهران همانند دیگر شهرداری‌ها به‌عنوان عامل افول و یا رشد شهر تلقی می‌شود، از این‌رو، ارزیابی عملکرد و بالندگی کارکنان و به‌طور خاص مدیران آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد (محمدپور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۲: ۵).

موانع اساسی در تحقق نظام آموزشی در مجموعه شهرداری را می‌توان در کمرنگی توجه به مدیریت آموزشی به مفهوم علمی و عملی آن، تمرکز مدیریت اداری و آموزشی و تعارض آن با سیاست‌های غیرمتمرکز مدیریت شهری، عدم تحقق اهداف آموزشی در قالب سیاست‌های غیرمتمرکز مدیریت آموزشی به‌علت ضعف ساختار نیروی انسانی واحدهای آموزشی مناطق، عدم وجود ارتباط بین سیستم منابع اداری و انسانی (حقوق و دستمزد و ارتقاء و...) با سیستم آموزشی و هم‌چنین عدم وجود باور کافی

در مدیران ارشد از آموزش به عنوان یک سرمایه انسانی و ابزار تحول سازمان خلاصه نمود (امیری و شاه‌محمدی، ۱۳۸۹: ۹۵).

بر اساس برنامه دوم پنج‌ساله معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران (۱۳۹۴)، بر مبنای بازخوردها، لزوم آموزش مدیران و کارکنان بیش از پیش مورد تأکید قرار گرفته و در این راستا، سیاست‌های راهبردی آموزش مدیران و کارکنان شهرداری تهران مورد بازنگری قرار گرفته است و آموزش مدیران و کارکنان بر آموزش شهروندان مقدم در نظر گرفته شده است. این برنامه همچنین بیان می‌دارد به دلیل اینکه اصلاح رفتار مدیران و کارکنان شهرداری تهران در تغییر رفتار شهروندان تأثیرگذار خواهد بود، آموزش‌های آنان در جهت ارتقای دانش، نگرش و مهارت آنان بسیار اهمیت دارد.

از آنجا که بالندگی نیروی انسانی در جامعه موجب توسعه همه‌جانبه جامعه می‌شود و به عنوان یک مزیت رقابتی نسبت به جوامع دیگر عمل می‌کند، از این رو، این فرایند، دغدغه اصلی جامعه و مدیران سازمان‌های پویا و بالنده امروزی است. در این میان، بدیهی است که اولویت دادن به آموزش و برنامه‌های آموزشی در جهت ارتقای سطح مدیران و کارکنان سازمان‌ها ضمن بهبود تفکر، ابتکار و نوآوری در آن‌ها موجب ارتقای مهارت، دانش و نگرش شده وضعیت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جامعه را بهبود می‌بخشد (بینش و حسینیان، ۱۳۹۱).

آموزش‌های سازمانی در شهرداری تهران دارای منتقدین زیادی است که معتقدند این آموزش‌ها فقط منابع را هدر می‌دهند و تأثیر چندانی بر عملکرد مدیران و کارکنان سازمان ندارند چون اثربخشی لازم را ندارند؛ اما هیچ‌یک از منتقدین، آموزش را فرایندی زائد تلقی نمی‌کنند و هر سازمانی را نیازمند آموزش می‌بینند. پس می‌توان گفت آنچه باعث کاهش اثربخشی آموزشی در این سازمان می‌شود، نحوه آموزش و استمرار آن به جهت توسعه روزافزون است (محمد پور زرنندی و همکاران، ۱۳۹۲: ۸).

همان‌طور که بیان شد دغدغه مسئولین شهرداری بالندگی مدیران است و یکی از روش‌های بالنده کردن مدیران آموزش آن‌ها می‌باشد. موانع اساسی در تحقق نظام آموزشی در مجموعه شهرداری عبارت‌اند از: کم‌رنجی توجه به مدیریت آموزشی به مفهوم علمی و عملی آن، تمرکز مدیریت اداری و آموزشی، تعارض آن با سیاست‌های غیرمتمرکز مدیریت شهری، عدم تحقق اهداف آموزشی در قالب سیاست‌های غیرمتمرکز مدیریت آموزشی به علت ضعف ساختار نیروی انسانی واحدهای آموزشی مناطق، عدم وجود ارتباط بین سیستم منابع اداری و انسانی (حقوق و دستمزد و ارتقاء و ...) با سیستم آموزشی و همچنین عدم وجود باور کافی در مدیران ارشد از آموزش به عنوان یک سرمایه انسانی و ابزار تحول سازمان. شایان ذکر است برای حل مشکلات فوق تا کنون مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شناسایی نشده است.

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی مدیران و کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر را دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی، به‌طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. بنابراین آموزش و بهسازی، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. در گذشته چنین گمان می‌رفت که زمان آموختن با زمان کارکردن و زندگی کردن از هم جدا هستند و بنابراین برای آن‌ها آموزشی درخور توجه بود که پیش از آغاز کار به افراد داده می‌شد. بر این گمان انسان در یک بازه زمانی می‌آموزد و سپس به زندگی و کار مولد و سودمند می‌پردازد و زمانی که کار و زندگی آغاز می‌شود، دیگر برای آموزش و پرورش جایی درخور توجه وجود

ندارد. این اندیشه اکنون اعتبار ندارد و آموزش با زیستن انسان همراه شده است، به طوری که همه مردم برای همه وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه‌های دانش بشری خود را بهره‌مند سازند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی سودمند را دنبال کنند (Bature & et al, 2013).

