

تعیین و تشخیص مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری تهران

مرتضی عسگرانی

دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران

asgarani2020@yahoo.com

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 به‌عنوان 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 به‌منظور 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 که مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزشی و بالندگی مدیران شهرداری عبارتند از فردی، آموزشی و سازمانی.

کلمات کلیدی: کیفیت آموزش، بالندگی مدیران شهرداری، مؤلفه فردی، مؤلفه آموزشی، مؤلفه سازمانی

۱- مقدمه

در دنیای امروز، سازمان‌ها در دنیای پیچیده‌ای حضور دارند که مسأله تغییر و تحولات محیطی، بخشی از مسائل روز آن‌ها می‌باشد. سازمان‌ها در دنیای معاصر برای بقای خویش ناچار به انعطاف پذیری در برابر محیط پیرامون و انطباق با تحولات هستند. یکی از مهم‌ترین بخش‌های درون سازمانی، سرمایه انسانی^۱ است که می‌تواند عامل کلیدی و موفقیت سازمان باشد. ارتقای سطح دانش تئوری و عملی و به‌عبارت بهتر آموزش منابع انسانی، راه حلی برای هم‌گام شدن با تغییرات درون و برون سازمانی است. مدیریت در سازمان‌ها امروزه رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را تجربه می‌کند (محمدپور زرنندی، طباطبایی مزدآبادی و کریمی، ۱۳۹۱). فرایندهای آموزش و بهسازی^۲ از فعالیت‌های ضروری برای ارتقای صلاحیت و شایستگی^۳ در مدیران است. این فعالیت‌ها برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روش‌های مختلف،

^۱ - Human Capital

^۲ - Education & Development

^۳ - Competency

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، دانش جعفری، مظفری و طباطبایی مزد آبادی، ۱۳۹۲).

در جهان امروز سازمان‌ها ناگزیرند برای رسیدن به اهداف و شیوه‌های مختلف و متنوعی متوسل شوند تا بتوانند خود را با تغییرات پرشتاب تطبیق دهند. ارتقای آموزشی مدیران در سازمان‌ها به منظور 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 ۲ را شناسایی کنند، بالندگی نیروهای کار خود را افزایش دهند و مسایل بحرانی آن‌ها را مشخص نمایند (حاتم پور، یارمحمدیان، توکلی و شمس، ۱۳۹۰).

در شرایط متحول امروز، سازمان‌ها برای بقا ناچارند پیوسته توانمندی‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط متغیر و متفاوت محیطی باشند (جینز برگ^۳، برتا^۴، بامبوش^۵، داس^۶، لاپورته^۷، رید^۸ و تیلور^۹، ۲۰۱۶). 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^{۱۰} است. چراکه تغییر و تحولات مداوم محیطی، بهبود و بالندگی سازمانی^{۱۱} را در موقعیت‌های گوناگون اجتناب‌ناپذیر می‌سازد. سازمان‌ها به جهت همسو شدن با تغییرات محیطی نیازمند بهبود و توسعه و گسترش عملیات اجرایی هستند. بالندگی سازمانی فرایندی است که یک سازمان به وسیله آن ظرفیت داخلی خود را گسترش می‌دهد تا به حداکثر اثربخشی برسد و آن را حفظ نماید (فیلین^{۱۲} و میکوش^{۱۳}، ۱۹۹۹؛ به نقل از نجار پور استادی و نقی زاده، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر، بالندگی سازمانی، روشی است که در اجرای آن عملکرد کارکنان سازمان بهبود می‌یابد و اساساً بر پایه فرایند آموزش^{۱۴} و تغییر دادن ارزش‌ها و نگرش‌های مدیران و کارکنان سازمان می‌باشد (چیوا^{۱۵}، ۲۰۱۷).

یکی از فرایندهایی 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، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل کرده و به بالندگی فرد می‌انجامد (بل، تاننباوم، فورد، نو و کریگر^{۱۶}، ۲۰۱۷).

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). به عقیده رابینز^{۱۷} (۱۹۸۸)، 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.

در مدل توسعه منابع انسانی در یک سازمان، آموزش به عنوان یکی از زیرمجموعه‌های توسعه و ارتقای کارکنان لحاظ شده است (رستمی، ۱۳۸۴). همچنین، آموزش ابزاری است که به وسیله فنون و روش‌های مختلف، مدیران را در اداره سازمان‌ها یاری

1- Managers' Empowerment

2 - Organizational Maturity

3 - Ginsburg

4 - Berta

5 - Baumbusch

6 - Dass

7 - Laporte

8 - Reid

9 - Taylor

10 - Development & Maturity

11 - Organizational maturity

12 - Philbin

13 - Mikush

14 - Education process

15 - Chiva

16 - Bell, Tannenbaum, Ford, Noe & Kraiger

17 - Robbins

می‌رساند. به عبارت دیگر، ایجاد یک سیستم اداری مطلوب و مناسب تا اندازه‌ی زیادی به کمک آموزش و ارتقای توانمندی‌های مدیران و کارکنان سازمان امکان‌پذیر است (گابدراخمانوا، کالیمولینا و ایگناتویچ^۱، ۲۰۱۶).

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، صفری و قلمکاری، ۱۳۹۳). شهرداری تهران همانند دیگر شهرداری‌ها به‌عنوان عامل افول و یا رشد شهر تلقی می‌شود، از این رو، ارزیابی عملکرد و بالندگی کارکنان و به‌طور خاص مدیران آن‌ها ضروری به نظر می‌رسد (محمدپورزندی و همکاران، ۱۳۹۲).

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 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 خلاصه نمود (امیری و شاه محمدی، ۱۳۸۹).

