

## آسیب‌شناسی و راهکارهای حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی

مریم منشگر<sup>۱\*</sup>

اسدالله عباسی<sup>۲</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۰۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۲۲)

### چکیده

در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود، نیروی انسانی اساساً درصدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر می‌باشد و این‌گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثربخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند. مسأله اصلی پژوهش حاضر آن بوده است که چه آسیب‌ها و مشکلاتی در زمینه حمایت مدیران از توسعه و بالندگی منابع انسانی وجود دارد؟ و اینکه چگونه می‌توان وضعیت پشتیبانی مدیران از این فعالیت‌ها را بهبود بخشید به گونه‌ای که حداکثر بهره‌وری و نتایج از این سرمایه‌گذاری به دست آید؟ بنابراین آنچه که مسأله اصلی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد عبارت است از آسیب‌شناسی حمایت مدیران سازمان منطقه آزاد کیش از توسعه و بالندگی منابع انسانی به منظور دستیابی به راهکارهایی که اثربخشی این یادگیری‌ها را افزایش دهد. جامعه آماری شامل ۳۱۵ نفر از کارکنان سازمان منطقه آزاد کیش و ۲۱ نفر از مدیران سازمان مذکور بود که بر طبق جدول کرجسی و مورگان و همچنین از طریق نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۷۵ نفر به عنوان حجم نمونه کارکنان و ۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه مدیران انتخاب شدند. روش تحقیق، توصیفی - پیمایشی بوده و داده‌های مورد استفاده در این مطالعه از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. پس از جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو سطح آمار توصیفی شامل جداول توزیع فراوانی و نمودارها و آمار استنباطی شامل آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون t مستقل (t دو نمونه‌ای)، آزمون فریدمن، آزمون کولموگوروف اسمیرنوف و تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) مورد پردازش قرار گرفت. نتایج به دست آمده از بررسی سؤالات تحقیق نشان داد که موانع اساسی در زمینه حمایت از مدیران وجود دارد و راهکارهایی برای غلبه بر این آسیب‌ها پیشنهاد شده است.

**واژه‌های کلیدی:** آسیب‌شناسی، توسعه و بالندگی منابع انسانی، حمایت مدیران

<sup>۱</sup> - کارشناس ارشد مدیریت مسئول مکاتبات: mary55p@yahoo.com

<sup>۲</sup> - استادیار دانشگاه پیام نور

## مقدمه

همزمان با افزایش نقش آموزش در بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و اهمیت روز افزون دانش در ایجاد، حفظ و ارتقای توان رقابتی آن‌ها، آموزش منابع انسانی نوعی سرمایه‌گذاری ضروری تلقی می‌شود. امروزه این اهمیت به حدی است که از قابلیت‌های آموزشی در شناسایی و پرورش خلاقیت‌های فردی، گروهی و سازمانی و توسعه سرمایه‌های فکری و دانشی سازمان، به عنوان مهم‌ترین و اثربخش‌ترین مزیت رقابتی شرکت‌ها، یاد می‌شود (قهرمانی، ۱۳۸۸). توسعه منابع انسانی در دوران معاصر یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های متمایزکننده سازمان‌های اثربخش و سرآمد از دیگر نهادها و مؤسسات اجتماعی به شمار می‌رود، به گونه‌ای که تحقیقات متعدد در سراسر جهان میزان توفیق و ماندگاری سازمان‌ها در عرصه‌های رقابت ملی، بین‌المللی و پیشسازی در عرصه‌های خدماتی، اقتصادی و فناوری را مرهون پرداختن جدی به توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیاست‌های اصلی سازمان تلقی می‌کنند (Berk, 2008; Coetzer, 2005)