تعیین اثربخشی برنامه‌های ارتقای آموزشی به دلایل مختلف حائز اهمیت است که در ذیل به بررسی آن‌ها پرداخته شده است:

تعیین بازده آموزش: عمده‌ترین هدف آموزش و ارتقای آن توسعه سرمایه انسانی در سازمان‌هاست. پیامد فعالیت‌های آموزشی افزایش و ایجاد دانش و مهارت‌های سرمایه‌ای یا واسطه‌ای است. بدین معنا که دانش یا مهارت‌های اکتسابی در فرایند آموزش به خودی خود قابل مصرف نیستند، بلکه آن‌ها ویژگی‌ها یا عوامل لازم برای افزایش کارایی و اثربخشی عملیات هستند. بنابراین از طریق سنجش میزان افزایش آگاهی‌ها، بهبود رفتار شغلی و قابلیت‌های اکتسابی جدید می‌توان بازده هزینه‌های مصروفه در جهت آموزش را توجیه کرد.

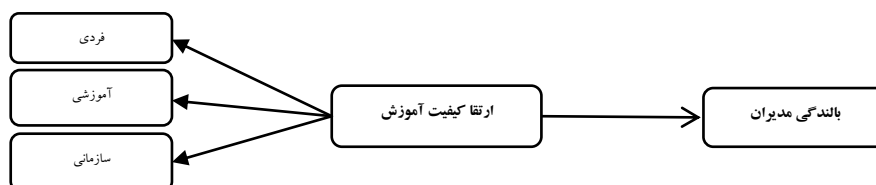
ارتقای کیفیت آموزش: یک برنامه آموزشی باکیفیت برنامه‌ای است که به روشنی مأموریت و اهداف خود را مطابق با نیازها و انتظارات مشتری بیان کرده و در تحقق آن اثربخش و کارآمد باشد. از طریق سنجش اثربخشی آموزش‌ها می‌توان نقاط قوت و ضعف برنامه‌ها را تشخیص داده و اطلاعات و شناخت لازم را برای طراحی برنامه‌های با کیفیت کسب کرد (Bature & et al, 2013).

توسعه اعتماد جمعی: پیگیری و مورد چالش قرار دادن اثرات برنامه آموزشی به سه طریق می‌تواند در خصوص فعالیت‌های آموزشی نگرش مثبت ایجاد کند. اولاً بخشی از رسالت عمده برنامه‌های آموزشی توسعه حرفه‌ای و پرورش قابلیت‌های فکری و عملی جدید در اعضای سازمان است. از طرف دیگر سیاست‌گذاران و گروه مدیریت ارشد سازمان‌ها اهل حساب و کتاب‌اند، یعنی بیشتر بر آن‌اند تا از نتایج خط و مشی‌های اعمال شده و فعالیت‌های به عمل آمده در بخش‌های مختلف به طور مشخص آگاهی یابند. لذا کارگزاران برنامه‌های آموزشی با ارائه گزارش و استناد بر یافته‌ها و شواهدی که مؤید اثربخشی آموزش‌ها در افزایش بهره‌وری و توسعه سازمانی هستند، می‌توانند اعتماد مدیریت عالی سازمان را نسبت به جایگاه اهمیت و اعتبار آموزش‌ها تحکیم نمایند. ثانیاً، مطالعات هاثورن نشان داده است که وقتی فعالیت‌ها و نتایج تلاش‌های افراد مورد نظر واقع شده و به نقطه نظراتشان ترتیب اثر داده می‌شود، دلگرمی، اعتماد و رضایت آنان بهبود می‌یابد و می‌تواند موجب انگیزش درونی در خصوص وظایف محوله گردد. ثالثاً، برنامه‌های آموزشی همانند دیگر برنامه‌های سازمانی دارای فرایند منظم و علمی هستند. غفلت و کم‌توجهی به هر یک از بخش‌ها یا مراحل، زمینه ناکامی و عقیم گذاری برنامه‌ها را فراهم خواهد ساخت (Ghorune & et al, 2012: 90).

برخی از پژوهشگران در پژوهش‌های سازمانی خود، آموزش را به‌عنوان یکی فاکتورهای اصلی مؤثر بر بالندگی مدیران و کارکنان سازمان معرفی کرده‌اند. برای نمونه: سیواکومار و سریده‌هار (۲۰۱۶)، آموزش را در کنار عوامل دیگری همچون، سیاست‌های سازمانی و اقتصادی، نگرش‌ها، محیط و توانایی ذهنی بر بالندگی شغلی افراد مؤثر می‌دانند.

دومینگز، سامپایو و آرز (۲۰۱۶)، در پژوهشی در ارتباط با ارزیابی سیستم مدیریت یکپارچه، مدلی جهت بالندگی مدیران ارائه دادند و در آن به نقش آموزش به‌عنوان فرایند کلیدی در توسعه بالندگی اشاره داشتند. همچنین کلار، فریشامار، رومن و هالبرگ (۲۰۱۶)، نیز ارتقای آموزش و فناوری را یکی از فن‌های مؤثر در ارزیابی میزان بالندگی مدیران می‌دانند.

با توجه به آنچه گفته شد و همچنین با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسئله، گردآوری منطقی ادبیات جریان پیدا کرده و مدل مفهومی پژوهش نیز برگرفته از این ادبیات است. هم‌چنین مؤلفه‌های مربوط به متغیرهای پژوهش (ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران) در شکل زیر در قالب مدل مفهومی بیان شده است.