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 بیان می‌کند که 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 آنجاکه بالندگی نیروی انسانی در جامعه موجب توسعه همه جانبه جامعه می‌شود و به‌عنوان یک مزیت رقابتی نسبت به جوامع دیگر عمل می‌کند، از اینرو، این فرایند، دغدغه اصلی جامعه، و مدیران سازمان‌های پویا و بالنده امروزی است. در این میان، بدیهی است که الویت 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 (محمدپورزندی و طباطبایی مزداآبادی، ۱۳۹۲).

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 را می‌توان به شرح زیر فهرست نمود محور چالش‌های موجود را می‌توان در کمرنگی 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 به‌عنوان یک سرمایه انسانی و ابزار تحول سازمان خلاصه نمود. شایان ذکر است برای حل مشکلات فوق تا کنون مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شناسایی

^۱ - Gabdrakhmanova, Kalimullina & Ignatovich

نشده است، لذا پژوهشگر قصد دارد با شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری شهر تهران پاسخگوی چالش‌ها، دغدغه‌ها و مسایل ذکر شده باشد.

۲- مبانی نظری

ارتقای آموزش مدیران و کارکنان

رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی مدیران و کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط متغیر 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 به‌وسیله مدیریت برای بهبود سطوح شایستگی کارکنان و عملکرد سازمانی است. در گذشته چنین گمان می‌رفت که زمان آموختن بازمان 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 برای 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 طوری که همه مردم برای همه وقت باید به آموختن بپردازند و از تازه‌های دانش بشری خود را تازه سازند و با نیرو و آگاهی بیشتر زندگی سودمند را دنبال کنند (باتور^۱، فرایدی^۲ و مصطفی^۳، ۲۰۱۳).

ارتقاء و بهسازی سطح آموزش نیاز به نیروی انسانی متخصص در آینده را رفع می‌کند و تضمینی برای حل مشکلات کارکنان هست. سازمان‌ها در ارتقای سطح آموزش خود، اهداف مشترکی را دنبال می‌کنند که در ذیل به آن‌ها اشاره می‌گردد:

هماهنگ و همسو نمودن کارکنان با سازمان: این امر از یک طرف برای تحقق اهداف سازمان و دستیابی به سیاست‌ها و خط‌مشی‌های تعیین شده برای مؤسسه و یا سازمان دارای اهمیت است و از سوی دیگر پیشرفت شغلی و حرفه‌ای فرد در سازمان در گرو آگاهی وی از انتظارات مسئولین و مقامات مافوق و نحوه انجام تکالیف و مسئولیت‌های شغلی است

افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان: مسئله برانگیختن کارکنان برای انجام وظایف شغلی یکی از مهم‌ترین دل‌مشغولی‌های مدیران سازمان‌ها می‌باشد. برای آنکه روحیه کارکنان تقویت شود و رضایت آنان از حرفه‌شان افزایش یابد، نظریات گوناگونی ارائه شده است. از جمله این نظریات، نظریه هرم سلسله مراتبی نیازهای مازلو است. از نقطه نظر وی، برطرف کردن نیازهای سطوح بالا نقش بسیار مهمی در انگیزش و فزونی رضایت شغلی افراد در جهت انجام وظایف شغلی دارد.

کاهش حوادث و ضایعات کاری: در بسیاری از مؤسسات، حوادث کاری عمدتاً به‌واسطه عدم آگاهی و مهارت کافی کارکنان رخ می‌دهد. این بیان خصوصاً در مورد کسانی که با ابزارها و تجهیزات حساس و توأم با خطر در کارخانه‌ها سر و کار دارند، مصداق بیشتری دارد. علاوه بر حوادث مختلف که به‌واسطه فقدان مهارت و دانش افراد بوجود می‌آید، ضایعات کاری و افزایش هزینه‌های سازمان نیز از جمله نتایج نقصان دانش و توانایی نیروی انسانی در سازمان‌ها می‌باشد. بنابراین ضرورت دارد با توجه به مسائل مطرح شده و همچنین عواقب آن‌ها نظیر تنبیه، توبیخ، اخراج و... که عمدتاً به‌واسطه عدم آگاهی افراد از سیاست‌ها، انتظارات و توقعات سازمان و نیز عدم آشنایی با انجام بهینه وظایف و تکالیف شغلی است، آموزش ضمن خدمت به‌طور جدی مورد توجه سازمان‌ها قرار گیرد.

به‌روز سازی دانش و توانایی نیروی انسانی در سازمان: شالوده افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها مستلزم تأکید بر نیروی انسانی از نظر کیفی و ممانعت از نابهنگام شدن افراد در حرفه‌شان می‌باشد. بنا به تعریف، نابهنگامی در حرفه عبارت است از: "تقلیل کار آبی در انجام کار در طول زمان و بالاخره فقدان دانش یا مهارت نوین است". این مسئله باعث می‌شود که فرد به دلایل مختلف

¹ - Bature

² - Friday

³ - Mustapha

ازلحاظ حرفه‌ای فرسوده شود و قادر به انجام وظایف و تکالیف سازمانی نباشد. اگرچه تمامی عوامل ایجادکننده نابهنگامی در حرفه را نمی‌توان از طریق آموزش برطرف ساخت، اما بدون شک آموزش ضمن خدمت کارکنان از طریق بهسازی و نوسازی دانش و توانایی افراد، نقش مهمی در بهنگام سازی آنان دارد.