اگرچه عوامل متعددی بر اثربخشی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در راستای تحقق سیاست‌های سازمانی مؤثر است، اما در میان عواملی چون توجه به نیازهای واقعی نیروی انسانی، مشارکت فعال کارکنان در فعالیت‌های توسعه منابع انسانی، ایجاد انگیزه برای مشارکت در فعالیت‌های بهسازی و ... از مؤلفه‌های شناسایی شده توسط محققان و صاحب‌نظران می‌باشد. در یکی از مطالعات برجسته انجام شده توسط فیلیپس و فیلیپس (۲۰۰۷) بر روی ۴۰۰ پژوهش انجام شده در زمینه توسعه و بهسازی منابع انسانی که در طی ده سال انجام شده است نشان می‌دهد که عوامل متعددی بر ارتقای نتایج حاصل از برنامه‌های توسعه منابع انسانی مؤثر هستند از جمله این عوامل عبارتند از: انتظارات مؤثر از این فعالیت‌ها، غلبه بر مقاومت‌ها در قبال توسعه منابع انسانی، تعهد و مشارکت مدیران، ارائه بازخورد و برقراری ارتباط مؤثر (Philips & Philips, 2007) اما آنچه که عمدتاً در این میان مورد غفلت قرار گرفته است و یا حداقل در ادبیات حوزه مدیریت انسانی مورد توجه بایسته نبوده است نقش، جایگاه و مسئولیت مدیران سازمان‌ها در سطوح مختلف در زمینه پشتیبانی از فعالیت‌های توسعه منابع انسانی می‌باشد. انجمن آموزش و توسعه منابع انسانی آمریکا<sup>۱</sup> در گزارش سال ۲۰۱۱ خود بیان می‌کند که برای موفقیت هر برنامه صرف‌نظر از خوب یا بد بودن آن، پشتیبانی، مشارکت و مسئولیت‌پذیری مدیران نقش کلیدی ایفا می‌کند (ASTD, 2011).

نتیجه عدم توجه به این فرایند خطیر سبب شده است که در این تحقیق به پژوهش‌هایی استناد شود که مؤید عدم اثربخشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی به واسطه عدم پشتیبانی از

<sup>۱</sup>-American Society for Training and Development

برنامه‌های توسعه کارکنان است. بر این اساس مطالعات نشان می‌دهد که به علت عدم پشتیبانی مدیران در قبل از برگزاری دوره‌ها کمتر از ۲۰ درصد از افرادی که باید در دوره‌ها شرکت کنند، نسبت به حضور در دوره‌ها اقدام می‌نمایند. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد ۶۰ درصد از دانش و مهارت‌های یاد گرفته شده به واسطه عدم وجود فضا و شرایط لازم در محیط کار حداکثر ۳ ماه پس از برگزاری فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کنار گذاشته می‌شود و ۵۲ درصد افراد شرکت‌کننده در این فعالیت‌ها بر این باورند که عدم کاربست یادگیری‌های سازمانی به واسطه فقدان فرصت‌های لازم برای به کارگیری یادگیری‌های حاصل از فعالیت‌های توسعه منابع انسانی در محیط کار است (فتیحی و اجارگاه، ۱۳۸۹).

واقعیت این است که مدیریت به عنوان حیاتی‌ترین رکن یک سازمان تلقی می‌گردد که به خاطر داشتن تأثیر مضاعف بر اجزای دیگر و در نتیجه بر فعالیت‌های یک سازمان، مهم‌ترین عنصر تعیین‌کننده موفقیت و یا شکست سازمان‌ها به شمار می‌رود. آموزش و تربیت نیروی انسانی نیز، از وظایف حساس مدیریت هر سازمان است (لباف، ۱۳۷۴). از این‌رو، مدیر در برابر آموزش به همان اندازه مسئول است که در تهیه و تنظیم بودجه سازمان، مدیریت می‌تواند و باید با تأکید بر آموزش و همکاری در زمینه‌های آموزش، اهمیت آن را مسجل و محرز نماید و پشتیبانی لازم را از این امر به عمل آورد (شه‌بازی و همکاران، ۱۳۸۹).