شکل (۱): مدل مفهومی اولیه ارتقا کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران

لذا با توجه به مبانی نظری و مدل مفهومی پژوهش، سوالات پژوهش به شرح زیر بیان می‌شود:

- ۱- مؤلفه‌ها و شاخص‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری شهر تهران کدامند؟
- ۲- چه عواملی و چگونه می‌توانند بر ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تأثیر داشته باشد؟

- ۳- عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده رشد آموزشی و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟
- ۴- راهکارهای پیشنهادی در خصوص ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟

روش

از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری شهر تهران بود، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها کیفی، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای- میدانی و از نظر هدف کاربردی، از نظر زمان مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی و مدیران ارشد شهرداری تهران بودند. خبرگان ویژگی خبرگان دانشگاهی عبارت بود از اینکه ایشان در زمینه کیفیت آموزش و بالندگی صاحب‌نظر بودند یعنی در این حوزه مقاله و کتاب داشتند، مدرس دوره‌ها و کارگاه در این زمینه برای سازمان‌ها بودند و ... اما ویژگی خبرگان مدیران ارشد شهرداری عبارت بود از اینکه فعالیت آموزشی و پژوهشی در حوزه کیفیت آموزش و بالندگی داشتند، در واحد منابع انسانی فعالیت داشته‌اند، در دوره‌های برگزار شده توسط شهرداری در این حوزه شرکت کرده بودند. روش نمونه‌گیری بخش کیفی، هدفمند (۶۳) بود که در این پژوهش تعداد ۱۰ نمونه به‌عنوان مصاحبه شونده در نظر گرفته شد زیرا بعد از مصاحبه با ده نفر کدهای جدیدی اضافه نشد و حجم نمونه به اشباع رسید. شایان ذکر است که فرایند مصاحبه در اواخر زمستان ۱۳۹۴ انجام شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه‌های انفرادی با مصاحبه‌شوندگان، برای بررسی مقدماتی هفت سؤال مصاحبه استفاده شد. ضمن این‌که سؤال‌های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت‌کنندگان در حین مصاحبه مطرح می‌شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال‌های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت

شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران . . .

اطلاعات جدید از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۱۰ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشیاع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین عوامل مؤثر بر ارتقای آموزش و بالندگی مدیران شهرداری پرداخته و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی شد. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود. برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقت بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان سازمانی شهرداری که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور هم‌زمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده شد. در مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به‌عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند در ادامه محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات زیر ۷۵.۱ درصد به دست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از طریق تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری انجام شده است.

یافته‌ها

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش‌پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر آن‌ها استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین شد. به‌منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم‌افزار اکسل برای حذف آدم‌های بی‌تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سؤال‌های پژوهش کمتر از ۰.۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

مؤلفه‌ها و شاخص‌های کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری شهر تهران کدام‌اند؟
شایان ذکر است که با ده خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با هفت سؤال مصاحبه شد. سؤال‌های مصاحبه را در جدول ۱ آورده شده است. پاسخ‌های ارائه شده برای هر سؤال پس از تحلیل محتوا توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدول ۲ و ۳ آورده شده است.

جدول (۱): سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	به نظر شما چه عواملی و چگونه می‌توانند بر ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تأثیر داشته باشد؟
۲	تعریف شما از ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟
۳	عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟
۴	ابعاد و مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟
۵	ویژگی‌های مدیران بالنده چیست؟
۶	عوامل بازدارنده و تسهیل‌کننده رشد آموزشی و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟
۷	راهکارهای پیشنهادی شما در خصوص ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟

مطالعات علوم اجتماعی ایران، سال پانزدهم، شماره پنجاه و هفتم، تابستان ۱۳۹۷

در جدول ۲ نیز چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در مورد بعد ارتقای کیفیت آموزش آورده شده است.

جدول (۲): چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در بعد ارتقای کیفیت آموزش

