

## ارزیابی ظرفیت آموزشی مدیران شهری با روش معادلات ساختاری (مطالعه موردی: مدیران سطح میانی شهرداری زنجان)

اسماعیل دویران\* - استادیار و عضو هیأت علمی گروه جغرافیا دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۱۲/۱۱      تأیید مقاله: ۱۳۹۸/۰۲/۲۵

### چکیده

در دهه گذشته، به دنبال ظهور فناوری‌های نوین، تحولات بازار و رویکردهای جدید مدیریتی، سازمان‌ها با تغییرات عمده‌ای مانند دانش‌محور شدن روبه‌رو شدند. این امر بر اهداف و فرایندهای کاری آن‌ها تأثیر گذاشته و آن‌ها را متحول کرده است. مدیریت شهری نیز از این قاعده مستثنا نیست و ناگزیر به پذیرش تحول سازمانی در مدیران خود است. پژوهش توصیفی-تبیینی حاضر با ماهیت کاربردی-کمی، با هدف ارزیابی ظرفیت آموزشی مدیران شهری، به ارزیابی نیاز آموزشی مدیران شهرداری شهر زنجان اولویت داده است. روش گردآوری داده‌ها به صورت کتابخانه‌ای و میدانی با تکیه بر ابزار پرسشنامه بوده است. حجم نمونه با توجه به جامعه ۲۰۰ نفری مدیران سطح میانی شهرداری زنجان براساس جدول مورگان ۱۲۷ نفر به دست آمد و متغیرهای ظرفیت نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله به صورت تصادفی در شهرداری زنجان سنجیده شد. داده‌های گردآوری شده در نرم‌افزار SPSS اجرا شد و سپس تحلیل نحوه و چگونگی ارتباط متغیرهای تأثیرگذار بر ظرفیت آموزشی مدیران به کمک مدل معادلات ساختاری (روش تحلیل مسیر) صورت گرفت. براساس نتایج، ظرفیت آموزشی مدیران با متغیرهای ظرفیت نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله با ضریب تأثیر بالای ۰/۸۸ و t-value بالاتر از سطح اطمینان ۱/۹۶ ارتباط معنی‌داری با جهت مثبت دارد و متغیرها نیز با یکدیگر در ارتباط معنا دار هستند. از سوی دیگر، نماگرهای سنجش متغیرهای نیاز توسعه‌ای و نیاز مکمل پایین‌تر از نیاز حل مسئله است و نماگرهای ساختاری پیش‌بینی‌کننده، مانند داشتن برنامه راهبردی، خلاقیت، برنامه واحد کار و حفظ و پرورش نیرو پایین‌تر از حد استاندارد تعریف شده هستند.

واژه‌های کلیدی: آموزش، زنجان، شهرداری، ظرفیت، مدیران شهری.

## مقدمه

امروزه منابع انسانی سرمایه‌ای مهم هستند که نقشی اساسی دارند. در این میان، آموزش به‌منزله تنها شیوه ایجاد و توسعه آن، اسلحه رقابتی محسوب می‌شود (خراسانی، ۱۳۹۵: ۲)؛ به‌طوری‌که یکی از ابزارهای مهم بقای هر سازمان و رسیدن به اهداف آن منابع انسانی است (بیگدلی مجرد و سلاجقه، ۱۳۹۵: ۱۴۸). منابع انسانی یکی از محرک‌های مهم مدرنیته‌سازی بخش‌های عمومی است و تقویت آن یکی از راهبردهای بهبود عملکرد سازمان‌هاست (Bruns, 2014: 2). منابع انسانی ارزشمندترین سرمایه و دارایی سازمان در مقایسه با ماشین‌آلات، مواد و حتی پول هستند (رحیمیان، طباطبایی، ۱۳۹۳: ۶۸). توسعه و به‌روزرسانی منابع انسانی نیازمند آموزش مداوم و مؤثر است. آموزش، توسعه نظام‌مند دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هاست که همه کارکنان و سازمان‌ها برای انجام کار یا وظیفه خود باید آن‌ها را به‌اندازه کافی کسب کنند. سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف کاری خود متکی به افرادی هستند که در سازمان کار می‌کنند. به همین دلیل ضروری است توانایی لازم را برای انجام وظایف سازمانی و پیشبرد اهداف سازمان داشته باشند که این امر نیازمند کسب دانش و مهارت است (Olaniyan and oja, 2008)؛ از این‌رو با اذعان به اینکه سلاح رقابتی سازمان‌های امروزی توسعه شغلی کارکنان است (Poortinga et al., 2011)، آموزش سازمانی نه وظیفه یا اقدامی جانبی و فرعی، بلکه حساس‌ترین و اثربخش‌ترین فعالیت‌های سازمانی به‌شمار می‌رود (قهرمانی، ۱۳۸۸: ۱۴۰). در این میان، مدیران شهری در مقیاس عام و مدیران شهرداری در مقیاس خاص، تأثیر بیشتری بر ابعاد کیفیت کالبدی، اجتماعی، اقتصادی و زیست‌محیطی شهرها دارند و میزان سطح تخصص و آموزش آنان در توزیع فضایی امکانات شهری در سطوح گوناگون جغرافیایی تأثیرگذار است.

در شرایط کنونی، شهرداری و شوراها به‌عنوان نهادهای اجتماعی و مردمی که وظیفه خدمات‌رسانی به مردم به‌عنوان مأموریت اصلی آن‌هاست، به مدیرانی نیاز دارند که در عین دلسوزی و وجدان کاری، در مسائل متعدد پیش‌روی شهرداری‌ها (مانند ضعف منابع مالی، ضعف ساختاری و...) مهارت، خلاقیت و ورزیدگی لازم را نیز داشته باشند (طباطبایی، ۱۳۹۶: ۲۲۰)؛ زیرا مدیران امروز در صورت داشتن مهارت‌های گوناگون می‌توانند در کنترل، مدیریت و توسعه ابعاد جغرافیایی فضاهای شهری به نحو مؤثرتری عمل کنند؛ بنابراین این سازمان بیش از هر نهاد دیگری نیازمند آموزش‌های لازم و مستمر مبتنی بر نیازهای واقعی در سطوح گوناگون مدیریتی است. درک و تشخیص نیازهای آموزشی مدیران و ارزیابی آن‌ها در طبقات و سطوح مختلف آموزشی یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی نیروی انسانی است که شکاف آموزشی را نمایان و تصمیم‌گیری اثربخش و سریع را تسهیل می‌کند. این مهم به تصمیم‌گیران اجازه می‌دهد با توجه به منابع مالی محدود و هزینه‌های فزاینده، فرایند اولویت‌بندی گزینه‌ها و ارائه راهکارهای مناسب را برای پرکردن شکاف‌های کاری در پیش بگیرند (Mccawale, 2009) و منابع خود را در فضاهای شهری بهتر توزیع کنند.

شهرداری زنجان، بزرگ‌ترین شهرداری شهرهای استان زنجان، نهادی با درآمد و هزینه مستقل است که سطح سازمانی آن درجه ۱۱ است و با حدود ۲۰۰ پست مدیریتی مشغول خدمات‌رسانی به شهروندان شهر زنجان است. این سازمان با وجود داشتن منابع انسانی متعدد مانند بیشتر شهرداری‌های شهرهای میانی کشور، همواره با چالش‌های مدیریتی و اجرایی همراه است؛ مانند بحران دائمی، موقت و گذرا در تأمین منابع مالی، اجرای پروژه‌های شهری، مداخله

در بافت‌های شهری، گسترش بافت‌های فرسوده و سکونتگاه‌های غیررسمی، توزیع منابع و خدمات‌رسانی در سطوح جغرافیایی، تقسیم وظایف مدیریتی و...

یکی از روش‌های مؤثر در بهبود یا کاهش مسائل ذکرشده، ارزیابی ظرفیت آموزشی سطح مدیران شهرداری، کشف ضعف‌ها و قوت‌های مهارت‌های موجود مدیران، درک روابط آن‌ها و درنهایت ارائه آموزش‌های مؤثر و کارآمد است. پژوهش حاضر با هدف بررسی ظرفیت موجود آموزشی و ارزیابی ظرفیت آموزشی مدیران سطح میانی فعال در حوزه شهرداری (به‌طور خاص شهرداری زنجان) نگارش یافته است. در این پژوهش، با درک وضعیت موجود، ظرفیت آموزشی مدیران سطح میانی شهرداری، روابط، ابعاد و ظرفیت‌های آموزشی در سه بعد ظرفیت توسعه‌ای، ظرفیت مکمل و ظرفیت حل مسئله تبیین شده است. منظور از مدیران سطح میانی در این پژوهش مدیرانی هستند که بالاتر از سطح کارشناسی و پایین‌تر از سطح معاونت‌ها فعالیت می‌کنند و عمدتاً ارتباط‌دهنده سطوح کارشناسی به سطوح بالاتر هستند. این مدیران اصول و سیاست‌های کلی اخذشده از سطوح بالاتر (معاونان، شهرداران مناطق، مدیرعامل سازمان‌ها و...) را خرد می‌کنند و برای اجرا به سطوح پایین‌تر خود انتقال می‌دهند.

### پرسش‌های پژوهش

۱. میزان ظرفیت آموزشی مدیران سطح میانی شهرداری در مؤلفه‌های توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله چگونه است؟
  ۲. اثرگذاری مؤلفه‌ها و شاخص‌ها بر آموزش مدیران سطح میانی شهرداری چگونه است و به چه میزان بر یکدیگر اثرگذار هستند؟
  ۳. ارتباط این مؤلفه‌ها با یکدیگر چگونه است؟
- به‌منظور پاسخ به پرسش‌های فوق و هدایت پژوهش با چارچوبی مشخص فرضیه‌های زیر تدوین شده است:
- شاخص‌های ظرفیت آموزشی مدیران شهری (مدیران سطح شهرداری زنجان) در ابعاد ساختاری پیش‌بینی‌کننده (آینده‌نگرانه) مانند خلاقیت، تدوین راهبرد، قدرت انتخاب و حفظ نیرو و مهارت پایین است.
  - میان ظرفیت آموزشی مدیران و مؤلفه‌های اثرگذار بر نیازهای آموزشی (توسعه‌ای، حل مسئله و مکمل) ارتباط معناداری وجود دارد.
  - میان شاخص‌های نیازهای آموزشی مدیران شهری (مدیران سطح میانی شهرداری زنجان) ارتباط معناداری با جهت مثبت وجود دارد.