در واقع مدیران با شناسایی نیازها و اختصاص منابع، همچنین پذیرش مسئولیت شخصی برای تشویق کارکنان برای حضور در فعالیت‌های آموزشی و پشتیبانی آن‌ها برای انتقال مهارت‌ها، نقشی حیاتی در آموزش و توسعه کارکنان و تکوین جایگاه آن در سازمان ایفا می‌کنند (McDowall & Saunders, 2010). بدیهی است که حمایت و پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه کارکنان متأثر از نگرش‌ها و مهارت‌ها و توانمندی‌های آنان نسبت به آموزش می‌باشد (Coetzer, 2005). تا زمانی که مدیران نگرش مثبتی نسبت به آموزش نداشته باشند و آن را برای سازمان ضروری ندانند، نمی‌توان انتظار رشد خاصی از آموزش را در سازمان داشت (خراسانی و ملامحمدی، ۱۳۸۹). در واقع، آموزش کارکنان نمی‌تواند فرایند کار را بهبود بخشد و کیفیت و اثربخشی بالایی را برای سازمان به ارمغان آورد (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹).

سازمان منطقه آزاد کیش که به عنوان یکی از سازمان‌های محوری در منطقه آزاد کیش، عهده‌دار فعالیت‌های متعدد و متنوع اقتصادی، عمرانی، فرهنگی، اجتماعی، گردشگری و ... می‌باشد، نیازمند نیروی انسانی فرهیخته و با کیفیت است که بتواند برنامه‌ها و اهداف تعیین شده را به طور مؤثر دنبال کند. در این راستا اگر چه تلاش‌های مؤثر و ارزشمندی برای توسعه منابع انسانی در این سازمان انجام شده است اما با عنایت به دامنه و گستره فعالیت‌ها در محیط در حال تغییر و سیاست‌های دولت جمهوری اسلامی ایران، این فعالیت‌ها هم از لحاظ کمیت و هم

کیفیت شایسته بهبود و ارتقاء است. علاوه بر این، این باور به طور جدی قابل طرح است که به چه میزان آنچه که در زمینه بالندگی منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌شود به طور جدی اثرگذار و اثربخش است.

به عبارت روشن‌تر آیا مدیران در این سازمان از فعالیت‌های توسعه و بهسازی منابع انسانی به طور جدی پشتیبانی می‌کنند؟ آیا آسیب‌ها و مشکلاتی در این زمینه وجود دارد؟ و این‌که چگونه می‌توان وضعیت پشتیبانی مدیران از این فعالیت‌ها را بهبود بخشید به گونه‌ای که حداکثر بهره‌وری و نتایج از این سرمایه‌گذاری به دست آید؟ بنابراین آنچه که مسأله اصلی پژوهش حاضر را تشکیل می‌دهد عبارت است از آسیب‌شناسی حمایت مدیران سازمان منطقه آزاد کیش از توسعه و بالندگی منابع انسانی به منظور دستیابی به راهکارهایی که اثربخشی این یادگیری‌ها را افزایش دهد.

### سؤالات پژوهش

#### سؤال اصلی

آسیب‌های عدم حمایت مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی در سازمان منطقه آزاد کیش کدامند؟

#### سؤالات فرعی

- ۱) موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کدامند؟
- ۲) روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از بالندگی و توسعه منابع انسانی کدامند؟

### مروری بر پیشینه پژوهش

آموزش و توسعه کارکنان بدون وجود فرهنگ حمایتی میسر نخواهد شد؛ آموزش اثربخش نیازمند توجه، پشتیبانی و تلاش جمعی مدیران و کارکنان سازمانی است و پشتیبانی مدیر یکی از عوامل کلیدی سازمانی است، که اثربخشی آموزش را تحت تأثیر قرار می‌دهد (Switzer et al., 2005; Bunch, 2007; Jayawardand & Prasanna, 2008). به طور کلی، پشتیبانی در سازمان متغیری است که از مفهوم پشتیبانی اجتماعی<sup>۱</sup> ناشی می‌شود (Switzer et al., 2005) و پشتیبانی اجتماعی یکی از ویژگی‌های محیط کار است که تعیین‌کننده عملکرد و انگیزه کارکنان برای یادگیری است و به اشتیاق و انگیزه مدیران و همکاران برای ارائه بازخورد و پاداش اشاره