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
۱۱۰،۱۷،۱۳	توانایی شناختی مدیران شهرداری	ارتقای کیفیت آموزش
۱۴،۱۸،۱۶	خودکارآمدی مدیران شهرداری	
۱۴،۱۷	انگیزش یادگیری مدیران شهرداری	
۱۱،۱۳،۱۲I	تمایل به نقل و انتقال در صورت نیاز	
۱۳،۱۳،۱۷،۱۹	وظیفه‌شناسی مدیران شهرداری	
۱۶،۱۸،۱۴،۱۷،۱۹	احساس مسئولیت‌پذیری در کارها و وظایف محوله به مدیران شهرداری	
۱۴،۱۶،۱۱۰	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	
۱۴،۱۵،۱۸،۱۹،۱۳،۱۱۰	بی‌پردن به ارزش آموزش از دید مدیران شهرداری	
۱۵،۱۹،۱۱	برنامه‌ریزی برای آموزش توسط مدیران شهرداری	
۱۱،۱۵،۱۹،۱۱۰	برخوردهای از اعتقاد قوی	
۱۱،۱۳،۱۲	صبور بودن مدیران شهرداری در دوره‌های برگزار شده	
۱۳،۱۳،۱۷،۱۹	علاقه به کار مدیران شهرداری	
۱۳،۱۳،۱۷،۱۹	اعتمادبه‌نفس مدیران شهرداری در به‌کارگیری موارد آموزش دیده	
۱۵،۱۶،۱۱	انعطاف‌پذیری بالای مدیران شهرداری پس از برگزاری دوره‌های آموزشی	
۱۳،۱۷،۱۸،۱۹،۱۳،۱۴	دقت بالای در کار مدیران شهرداری پس از برگزاری دوره‌های آموزشی	
۱۶،۱۹،۱۱۰،۱۳	سرعت در کار مدیران شهرداری پس از برگزاری دوره‌های آموزشی	
۱۴،۱۵،۱۲،۱۱۰	داشتن انضباط و پشتکار در مدیران	
۱۴،۱۵،۱۲،۱۱۰	منظم بودن در کار مدیران شهرداری پس از برگزاری دوره‌های آموزشی	
۱۷،۱۱،۱۴	روابط اجتماعی مدیران شهرداری	
۱۳،۱۳،۱۱۰	میزان مشارکت با دیگران	
۱۷،۱۱،۱۵	به اشتراک‌گذاری معلومات و مهارت‌ها توسط مدیران شهرداری	
۱۳،۱۷،۱۹،۱۴	تفویض اختیار به زیردستان توسط مدیران شهرداری	
۱۳،۱۲	نیازسنجی آموزشی از مدیران شهرداری	
۱۱،۱۵،۱۷،۱۸،۱۱۰	قدرت یادگیری مدیران شهرداری	
۱۳،۱۷،۱۹،۱۱۰	هدف‌داری از آموزش در مدیران شهرداری	
۱۸،۱۱۰،۱۳	مرتبط و مفید بودن محتوای آموزشی	
۱۱،۱۷،۱۸،۱۴	دیدگاه فراشناختی در مدیران شهرداری	
۱۷،۱۸،۱۹	طراحی برنامه‌های ریزان دوره‌ها	
۱۶،۱۱۰،۱۱	مهارت‌ورزی و یادگیری در عمل برای مدیران شهرداری	
۱۱،۱۲،۱۵	شبیه‌سازی و مدل‌سازی رفتاری دوره‌های برگزار شده برای مدیران شهرداری	
۱۳،۱۴،۱۹،۱۲	ارزیابی واکنش مدیران شهرداری نسبت به دوره‌های آموزشی	
۱۸،۱۷،۱۹،۱۳،۱۵	ارزیابی تغییرات رفتاری در شغل مدیران شهرداری	
۱۴،۱۶،۱۱۰	شناسایی نتایج کلیدی دوره‌های آموزشی	
۱۸،۱۹،۱۱۰	تدوین استانداردهای آموزشی و الگوی سنجش اثربخشی آموزشی توسط مسئولین ذی‌ربط	
۱۱،۱۷،۱۹،۱۱۴	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای برگزاری دوره‌های آموزشی	
۱۴،۱۸،۱۱۰،۱۵	حمایت مدیران ارشد از برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران شهرداری	
۱۶،۱۷،۱۱	محاسبه بازگشت سرمایه دوره‌های برگزار شده توسط سازمان شهرداری	
۱۴،۱۸،۱۱۰	ایجاد فرصت کاربرد و پاسخ‌گویی به دوره‌های برگزار شده توسط سازمان شهرداری	
۱۷،۱۹،۱۱،۱۵	ایجاد سیستم اداری مطلوب در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای مدیران شهرداری	
۱۱،۱۳،۱۸،۱۱۰	شناسایی درست نیازها توسط دست‌اندرکاران برگزاری دوره‌های آموزشی	
۱۵،۱۶،۱۲	نقش تغییر ارزش‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش مدیران پس از اجرای دوره‌های آموزشی	
۱۱،۱۷،۱۳،۱۴	ایجاد تهیلات و ... برای مدیران شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی	
۱۳،۱۵،۱۷،۱۱،۱۱۰	ارائه خدمات آموزشی اثربخش توسط سازمان برگزارکنندگان دوره	

شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران . . .

در جدول ۳ نیز لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در مورد بعد بالندگی مدیران آورده شده است.

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
۱۰۰۱۶۰۱۸۰۱۴	هوش هیجانی مدیران شهرداری	بالندگی مدیران
۱۴۰۱۶۰۱۳	داشتن رابطه متقابل و محترمانه مدیران با همکاران	
۱۲۰۱۳۰۱۱۰۱۹	داشتن نفوذ و ایجاد ارتباط قلبی مدیران با کارکنان	
۱۰۰۱۱۰۱۸	دوری از تملق و ریا و چاپلوسی	
۱۲۰۱۳۰۱۷۰۱۹	صداقت در رفتار و گفتار	
۱۰۰۱۴۰۱۵۰۱۸۰۱۹۰۱۳	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	
۱۲۰۱۳۰۱۱۰۱۹	واقع‌گرایی در رفتار سازمانی	
۱۱۰۱۸۰۱۱۰۱۹	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی در سازمان	
۱۲۰۱۳۰۱۶۰۱۹	نوآوری مدیران شهرداری	
۱۵۰۱۶۰۱۱۰۱۳	توانمندسازی مدیران شهرداری	
۱۲۰۱۶۰۱۸۰۱۹۰۱۳۰۱۴	تدوین برنامه‌های آموزشی برای مدیران شهرداری	
۱۶۰۱۹۰۱۱۰۱۳	انجام پژوهش‌های مرتبط با مسائل سازمانی	
۱۱۰۱۹۰۱۵۰۱۸۰۱۲	عضویت در انجمن‌های حرفه‌ای و علمی	
۱۳۰۱۰۰۱۴۰۱۵۰۱۲	تولید و اشاعه دانش مدیران شهرداری	
۱۲۰۱۳۰۱۰	رهبری پروژه‌های علمی	
۱۴۰۱۵۰۱۲۰۱۳	به روز بودن در استفاده از فناوری برای یادگیری	
۱۳۰۱۷۰۱۹۰۱۴	ایجاد و طراحی برنامه آموزشی برای مدیران شهرداری	
۱۳۰۱۲۰۱۹	سبک‌های رهبری تحول‌آفرین	
۱۳۰۱۲۰۱۵۰۱۰	سبک‌های رهبری خدمتگزار	
۱۳۰۱۶۰۱۹۰۱۰	عدالت سازمانی	
۱۸۰۱۰۰۱۳	مدیریت عملکرد	
۱۸۰۱۳۰۱۶۰۱۹۰۱۲	مدیریت کیفیت	
۱۴۰۱۶۰۱۳۰۱۵	مدیریت قابلیت‌های سازمانی	
۱۱۰۱۷۰۱۸۰۱۴	همسویی با عملکرد سازمانی	
۱۶۰۱۸۰۱۹۰۱۳۰۱۵	مدیریت تحول	
۱۶۰۱۰۰۱۱۰۱۵	فرهنگ سازمانی	
۱۳۰۱۴۰۱۹۰۱۲۰۱۵	جوسازمانی	
۱۳۰۱۵۰۱۶۰۱۱۰۱۰	ارتباطات سازمانی	
۱۴۰۱۷۰۱۰۰۱۳	شایستگی مدیران شهرداری	
۱۳۰۱۶۰۱۹۰۱۰	مدیریت زمان	
۱۸۰۱۰۰۱۳۰۱۴۰۱۹	رهبری معنوی	