### مبانی نظری پژوهش

مفهوم مدیریت شهری را می‌توان در دو قالب محتوایی و رویه‌ای بازتعریف کرد. در مفهوم محتوایی، مدیریت شهری به‌مثابه اداره عمومی و در مفهوم رویه‌ای به‌منزله اجرای ویژگی خاصی است که فراتر از اداره عمومی قرار دارد (سرور و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۹). گیل در تعریف ابتدایی مدیریت شهری را صورتی از حق‌العمل کاری (توزیع منابع با و استفاده از قدرت برای رفع نیازهای جامعه) معرفی می‌کند (Macgil, 2001: 347). رکودی مدیریت شهری را مسئولیتی راهبردی با عواقب عملیاتی می‌داند که برای تأمین نیازمندی‌های روزانه برای فعالیت شهر و ساکنان تلاش می‌کند (Rakodi,

523: 2003). یکی از ارکان مدیریت شهری، شهرداری‌های هستند که بازوی اجرایی سیاست‌گذاران شهری (به‌ویژه شورای شهر) محسوب می‌شوند. این نهادها وظایف گسترده‌ای در عرصه شهرسازی، عمرانی و فنی، خدماتی و نظارتی در زمینه ارائه خدمات به شهروندان دارند. شهرداری‌ها در ایران یکی از مهم‌ترین عناصر دولت محلی با مفهوم امروزی و با ماهیت عمومی هستند که تا زمان تشکیل حکومت مشروطه و تصویب اولین قانون آن در سال ۱۲۸۶ ه.ش در ایران سابقه نداشتند. سنگ بنای ایجاد این نهاد حاصل اختلاف‌نظر و کشمکش میان مجلس شورای ملی (مردم و نمایندگان آنان) و حاکمان و شاهزادگان وقت بود. بدین‌صورت که وصول مالیات از مردم از سوی حاکمان بدون ارائه خدمات به آنان به مراجع مکرر مردم به نمایندگان مجلس منجر بود که درنهایت نمایندگان مجلس را بر آن کرد تا برای محدودکردن فشار ناشی از دریافت مالیات به مردم، به آنان خدمت شود. به همین منظور، قانون انجمن‌های ایالتی و ولایتی و پس از آن انجمن بلدیة تصویب شد (رستمی و عامری، ۱۳۹۵: ۱۴۳)؛ بنابراین شهرداری‌های در ایران با تصویب قانون بلدیة شکل گرفتند (رضایی‌زاده، ۱۳۹۰: ۱۸۲). نام این سازمان‌ها از سال ۱۳۱۵ ه.ش از سوی فرهنگستان، از بلدیة به شهرداری تغییر کرد و عملاً در قانون سال ۱۳۲۸ ه.ش نام شهرداری به معنای سازمان‌دادن اداره شهر (شهر و داری) مفهوم یافت. در چهارم مردادماه ۱۳۲۸ ه.ش قانون تشکیل شهرداری و انجمن شهر در ۷ فصل و ۵۰ ماده جایگزین قانون بلدیة سال ۱۳۰۹ شد (زمانیان و جهرمی، ۱۳۹۰: ۷۹) و اکنون با ۱۱۳ ماده در چهار وظیفه عمرانی، خدماتی، نظارتی و رفاه اجتماعی به‌عنوان نهاد عمومی مشغول خدمات‌رسانی است (قانون شهرداری‌ها، ۱۳۹۶).

در حال حاضر زندگی ۷۵ درصد جمعیت شهرنشین کشور در ۱۲۶۰ نقطه شهری در حیطه مدیریت شهرداری‌های قرار دارد. از آنجا که این سازمان‌ها به‌منزله دستگاه عمومی که با زندگی روزمره مردم ارتباط مستقیمی دارند و برای حفظ ویژگی‌های خود باید اصل پاسخگویی، مردمی‌بودن، ارتقای سرمایه انسانی و درنهایت جلب رضایت شهروندان را رعایت کنند، همواره به بهسازی و توانمندسازی مدیریتی اقدام می‌کنند؛ بنابراین یکی از ابعاد بهسازی و توانمندسازی مدیریتی، آموزش مداوم و مستمر نیروی انسانی، درک نیاز به نوع، سطح و مقدار آموزش است. شناسایی ظرفیت آموزشی کارکنان شهرداری و درک نیازهای آموزشی آن‌ها از آن جهت اهمیت دارد که کارکنان در مواجهه با مسائل متعدد شهری مانند بافت فرسوده، سکونتگاه غیررسمی، زیباسازی شهری، خدمات گوناگون بهداشتی، توسعه فضاهای عمومی، تأمین سرانه‌های خدماتی مورد نیاز، تأمین منابع مالی پروژه‌های شهری، روزمرگی سازمانی، بروکراسی کاذب و مانند آن، بهتر تصمیم می‌گیرند و به‌جای استفاده از روش‌های سنتی مداخله از روش‌های نوین بهره می‌برند که حاصل فرایند آموزش براساس نیاز است.

در اینجا نیاز، به‌منزله خواست یا ترجیحات و خواسته‌های افراد در زمینه‌های گوناگون است (Barbazette, 2006). درک مفهوم نیاز به برداشت‌های فرد از نیازها و اینکه آن نیاز در چه جامعه یا حوزه‌ای بررسی می‌شود بسیار وابسته است؛ بنابراین مفهوم نیاز، مفهومی نسبی و متأثر از ارزش‌ها، نگرش‌ها و دستورالعمل‌هاست (Nadiu and wills, 2004: 206). اگر نیاز را خواسته افراد تلقی کنیم، ضرورتاً در تشخیص آن نیز باید تلاش‌های خود را به تعیین، تشخیص و ساختن برداشت‌ها و نظریات افراد معطوف کنیم (Sleezel, 2007). بدین منظور نخستین گام برنامه‌ریزی آموزشی، شناسایی نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آن‌هاست که اگر در این مرحله به‌درستی انجام شود، اجرای فرایندهای توسعه آموزشی

نیز مؤثر خواهد بود. تشخیص و شناسایی درست نیازها سبب نمایان‌سازی شکاف‌های آموزشی می‌شود و تصمیم‌گیری اثربخش را تسهیل می‌کند (Macwely, 2009). در برخی موارد نیز غیر از تشخیص و شناسایی ضرورت‌های آموزشی و اولویت‌بندی آن‌ها، آموزش کارکنان به این دلیل ضروری است که کارکنان وظایف اداری و کاری خود را به نحو صحیح انجام نمی‌دهند. در این موارد، اگر معضلات عملکردی، ناشی از نبود دانش و مهارت باشد، می‌توان آن‌ها را به کمک آموزش برطرف کرد (یمینی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۰). ضروری است کارکنان و مدیران همواره دانش، مهارت و عادت کاری خود را به‌روز کنند (Chen and Klimosk, 2007: 180)؛ بنابراین آموزش یکی از کارکردهای ضروری در منابع انسانی است که با بهره‌وری بالای سازمان و نیروی کار ارتباط دارد و به اشتیاق کارکنان به نوآوری و افزایش تعهد منجر می‌شود (Tao, 2006: 13).

در این زمینه، طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۵) به واکاوی نیازهای آموزشی با رویکرد تجزیه و تحلیل شغل شهرداری تهران با استفاده از شاخص‌هایی مانند دانش، مهارت، فناوری به نیازهای آموزشی کارشناسان اقتصادی شهری شهرداری تهران پرداخته است. همچنین با اولویت‌بندی نیازها، ۲۱ دوره برنامه پیشنهادی مؤثر آموزشی مانند طرح‌ریزی مالی و تهیه بودجه تفصیلی اداره‌ها، تهیه اسناد مالی، تهیه گزارش‌های محاسبه پرداخت‌ها و... را ارائه داده است. خراسانی و همکاران (۱۳۹۴) به بررسی اعتباریابی مدل‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ایران به کمک شاخص‌های توانمندساز، فرایندها و نتایج و متغیرهای مربوط به آن پرداختند و نتیجه گرفتند که متغیرهای طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرای آموزشی و نیازسنجی آموزشی با راهبرد آموزشی، بیشترین هم‌بستگی، و طراحی برنامه‌ریزی آموزشی و نتایج کلیدی سازمان کمترین هم‌بستگی را دارد. بیگدلی مجرد و سلاجقه (۱۳۹۵) در بررسی تأثیر آموزش بر راهبردهای منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه عرضه تسهیم دانش در میان کارکنان شهرداری، نتیجه گرفتند که اثر توسعه حرفه‌ای بر راهبرد منابع انسانی مثبت و معنادار است و آموزش یادگیری‌محور بر راهبرد منابع انسانی به کمک توسعه حرفه‌ای اثری غیرمستقیم و معنادار دارد. آخوندی و همکاران (۱۳۹۰) در نیازسنجی آموزشی شهرداری‌ها به منظور بهسازی سکونت‌گاه‌های غیررسمی به روش توصیفی-تحلیلی به بررسی خلأهای آموزشی در مدیریت شهری (شهرداری و شورا) پرداختند و دستورالعملی آموزشی را تدوین کردند که از سه عنصر درس و کارگاه، برنامه و پودمان با درگیری شش پودمان بهسازی شهری، مدیریت زمین و مسکن، اقتصاد و تأمین مالی، مشارکت شهروندان، مدیریت بحران و محیط‌زیست شهری تشکیل شده است. عبدالمهی (۱۳۹۴) به ارزیابی شایستگی‌های مدیران و طراحی برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای مدیران پرداخت و شایستگی مدیران را به ۱۰ گروه تقسیم کرد. دهقانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با موضوع نیازسنجی آموزشی و تدوین برنامه آموزشی نتیجه گرفتند که با توجه به میزان اهمیت، دشواری، تکرار وظایف و فهرست دانش و مهارت‌ها، رفتارهای ویژه، شغل و برنامه‌های آموزشی مدیران در سایر کشورها، برنامه‌های آموزشی مشتمل بر اهداف محتوا، شیوه اجرا و نحوه ارزشیابی تهیه و تدوین شد. آناقیر و همکاران (۱۳۹۶) در نیازسنجی آموزشی و شناسایی مهارت‌های مدیران مالی براساس مدل کاتز با استفاده از مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی نتیجه گرفتند که میزان نیاز افراد به مهارت فنی بیشتر از سایر نیازهاست و میان تحصیلات و نیازهای مهارتی افراد، نیازهای سنواتی خدمات و فعالیت‌های تخصصی رابطه‌ای معنادار وجود دارد. حسن‌زاده بارانی کرد (۱۳۹۵) در بررسی کیفیت آموزش منابع