<sup>۱</sup>-Social Support

دارد (Noe, 2010). پشتیبانی اجتماعی یعنی این احساس که شخص مورد توجه دیگران است و دیگران برای او ارزش قائل‌اند و این که او متعلق به یک شبکه اجتماعی است (ریاحی و همکاران، ۱۳۸۹). به طور اساسی چهار منبع اصلی برای پشتیبانی اجتماعی وجود دارد که عبارتند از: زیردست، همتا، سرپرست و مدیریت ارشد (Cheng & Ho, 2001). بسیاری از پژوهشگران اذعان می‌کنند که پشتیبانی اجتماعی اساساً پشتیبانی‌های مدیریتی یا پشتیبانی همکاران از دانش و مهارت‌های اعمال شده در وظایف را شامل می‌شود (Lin & Huang, 2011). در واقع، شرایط پشتیبانی محیط کار نوعی پشتیبانی اجتماعی است که شامل پشتیبانی سرپرستان و مدیران، پشتیبانی همکاران، وجود تجهیزات کافی، وقت کافی و عدم تکیه بر اجرای روتین کارها، کاربرد سیستم تشویق و تنبیه مناسب در راستای انتقال آموخته‌ها به حرفه می‌باشد (فهدی و ضیغمی محمدی، ۱۳۹۰). بنابراین، حمایت مدیریتی به عنوان بخشی از سیستم اجتماعی سازمان است (Tracy et al., 2001).

تحقیقات زیادی نشان‌دهنده آن است که پشتیبانی مدیر در کنار انگیزه و اشتیاق کارکنان نسبت به آموزش، مهم و حیاتی است. در واقع مهم‌ترین عوامل موفقیت در فعالیت‌های آموزشی عبارتند از: نگرش مثبت میان مدیران، همکاران و کارکنان نسبت به مشارکت در فعالیت‌های آموزشی، اشتیاق مدیران برای ارائه اطلاعات به فراگیران در این زمینه که، چه‌طور دانش، مهارت و رفتارهای فراگرفته را در کارشان به طور مؤثر مورد استفاده قرار دهند و چگونه فرصت‌هایی برای فراگیران ایجاد کنند تا محتوای آموزشی را در کارشان به کار گیرند. در صورتی که نگرش و رفتارهای مدیران حمایتی نباشد، کارکنان محتوای آموزش را در کارشان به کار نمی‌گیرند (Noe, 2010). بروک و هارلی<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) با اشاره به پشتیبانی مدیریت ادراک شده، بیان می‌کنند؛ به طور کلی، پشتیبانی مدیریت به میزان کمکی که کارکنان از مدیر مستقیم‌شان، در اجرای شغل دریافت می‌کنند و احترام و علاقه‌ای که آنان به کارکنان نشان می‌دهند، اشاره دارد (Nijman, 2004). در زمینه آموزش و توسعه کارکنان، تعاریف متعددی از پشتیبانی مدیران و سرپرستان ارائه شده است. پاره‌ای از آن‌ها به شرح زیر است:

پشتیبانی سرپرست بیانگر رفتار سرپرستان به تشویق کارآموزان برای کاربرد دانش، مهارت و نگرش‌های کسب شده از آموزش است و این رفتار حمایتی در هر سه مرحله آموزش (قبل، حین و بعد) وجود دارد (Nijman et al., 2006).