در جداول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شد، ارائه شده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور اساسی سؤال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان آورده شده است که از کدگذاری باز به دست آمده است و در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه شونده آورده شده است. در برخی از جداول تعدادی از مصاحبه‌شوندگان، به سؤال یا سؤال‌اتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سؤال‌ات به چندین عامل اشاره کرده‌اند. در نهایت ۷۴ شاخص از مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش؛ در شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگ‌تر از ۰.۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی‌داری ۰.۰۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز

نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می شود. همان طور که گفته شد در شناسایی مؤلفه های ارتقای کیفیت آموزش مدیران شهرداری بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۴۳ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول اشتراکات برای همه شاخص ها بالای ۰.۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سؤالی نبود. در جدول زیر نیز می توان تبیین واریانس کل (۶۸) را مشاهده کرد.

جدول (۴): تبیین واریانس مؤلفه های مستخرجه

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۱۱.۶۹۶	۲۷.۸۳۶	۲۷.۵۳۶	۱۱.۹۶۹	۲۷.۸۳۶	۲۷.۵۳۶	۷.۵۵۳	۱۷.۵۶۶	۱۷.۵۶۶
۲	۳.۱۵۳	۷.۳۳۲	۳۵.۱۶۸	۳.۱۵۳	۷.۳۳۲	۳۵.۱۶۸	۶.۵۰۳	۱۵.۱۲۴	۳۲.۶۹
۳	۱.۸۷۴	۴.۳۵۹	۳۹.۵۲۷	۱.۸۷۴	۴.۳۵۹	۳۹.۵۲۷	۲.۹۴	۶.۸۳۶	۳۹.۵۲۷
۴	۰.۹۵۱	۱.۳۰۰	۴۰.۸۲۷						
...									
۴۳	۰.۱۷۷	۰.۴۱۲	۱۰۰.۰۰۰						

با توجه به جدول فوق، ۳ عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می ماند. این عوامل تا تقریباً ۴۱ درصد، واریانس شاخص های مؤلفه های ارتقای کیفیت آموزش مدیران شهرداری را تبیین می کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نام گذاری عامل ها، ضرایب بالاتر از ۰.۴ در تعریف عامل ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. نمودار سنگریزه (۶۹) نیز مؤید نتایج فوق بود و همان سه عامل شناسایی شد. مؤلفه های اکتشاف شده را در جدول زیر، می توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه های موجود این مؤلفه ها نام گذاری شده اند.

مؤلفه های ارتقا بالندگی مدیران شهرداری؛ در شناسایی مؤلفه های ارتقای کیفیت آموزش، ابتدا باید از این مسئله اطمینان یافت که می توان داده های موجود را برای تحلیل به کار برد یا به عبارتی، آیا تعداد داده های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد، شاخص KMO بزرگتر از ۰.۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می دهد که حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می باشد. سطح معنی داری ۰.۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می شود. همان طور که گفته شد در شناسایی مؤلفه های بالندگی مدیران شهرداری بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۳۱ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول اشتراکات برای همه شاخص ها بالای ۰.۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سؤالی نبود. در جدول زیر نیز می توان تبیین واریانس کل را مشاهده کرد.

جدول (۵): تبیین واریانس مؤلفه های مستخرجه

عوامل	مقادیر ویژه اولیه			مجموع مربع بارهای استخراج شده			مجموع مربع بارهای چرخش یافته		
	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی	کل	واریانس	درصد تجمعی
۱	۶.۳۷۴	۲۰.۵۶۲	۲۰.۵۶۲	۶.۳۷۴	۲۰.۵۶۲	۲۰.۵۶۲	۶.۳۷۱	۲۰.۵۵۲	۲۰.۵۵۲
۲	۳.۹۰۹	۱۲.۶۰۹	۳۳.۱۷۱	۳.۹۰۹	۱۲.۶۰۹	۳۳.۱۷۱	۳.۵۲۲	۱۱.۵۲۴	۳۲.۰۷۶
۳	۲.۱۰۴	۶.۷۸۸	۳۹.۹۵۹	۲.۱۰۴	۶.۷۸۸	۳۹.۹۵۹	۲.۴۴۴	۷.۸۸۳	۳۹.۹۵۹
۴	۰.۹۸۳	۰.۷۴۱	۴۰.۷۰۰						
...									
۳۱	۰.۱۳۵	۰.۴۳۶	۱۰۰						

شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران . . .

با توجه به جدول فوق، سه عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک هست و در تحلیل باقی می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۴۰ درصد، واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های بالندگی مدیران شهرداری را تبیین می‌کند. به منظور تحقیق درباره ماهیت روابط بین متغیرها و نیز دستیابی به تعاریف و نام‌گذاری عامل‌ها، ضرایب بالاتر از ۰.۴ در تعریف عامل‌ها مهم و با معنی بوده و ضرایب کمتر از این حدود به عنوان عامل تصادفی در نظر گرفته شده است. نمودار سنگریزه نیز مؤید نتایج فوق بود و همان سه عامل شناسایی شد. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول ۸، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها در نام‌گذاری شده‌اند.

در نهایت مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از تعدیل توسط حمایت ادبیات موجود در جدول ۶ آمده است:

جدول (۶): مؤلفه‌های مستخرجه شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

شماره عامل	نام عامل	تعداد شاخص	شماره نمونه‌ها
۱	ارتقای کیفیت آموزش در سطح سازمانی	۸	۴۳، ۴۲، ۴۱، ۴۰، ۳۹، ۳۸، ۳۷، ۳۶
۲	ارتقای کیفیت آموزش در سطح آموزشی	۱۳	۳۵، ۳۴، ۳۳، ۳۲، ۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳
۳	ارتقای کیفیت آموزش در سطح فردی	۲۲	۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸، ۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱
۱	بالندگی مدیران در سطح فردی	۹	۹، ۸، ۷، ۶، ۵، ۴، ۳، ۲، ۱
۲	بالندگی مدیران در سطح آموزشی	۸	۱۷، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۳، ۱۲، ۱۱، ۱۰
۳	بالندگی مدیران در سطح سازمانی	۱۴	۳۱، ۳۰، ۲۹، ۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸

بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، چندین نتیجه مهم بر اساس مرور دقیق ادبیات داخلی و خارجی پژوهش و همچنین انجام مشاهده، مصاحبه و اجرای پرسشنامه به دست آمد که عبارت‌اند از شناسایی ۶ بعد شامل ۳ بعد فردی، آموزشی و سازمانی مرتبط با ارتقای کیفیت آموزش و ۳ بعد فردی، آموزشی و سازمانی مرتبط با بالندگی کارکنان با ۷۴ مؤلفه از طریق بررسی ادبیات و مبنای نظری، تأیید تمام ۷۴ مؤلفه ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، وضعیت مطلوب آموزش مدیران در تمام ابعاد فردی، آموزشی و سازمانی. وضعیت مطلوب بالندگی مدیران شهرداری در بعد فردی و وضعیت نامطلوب در ابعاد آموزشی و سازمانی، طراحی مدل نهایی پژوهش در ۶ بخش اهداف و فلسفه، مبنای نظری (مدل‌ها و رویکردهای) ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران، ابعاد ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران، روش‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران، فرایند ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران و برون داد مدل و همچنین، تأیید مدل نهایی پژوهش از طرف متخصصان امر انجام پذیرفت و عنوان شد که مدلی مناسب در خصوص ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران می‌باشد؛ در خصوص یافته‌های پژوهش باید عنوان کرد که امروزه به دلیل شتاب فزاینده علوم بشری، پیشرفت روزافزون فناوری، پیچیدگی سازمان به دلیل ماشینی شدن، جابجایی شغلی، روابط و مسائل نیروی انسانی بهره‌وری و کاهش صدمات کاری، نیازهای تخصصی و حرفه‌ای و اصلاح عملکرد شغلی، توجه به آموزش و ارتقای آن یکی از مهم‌ترین راهکارهای است که به کمک آن مدیران و کارکنان به رشد و بالندگی می‌رسند (قرونه و همکاران، ۱۳۹۵). در سازمان‌های امروزی که شهرداری نیز از آن مستثنا نیست، مدیران به دلیل منابع محدود و داده‌های ناکافی که در اختیار دارند، نمی‌توانند

تصمیمات درستی در جهت نیل به اهداف سازمان اتخاذ کنند. از این رو، همسو شدن با تغییرات و ارتقا و بالندگی، امری ضروری است. بالندگی مدیران بر پایه توجه به ارتقای آموزش و تغییر ارزش‌ها و نگرش‌های آنان است. تا به کمک آن مدیر بتواند ظرفیت سازمان را افزایش داده و به حداکثر اثربخشی برساند (نجارپور و نقی‌زاده، ۱۳۹۱: ۱۲۳).