انسانی و ساخت سرمایه اجتماعی نتیجه گرفت که با تحلیل سرمایه اجتماعی و ارتباط آن با کیفیت مهارت‌های آموزشی مورد نیاز منابع انسانی می‌توان سیاست‌گذاری مناسبی برای ارتقای کیفیت آموزش به وجود آورد. در نهایت دریافت که برقراری توازن و تعادل در ابعاد اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ضرورت سیاست‌گذاری عادلانه در کیفیت آموزش است. وی در پایان نامه کارشناسی ارشد خود در سال ۱۳۹۲ به نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو با استفاده از مؤلفه‌های نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله پرداخت. برزگر (۱۳۹۶) در ظرفیت‌سنجی مدیریت شهری در فرایند توانمندسازی سکونتگاه‌های غیررسمی ایران با استفاده از شاخص‌های مشارکت، ساختار تشکیلاتی، تأمین منابع مالی و... یکی از مؤثرترین شاخص‌ها را برگزاری کارگاه‌های آموزشی مرتبط و مؤثر به‌عنوان اولویت آموزشی مدیریت شهری می‌داند. هاسلیندا و مایودین (۲۰۰۹) در بررسی نگرش‌های کارکنان به اثربخشی آموزش نتیجه گرفتند که سرپرستان با مشارکت و فعالیت در تعیین نیازهای آموزشی و ارزش قائل‌شدن کارکنان برای دوره‌های آموزشی، نقشی مهم و حیاتی دارند. از عوامل تأثیرگذار در غیر اثربخش بودن آموزش در خدمات عمومی می‌توان به حمایت‌نکردن مدیریت ارشد و هم‌تایان، نگرش‌های فردی کارکنان، عوامل مربوط به شغل (محدودیت زمان، حجم کاری بالا) و کاستی‌هایی در اعمال آموزش مثل نبود نیازسنجی آموزشی، محدودیت بودجه، نبود برنامه‌ریزی برای آموزش و نبود بازخورد پس از آموزش اشاره کرد. خالد و همکاران (۲۰۱۱) در بررسی میزان حمایت مدیریت و تأثیرات آن بر اثربخشی دوره‌های آموزشی در سازمان‌های دولتی پاکستان دریافتند که حمایت مدیریت ارتباط معناداری با اثربخشی آموزشی 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 اثری مثبتی دارد. با وجود اینکه حمایت مدیریت بر انگیزش فردی و جمعی نیز اثرگذار است، در این پژوهش به‌عنوان عاملی غیرمؤثر در انتقال آموزش به محیط کار مدنظر قرار گرفته است. کی هونگو (۲۰۱۱) در بررسی عواملی که مانع اثربخشی آموزش کارکنان می‌شود، نتیجه گرفت که عوامل گوناگونی به آموزش کارکنان در قدرت‌های محلی تانزانیا آسیب می‌رساند؛ از جمله اینکه به دلیل نداشتن بودجه کافی، برای آموزش کارکنان سرمایه‌گذاری نمی‌شود، تخلفاتی مانند پارتی‌بازی صورت می‌گیرد، حمایت ضعیف مدیریت عالی سبب می‌شود برخی مدیران، آموزش را موضوعی جدی تلقی نکنند و در نهایت اینکه، نبود سیاست‌ها و برنامه‌های آموزشی، با پیامدهایی از جمله برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی ضعیف آموزشی همراه است.

با این توصیف از الگوهای مهم در نیازسنجی ظرفیت آموزشی می‌توان به مدل دکيوم، استاندارد مهارت، روم‌لر، فورد، روست و پاکو<sup>۱</sup> اشاره کرد. الگوی دکيوم<sup>۲</sup> روشی برای تجزیه و تحلیل شغل است که شخص تسهیل‌کننده در یک جمع کارگاهی متشکل از چند نفر انجام آن را ارائه می‌کند (اولی و همکاران، ۱۳۹۶: ۳۸-۳۹). در مدل پاکو که مک کوریک آن را توسعه داده است، روش ارزشیابی مبتنی بر پرسش‌های ازپیش تعیین‌شده درباره کارهای هر شغل است که به شش طبقه اصلی تقسیم و عناصر مهم آن شناخته می‌شود (سعادت، ۱۳۹۵: ۲۸). در روش استاندارد مهارت، مهارت افراد (مدیران) در سه سطح آشنایی، توانایی و تسلط در نظر گرفته شده و دوره‌های آموزشی در سه حیطه دانش، مهارت و

1. Paq

2. Dacum

نگرش تقسیم‌بندی شده است (فتحی و اجارگاه، خراسانی و دوستی، ۱۳۹۱: ۵۸). در مدل روملر، فرایند نیازسنجی بر چگونگی تأثیر شغل بر سازمان و مشتریان، خروجی اصلی شغل، وظایف شغل و مقدار اهمیت آن، دانش و مهارت‌های مورد نیاز و آموزش‌های برطرف‌کننده نیاز بررسی می‌شود (Rummler, 2013). در الگوی SWOT به شناسایی نیازهای آموزشی به کمک تحلیل تهدیدها، فرصت‌ها، قوت‌ها و ضعف‌ها پرداخته می‌شود (طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۵: ۱۳۳).

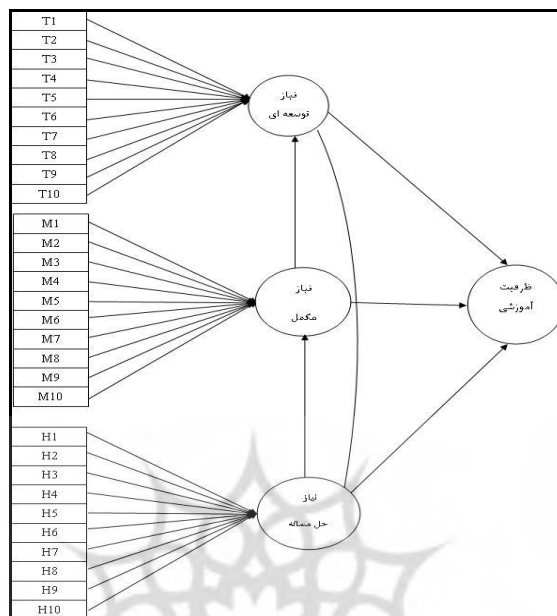
در مدل دیگر که حسن‌زاده بارانی کرد از آن استفاده کرده است، سنجش ظرفیت نیاز آموزشی مدیران در قالب نیازهای توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله تعریف شده است. منظور از نیاز توسعه‌ای نیازهایی هستند که از استاندارد مهارت مشاغل افراد سرچشمه می‌گیرند و متناسب با سطح و حیطة هر وظیفه برای هر شغل تدوین می‌شوند. این نیازها در قالب شناسنامه‌های آموزشی افراد طراحی و اجرا می‌شود. در واقع در اینجا به این مسئله توجه می‌شود که حداقل مهارت و دانش مورد نیاز فرد برای انجام وظایف باید به چه میزان باشد. سطح استاندارد مهارتی لازم برای فرد، به منظور تصدیق پست مدیریتی تبیین‌کننده ظرفیت نیاز توسعه‌ای فرد به آموزش است. در صورتی که فرد از شاخص‌های استاندارد بالاتر مهارتی در نیاز توسعه‌ای برخوردار باشد، ظرفیت او در کسب مهارت مدیریتی در آن پست بالاتر است. برخورداری از سطح استاندارد مهارتی مدیران میانی شهرداری نشان‌دهنده توانایی افراد برای انجام بهینه وظایف محول شده است. نیازهای مکمل<sup>۱</sup> نیازهایی هستند که خارج از حداقل‌های آموزش و برای توسعه و پیشرفت کار، راه‌های آموزشی و شغلی افراد طراحی و اجرا می‌شوند و معمولاً شامل برنامه‌های آموزشی خارج از تقویم هستند. این برنامه‌ها برای به‌روزرسانی، افزایش سطح اطلاعات، بهبود و توسعه فرایند کار مدیران کاربرد دارند و ماهیت پشتیبانی کارکردی مدیران را عهده‌دار هستند. در نتیجه افزایش ظرفیت‌های مکمل آموزشی مدیران و تقویت نیازهای آموزشی آن‌ها، سبب به‌روزرسانی سطح اطلاعاتی آن‌ها می‌شود. در این میان، کارکنان با تغییر روش‌های کاری (تغییرات فنی، فناوریانه، دفتری و...) خود را به سرعت تطبیق می‌دهند. نیازهای حل مسئله<sup>۲</sup> نیز نیازهایی هستند که متناسب با مشکلات، شناسایی و اولویت‌بندی می‌شوند، دوره‌هایی را که مشکلات بالقوه و بالفعل وجود دارد، رفع و استخراج می‌کنند و براساس آن‌ها به طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی جدید می‌پردازند (یمنی و حسن‌زاده بارانی کرد، ۱۳۹۰: ۱۳). در واقع نیازهای حل مسئله بیشتر به حل مشکلات و مسائلی می‌پردازد که هنگام انجام کار پیش می‌آید و روش‌های حل مسئله را اساس کار خود قرار می‌دهد. در این شرایط، مدیران با توجه به ظرفیت آموزشی و روش‌های آموخته‌شده در مواقع بروز مسائل متعدد کاری (بحران‌های شهری، حوادث طبیعی و غیرطبیعی، کاهش منابع مالی و...) از ظرفیت آموزش‌ها برای حل مسائل بهره می‌برند. نتیجه افزایش این ظرفیت جایگزین شدن مدیریت انفعالی، ایستادن، سکوت کردن، توقف، شانه خالی کردن، ناامیدی و درج‌زدن با مدیریت فعال، پویا، محرک، منعطف، کاربلد و پایدار در برخورد با مسائل متعدد شهری است.

مدل فوق دارای شاخص‌های سی‌گانه است؛ از قبیل توانایی مدیریت فرایند کار، برنامه‌ریزی فرایند کار، سازمان‌دهی فرایند کار، مشارکت در فعالیت اجتماعی، سلامت کاری، حفظ منابع خلاقیت، داشتن راهبرد، برنامه کاری مشخص، مدیریت زمان، مدیریت بودجه و... (جدول ۱). در پژوهش حاضر، با استفاده از مدل مورد استفاده حسن‌زاده بارانی کرد،

1. Complementary Needs

2. Problem Solving Needs

ظرفیت نیاز توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله برای مدیران شهری سطح میانی شهرداری با نمونه موردی شهرداری زنجان ارزیابی شده است. با توجه به شاخص‌های استفاده‌شده در الگوی مزبور، مدل مفهومی پژوهش حاضر با روش معادلات ساختاری (تحلیل مسیر<sup>۱</sup>) به شرح شکل ۱ است.