کمک به تغییر و تحولات سازمانی: تغییر و تحولاتی که در محیط سازمان به وقوع می‌پیوندد، عمدتاً مستلزم آماده‌سازی کارکنان و نیروی انسانی است. نکته اساسی در ارتباط با تغییرات سازمانی، مقاومت کارکنان در مقابل آن است. کارکنان سازمان‌ها ممکن است به دلایل مختلفی نظیر نگرانی درباره موفقیت، مقام و وضعیت مالی خود در وضعیت جدید، نگرانی درباره ناتوانی در انجام وظایف و دلایل متعدد دیگر در مقابل تغییرات مقاومت کنند. به این دلیل به‌غیر از تدابیر دیگر نظیر مشارکت کارکنان در برنامه‌ریزی تغییر و ... آموزش و توجیه کارکنان نیز نقش بسیار مهمی را در موفقیت تغییرات ایفاء می‌نماید. بنابراین از جمله مهم‌ترین وظایف آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها، کمک به تغییرات سازمانی است.

انطباق با شرایط، اوضاع و احوال اجتماعی: تمامی سازمان‌های معاصر در محیطی فعالیت می‌کنند که از لحاظ فرهنگی دارای ارزش‌ها و ایدئولوژی ویژه‌ای هستند. موفقیت بسیاری از آن‌ها در گرو شناخت این چگونگی اجتماعی و انطباق بهینه با آن است. محیط اجتماعی سازمان‌ها که می‌توان آن‌ها را سیستم اجتماعی - در عین حال حوزه عمل و میدان فعالیت سازمان‌ها را تا حدود زیادی تعیین می‌نماید - دانست. بنابراین شناخت این فرا سیستم و درک عمیق آن برای تمامی کارکنان سازمان‌ها خصوصاً مدیران و تصمیم‌گیرندگان سطوح عالی سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است (باتور و همکاران، ۲۰۱۳).

تقویت روحیه همدلی و همکاری در بین کارکنان سازمان: در حقیقت پیروزی و توفیق سازمان در دستیابی به اهداف تعیین شده به میزان قابل توجهی تابع فضای اطمینان، اعتماد تفهیم و تفاهم متقابل در محیط کار، افزایش میزان هم‌دلی و همکاری کارکنان با یکدیگر، افزایش میزان همکاری کارکنان با سرپرستان و مدیران و مهم‌تر از همه ایجاد هماهنگی در نحوه انجام امور سازمان در واحدهای مختلف می‌باشد (قرونه، میرکمالی، بازرگان و خرازی، ۱۳۹۳).

توجه به حساسیت‌های فراوان و اهمیت آموزش مدیران و کارکنان مستلزم دقت و اختصاص اعتبارات مالی قابل توجه و هزینه مستقیم و غیرمستقیم نیروی انسانی است و از آنجایی که هدف نهایی آموزش، کارایی ۱ و اثربخشی بیشتر است، لذا بررسی و آگاهی از نتایج و بازده آموزشی کارکنان لازمه فرایند آموزش است و در واقع با این جزء است که حلقه آموزش تکمیل می‌گردد.

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 به‌خودی 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 به‌روشنی 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 باکیفیت کسب کرد (باتور و همکاران، ۲۰۱۳).

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 فعالیت‌ها به‌عمل آمده در بخش‌های مختلف به‌طور 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 هائورن نشان داده است که وقتی فعالیت‌ها و نتایج تلاش‌های افراد موردنظر 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 عقیم‌گذاری برنامه‌ها را فراهم خواهد ساخت (قرونه و همکاران، ۱۳۹۳).

عوامل مؤثر بر ارتقای کیفیت آموزش

در ارتقای سطح آموزشی چند عامل مؤثر هستند:

الف) عوامل فردی

ویژگی‌های درون فردی: به ویژگی‌ها و خصوصیت‌های مدیران تاکید دارند و معمولاً عبارتند از: توانایی شناختی، خودکاری یا خودکارآمدی، انگیزش یادگیری، انگیزش نقل و انتقال، انگیزش درونی و بیرونی، مسئولیت‌پذیری و وظیفه‌شناسی، پایبندی به اخلاق حرفه‌ای وجدان کاری، ارزش آموزش، برنامه‌ریزی، تعهدسازمانی، کانون کنترل بیرونی (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۴).
رحیم نیا و هوشیار (۱۳۹۱)، ویژگی‌های درون فردی برای ارتقای آموزش را برخورداری از اعتقادات قوی، صبوربودن، متعهد بودن، علاقه به کار، اعتماد به نفس، انعطاف‌پذیری، دقت، صحت و سرعت، تیزهوشی، پشتکارداشتن و منظم بودن می‌دانند.
ویژگی‌های میان فردی: به روابط اجتماعی مدیر، میزان مشارکت با دیگران و به اشتراک گذاری معلومات و مهارت‌ها، اعتماد به زبردست، تفویض اختیار و... مرتبط می‌باشد.

ب) عوامل آموزشی

عوامل آموزشی عبارتند از نیازسنجی؛ یادگیری؛ هدفمندی؛ محتوای مرتبط؛ تمرین و بازخورد؛ یادگیری فراشناختی؛ مهارت-ورزی و یادگیری درعمل؛ شبیه‌سازی و مدلسازی رفتاری.

ج) عوامل سازمانی

حمایت مدیران ارشد و سرپرستان: درصورتی آموزش و برنامه‌های آن امکان‌پذیر و دستیابی به کلیه اهداف از پیش تعیین شده پیروزمندانه است که کارکنان، مدیران پایه و میانی یک سازمان مورد حمایت همه‌جانبه مدیران ارشد و سیاست‌گذاران کلان آن سازمان بوده و افراد، امکانات، تسهیلات و تجهیزات لازم در اختیار این برنامه‌ها گذاشته شود.
تعهدات و اقدامات متخصصان و هیئت‌رئیس: میزان تعهد و اعتقاد هیئت‌رئیس و متخصصان در اجرای موفقیت‌آمیز آموزش امری غیر قابل انکار است و هرچه این تعهد، اطمینان خاطر و اعتقاد بیشتر باشد بدون تردید موفقیت موضوع آموزش بیشتر خواهد بود.