به زعم فوکس و فوکس<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) پشتیبانی مافوق، اشاره دارد به پشتیبانی مافوق مستقیم ادراک شده در بین فراگیران، که با فراهم کردن منابع و فن‌آوری‌های مورد نیاز، کارآموزان را به

<sup>1</sup>-Brook & Harley

<sup>2</sup>-Fuchs & Fuchs

یادگیری و انتقال آنچه که آموخته‌اند، تشویق می‌کند و پشتیبانی مدیریت در زمینه آموزش و بهسازی به عنوان پشتیبانی و تعهد ارائه شده توسط سهام‌داران، به ویژه مدیریت عالی نسبت به آموزش تعریف شده است. پشتیبانی مدیریت، پشتیبانی مافوق بلافصل را در بر می‌گیرد (Brown & Gerhardt, 2002).

مدیران می‌توانند تلاش‌های زیردستان‌شان را برای کسب دانش و مهارت‌های جدید با ایجاد زمان کافی، اختصاص منابع مالی، کاهش حجم کار، تفویض اختیار، مأموریت ویژه، مشارکت و درگیری در تصمیم‌گیری و ارائه تشویق، تسهیل و پشتیبانی کنند (Kidombo, 2004).

خالد و همکاران (۲۰۱۱)، با اشاره به این که در محیط سازمانی، پشتیبانی دارای وجوه متعددی نظیر پشتیبانی مدیریت، پشتیبانی زیربنایی<sup>۱</sup> و پشتیبانی مالی است، معتقدند که پشتیبانی مدیریت از آموزش، محیط مطلوبی را در سازمان ایجاد می‌کند و رابطه‌ای مبتنی بر اعتماد را بین کارفرما و کارکنان به وجود می‌آورد. در واقع پشتیبانی و نفوذ مدیریت باعث سازنده و مثبت نگهداشتن دیگر عوامل سازمانی می‌گردد که این امر منجر به علاقه‌مندی و اشتیاق فراگیران و مربیان نسبت به آموزش می‌شود (Khalid et al., 2011). پشتیبانی سرپرستان اشاره دارد به سرپرستانی که با تشویق کارکنان، فرصت‌هایی را در اختیار آنان برای بهبود عملکردشان در سازمان قرار می‌دهند (Noe, 2010). پشتیبانی سرپرست دارای ساختاری چند بعدی است که شامل تشویق برای حضور در دوره‌ها، فعالیت‌های تنظیم هدف، فعالیت‌های تقویت و الگوهای رفتاری می‌شود (Jayawardana & Prasanna, 2008). نوئه (۲۰۱۰) در کتاب خود با عنوان آموزش و توسعه کارکنان، می‌گوید: پشتیبانی مدیر اشاره دارد به میزانی که مدیران فراگیران، (۱) بر اهمیت حضور در برنامه‌های آموزشی تأکید می‌کنند و (۲) به کاربرد محتوای آموزشی در محل کار اهمیت می‌دهند. مدیران می‌توانند با انتظارات کارآموزان ارتباط برقرار سازند، هم‌چنین قادرند تشویق‌ها و منابع مورد نیاز برای به‌کارگیری آموزش در کار فراهم آورند (Noe, 2010).

### موانع پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان

امروزه کارکنان مهم‌ترین مزیت رقابتی سازمان‌ها محسوب می‌شوند که همواره باید دانش، مهارت و قابلیت‌های آنان ارتقاء یابد، لذا بقای سازمان‌ها در عرصه رقابت به حفظ، توسعه و بهره‌برداری از قابلیت‌های کارکنان منوط شده است. سازمانی که نتواند مهارت، دانش و دانایی خود را توسعه دهد و از آن در افزایش بهره‌وری استفاده کند، قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب توسعه دهد.