شکل ۱. مدل مفهومی ظرفیت نیازسنجی آموزشی مدیران شهری

## روش‌شناسی پژوهش

پژوهش توصیفی-تحلیلی حاضر با ماهیت کاربردی-پیمایشی کمی در قالب مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) تدوین شده است. روش گردآوری داده‌ها نیز به صورت کتابخانه‌ای-اسنادی و میدانی (پرسشنامه) بوده است. جامعه آماری شامل مدیران سطح میانی شهرداری زنجان است که در حدود ۲۰۰ پست مدیریتی مشغول خدمت هستند. حجم نمونه برآوردشده با توجه به جامعه آماری براساس جدول مورگان، حدود ۱۲۷ نفر است. در مجموع ۱۳۰ پرسشنامه در میان جامعه هدف توزیع و تکمیل شد. با توجه به ادبیات نظری، متغیرهای پژوهش شامل سه مؤلفه اصلی نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله است که تعاریف آن در مقاله یمنی و حسن‌زاده بارانی کرد (۱۳۹۰) آمده است. این نیازها هر کدام ۱۰ شاخص و در مجموع ۳۰ شاخص دارند (جدول ۱). با توجه به اینکه مؤلفه‌ها و شاخص‌ها از چارچوب نظری پژوهش استخراج شده و در سایر پژوهش‌ها مانند پژوهش حسن‌زاده بارانی کرد استفاده شده است روایی مناسب را دارد که در جدول مستندسازی شاخص‌ها آمده است (جدول ۲). با این حال برای کنترل بیشتر روایی شاخص‌ها، از نظرات استادان، نخبگان و مدیران نیز استفاده شد؛ به طوری که معرفه‌های تبیین‌کننده مؤلفه‌ها و شاخص‌ها در قالب پرسشنامه به حدود ۴۰ صاحب‌نظر ارسال و از آن‌ها خواسته شد امتیازبندی لازم را از ۱ تا ۹ انجام دهند. در ۲۲ پرسشنامه برگشت داده شده، بیشتر صاحب‌نظران موارد پرسیده‌شده را در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌ها ذکر و تأیید کردند. به منظور سنجش پایایی ابزار پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار

1. path analysis



آن ۰/۸۹۹ و نشان‌دهنده ضریب پایایی مناسب است. در پایان پس از اجرای داده‌های گردآوری‌شده در نرم‌افزار SPSS، تجزیه و تحلیل آن‌ها به کمک معادلات ساختاری (روش تحلیل مسیر) صورت گرفت. مدل معادلات ساختاری (SEM) از روش‌های جدید آماری و یکی از قوی‌ترین روش‌های تجزیه و تحلیل چندمتغیره است که برخی آن را تحلیل ساختاری کوواریانس و الگوسازی علی اطلاق می‌کنند. این روش رویکردی تأییدی بر نظریه‌های ساختاری مربوط به پدیده‌ها (فرضیه‌ها) است که به بررسی موضوعات در دو جنبه فرایندهای علی و روابط ساختاری می‌پردازد (Byrne, 2016). تحلیل مسیر کاربرد ضرایب بتای استاندارد رگرسیون چندمتغیری در مدل‌های ساختاری است. تحلیل مسیر فنی برای بررسی ارتباط و وابستگی میان متغیرهاست. از آنجا که تحلیل مسیر از روش‌های مبتنی بر رگرسیون چندگانه است، نوعی از مدل معادلات ساختاری محسوب می‌شود (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶: ۱۸۴). هدف تحلیل مسیر دستیابی به برآوردهای کمی روابط علی میان مجموعه‌ای از متغیرهاست. ضرایب مسیر براساس ضریب استاندارد شده رگرسیون محاسبه می‌شود. یک متغیر به صورت تابعی از دیگر متغیرها فرض شده و مدل رگرسیونی آن ترسیم می‌شود. برای به دست آوردن برآوردهای ضرایب اصلی مسیر کافی است هر متغیر وابسته (درون‌زا) به متغیرهایی که به شکلی مستقیم از آن تأثیر می‌پذیرند بازگشت داده شود. به عبارت دیگر، برای برآوردهای هر یک از مسیرهای مشخص شده، ضرایب استاندارد شده رگرسیون (ضرایب مسیر) محاسبه می‌شود. این ضرایب با برقراری معادله‌های ساختاری یعنی معادله‌هایی که ساختار روابط مفروض در یک مدل را مشخص می‌کنند به دست می‌آیند. در این پژوهش، متغیر وابسته ظرفیت نیاز آموزشی مدیران و متغیرهای مستقل نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله است.

جدول ۱. مؤلفه‌ها و شاخص‌های استفاده‌شده به منظور سنجش ظرفیت آموزشی مدیریت شهری (مدیران سطح میانی شهرداری)

ردیف	مؤلفه	کد فرضی اصلی	شاخص	کد فرضی فرضی	ردیف	مؤلفه	کد فرضی اصلی	شاخص	کد فرضی فرضی	
۱	نیاز توسعه‌ای	I	توانایی مدیریت فرایند کار	T1	۱۶	نیاز مکمل	M	ایجاد انگیزش در کار	M6	
۲	نیاز توسعه‌ای		برنامه ریزی فرایند کار	T2	۱۷	نیاز مکمل		M7	ارتقاء امنیت و کیفیت نتایج کار	
۳	نیاز توسعه‌ای		سازماندهی فرایند کار	T3	۱۸	نیاز مکمل		M8	شرکت در آموزش‌های مداوم	
۴	نیاز توسعه‌ای		استانداردهای واحد کار	T4	۱۹	نیاز مکمل		M9	پرورش افراد جایگزین	
۵	نیاز توسعه‌ای		برنامه بهبود واحد کار	T5	۲۰	نیاز مکمل		M10	حفظ نیروی انسانی کارآمد	
۶	نیاز توسعه‌ای		مشارکت در فعالیت اجتماعی	T6	۲۱	نیاز حل مسأله		H	لشاهی یا سیستم اطلاعات مدیریت	H1
۷	نیاز توسعه‌ای		تشریح SWOT واحد کار	T7	۲۲	نیاز حل مسأله			H2	مدیریت خلاقانه واحد کار
۸	نیاز توسعه‌ای		مدیریت روزه‌ها و وسیله‌های کار	T8	۲۳	نیاز حل مسأله			H3	ساماندهی واحد کار
۹	نیاز توسعه‌ای		برنامه ریزی استراتژیک واحد کار	T9	۲۴	نیاز حل مسأله			H4	ایجاد، حفظ و توسعه نظام پیشنهادت
۱۰	نیاز توسعه‌ای		ارزیابی نیاز آموزشی واحد کار	T10	۲۵	نیاز حل مسأله			H5	مهارت مدیریت زمان
۱۱	نیاز مکمل	M	برقراری ارتباط بین فرودستان و فرماندان	M1	۲۶	نیاز حل مسأله	H6		مدیریت بودجه واحد کار	
۱۲	نیاز مکمل		اطمینان به سلامت افراد واحد کار	M2	۲۷	نیاز حل مسأله	H7		مدیریت پروژه‌های بزرگ و جلس برانگیز	
۱۳	نیاز مکمل		مهارت تهیه و گزارش واحد کار	M3	۲۸	نیاز حل مسأله	H8		فراهم کردن تجهیزات لازم برای واحد کار	
۱۴	نیاز مکمل		انجام کارهای تیمی	M4	۲۹	نیاز حل مسأله	H9		اطلاع از نواح متابع مورد نیاز واحد کار	
۱۵	نیاز مکمل		انتخاب نیروی انسانی ماهر و متخصص در کار	M5	۳۰	نیاز حل مسأله	H10		کنترل آماری واحد کار	

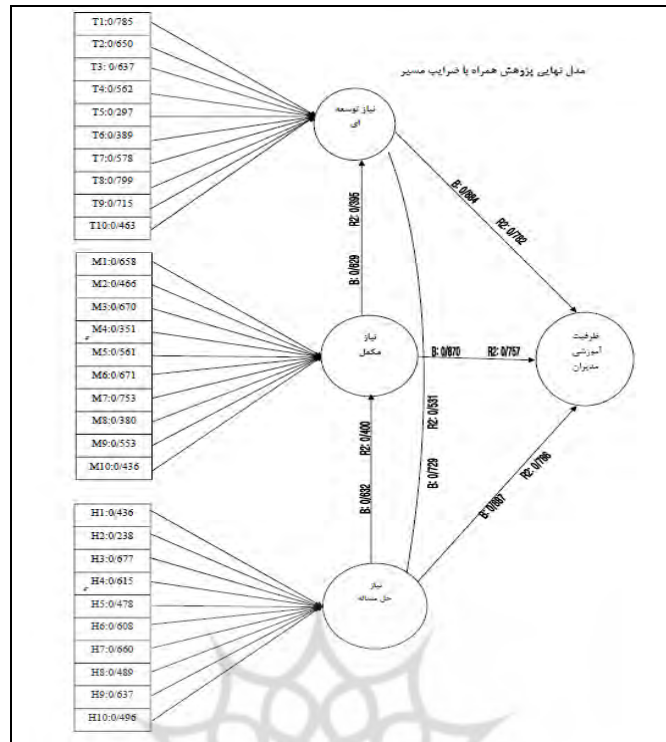
## جدول ۲. مستندسازی مؤلفه‌ها و شاخص‌های استفاده‌شده از سوی پژوهشگران

مؤلفه	پژوهشگران شاخص‌ها	حسن زاده پارانی (۱۳۹۰)	Rummler (2013)	قنچی و اجازگله (۱۳۹۱)	آخوندی (۱۳۹۰)	Rakodi (2003)	طیلبابایی (۱۳۹۵)	خراسانی (۱۳۹۴)	Haslinda & Mahyuddin (2009)
نیازنومه ای	سوالی مدیریت فرایند کار	=	=	=				=	
نیازنومه ای	برنامه ریزی فرایند کار	=							
نیازنومه ای	سازماندهی فرایند کار	=						=	
نیازنومه ای	استانداردهای واحد کار	=						=	
نیازنومه ای	برنامه بهبود واحد کار	=			=				*
نیازنومه ای	مشارکت در فعالیت اجتماعی	=				*			
نیازنومه ای	تحلیلی SWOT واحد کار	=			=				
نیازنومه ای	مدیریت روزه‌ها سیاست‌های کار	=						=	
نیازنومه ای	برنامه ریزی استراتژیک واحد کار	=				*		=	
نیازنومه ای	ارزیابی نیاز آموزشی واحد کار	=				*			*
نیاز مکمل	برقراری ارتباط بین فرودستان و فرادستان	=				*			
نیاز مکمل	اطمینان به سلامت افراد واحد کار	=							
نیاز مکمل	مهارت‌تجهیه و گزارش واحد کار	=							
نیاز مکمل	انجام کارهای تیمی	=				*		=	
نیاز مکمل	انتخاب نیروی انسانی ماهر و متخصص در کار	=							
نیاز مکمل	ایجاد انگیزش در کار	=						=	
نیاز مکمل	توجه امنیت و کیفیت نتایج کار	=							*
نیاز مکمل	شرکت در آموزش‌های مداوم	=							
نیاز مکمل	پروش افراد جایگزین	=							
نیاز مکمل	حفظ نیروی انسانی کارآمد	=							
نیاز حل مسأله	آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت	=							
نیاز حل مسأله	مدیریت خلاقانه واحد کار	=							*
نیاز حل مسأله	ساماندهی واحد کار	=							
نیاز حل مسأله	ایجاد حفظ نیروی متخصصه نظام پیشنهادت	=							*
نیاز حل مسأله	مهارت مدیریت زمان	=							
نیاز حل مسأله	مدیریت بودجه واحد کار	=							
نیاز حل مسأله	مدیریت پروژه‌های بزرگ و چالش برانگیز	=							
نیاز حل مسأله	فراهم کردن تجهیزات لازم برای واحد کار	=							
نیاز حل مسأله	اطلاع از انواع منابع مورد نیاز واحد کار	=							
نیاز حل مسأله	کنترل آثاری واحد کار	=							