فناوری: تغییرات فناوری و معرفی گاه به گاه سامانه‌های نوین به صورت مستمر و فزاینده‌ای در حال دگرگونی است، لذا باید مدیران با این تغییرات فناورانه به‌طور مستمر از طریق فراگرفتن علم و دانش و مهارت‌های علمی و عملی و کاربردی لازم خود را همسو نمایند.

پیچیدگی‌های سازمانی: امروزه سازمان‌ها از نظر تعداد کارکنان و حجم فعالیت و ماموریت‌های محوله به حدی گسترش یافته‌اند که ساختار سازمانی پیچیده و یا فوق پیچیده‌ای پیدا کرده‌اند. لذا چنانچه مدیران و کارکنان بخواهند در چنین سازمانی موفق بوده و به نتایج دلخواه و خوشایندی دست پیدا کنند، باید با همکاران و سرپرستان و زبردستان خود که در حال کنش و واکنش می‌باشند، ارتباط مناسب و سازنده‌ای داشته باشند؛ و این میسر نیست مگر با طی دوره‌های آموزشی مکفی و مناسب در حوزه ارتباطات و غیره.

فرصت کاربرد و پاسخگویی: مدیرانی که تحت آموزش و برنامه‌های ارتقای آموزشی قرار می‌گیرند، باید فرصتی برایشان فراهم گردد تا یافته‌های خود را در جهت رسیدن به اهداف سازمانی پیاده کنند یعنی بایستی در سن خدمتی مناسب و به هنگام آموزش ببینند و فرصت بازدهی قبل از فراغت از کار فراهم گردد (ابیلی و همکاران، ۱۳۹۴).

تعاریف و مفهوم شناسی بالندگی

اسحاق^۱ و مایلز^۲(۱۹۶۲)، معتقدند که بالندگی سازمانی، کوشش برنامه‌ریزی‌شده و پایدار است که دانش رفتاری را برای رسیدن به سازمانی مطلوب به کار می‌گیرد. فرنچ و بل (۱۹۸۴) بالندگی سازمانی را تلاشی درازمدت می‌دانند که با استفاده از فرهنگ سازمانی به حل مسائل سازمانی کمک می‌کند بکار گرفته می‌شود و بکهارت^۳ می‌گوید بالندگی سازمانی فرایندی است برنامه‌ریزی شده؛ سراسری که از رده‌های بالای سازمان هدایت می‌شود و هدف آن بالا بردن اثربخشی و سلامت سازمانی از طریق مداخله‌های برنامه‌ریزی شده است (وو^۴، ۲۰۱۷).

بنیس (۱۹۹۴) نیز معتقد است که بالندگی سازمانی یک پاسخ به دگرگونی است، یک راهبرد پیچیده آموزشی است برای تغییر باورها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و ساختار سازمان‌ها تا بتوانند چالش‌های تازه را بپذیرند و همچنین با تحولات روزافزون، بهتر سازگاری پیدا کنند؛ و بالاخره اینکه کونتز^۵ بالندگی سازمانی را یک رویکرد منظم، منطقی، یکپارچه و برنامه‌ریزی شده می‌داند که برای بهتر کردن اثربخشی سازمانی به کار گرفته می‌شود (توراکو^۶، ۲۰۱۶).

یک برنامه بالندگی سازمانی کوششی است دور برد، برنامه‌ریزی شده و پایدار که بر پایه یک راهبرد سراسری استوار است و می‌کوشد تا با تشخیص منطقی و منظم دشواری‌ها و با بسیج همه نیروها و منابع موجود، به اجرای یک برنامه دگرگونی دست بزند. دوربرد بودن کوشش‌های بالندگی سازمانی یکی از دشواری‌های آن به شمار می‌آید و اگر قرار باشد دگرگونی پدید آید و ریشه گیرد، مدیریت سازمان و کارکنان آن باید به دراز بودن زمان به کار بستن برنامه متعهد دل‌بسته باشند و از آن پشتیبانی کنند و هرگونه فرایندی را که به سوی هدف‌های بلندمدت و هدف‌های کوتاه مدت نگرش دارد با پاداش، استواری بخشند. کانون برنامه بالندگی سازمانی دگرگون کردن نگرش‌ها و رفتار است.

با آنکه در برنامه بالندگی سازمانی فراگردها، روش‌های کار، دستورها و زمینه‌هایی از این شمار دستخوش دگرگونی می‌گردند، ولی هدف عمده دگرگونی همواره بر نگرش، رفتار و کارکرد افراد در درون سازمان توجه و تمرکز دارد. کوشش‌های بالندگی سازمانی در مرتبه نخست به گروه‌ها توجه دارد. فرض بنیادی آن است که برای گام برداشتن به سوی تندرستی و اثربخشی سازمانی، گروه‌ها و دسته‌ها، واحدهایی پایه‌ای هستند که باید دگرگون یا اصلاح گردند. یادگیری فردی و دگرگونی شخصی نیز در برنامه‌های بالندگی سازمانی پدید می‌آید ولی تنها به صورت پرتوهای فرعی برنامه، زیرا این گونه دگرگونی‌های شخصی و فردی در شمار هدف‌های نخستین بالندگی سازمانی نیستند. کوشش‌های بالندگی سازمانی سرشت کنشی دارند. همه دخالت‌ها و کوشش‌هایی که سازمان و اعضای آن در آن شرکت می‌کنند، متوجه به این هدف است که پس از پایان آن کوشش و فعالیت چیزی دگرگون شود و به‌گشت یابد. از این جهت کوشش‌های بالندگی سازمانی با بسیاری از دیگر کوشش‌های آموزشی مانند دوره‌های آموزشی یا کارگروه‌های آموزشی مدیریت - که برای افزایش دانش، مهارت، یا بینش و درک شرکت‌کنندگان طراحی شده است - تفاوت دارد. در دوره‌های آموزشی عادی هدف آن است که شرکت‌کنندگان چیزی را بیاموزند سپس آن را در وضعیت واقعی کار خود به کار بندند در حالی که در کوشش‌های بالندگی سازمانی، گروه، فعالیت‌هایی را طراحی می‌کند که سرشت کنشی دارد و در پیوند با کوشش‌های بالندگی سازمانی و به دنبال آنها به اجرای بی‌درنگ گذاشته می‌شوند. در برنامه‌های آموزشی عادی یادگیری به گونه‌ای ساختگی است و به