از این رو، ارتقای آموزش و بالندگی مدیران، امروزه یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان-هاست، از جمله شهرداری تهران است و سازوکارهای حل این مشکل، به عواملی مانند، توانایی شناختی مدیران شهرداری، خودکارآمدی مدیران شهرداری، انگیزش یادگیری مدیران شهرداری، تمایل به نقل و انتقال در صورت نیاز، وظیفه‌شناسی مدیران شهرداری، احساس مسئولیت‌پذیری در کارها و وظایف محوله به مدیران شهرداری، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای، پی بردن به ارزش آموزش از دید مدیران شهرداری، برنامه‌ریزی برای آموزش توسط مدیران، نیازسنجی آموزشی از مدیران شهرداری، قدرت یادگیری مدیران شهرداری، هدف‌داری از آموزش در مدیران شهرداری، مرتبط و مفید بودن محتوای آموزشی، دیدگاه فراشناختی در مدیران شهرداری، طراحی برنامه‌های برنامه ریزان دوره‌ها، مهارت‌ورزی و یادگیری در عمل برای مدیران شهرداری، شبیه‌سازی و مدل‌سازی رفتاری دوره‌های برگزار شده برای مدیران شهرداری، ارزیابی، حمایت مدیران ارشد از برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران شهرداری، محاسبه بازگشت سرمایه دوره‌های برگزار شده توسط سازمان شهرداری، ایجاد فرصت کاربرد و پاسخ‌گویی به دوره‌های برگزار شده توسط سازمان شهرداری، ایجاد سیستم اداری مطلوب در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای مدیران شهرداری، شناسایی درست نیازها توسط دست‌اندرکاران بستگی دارد. بر اثر ارتقای آموزش مدیران، آن‌ها به یکی از سرمایه‌های سازمانی تبدیل می‌شود که این امر به توسعه پایدار، مزیت رقابتی و موفقیت سازمان منجر می‌گردد. با توجه به اهمیت ارتقای آموزش و بالندگی مدیران که در پژوهش‌های مختلف نیز بر آن تأکید شده است، شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران هدف اصلی این پژوهش بود.

شناسایی و بررسی ابعاد و مؤلفه‌های ارتقای آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران مهم‌ترین گام در پژوهش حاضر بوده است. ابعاد و مؤلفه‌های استخراج شده در این پژوهش کاملاً بر اساس مبانی نظری و دیدگاه محققان این حوزه بود و همخوانی آن‌ها با ادبیات موجود و تحقیقات انجام شده مورد توجه قرار گرفته است.

بر اساس برنامه دوم پنج‌ساله معاونت توسعه منابع انسانی شهرداری تهران (۱۳۹۴)، بر مبنای بازخوردها، لزوم آموزش مدیران و کارکنان بیش‌ازپیش مورد تأکید قرار گرفته و در این راستا، سیاست‌های راهبردی آموزش مدیران و کارکنان شهرداری تهران موردبازنگری قرار گرفته است و آموزش مدیران و کارکنان بر آموزش شهروندان مقدم عنوان شده است. این برنامه همچنین عنوان کرده است که اصلاح رفتار مدیران و کارکنان شهرداری تهران در تغییر رفتار شهروندان تأثیرگذار خواهد بود، آموزش‌های آنان در جهت ارتقای دانش، نگرش و مهارت آنان بسیار اهمیت دارد.

اما آنچه در عمل مشاهده می‌شود، کم‌توجهی به مدیریت آموزشی به مفهوم علمی و عملی آن، تمرکز مدیریت اداری و آموزشی و تعارض آن با سیاست‌های غیرمتمرکز مدیریت شهری، عدم تحقق اهداف آموزشی در قالب سیاست‌های غیرمتمرکز مدیریت آموزشی به علت ضعف ساختار نیروی انسانی واحدهای آموزشی مناطق، عدم وجود ارتباط بین سیستم منابع اداری و انسانی (حقوق و دستمزد و ارتقاء

و...) با سیستم آموزشی و همچنین عدم وجود باور کافی در مدیران ارشد از آموزش به‌عنوان یک سرمایه انسانی و ابزار تحول سازمان است.

در روند ارتقای کیفیت و بالندگی مدیران باید به آموزش و کارآموزی‌های مداوم و بی‌توقف، بازآموزی‌های برنامه‌ریزی شده که منجر به دانش‌افزایی و بهبود مهارت‌ها در آنان می‌شود، اقدامات پژوهشی، کنترل و ارزیابی مستمر، ارتقای کیفیت آموزش و یادگیری و تأمین فرصت‌های برابر برای همه مدیران توجه ویژه داشت. به‌طورکلی، موفقیت برنامه‌های ارتقای آموزش و بالندگی مدیران در گرو توجه به تمام ابعاد ارتقای آموزش و بالندگی مدیران شهرداری است و هر کدام از ابعاد مورد بررسی در این پژوهش در ارتقاء کیفیت خدمات آنان نیز تأثیرگذار هستند.

در یک نگاه کلی می‌توان گفت که با توجه به تأکیدی که در نظام‌نامه شهرداری نسبت به فرآیند آموزش انجام شده است، فعالیت‌هایی که در جهت ارتقای آموزش انجام می‌شود، اولاً بیشتر بر آموزش کارکنان تأکید دارد و همچنین بر کسب مهارت‌های پایه جهت رسیدن به بهره‌وری توجه دارد و معمولاً کوتاه‌مدت هستند و تقریباً در قالب آموزش‌های ضمن خدمت اجباری می‌باشند. همچنین، حمایت و عوامل انگیزشی لازم جهت بهبود فعالیت‌ها ملموس نیست. به همین دلیل ضروری است مفهوم ارتقای کیفیت آموزشی با توجه به تغییرات و عدم قطعیت‌های روزافزون محیطی برای مدیران به‌خوبی باز شود تا به آن‌ها در جهت بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی و رسیدن به بالندگی کمک کند.