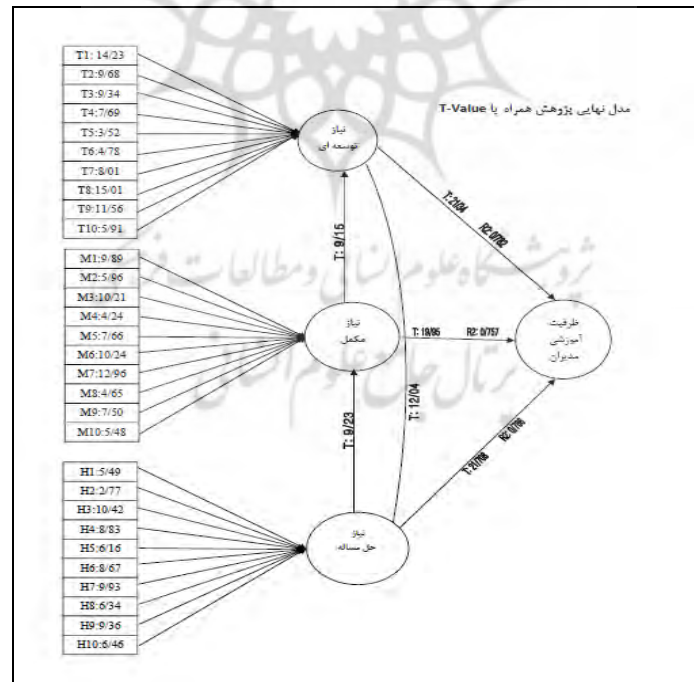
## یافته‌های پژوهش

براساس نتایج حاصل از یافته‌های میدانی، ۹۸ درصد جامعه آماری مورد مطالعه را مردان و ۲ درصد را زنان تشکیل می‌دهند. میانگین سنی پاسخگویان ۴۲ سال و میانگین مسئولیت در پست مورد تصدی ۴۶ ماه است. همچنین تحصیلات حدود ۸ درصد مدیران دیپلم، ۳۴ درصد کارشناسی، ۵۶ درصد کارشناسی ارشد است. ۲ درصد نیز مدرک دکتری دارند یا دانشجوی دکتری هستند.

به منظور تحلیل داده‌های به دست آمده و تبیین فرضیه‌ها از مدل‌های معادلات ساختاری (روش تحلیل مسیر) استفاده شد. در این روش، متغیر وابسته (ظرفیت آموزشی) و سه متغیر مستقل (نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله) برای آزمون فرضیه‌ها وجود دارد. هریک از متغیرهای مستقل زیرمتغیرهایی دارند که به صورت آشکار در قالب پرسشنامه سنجیده می‌شوند؛ بنابراین برای نشان دادن متغیر پنهان از شکل دایره و برای متغیرهای آشکار از شکل مستطیل استفاده شد. به روابط میان متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار بار عاملی، و به این ضرایب، ضرایب مسیر گفته می‌شود. برای به دست آوردن این ضرایب، داده‌ها در نرم‌افزار SPSS وارد شد و آنالیز تحلیل مسیر روی آن انجام گرفت. برای به دست آوردن معنادار بودن رابطه متغیر مستقل با متغیر وابسته از t-value در سطح اطمینان ۹۵ درصد استفاده شد. در شرایطی که مقدار t-value خارج از بازه ۱/۹۶ تا -۱/۹۶ باشد رابطه معنادار تلقی می‌شود. همچنین برای تبیین میزان اثر تغییرات متغیر وابسته به متغیرهای مستقل از ضریب تعیین (R2) استفاده شد که مقدار آن هرچقدر بیشتر باشد، مدل قوی‌تری به حساب می‌آید. در شکل ۲ و ۳ مدل ساختاری پژوهش همراه با ضرایب مسیر و t-value آمده است.



شکل ۲. مدل نهایی پژوهش همراه با ضرایب تحلیل مسیر



شکل ۳. مدل نهایی پژوهش همراه با ضرایب t-value

با توجه به فرضیه‌های ارائه‌شده یافته‌ها به شرح زیر است:

- براساس نتایج تحلیل مسیر، تأثیر متغیر نیاز توسعه‌ای بر ظرفیت آموزشی ۰/۸۸۴ است. این ضریب نشان می‌دهد

متغیر نیاز توسعه‌ای به میزان ۸۴ درصد در ظرفیت آموزشی مدیران سطح میانی شهرداری زنجان تأثیرگذار است. از سوی دیگر، اگر متغیر نیاز توسعه‌ای به اندازه یک واحد تغییر کند، متغیر ظرفیت آموزشی به اندازه ۰/۸۸ واحد تغییر خواهد کرد. بررسی مقدار t-value برای تبیین معناداری رابطه میان نیاز توسعه‌ای و ظرفیت آموزشی در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد سطح معناداری به دست آمده ۲۱/۳۴ است که با توجه به بالاتر بودن از ۱/۹۶ ارتباط معنادار میان دو شاخص تأیید می‌شود. ضریب تعیین (R2) نیز ۰/۷۸۲ است که نشان می‌دهد حدود ۷۸ درصد تغییرات ظرفیت آموزشی مدیران به کمک این عامل تعیین می‌شود.

- براساس مدل تحلیل مسیر، تأثیر متغیر ظرفیت آموزشی مکمل بر متغیر ظرفیت آموزشی مدیران، ۰/۸۷۰ است؛ یعنی متغیر ظرفیت آموزش مکمل برای ظرفیت آموزشی مدیران به میزان ۸۷ درصد تأثیرگذار خواهد بود. مقدار معناداری به دست آمده (t-value) نیز ۱۹/۸۵ است که نشان‌دهنده ارتباط معنادار با جهت مثبت دو متغیر است. ضریب تعیین به دست آمده برای دو متغیر ۰/۷۶ است.

- بررسی چگونگی و نوع ارتباط میان دو متغیر ظرفیت آموزشی مدیران و ظرفیت نیاز آموزشی حل مسئله مدیران میانی شهرداری زنجان در مدل معادلات ساختاری (روش تحلیل مسیر) میزان ضریب مسیر به دست آمده را برابر با ۰/۸۸۷ نشان داده است. مقدار معناداری میان دو متغیر (t-value)، ۲۱/۷۱ و مقدار ضریب تعیین (R2) ۰/۷۹ است؛ بنابراین تأثیرگذاری متغیر ظرفیت نیاز حل مسئله بر ظرفیت آموزشی مدیران ۸۹ درصد است. همچنین نوع رابطه، معنادار و مقدار تعیین‌کنندگی تغییرات ظرفیت نیاز آموزشی ۷۹ درصد است.

با توجه به بررسی روابط سه متغیر مستقل ظرفیت نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله با متغیر وابسته ظرفیت نیاز آموزشی مدیران در مدل تحلیل مسیر، فرضیه رابطه معنادار میان مؤلفه‌های ظرفیت نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله با ظرفیت آموزشی مدیران سطح میانی شهرداری تأیید شده است (جدول ۳ و شکل ۲ و ۳)

جدول ۳. نتایج اثر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته (ظرفیت آموزشی مدیران در مدل تحلیل مسیر)

وابسته	مستقل	ضریب مسیر (Beta)	(t-value)	مقدار R2	سطح معناداری	فرضیه
ظرفیت نیاز آموزشی	نیاز توسعه‌ای	۰/۸۸۴	۲۱/۳۴	۰/۷۸۲	۰/۰۰۰	تأیید
ظرفیت نیاز آموزشی	نیاز مکمل	۰/۸۷۰	۱۹/۹۵	۰/۷۵۷	۰/۰۰۰	تأیید
ظرفیت نیاز آموزشی	نیاز حل مسئله	۰/۸۸۷	۲۱/۷۱	۰/۷۸۶	۰/۰۰۰	تأیید

بررسی چگونگی ارتباط شاخص‌های اثرگذار بر ظرفیت آموزشی مدیران سطح میانی شهرداری زنجان نشان می‌دهد متغیر ظرفیت نیاز توسعه‌ای با ضریب مسیر ۰/۶۲۹، مقدار t-value برابر با ۹/۱۵ و R2 برابر ۰/۳۹۵ با متغیر ظرفیت نیاز آموزشی مکمل رابطه‌ای معنادار با جهت مثبت دارند. میزان ضریب مسیر متغیر ظرفیت نیاز توسعه‌ای و ظرفیت نیاز حل مسئله برابر با ۰/۷۲۹، مقدار t-value برابر با ۱۲/۰۴ و مقدار ضریب تعیین ۰/۵۳۱ است که با توجه به سطح معناداری بالاتر از ۱/۹۶ ارتباطی معنادار با جهت مثبت دو شاخص تأیید شده دارد. بررسی متغیر نیاز ظرفیت، نیاز حل مسئله و ظرفیت نیاز مکمل نیز نشان می‌دهد مقدار ضریب مسیر ۰/۷۲۹، مقدار t-value برابر با ۹/۲۳ و مقدار ضریب تعیین (R2)

ارزیابی ظرفیت آموزشی مدیران شهری با روش معادلات ساختاری (مطالعه موردی: مدیران سطح میانی شهرداری زنجان) ۲۰۱

برابر با ۰/۴۰۰ است که براین اساس رابطه معناداری با جهت مثبت تأیید می‌شود. با توجه به ضرایب حاصل از مدل تحلیل مسیر برای چگونگی ارتباط متغیرهای اثرگذار بر ظرفیت آموزشی مدیران شهرداری، با وجود پایین بودن ضرایب و اثرگذاری در مقایسه با فرضیه اول، ارتباط میان شاخص‌ها معنادار است؛ بنابراین فرضیه دوم یعنی رابطه معنادار با جهت مثبت شاخص‌های اثرگذار بر ظرفیت نیاز آموزشی مدیران شهری در میان مدیران سطح میانی شهرداری زنجان تأیید شده است (جدول ۴ و ۵، شکل ۲ و ۳).