¹ - Ishaq

² - miles

³ - Bekhart

⁴ - VO

⁵ - Kontes

⁶ - Torracco

انتقال آن به بافت واقعی کار در سازمان نمی‌توان اطمینان داشت. در حالی که در برنامه‌های بالندگی سازمانی اعضای سازمانی شرکت فعالی دارند و فراگیری در سراسر برنامه صورت می‌گیرد (بینش و حسینیان، ۱۳۹۱).

ابعاد بالندگی مدیران

بالندگی مدیران و کارکنان در سازمان از چندین بعد قابل بررسی است که به ذکر آن‌ها پرداخته می‌شود:
الف) بالندگی فردی ۱: بالندگی فردی در سازمان زیربنای بالندگی‌های دیگر است. بالندگی مدیران از مفروضات ذهنی شروع می‌شود و با تغییر باورها و نگرش‌ها تکامل می‌یابد. در مورد فرآیند شکل‌گیری این نوع بالندگی، ابعاد آن را می‌توان در موارد زیر بیان نمود:

بالندگی عاطفی ۲: لیو (۲۰۰۷) معتقد است که آن ناشی از تحقق این درک است که هیچ‌چیز یا هیچ‌کس دیگری نتواند فرد را بیازارد، تحریک کند و یا عصبانی نماید، مگر اینکه خود فرد این اجازه را به آن چیز یا کس بدهد. آنکا رامسدن (۲۰۰۰) هفت مؤلفه‌ی صمیمیت ۵، همدلی ۶، ابراز وجود ۷، ثبات روانی ۸، استقلال ۹، تعادل روانی ۱۰ و توانایی رعایت حدود عاطفی ۱۱ را به‌عنوان تعریف کاملی از بالندگی عاطفی معرفی می‌کند (هندرسون و بوچ ۱۲، ۲۰۱۵).

بالندگی عقلی ۱۳: بالندگی عقلی مدیران یعنی این‌که مدیران سازمان قابلیت درک و فهم سریع، قدرت حل مسئله، پیش‌بینی و نتیجه‌گیری را داشته باشند.

بالندگی حرفه‌ای ۱۴: بالندگی حرفه‌ای اصطلاحی است که اولین بار توسط سوپر (۱۹۵۷) در تئوری رشد شغلی‌اش به کار رفت و موضوع اصلی در نظریه شغلی وی است و عامل مهمی در رشد شغلی محسوب می‌شود، به عقیده سوپر بالندگی حرفه‌ای عبارت است از انجام دادن تکالیف هر مرحله شغلی به‌طور موفقیت‌آمیز (اسمیتز، هوستون و مکایننتیر ۱۶، ۲۰۱۶).

بالندگی اجتماعی ۱۷ 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.

ب) بالندگی فرآیندی ۱۸ برای این‌که بالندگی مدیران تبدیل به عمل و محصول شود نیازمند فرآیندها و ساختارهای بالنده می‌باشد. گاهی اوقات ساختارهای نامناسب، مانع جاری شدن آثار تحولات ذهنی می‌گردد؛ بنابراین لازم است در ساختارها و

پرتال جامع علوم انسانی

- 1 - Personal maturity
- 2 - Emotional maturity
- 3 - Live
- 4 - Ramsden
- 5 - Intimacy
- 6 - Empathy
- 7 - Assertiveness
- 8 - Emotional stability
- 9 - Independence
- 10 - emotional balance
- 11 - The ability to manage the mental & emotional range
- 12 - Henderson & Boje
- 13 - Rational maturity
- 14 - Professional maturity
- 15 - Super
- 16 - Smither, Houston & McIntire
- 17 - Social maturity
- 18 - Process maturity

فرآیندهای سازمان نیز به صورت متوازن تحول و بالندگی ایجاد شود. بالندگی فرآیندها را با سه رویکرد زیر می توان انجام داد: ۱- رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر ۱-۲- مهندسی مجدد فرآیندها ۲-۳- رویکرد سازمان یادگیرنده ۳. (ج) بالندگی سازمانی ۴: بالندگی سازمانی، عبارت است از کوشش برنامه ریزی شده برای پدید آوردن نوعی از تحول که هدف آن یاری دادن به اعضای سازمان هاست تا بتوانند کارهایی را که موظف به انجام دادن آن هستند به صورتی مطلوب تر از پیش به انجام برسانند (مک لین ۵، ۲۰۱۷).

برخی از پژوهشگران در پژوهش های سازمانی خود، آموزش را به عنوان یکی فاکتورهای اصلی مؤثر بر بالندگی مدیران و کارکنان سازمان معرفی کرده اند. برای نمونه: سیواکومار ۶ و سریدهار ۷ (۲۰۱۶)، آموزش را در کنار عوامل دیگری همچون، سیاست های سازمانی و اقتصادی، نگرش ها، محیط و توانایی ذهنی بر بالندگی شغلی افراد مؤثر می دانند.