<sup>۱</sup>-Infrastructure

در این‌جا به مهم‌ترین دلایل عدم پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی اشاره می‌کنیم که عبارتند از:

- (۱) برداشتهای نادرست مدیران از آموزش و توسعه منابع انسانی، مانند:
  - آموزش نوعی هزینه است نه سرمایه‌گذاری؛
  - دوره‌های آموزشی برای افراد دارای عملکرد ضعیف است؛
  - آموزش ارزشمند نیست، مهارت‌ها و اطلاعات قابل استفاده را به کارکنان عرضه نمی‌کند، آموزش فعالیتی هزینه‌بر و فاقد دستاوردهای استراتژیک است؛
  - آموزش برای افراد جوان است؛
  - آموزش برای افراد بیکار و یا مزاحم در محیط کار است؛
  - آموزش مداخله در وظایف است (بیگزاد، ۱۳۷۹؛ فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۹؛ خراسانی و ملامحمدی، ۱۳۸۹؛ Vemic, 2007)؛
- (۲) فشارهای ناشی از کسب و کار رقابتی: در محیط رقابتی امروز مدیران به طور فزاینده‌ای تحت فشارند که کار بیشتر و بهتری انجام دهند. در چنین شرایطی، مدیران زیادی ممکن است احساس کنند که قادر به قبول مسئولیتهای بیشتری برای آموزش کارکنان خود نیستند؛
- (۳) عدم درک مدیران نسبت به ارزش و اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی؛
- (۴) فرعی و اختیاری قلمداد کردن فعالیتهای آموزشی؛
- (۵) عدم تعهد مدیریت ارشد و فقدان الگوسازی مثبت؛
- (۶) نیازمندی آموزش به هزینه و منابع؛
- (۷) فقدان آموزش برای مدیران (CIPD, 2007)<sup>۱</sup>.
- (۸) نبود فرهنگ آموزش در سازمان: آموزش و ضرورت آن به قدر کافی در سازمان و در میان فعالیتهای مدیران جای خود را پیدا نکرده است. به همین دلیل آن‌گونه که باید، مدیران به آموزش توجه ندارند؛
- (۹) عدم آشنایی مدیران به بعد تخصصی آموزش: مدیران نسبت به بدهای تخصصی آموزش آشنایی کافی ندارند و آموزش لازم را نسبت به ضرورت وجود آموزش همه‌جانبه در سازمان برای تمامی کارکنان ندیده‌اند.
- (۱۰) نبود نظارت کافی بر عملکرد مدیران (خراسانی و ملامحمدی، ۱۳۸۹)؛
- (۱۱) عدم توانایی مدیران در تسهیل یادگیری کارکنان؛
- (۱۲) عدم وجود مشوق‌ها؛

<sup>1</sup>-Chartered Institute of Personnel and Development

۱۳) نداشتن زمان کافی؛

۱۴) ترس از جانشین‌پروری (Coetzer, 2005)؛

۱۵) مرتبط نبودن اهداف دوره‌های آموزشی با اهداف ملموس سازمان: بدون تردید یکی از موانع پشتیبانی مدیران، جداسازی اقدامات آموزش و توسعه منابع انسانی از راهبرد کسب و کار سازمان است. در بسیاری از سازمان‌های بزرگ، مدیران کسب و کار و مدیران منابع انسانی در تقابل با هم عمل می‌کنند. واضح است که وقتی آموزش و توسعه منابع انسانی به عنوان یک امر مجزا اداره می‌شود، می‌تواند نسبت به مدیریت کلی کسب و کار، به یک اولویت کم اهمیت‌تری مبدل شود؛

۱۶) درگیر نکردن و دخالت ندادن مدیران در فرایند آموزش؛

۱۷) کاربردی نبودن آموزش؛

۱۸) نبودن توسعه کارکنان در فهرست شرح شغل مدیران؛

۱۹) نداشتن مهارت‌های لازم جهت نیازسنجی، انتخاب و ارزیابی (پورصادق و علی‌میرزایی، ۱۳۸۴)، از جمله مواردی هستند که مانع پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان می‌شوند.