جدول ۴. تبیین اثر و رابطه متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته در مدل تحلیل مسیر

وابسته	مستقل	ضریب مسیر (Beta)	(t-value)	مقدار R2	سطح معناداری	نتیجه فرضیه
نیاز توسعه‌ای	نیاز مکمل	۰/۶۲۹	۹/۱۵	۰/۳۹۵	۰/۰۰۰	
نیاز توسعه‌ای	نیاز حل مسئله	۰/۷۲۹	۱۲/۰۴	۰/۵۳۱	۰/۰۰۰	تأیید
نیاز حل مسئله	نیاز مکمل	۰/۶۳۲	۹/۲۳	۰/۴۰۰	۰/۰۰۰	

جدول ۵. اثر متغیرهای مستقل (بر متغیرهای وابسته در مدل تحلیل مسیر)

ردیف	وابسته	مستقل	ضریب مسیر (Beta)	(t-value)
۱	نیاز توسعه‌ای	توانایی مدیریت فرایند کار	۰/۷۸۵	۱۴/۳۳
۲	نیاز توسعه‌ای	برنامه‌ریزی فرایند کار	۰/۶۵۰	۹/۶۸
۳	نیاز توسعه‌ای	سازمان‌دهی فرایند کار	۰/۶۳۷	۹/۳۴
۴	نیاز توسعه‌ای	استانداردهای واحد کار	۰/۵۶۲	۷/۶۹
۵	نیاز توسعه‌ای	برنامه بهبود واحد کار	۰/۲۹۷	۳/۵۲
۶	نیاز توسعه‌ای	مشارکت در فعالیت اجتماعی	۰/۳۸۹	۴/۷۸
۷	نیاز توسعه‌ای	تشخیص Swot واحد کار	۰/۵۷۸	۸/۰۱
۸	نیاز توسعه‌ای	مدیریت رویه‌ها و سیاست‌های کار	۰/۷۹۹	۱۸/۰۱
۹	نیاز توسعه‌ای	برنامه‌ریزی راهبردی واحد کار	۰/۷۱۵	۱۱/۵۶
۱۰	نیاز توسعه‌ای	ارزیابی نیاز آموزشی واحد کار	۰/۴۶۳	۵/۹۱
۱۱	نیاز مکمل	برقراری ارتباط میان فرودستان و فرادستان	۰/۶۵۸	۹/۸۹
۱۲	نیاز مکمل	اطمینان به سلامت افراد واحد کار	۰/۴۶۶	۵/۹۶
۱۳	نیاز مکمل	مهارت تهیه و گزارش واحد کار	۰/۶۷۰	۱۰/۲۱
۱۴	نیاز مکمل	انجام کارهای تیمی	۰/۳۵۱	۴/۲۴
۱۵	نیاز مکمل	انتخاب نیروی انسانی ماهر و متخصص در کار	۰/۵۶۱	۷/۶۶
۱۶	نیاز مکمل	ایجاد انگیزش در کار	۰/۶۷۱	۱۰/۲۴
۱۷	نیاز مکمل	ارتقای امنیت و کیفیت نتایج کار	۰/۷۵۳	۱۲/۹۶
۱۸	نیاز مکمل	شرکت در آموزش‌های مداوم	۰/۳۸۰	۴/۶۵
۱۹	نیاز مکمل	پروش افراد جایگزین	۰/۵۵۳	۷/۵۰
۲۰	نیاز مکمل	حفظ نیروی انسانی کارآمد	۰/۴۳۶	۵/۴۸
۲۱	نیاز حل مسئله	آشنایی با سیستم اطلاعات مدیریت	۰/۴۳۶	۵/۴۹
۲۲	نیاز حل مسئله	مدیریت خلاقانه واحد کار	۰/۲۳۸	۲/۷۷
۲۳	نیاز حل مسئله	ساماندهی واحد کار	۰/۶۷۷	۱۰/۴۲
۲۴	نیاز حل مسئله	ایجاد، حفظ و توسعه نظام پیشنهادها	۰/۶۱۵	۸/۸۳
۲۵	نیاز حل مسئله	مهارت مدیریت زمان	۰/۴۷۸	۶/۱۶
۲۶	نیاز حل مسئله	مدیریت بودجه واحد کار	۰/۶۰۸	۸/۶۷
۲۷	نیاز حل مسئله	مدیریت پروژه‌های بزرگ و چالش‌برانگیز	۰/۶۶۰	۹/۹۳
۲۸	نیاز حل مسئله	فراهم‌کردن تجهیزات لازم برای واحد کار	۰/۴۸۹	۶/۳۴
۲۹	نیاز حل مسئله	اطلاع از انواع منابع موردنیاز واحد کار	۰/۶۳۷	۹/۳۶
۳۰	نیاز حل مسئله	کنترل آماری واحد کار	۰/۴۹۶	۴/۶۴

به‌منظور بررسی تأثیر مجموع شاخص‌ها بر ظرفیت آموزشی مدیران، تأثیر مستقیم هر متغیر بر متغیر دیگر محاسبه و سپس بر مقدار تأثیر هر متغیر بر متغیر وابسته ظرفیت آموزشی مدیران ضرب شد. در نهایت مقدار به‌دست‌آمده با مقدار تأثیر مستقیم متغیر جمع شد. محاسبه تأثیر مستقیم و غیرمستقیم، تأثیر کل هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته و تأثیر مجموع آن‌ها بر متغیر وابسته ظرفیت آموزشی مدیران نشان می‌دهد مجموع تأثیر ظرفیت نیاز توسعه‌ای بر ظرفیت آموزشی مدیران،  $۱/۴۳$ ، تأثیر ظرفیت نیاز مکمل بر ظرفیت آموزشی مدیران،  $۱/۷۴$  و تأثیر ظرفیت حل مسئله بر ظرفیت آموزشی مدیران،  $۱/۴۳۷$  است (جدول ۶).

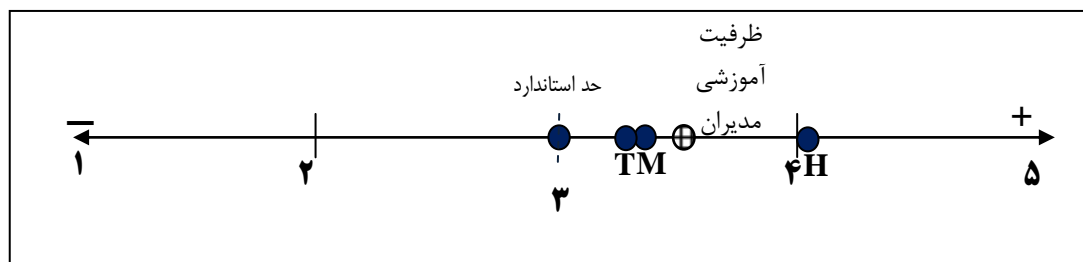
به‌منظور بررسی و آزمون فرضیه سوم از نمودار تراز استاندارد<sup>۱</sup> استفاده شد. در این نمودار حد واسط یا حداقل استاندارد تعیین می‌شود و اختلاف در جهت‌های مثبت و منفی، تعیین‌کننده پایین و بالابودن شرایط متغیرهاست. بدین‌منظور حد واسط تعیین‌شده با توجه به طیف لیکرت پرسش‌ها، عدد ۳ است که میزان فاصله نماگرها از آن بررسی شده است. براساس نمودار تراز استاندارد، در مجموع هر سه متغیر ظرفیت نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله بالاتر از حد استاندارد تعیین‌شده هستند که در این میان ظرفیت نیاز حل مسئله در میان مدیران سطح میانی شهرداری زنجان با میانگین  $۴/۰۱$  بالاتر است. در مجموع ظرفیت آموزشی مدیران سطح میانی شهرداری زنجان  $۳/۵۸$  است که از حد استاندارد بالاتر است، اما در حد ایده‌آل و بهینه (بالاتر از ۴) قرار ندارد (جدول ۷ و شکل ۴).

جدول ۶. تأثیر مستقیم، غیرمستقیم و کل شاخص‌ها بر ظرفیت نیاز آموزشی مدیران شهرداری

شاخص	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل
ظرفیت نیاز توسعه‌ای	$۰/۸۸۴$	$۰/۵۴۷$	$۱/۴۳۱$
ظرفیت نیاز مکمل	$۰/۸۷۰$	$۰/۸۷۰$	$۱/۷۴$
ظرفیت نیاز حل مسئله	$۰/۸۸۷$	$۰/۵۵۰$	$۱/۴۳۷$

جدول ۷. وضعیت متغیرها و ظرفیت آموزشی مدیران از استاندارد تعیین‌شده

متغیر	کد فرضی	میانگین	میزان اختلاف از حد استاندارد
ظرفیت نیاز توسعه‌ای	T	$۳/۳۹$	$۰/۳۹$
ظرفیت نیاز مکمل	M	$۳/۳۷$	$۰/۳۷$
ظرفیت نیاز حل مسئله	H	$۴/۰۱$	$۱/۰۱$
ظرفیت آموزشی مدیران	-	$۳/۵۸$	$۰/۵۸$

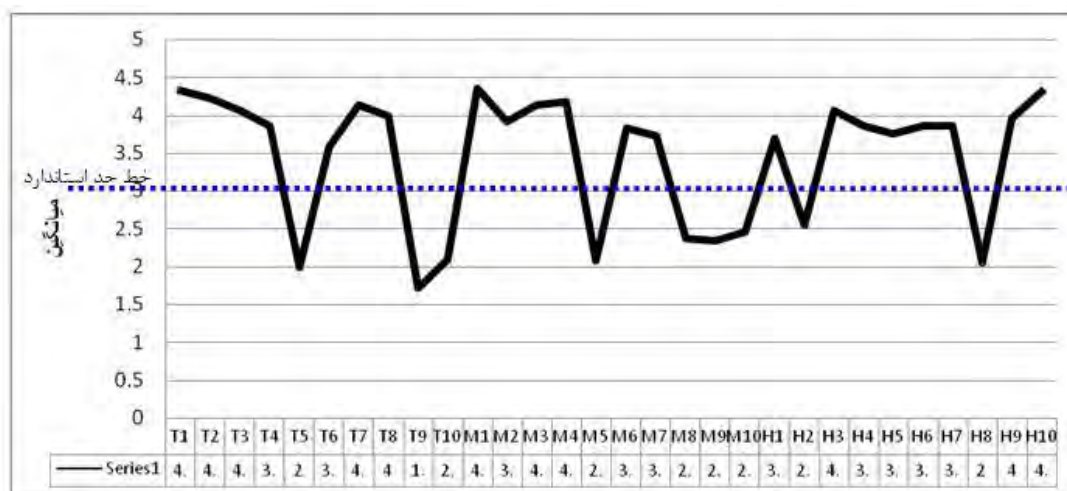


شکل ۴. تراز استاندارد وضعیت متغیرها و ظرفیت آموزشی مدیران

بررسی نماگرهای متغیرهای سه‌گانه ظرفیت نیاز توسعه‌ای، نیاز مکمل و نیاز حل مسئله نشان می‌دهد بیشتر نماگرها در وضعیت بالاتر از حد استاندارد تعیین‌شده (عدد ۳) قرار دارند. با این حال، نماگرهایی که با مقوله آینده‌نگری و برنامه‌ریزی راهبردی، آموزش مستمر، تأمین، حفظ، پرورش نیرو و خلاقیت کاری مرتبط هستند، از حد استاندارد تعیین‌شده پایین‌ترند. این امر نشان می‌دهد سیستم‌های آینده‌نگرانه در قالب برنامه‌ریزی راهبردی در شهرداری کمتر وجود دارد. در عین حال به دلایل گوناگون جابه‌جایی غیرکارشناسانه نیروهای اداری، ضعف تقویت و پرورش آنان، روزمرگی مدیران و ضعف خلاقیت در اداره امور و آموزش‌های مستمر منجر شده است که شهرداری از نظر ساختاری با مشکلات متعددی مواجه شود (جدول ۸ و شکل ۵). با توجه به داده‌های حاصل و نمودار تراز استاندارد، فرضیه شاخص‌های ظرفیت آموزشی مدیران شهری (مدیران سطح شهرداری زنجان) در ابعاد ساختاری مانند خلاقیت، تدوین راهبرد، قدرت انتخاب و حفظ نیرو و مهارت پایین است، تأیید می‌شود.