دومینگر ۸، سامپایو ۹ و آرزو ۱۰ (۲۰۱۶)، در پژوهشی در ارتباط با ارزیابی سیستم مدیریت یکپارچه، مدلی جهت بالندگی مدیران ارائه دادند و در آن به نقش آموزش به عنوان فرایند کلیدی در توسعه بالندگی اشاره داشته اند. همچنین کلار ۱۱، فریشامار ۱۲، رومن ۱۳ و هالبرگ ۱۴ (۲۰۱۶)، نیز ارتقای آموزش و فناوری را یکی از فن های مؤثر در ارزیابی میزان بالندگی مدیران می دانند.

۳- روش شناسی پژوهش

از آنجاکه پژوهش حاضر به دنبال شناسایی مؤلفه های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری شهر تهران می باشد، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده ها کیفی، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه ای- 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 صاحب نظر بودند یعنی در این حوزه مقاله و کتاب داشتند، مدرس دوره ها و کارگاه در این زمینه برای سازمان ها 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 داشته اند، در دوره های برگزار شده توسط شهرداری در این حوزه شرکت کرده بودند. روش نمونه گیری بخش کیفی هدفمند ۱۵ بود که در این پژوهش تعداد ۱۰ نمونه به عنوان 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 ۱۳۹۵ انجام شد. در این پژوهش به منظور گردآوری داده ها از روش کتابخانه ای و مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شد. در مصاحبه های انفرادی با مصاحبه شوندگان، برای بررسی مقدماتی هفت سؤال مصاحبه استفاده شد. ضمن این که سؤال های فرعی دیگری نیز در کنار هر سؤال برای درک تجارب شرکت کنندگان در حین مصاحبه مطرح می شد. در حین انجام مصاحبه پژوهشگر با پرسش سؤال های راهنما، صحت برداشت خود را از گفته های مصاحبه شوندگان کنترل کرده است. پژوهشگر در فرایند نمونه گیری از شرکت کنندگان داده ها را مورد

- 1 - Total quality management
- 2 - Process Reengineering
- 3 - Learning Organization
- 4 - Organizational Development
- 5 - McLean
- 6 - Sivakumar
- 7 - Sridhar
- 8 - Domingues
- 9 - Sampaio
- 10 - Arezes
- 11 - Klar
- 12 - Frishammar
- 13 - Roman
- 14 - Hallberg
- 15 - Goal-oriented

تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بوده با دریافت اطلاعات جدید از شرکت کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۱۰ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد و پژوهشگر به اشباع 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 به منظور 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 مشارکت کنندگان 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 ۱، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان 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 به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود را محاسبه کرد که پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات زیر ۷۵٫۱ درصد بدست 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 ۲ و کدگذاری محوری ۳ انجام شده است.

۴- یافته‌های پژوهش

در این بخش داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل داده‌ها پیش پردازش 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. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات ۴ استفاده شد که نتایج نشان داد هیچ داده پرتی وجود ندارد. علاوه بر این‌ها در نرم افزار اکسل برای حذف آدم‌های بی تفاوت انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد که نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰٫۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

مؤلفه‌ها و شاخص‌های کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری شهر تهران کدامند؟

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 مولفه‌های ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟
۵	ویژگی‌های مدیران بالنده چیست؟
۶	عوامل بازدارنده و تسهیل کننده رشد آموزشی و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟
۷	راهکارهای پیشنهادی شما در خصوص ارتقای کیفیت آموزش و بالندگی مدیران شهرداری چیست؟

1-Inter coder reliability (ICR)

2-Open Coding

3- AxialCoding

4- Boxplot

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
13,17,110	توانایی شناختی مدیران شهرداری	ارتقای کیفیت آموزش
16,18,14	خودکارآمدی مدیران شهرداری	
14,17	انگیزش یادگیری مدیران شهرداری	
12,13,11	تمایل به نقل و انتقال در صورت نیاز	
12,13,17,19	وظیفه‌شناسی مدیران شهرداری	
16,18,14,17,19	احساس مسئولیت پذیری در کارها و وظایف محوله به مدیران شهرداری	
14,16,110	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	
14,15,18,19,13,110	پی بردن به ارزش آموزش از دید مدیران شهرداری	
15,19,11	برنامه‌ریزی برای آموزش توسط مدیران شهرداری	
11,15,19,110	برخوردار بودن از اعتقاد قوی	
12,13,11	صبور بودن مدیران شهرداری در دوره‌های برگزار شده	
12,13,17,19	علاقه به کار مدیران شهرداری	
12,13,17,19	اعتماد به نفس مدیران شهرداری در بکارگیری موارد آموزش دیده	
15,16,11	انعطاف‌پذیری بالای مدیران شهرداری پس از برگزاری دوره‌های آموزشی	
12,17,18,19,13,14	دقت بالای در کار مدیران شهرداری پس از برگزاری دوره‌های آموزشی	
16,19, 110, 13,	سرعت در کار مدیران شهرداری پس از برگزاری دوره‌های آموزشی	
14,15 12, 110,	داشتن انضباط و پشتکار در مدیران	
14,15 12, 110,	منظم بودن در کار مدیران شهرداری پس از برگزاری دوره‌های آموزشی	
17, 11, 14	روابط اجتماعی مدیران شهرداری	
12, 13, 110	میزان مشارکت با دیگران	
17, 11, 15	به اشتراک گذاری معلومات و مهارت‌ها توسط مدیران شهرداری	
13, 17, 19, 14	تفویض اختیار به زیردستان توسط مدیران شهرداری	
13 12,	نیازسنجی آموزشی از مدیران شهرداری	
11, 15, 17, 18, 110	قدرت یادگیری مدیران شهرداری	
13, 17, 19, 110	هدفمندی از آموزش در مدیران شهرداری	
18, 110, 13,	مرتبط و مفید بودن محتوای آموزشی	
11, 17, 18, 14	دیدگاه فراشناختی در مدیران شهرداری	
17, 18, 19	طراحی برنامه‌های برنامه ریزان دوره‌ها	
16, 110, 11	مهارت‌ورزی و یادگیری در عمل برای مدیران شهرداری	
11, 12, 15	شبیه‌سازی و مدل‌سازی رفتاری دوره‌های برگزار شده برای مدیران شهرداری	
13, 14, 19, 12	ارزیابی واکنش مدیران شهرداری نسبت به دوره‌های آموزشی	
18, 17, 19, 13, 15	ارزیابی تغییرات رفتاری در شغل مدیران شهرداری	
14, 16, 110	شناسایی نتایج کلیدی دوره‌های آموزشی	
18, 19, 110	تدوین استانداردهای آموزشی و الگوی سنجش اثربخشی آموزشی توسط مسیولین ذی‌ربط	
11, 17, 19, 14	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات برای برگزاری دوره‌های آموزشی	
14, 18, 110, 15	حمایت مدیران ارشد از برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران شهرداری	
16, 17, 11	محاسبه بازگشت سرمایه دوره‌های برگزار شده توسط سازمان شهرداری	