منابع

- ایلی، خدایار؛ خرازی، سیدکمال؛ سبحانی نژاد، مهدی و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۹۴). تدوین الگوی اثربخش انتقال یادگیری در راستای بازگشت سرمایه در توسعه منابع انسانی با تأکید بر مدیریت شهری. اقتصاد و مدیریت شهری، ۳(۱۱): ۷۹-۹۸.
- اکرامی، محمود؛ صفری، ثنا و قلمکاری، مهان. (۱۳۹۳). توسعه مولفه‌های کارآفرینی کارکنان شهرداری (نمونه موردی: شهرداری منطقه ۷ تهران). اقتصاد و مدیریت شهری، ۲(۶): ۵۵-۷۱.
- امیری، مجتبی و شاه محمدی، مرضیه. (۱۳۸۹). بررسی میزان اثربخشی «نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج» با «رویکرد توانمندسازی». مدیریت شهری، ۸(۲۶): ۹۳-۱۰۶.
- بینش، مسعود و حسینیان، سیما مهذب. (۱۳۹۱). بالندگی فردی و سازمان: چگونه می‌توانیم در زندگی فردی و سازمانی پرانرژی، نوآور و موفق باشیم؟. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- حاتم پور، فرزانه؛ یارمحمدیان، محمدحسین؛ توکلی، ناهید و شمس، اسداله. (۱۳۹۰). شناسایی نیازهای سطوح بلوغ سازمانی بر اساس «مدل بالندگی توانمندی کارکنان» در بخش مدارک پزشکی بیمارستان‌های دولتی شهر اصفهان. مدیریت اطلاعات سلامت، ۸(۶(پیاپی ۲۲)): ۷۵۴-۷۶۵.
- رحیم نیا، فریبرز و هوشیار، وجیهه. (۱۳۹۱). واکاوی ابعاد و مولفه‌های مدل شایستگی‌های مدیران در سیستم بانکی (یک رویکرد کیفی). مدیریت فردا، شماره ۳۱: ۱۱۷-۱۳۸.
- رستمی، محمدرضا. (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی از برنامه ریزی تا عمل. تهران: مدیریت امور اداری و تشکیلات.

- قرونه، داوود؛ میرکمالی، سیدمحمد؛ بازرگان، عباس و خرازی، سیدکمال. (۱۳۹۳). شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر بالندگی اعضای هیات علمی دانشگاه تهران. آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۱(۱): ۸۹-۱۱۵.
- محمدپورزرنندی، حسین و طباطبایی مزدآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۲). ارائه الگوی اجرایی خودارزیابی در سازمان های بزرگ. اقتصاد و مدیریت شهری، ۱(۲): ۱-۱۳.
- نجار پور استادی، سعید و نقی زاده، هوشنگ. (۱۳۹۱). رابطه بین هوش هیجانی با بالندگی سازمانی در بین کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۳(۳) (پیاپی ۱۱): ۱۲۱-۱۳۶.
- عباسی ابراهیم، رشیدی عزیز. (۱۳۹۱). بررسی تأثیر اجرای دوره های آموزشی بر عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی. فرایند مدیریت و توسعه، ۲۵(۳): ۱۲۱-۱۴۳.
- محمدپور زرنندی، حسین، دانش جعفری داود، مظفری گشتاسب و طباطبایی مزدآبادی، سید محسن. (۱۳۹۲). تأثیر سطوح ارزیابی بر بهبود کیفیت دوره های آموزشی شهرداری تهران با رویکرد ارتقای عملکرد اقتصادی. اقتصاد و مدیریت شهری، ۲(۵): ۲۹-۳۸.
- محمدپور زرنندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن و کریمی، سمانه. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی در شهرداری ها. تهران: کوهسار.

- Bature, N., Friday, O., & Mustapha, A. (2013). Manpower Training and Development: A Tool for Higher Productivity in Zenith Bank Plc, Maitama Branch, Abuja. *European Journal of Business and Management*, 5 (28). Retrieved From [www. iiste. org](http://www.iiste.org).

- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2017). 100 years of training and development research: What we know and where we should go.

- Chiva, R. (2017). The learning organization and the level of consciousness. *The Learning Organization*, 24(3).

- Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 124, 164-174.

- Gabdrakhmanova, R. G., Kalimullina, G. I., & Ignatovich, V. G. (2016). Professional pedagogical education quality management. *Mathematics Education*, 11(1), 103-112.

- Ginsburg, L., Berta, W., Baumbusch, J., Dass, A. R., Laporte, A., Reid, R. C., ... & Taylor, D. (2016). Measuring Work Engagement, Psychological Empowerment, and Organizational Citizenship Behavior Among Health Care Aides. *The Gerontologist*, gnv129.

- Henderson, T., & Boje, D. M. (2015). *Organizational development and change theory: Managing fractal organizing processes* (Vol. 11). Routledge.

- Klar, D., Frishammar, J., Roman, V., & Hallberg, D. (2016). A technology readiness level scale for iron and steel industries. *Ironmaking & Steelmaking*, 43(7), 494-499.

شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران . . .

- Live, J. (2007). What is emotional maturity? Available from: URL.
- McLean, G. N. (2017). Will SOAR really help organization development soar?. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 29(1), 25-28.
- Sivakumar, B., & Sridhar, N. (2016). A Study on Career Maturity of XI Standard Students.
- Smither, R., Houston, J., & McIntire, S. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments*. Routledge.
- Torraco, R. J. (2016). Early history of the fields of practice of training and development and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(4), 439-453.
- VO, P. (2017). Organization development project management in the system of synergetic knowledge. *Metallurgical & Mining Industry*, (1).