جدول ۸. وضعیت نماگرها از استاندارد تعیین‌شده

متغیر	نماگر	کد فرضی	میانگین	میزان اختلاف از حد استاندارد
نیاز توسعه‌ای	کار فرایند مدیریت توانایی	T1	۴/۳۲	۱/۳۲
نیاز توسعه‌ای	کار فرایند برنامه‌ریزی	T2	۴/۲۲	۱/۲۲
نیاز توسعه‌ای	کار فرایند سازمان‌دهی	T3	۴/۰۶	۱/۰۶
نیاز توسعه‌ای	کار واحد استانداردهای	T4	۳/۸۵	۰/۸۵
نیاز توسعه‌ای	واحد کار بهبود برنامه	T5	۱/۹۸	-۱/۰۲
نیاز توسعه‌ای	اجتماعی فعالیت در مشارکت	T6	۳/۵۸	۰/۵۸
نیاز توسعه‌ای	تشخیص Swot واحد کار	T7	۴/۱۳	۱/۱۳
نیاز توسعه‌ای	کار سیاست‌های و رویه‌ها مدیریت	T8	۳/۹۹	۰/۹۹
نیاز توسعه‌ای	کار واحد راهبردی برنامه‌ریزی	T9	۱/۷۱	-۱/۲۹
نیاز توسعه‌ای	کار واحد آموزشی نیاز ارزیابی	T10	۲/۰۹	-۰/۹۱
نیاز مکمل	فراستان و فرودستان میان ارتباط برقراری	M1	۴/۳۵	۱/۳۵
نیاز مکمل	افراد واحد کار به سلامت اطمینان	M2	۳/۹۱	۰/۹۱
نیاز مکمل	کار واحد گزارش و تهیه مهارت	M3	۴/۱۳	۱/۱۳
نیاز مکمل	تیمی کارهای انجام	M4	۴/۱۸	۱/۱۸
نیاز مکمل	کار در متخصص و ماهر انسانی نیروی انتخاب	M5	۲/۰۸	-۰/۹۲
نیاز مکمل	کار در انگیزش ایجاد	M6	۳/۸۲	۰/۸۲
نیاز مکمل	کار نتایج و کیفیت امنیت ارتقای	M7	۳/۷۳	۰/۸۳
نیاز مکمل	مداوم آموزش‌های در شرکت	M8	۲/۳۷	-۰/۶۳
نیاز مکمل	جایگزین افراد پرورش	M9	۲/۳۴	-۰/۶۶
نیاز مکمل	کارآمد انسانی نیروی حفظ	M10	۲/۴۶	-۰/۵۴
نیاز حل مسئله	مدیریت اطلاعات سیستم با آشنایی	H1	۳/۶۹	۰/۶۹
نیاز حل مسئله	واحد کار خلاقانه مدیریت	H2	۲/۵۴	-۰/۴۶
نیاز حل مسئله	کار واحد ساماندهی	H3	۴/۰۶	۱/۰۶
نیاز حل مسئله	پیشنهادها نظام و توسعه حفظ ایجاد،	H4	۳/۸۶	۰/۸۶
نیاز حل مسئله	زمان مدیریت مهارت	H5	۳/۷۵	۰/۷۵
نیاز حل مسئله	واحد کار بودجه مدیریت	H6	۳/۸۵	۰/۸۵
نیاز حل مسئله	چالش برانگیز بزرگ و پروژه‌های مدیریت	H7	۳/۸۵	۰/۸۵
نیاز حل مسئله	کار واحد برای لازم تجهیزات فراهم کردن	H8	۲/۰۴	-۰/۹۶
نیاز حل مسئله	واحد کار موردنیاز از انواع منابع اطلاع	H9	۳/۹۵	۰/۹۵
نیاز حل مسئله	کار واحد آماری کنترل	H10	۴/۳۰	۱/۳



شکل ۵. وضعیت نماگرها متغیرهای ظرفیت آموزشی مدیران از حد استاندارد تعیین شده

### نتیجه‌گیری

پایدارماندن ضعف‌ها و نارسایی‌های مدیریتی در سازمان‌های گوناگون از جمله شهرداری‌ها و کم‌توجهی به آن‌ها، معمولاً به بی‌اطلاعی مدیران از نقش مهم آموزش در بهبود اوضاع سازمان وابسته است. آموزش نیروی انسانی یکی از مطمئن‌ترین و اساسی‌ترین راه‌های بهسازی سازمانی است که موجب پرورش استعداد افراد، بهبود فنون انجام کار و کسب دانش و مهارت شغلی می‌شود. شناسایی ظرفیت آموزشی مدیران شهری و ضرورت‌های توسعه آن‌ها نیازمند بررسی ظرفیت و دانسته‌های آنان، شناخت نیازها و کشف نقاط ضعف یا تهدید آموزشی مدیران و برنامه‌ریزی برای بهبود آن به شیوه‌های مختلف آموزشی است. مطالعات نشان می‌دهد شهرداری‌های به‌عنوان نهادی با ابعاد گسترده خدمات‌رسانی و تعدد پست‌های مدیریتی، بیش از پیش نیازمند استفاده از ظرفیت‌های آموزشی هستند؛ زیرا شهرداری با توجه به ماهیت درآمد و هزینه مستقل که عمدتاً با اتکا به منابع غیردولتی اداره می‌شود، نیازمند مدیرانی است که توان تحول، تأمین درآمد، کنترل هزینه‌ها و افزایش سطح بهره‌وری را داشته باشند. این مدیران تنها در شرایطی موفقیت‌های لازم را کسب خواهند کرد که در کنار استفاده از تجربه‌های شخصی و اجرایی خود، آموزش‌های مداوم مدیریتی تحول‌زا را کسب کنند. این پژوهش با بررسی ظرفیت موجود آموزشی مدیران سطح میانی شهرداری زنجان به این نتایج دست یافت که متغیرهای ظرفیت توسعه‌ای، مکمل و حل مسئله اثرگذاری بسیاری بر ظرفیت آموزشی مدیران دارد و ارتباط تنگاتنگی میان آن‌هاست. اثرگذاری این متغیرها بر ظرفیت آموزشی مدیران شهری براساس ضرایب حاصل از مدل معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) بالاتر از ۰/۸ است که نشان‌دهنده اهمیت استفاده از متغیرهای مزبور در ارتقای ظرفیت آموزشی است. همچنین بررسی‌ها نشان می‌دهد با وجود جدابودن متغیرهای حل مسئله، مکمل و توسعه‌ای از یکدیگر، این متغیرها بیشتر از ۶۰ درصد بر یکدیگر اثرگذارند و با هم ارتباط دارند. براساس مطالعات، بیشتر مدیران سطح میانی در نماگرهای سی‌گانه مرتبط با متغیرها در وضعیت مرزی حد استاندارد نرمال قرار دارد که در صورت تقویت‌نشدن و به‌روزرکردن نماگرها به کمک آموزش از حد نرمال پایین‌تر خواهد آمد. از سوی دیگر، در برخی نماگرها که نماگرهای



پیش‌بینی‌کننده و آینده‌نگرانه هستند، ظرفیت آموزشی مدیران مورد مطالعه پایین‌تر از حد استاندارد است که این امر به بهره‌وری مدیران و اداره وضع موجود بدون توجه به آینده درازمدت منجر می‌شود. نماگرهایی مانند داشتن برنامه راهبردی، خلاقیت کاری، برنامه بهبود کار، شرکت در دوره‌های آموزشی مداوم، مدیریت خلاق، توانایی تأمین تجهیزات لازم، حفظ و پرورش نیرو از حد استاندارد تعیین شده پایین است. این امر نشان می‌دهد مدیران مدنظر با توجه به روزمرگی اداری و تفکر خلاقانه منجر به اصلاح سیستم، تفکر برنامه‌ریزی راهبردی را از دست داده‌اند که این امر به کاهش سطح برنامه‌ریزی برای بهبود کار، حفظ، تقویت و پرورش نیروی‌های جایگزین و خلاقیت کاری منجر شده است. براساس نتایج، نیاز به تجدیدنظر در ساختارهای آموزشی مدنظر مدیران و کارکنان شهرداری و سوق دادن برنامه‌ها و کارگاه‌های آموزشی به سوی برنامه‌های هدفمند خلاقانه با الگوی آموزشی سیاست‌گذاری راهبردی ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است تا بتوان با استمرار دوره‌های کاربردی ساختار روزمره دچار افت غیرفعال شهردار را به ساختار فعال و پویا تبدیل کرد.



## منابع

- آخوندی، عباس و همکاران، ۱۳۹۰، «نیازسنجی آموزشی شهرداری‌ها به‌منظور بهسازی سکونت‌گاه‌های غیررسمی بندرعباس، تبریز، زاهدان، سندرند و کرمانشاه»، فصلنامه مدیریت شهری. دوره نهم، شماره ۲۷، صص ۲۴۷-۲۶۲.
- آناقیز، صابر و همکاران، ۱۳۹۶، «عنوان نیازسنجی آموزشی و شناسایی مهارت‌های مدیران مالی براساس مدل کاتز»، فصلنامه آموزش و توسعه انسانی، شماره ۱۳، صص ۱۴۱-۱۵۷.
- اولی، اسماعیل و همکاران، ۱۳۹۷، «شناسایی و اولویت‌بندی وظایف و تکالیف شغلی معلمان شیمی دوره متوسطه با روش دیکوم»، فصلنامه علمی-پژوهشی تعلیم و تربیت، دوره سی‌وچهارم، شماره ۳، صص ۳۳-۵۴.
- برزگر، محمدرضا، رحیمی، محمد و علی سلطانی، ۱۳۹۶، «ظرفیت‌سنجی مدیریت شهری در فرایند توانمندسازی سکونت‌گاه‌های غیررسمی پنج شهر ایران»، فصلنامه جغرافیا، دوره پانزدهم، شماره ۵۳، صص ۲۳۳-۲۵۰.
- بیگدلی، بهروز و سنجر سلاجقه، ۱۳۹۵، «بررسی تأثیر آموزش بر استراتژی‌های منابع انسانی با تأکید بر نقش واسطه‌ای توسعه عرضه تسهیم دانش در میان کارکنان شهرداری منطقه ۷ عملیات انتقال گاز تهران»، فصلنامه آموزش منابع انسانی، سال سوم شماره ۱۰، صص ۱۴۷-۱۶۶.
- حسن‌زاده بارانی کرد، سودابه و ابراهیم صالحی عمران، ۱۳۹۵، «ارتقای کیفیت آموزش منابع انسانی با تأکید بر ساخت سرمایه اجتماعی»، فصلنامه آموزش و توسعه انسانی، سال سوم، شماره ۱۰، صص ۱۰-۲۳.
- خراسانی، اباصلت، عموزاد، محمد و اعظم ملاحمدی، ۱۳۹۵، «اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران»، فصلنامه آموزش و منابع انسانی، سال سوم، شماره ۸، صص ۱-۲۸.
- دهقانی، محمدرضا و همکاران، ۱۳۹۳، «نیازسنجی آموزشی و تدوین برنامه آموزشی»، مجله گام‌های توسعه در آموزش پزشکی، دوره یازدهم، شماره ۳، صص ۲۹۹-۳۱۲.
- رحیمیان، حمید و سید محسن طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۳، «تحلیل شکاف و نیازسنجی مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۸، صص ۶۷-۷۹.
- رستمی، ولی و معصومه عامری، ۱۳۹۵، «شهرداری در نظام حقوقی ایران و فرانسه»، مطالعات حقوق تطبیقی، سال هفتم، شماره ۱، صص ۱۴۱-۱۶۱.
- رضایی‌زاده، محمدجواد، ۱۳۹۰، حقوق برنامه‌ریزی شهری، چاپ اول، تهران، انتشارات مجد.
- رفیع پور، سعید، ۱۳۹۲، «دورنمای شهر، شهروند و مدیریت شهری در برنامه اجرایی شهرداری قاین با استفاده از مدل کارت ارزیابی متوازن BSC»، فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری، شماره ۲، صص ۵۱-۶۴.
- زمانیان چهرمی، علی، ۱۳۹۰، حقوق نظارت قدرت عمومی بر شهرداری‌ها، چاپ اول، دانشگاه امام صادق (ع)، تهران.
- سعادت، اسفندیار، ۱۳۹۵، مدیریت منابع انسانی، انتشارات سمت، تهران.
- طباطبایی مزدآبادی، سید محسن، ۱۳۹۵، «واکاوی نیازهای آموزشی با رویکرد تجزیه و تحلیل شغل (مطالعه موردی: کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران)»، فصلنامه علمی-پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۲۷-۱۴۶.