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
14, 18, I10	ایجاد فرصت کاربرد و پاسخ گویی به دوره‌های برگزار شده توسط سازمان شهرداری	
17, 19, I1, 15	ایجاد سیستم اداری مطلوب در مورد برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب برای مدیران شهرداری	
11, 13, 18, I10	شناسایی درست نیازها توسط دست اندرکاران برگزاری دوره‌های آموزشی	
15, 16, I2	نقش تغییر ارزش‌ها، نگرش‌ها، مهارت‌ها و دانش مدیران پس از اجرای دوره‌های آموزشی	
11, 17, I3, 14	ایجاد تسهیلات و ... برای مدیران شرکت کننده در دوره‌های آموزشی	
13, 15, 17, I1, I10	ارایه خدمات آموزشی اثربخش توسط سازمان برگزار کنندگان دوره	

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

جدول ۳- چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در بعد ارتقای بالندگی

کد مصاحبه شونده	مفاهیم استخراجی اولیه	بعد
16, 18, I4, I10	هوش هیجانی مدیران شهرداری	بالندگی مدیران
I4, I6, I3	محترمانه مدیران با همکاران و متقابل رابطه داشتن	
I2, I3, I1, I9	داشتن نفوذ و ایجاد ارتباط قلبی مدیران با کارکنان	
11, 18, I10	دوری از تملق و ریا و چاپلوسی	
I2, I3, I7, I9	صداقت در رفتار و گفتار	
I4, I5, I8, I9, I3, I10	پایبندی به اخلاق حرفه‌ای	
I2, I3, I1, I9	واقع گرایی در رفتار سازمانی	
11, 18, I10, I9	پایبندی به ارزش‌های اخلاقی در سازمان	
I2, I3, I6, I9	نوآوری مدیران شهرداری	
15, I6, I1, I3	توانمندسازی مدیران شهرداری	
I2, I6, I8, I9, I3, I4	تدوین برنامه‌های آموزشی برای مدیران شهرداری	
I6, I9, I10, I3,	انجام پژوهش‌های مرتبط با مسایل سازمانی	
I5, I8, I2, I1, I9	های حرفه ای و علمی عضویت در انجمن	
I4, I5, I2, I10, I3	تولید و اشاعه دانش مدیران شهرداری	
I2, I3, I10	رهبری پروژه‌های علمی	
I4, I5, I2, I3	به روز بودن در استفاده از فناوری برای یادگیری	
I3, I7, I9, I4	ایجاد و طراحی برنامه آموزشی برای مدیران شهرداری	
I3, I2, I9	سیک‌های رهبری تحول آفرین	
I3, I2, I5, I10	سیک‌های رهبری خدمتگزار	
I3, I6, I9, I10	عدالت سازمانی	
I8, I10, I3	مدیریت عملکرد	
I8, I3, I6, I9, I2	مدیریت کیفیت	
I4, I6, I3, I5	مدیریت قابلیت‌های سازمانی	
11, 17, I8, I4	همسویی با عملکرد سازمانی	
I6, I8, I9, I3, I5	مدیریت تحول	
I6, I10, I1, I5	فرهنگ سازمانی	
I3, I4, I9, I2, I5	جو سازمانی	
I3, I5, I6, I1, I10	ارتباطات سازمانی	
I4, I7, I10, I3	شایستگی مدیران شهرداری	

I3, I6, I9, I10	مدیریت زمان
I8, I10, I3, I4, I9	رهبری معنوی

در جداول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا حاصل شده، ارائه شده است. اطلاعات جدول بالا، بیانگر محور اساسی سوال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه شونده‌گان 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 مصاحبه شونده‌گان، به سوال یا سوالاتی پاسخ نداده و یا در پاسخ به برخی سوالات 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 مسأله 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 ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همان‌طور که گفته شد در شناسایی مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش مدیران شهرداری براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۴۳ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰,۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سوالی نبود. در جدول زیر نیز می‌توان تبیین واریانس کل ۱ را مشاهده کرد.

جدول ۴- تبیین واریانس مؤلفه‌های 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 می‌مانند. این عوامل تا تقریباً ۴۱ درصد، واریانس شاخص‌های مؤلفه‌های ارتقای کیفیت آموزش 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 ۲ نیز موید نتایج فوق بود و همان‌سه عامل شناسایی شد. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول زیر، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود این مؤلفه‌ها نام‌گذاری شده‌اند.