طباطبایی مزدآبادی، سید محسن، ۱۳۹۶، «تبیین مدیریت شهری کارآمد با ارائه الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران (نمونه موردی شهرداری تهران)، فصلنامه جغرافیا، صص ۲۲۰-۲۳۴.

عباس‌زاده، ثریا و همکاران، ۱۳۹۶، «بررسی عملکرد مدل‌های تحلیل واریانس چندمتغیره (مانوا) و مدل‌سازی معادله‌های ساختاری روی بررسی روابط پیچیده بین متغیرها»، مجله تخصصی اپیدمیولوژی ایران، دوره سیزدهم، شماره ۳، صص ۱۸۳-۱۸۹.

عبداللهی، مژگان و همکاران، ۱۳۹۴، «شایستگی‌های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی»، فصلنامه علمی- پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال ششم، شماره ۲۴، صص ۲۳-۵۴.

فتحی واجارگاه، کوروش، خراسانی، اباضلت و هومن دوستی، ۱۳۹۱، «نیازسنجی و تحلیل شکاف آموزشی کارکنان یک شرکت بیمه و تدوین نیازهای آموزشی آن‌ها براساس مدل استاندارد مهارت»، پژوهشنامه بیمه، سال بیست‌وهفتم، شماره ۴، صص ۵۱-۶۹.

قهرمانی، محمد، ۱۳۸۸، مدیریت آموزش سازمان، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی، تهران.

منصور، جهانگیر، ۱۳۹۷، قوانین و مقررات شهر و شهرداری‌ها، چاپ ۳۷، نشر دیدار، تهران.

یمنی، محمد، حسن‌زاده بارانی کرد، سودابه و اباضلت خراسانی، ۱۳۹۰، «نیازسنجی آموزشی مدیران میانی شرکت ایران خودرو و مجموعه‌های وابسته به آن»، دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره چهارم، شماره ۲، صص ۸-۲۷.

Barbazette, J., 2006, *Training Needs Assessment: Methods, Tools and Techniques*, Wiley, NewYork.

Byrne, B. M., 2016, *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Application, and Programming*, Routledge.

Chen, G., and Klimoski, R. J., 2007, *Training and Development of Human Resources at Work: Is the State of Our Science Strong?* Human Resource Management Review, Vol. 17, No. 2, PP. 180-190.

Haslinda, A., and Mahyuddin, M. Y., 2009, *The Effectiveness of Training in the Publicservice*, American Journal of Scientific Research, ISSN 1450-223X, No. 6 PP. 39-51.

Khalid, M and els, 2011, Assessing Impact of Management Support on Perceived Managerial Training Effectiveness in Public Organizations of Pakistan, Journal of Social Sciences, Vol. 22, No. 1, PP. 106-125.

Khalid, M. M., 2011, Assessing Impact of Management Support on Perceived.

Kihongo, V., 2011, *Factors Inhibiting Effective Staff Training: Cases of Temeke Municipal and Kisarawe District Councils, Tanzania*, Asian Journal of Businessmanagement, Vol. 3, No. 2, PP. 123-130.

Mccawley, P. F., 2009, *Methods for Conducting an Educational Needs Assessment*, University of Idaho, 32.

Mcgill, R., 2001, *Urban Management Checklis*, Cities, Vol. 18, No. 5, PP. 347-354.

Naidoo, J., and Jane W., 2004, *Health Promotion*, Bailliere Tindall, London.

Olaniyan, D. A., Oja Locas, B., 2008, *Staff Training and Development: A Vital Too for Organizational Effectiveness*, European Journal of Scientific Research, Vol. 24, No. 3, PP. 326-331.

Poortinga, Y. H., 2017, *The Organization of Continued Professional Development*, Roczniki Psychologiczne/Annals of Psychology, Vol. 18, No. 2, PP. 221-223.

- Rakodi, C., 2003, *Politics and Performance: The Implication of Emerging Governance Arrangement for Urban Management Approaches and Information Systems*, Habitat International, Vol. 27 No. 4, PP. 523-547.
- Rummler, G. A., and Brache, A. P., 2013, *Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart (3rd)*, San Francisco.
- Soltani, E., and Liao, Y., 2010, *Training Interventions: Fulfilling Managerial Ends or Proliferating Invaluable Means for Employees?* Training Interventions, European Business Review, Vol. 22, No. 2, PP. 128-152. (In Persian)
- Tao, Y. H., Yeh, C. R., and Sun, S., 2006, *Improving Training Needs Assessment*, in Robert H., Kusy, Jr. and Mitchell, M. (Eds.), Needs: System Design and Qualitative Study. Internet Research, Vol. 16, No. 4, PP. 427-449.
- Akhundi, A. et al., 2012, *Training Needs Assessment in Municipalities for Upgrading Informal Settlements in Iran*, Urban Management Journal, Vol. 9, No. 27, PP. 247-262. (In Persian)
- Anagh, S. et al., 2017, *Educational Need Assessment and Investigating the Needed Skills of Independent Auditors, Financial Managers and Financial Analysts in Iran Based on Katz Model*, Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources. Vol. 4, No. 13, PP. 141-157. (In Persian)
- Oulaa E. et al., 2018, *Identification and Prioritization of High School Chemistry Teachers' Occupational Duties and Tasks Using the DACUM Process*, Quarterly Journal of Education, Vol. 34, No. 3, PP. 33-54. (In Persian)
- Barzegar, M., Rahimi, M., and Soltani, A., 2017, *Capacity of Urban Management in the Empowerment Process of Informal Settlements: A Case Study of Five Iranian Cities*, Geography Journal, Vol. 15, No. 53, PP. 233-250. (In Persian)
- Begdeli, B., and Salagegheh, S., 2016, *Studying the Effect of Training on Human Resources Strategies with Emphasis on Intermediary Role of Professional Development and Knowledge Sharing*, Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, Vol. 3, No. 10, PP. 147-166. (In Persian)
- Hasanzadeh, S., and Salehi, E., 2016, *Promoting Quality of Human Resources Training in Higher Education with Emphasis on Social Capital Development*, Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, Vol. 3, No. 10, PP. 10-23. (In Persian)
- Khorasani, A., Amozad, M., and Mplahmadi, A., 2016, *Accreditation of Excellence Model of Iranian Human Resource Education and Development*, Quarterly Journal of Training and Development of Human Resources, Vol. 3, No. 8, PP. 1-27. (In Persian)
- Dehghani, M. et al., 2014, *Educational Needs Assessment and Educational Program Planning with the Developing a Curriculum Model in Shiraz University of Medical Sciences, Iran, Strides in Development of Medical Education Journal*, Vol. 11, No. 3, PP. 299-312. (In Persian)
- Rahimian H., and Tabatabaei Mozdabadi M., 2014, *Gap Analysis and Need Assessment of General and Specialized Skills of Urban Economy and Financial Experts of Tehran Municipality*, Urban Economy and Management Journal, Vol. 2, No. 8, PP. 67-79. (In Persian)
- Rostami, V., and Ameri, M., 2016, *Municipality in Legal System of Iran and France*, Comparative Law Review, Vol. 7, No. 1, PP. 141-161. (In Persian)
- Rezaei, M., 2011, *Urban Planning Rights*, 1, Majd Publications, Tehran. (In Persian)

- Rafipour, S., 2013, *The Vision of City, Citizens, and Urban Management in Executive Plan of Qayen Municipality Utilizing Balanced Scorecard*, Urban Economi and Management Journal, Vol. 2, No. 8, PP. 51-64. (In Persian)
- Zamaniajahromi, A., 2011, *The Power of Public Power Over Municipalities*, First Edition, Imam Sadiq University. Tehran. (In Persian)
- Saadat, S., 2017, *Human Resources Management*, First Edition, Samt. Tehran. (In Persian)
- Tabatabaei Mazdabadi, M., 2016, *Investigation of Educational Needs with Job Analysis Approach (Case Study: Financial and Urban Economy Experts of Tehran Municipality)*, Urban Economi and Management Journal, Vol. 4, No. 15, PP. 127-146. (In Persian)
- Tabatabaei Mazdabadi, M., 2017, *Explaining Efficient Urban Management by Providing a Model for Professional Development of Managers (Case Study: Tehran Municipality)*, Geography Journal, Vol.4, No. 4, 220-234. (In Persian)
- Abbaszadeh S., et al., 2017, *Studying the Performance of Multivariate Analysis of Variance (MANOVA) Models and Structural Equation Modeling on Complex Relationships Between Variables*, Iranian Journal of Epidemiology, Vol. 13, No. 3, PP. 183-189. (In Persian)
- Abdollahi, M., et al., 2016, *The Educational Managers' Competencies And Human Resource Development*, Quarterly Journal of New Approaches in Educational Administration, Vol. 6, No. 24, PP. 23-54. (In Persian)
- Fathi Vajargah, K., Khorasani, A., and Dosti, H., 2012, *Need Assessment and Analysis of the Educational Gap of Employees of an Insurance Company and Their Educational Needs Based on Standard Skills Model*, Iranian Journal of Insurance Research, Vol. 27, No. 4, PP. 51-69. (In Persian)
- Gharamani, M., 2009, *Management Training Organization*, Shahid Behesht University, Tehran. (In Persian)
- Jahngir, M., 2019, *City and Municipal Laws and Regulations*, Print 37, Didr, Tehran. (In Persian)
- Yamni, M., Hasanzadeh, S., and Khorasani, A., 2012, *Identify Middle Managers, Educational Needs of Iran Khodro Co and the Affiliated Companies*, Biennial Journal of Management and Planning in Educational Systems, Vol. 4, No. 7, PP. 8-27. (In Persian)