¹ Total Variance Explained

2 - Scree plot

مؤلفه‌های ارتقا بالندگی مدیران شهرداری

در شناسایی مولفه‌های ارتقای کیفیت آموزش، ابتدا باید از این مسأله 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 ۰,۰۰۰ برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی می‌باشد زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود. همان‌طور که گفته شد در شناسایی مولفه‌های بالندگی مدیران شهرداری براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، روی ۳۱ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. جدول اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰,۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سوالی نبود. در جدول زیر نیز می‌توان تبیین واریانس کل را مشاهده کرد.

جدول ۵- تبیین واریانس مولفه‌های 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	۳,۵۷۲	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						

باتوجه به جدول فوق، سه عامل اول دارای مقادیر ویژه بزرگتر از یک هست و در تحلیل باقی می‌ماند. این عوامل تا تقریباً ۴۰ درصد، واریانس شاخص‌های مولفه‌های 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 موید نتایج فوق بود و همان سه عامل شناسایی شد. مؤلفه‌های اکتشاف شده را در جدول ۸، می‌توان مشاهده کرد و بر اساس ادبیات، پیشنهاد و نظریه‌های موجود این مولفه‌ها در نام‌گذاری شده‌اند. در نهایت مولفه‌های شناسایی شده بعد از تعدیل توسط حمایت ادبیات موجود در جدول ۶ آمده است:

جدول ۶- مولفه‌های مستخرجه شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

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

۲۸، ۲۷، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۳، ۲۲، ۲۱، ۲۰، ۱۹، ۱۸	۱۴	بالندگی مدیران در سطح سازمانی	۳	
۳۱، ۳۰، ۲۹				

بحث و نتیجه‌گیری

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، ۱۳۹۳). در سازمان‌های امروزی که شهرداری نیز از آن مستثنی 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 (دفت، ۲۰۰۱؛ به نقل از نجارپور استادی و تقی زاده، ۱۳۹۱).

از این رو، ارتقای آموزش و بالندگی مدیران، امروزه یکی از بزرگترین چالش‌های پیش روی سازمان‌هاست، از جمله شهرداری تهران است و سازو کارهای 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 مسئولیت پذیری 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، هدفمندی 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 دست اندرکاران 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 تاکید 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، کم توجهی 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 به عنوان 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 دانش افزایی 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. بطور کلی، 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 تاثیرگذار هستند.

در یک نگاه کلی می‌توان گفت که با توجه به تأکیدی که در نظامنامه شهرداری نسبت به فرایند 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 کوتاه مدت هستند و تقریباً در قالب آموزش‌های ضمن خدمت اجباری می‌باشند. همچنین، حمایت و عوامل انگیزشی لازم جهت بهبود فعالیت‌ها ملموس نمی‌باشد. به همین دلیل ضروری است مفهوم ارتقای کیفیت آموزشی با توجه به تغییرات و عدم قطعیت‌های روزافزون محیطی برای مدیران به خوبی باز شود تا به آن‌ها در جهت بهبود کیفیت برنامه‌های آموزشی و رسیدن به بالندگی کمک کند.

منابع

- ۱- ایللی، خدیار؛ 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.
- ۲- 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.
- ۳- امیری، مجتبی و شاه محمدی، مرضیه. (۱۳۸۹). بررسی میزان اثربخشی «نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج» با «رویکرد توانمندسازی». مدیریت شهری، ۸(۲۶): ۹۳-۱۰۶.
- ۴- 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.
- ۵- 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.
- ۶- 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.
- ۷- رستمی، محمدرضا. (۱۳۸۴). توسعه منابع انسانی از برنامه ریزی تا عمل. تهران: مدیریت امور اداری و تشکیلات.
- ۸- 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، ۱(۱): ۸۹-۱۱۵.
- ۹- محمدپورزندگی، حسین و طباطبایی مزدآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۲). ارائه الگوی اجرایی خودارزیابی در سازمان‌های بزرگ. اقتصاد و مدیریت شهری، ۱(۲): ۱-۱۳.
- ۱۰- 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.

- ۱۱- 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.
- ۱۲- محمدپور زرندی، 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.
- ۱۳- محمدپور زرندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن و کریمی، سمانه. (۱۳۹۱). مدیریت منابع انسانی در شهرداری ها. تهران: کوهسار.
- 14- 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).
- 15- 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.
- 16- Chiva, R. (2017). The learning organization and the level of consciousness. *The Learning Organization*, 24(3).
- 17- Domingues, P., Sampaio, P., & Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 124, 164-174.
- 18- Gabdrakhmanova, R. G., Kalimullina, G. I., & Ignatovich, V. G. (2016). Professional pedagogical education quality management. *Mathematics Education*, 11(1), 103-112.
- 19- 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.
- 20- Henderson, T., & Boje, D. M. (2015). *Organizational development and change theory: Managing fractal organizing processes* (Vol. 11). Routledge.
- 21- 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.
- 22- Live, J. (2007). What is emotional maturity? Available from: URL.
- 23- McLean, G. N. (2017). Will SOAR really help organization development soar?. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 29(1), 25-28.
- 24- Sivakumar, B., & Sridhar, N. (2016). A Study on Career Maturity of XI Standard Students.
- 25- Smither, R., Houston, J., & McIntire, S. (2016). *Organization development: Strategies for changing environments*. Routledge.
- 26- Torracco, 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.
- 27- VO, P. (2017). Organization development project management in the system of synergetic knowledge. *Metallurgical & Mining Industry*, (1).