### شرایط پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان

در سازمان‌هایی که به امر آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتری داده می‌شود، نیروی انسانی هر لحظه درصدد کسب اطلاعات و راهکارهای عملی جدید به منظور دستیابی به بهره‌وری و کارایی بهتر می‌باشد و این‌گونه سازمان‌ها از خصوصیات پویایی، خلاقیت و بالندگی در جهت ایجاد تحولات اثر بخش در عوامل درون سازمانی و تعامل با محیط اجتماعی خود برخوردار هستند (بانی‌راد، ۱۳۸۳). آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مد نظر قرار می‌گیرد. به اذعان برخی از صاحب‌نظران "آموزش در حقیقت خود مدیریت است" بدین معنی که بدون آموزش کارکنان، پایه‌های مدیریت هم متزلزل می‌شود و به مخاطره می‌افتد (ابطحی، ۱۳۸۳).

با توجه به این‌که آموزش یک ابزار مدیریتی است که باید در جای مناسب خود به کار گرفته شود و نیازمند یک زمینه مساعد می‌باشد، از این‌رو باید شرایطی مهیا کرد تا مدیران خواستار آموزش و توسعه منابع انسانی باشند. بر همین اساس، انجمن بهسازی منابع انسانی (۲۰۰۷) و نوته (۲۰۱۰) مواردی را بیان می‌کنند که تحت این شرایط، مدیران از آموزش و توسعه منابع انسانی حمایت می‌کنند. این شرایط عبارتند از:

- ارائه خلاصه‌ای از اهداف برنامه آموزشی و ارتباط آن با استراتژی و اهداف کسب و کار؛
- تشویق فراگیران به بیان مشکلات و مسائل کاری در جلسات آموزشی؛



- به اشتراک‌گذاری مزایای دوره‌ها با مدیران؛
- در صورت امکان استفاده از مدیران به عنوان مربیان؛
- ارائه طرح‌های تشویقی به مدیران بر مبنای آموزش و توسعه کارکنان (Noe, 2010)؛
- برنامه‌های بهسازی برای مدیران صف؛
- بیانیه روشن درباره اهمیت آموزش و توسعه منابع انسانی برای مدیران؛
- مسئولیت‌های مدیران برای آموزش و توسعه کارکنان/ تیم، در فهرست شرح وظایف قرار بگیرد؛

- بهسازی کارکنان اهداف عملکرد سالیانه مدیران را در بر بگیرد؛
- تشویق مدیران ارشد یا رهبران، تا به عنوان الگوی نقش فعالیت کنند؛
- بهسازی کارکنان به عنوان واحدی در دوره‌های آموزشی مدیریت ارائه شود؛
- مدیران برای توسعه و بهبود مهارت‌های اعضای تیم‌شان پاداش بگیرند؛
- پشتیبانی واحد منابع انسانی از مدیران برای شناسایی فعالیت‌های آموزش و بهسازی مناسب برای کارکنان/ تیم؛ (CIPD, 2007).

در زمینه پشتیبانی واحد منابع انسانی از مدیران برای شناسایی فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی قابل ذکر است که مدیران آموزش، نقش تعیین کننده‌ای در تجهیز کارکنان، به ویژه توجیه مدیران عالی بر عهده دارند (خراسانی و مهدی، ۱۳۸۵).

به طور کلی مروری بر ادبیات بیانگر آن است که مسئولیت نهایی آموزش و توسعه کارکنان بر عهده مدیران است. در واقع مدیر سازمان به عنوان شخص کلیدی که در قبال رشد و پیشرفت فردی و کاری کارکنان از طریق هدایتش بر این برنامه‌ها مسئول است، شناخته می‌شود. از مشخصه‌های نظام آموزش و توسعه مؤثر، تعهد و پشتیبانی مدیران عالی و همکاری سایر مدیران در این زمینه است. مدیران نقش مهمی را در ایجاد شرایط مساعد برای آموزش و یادگیری در محیط کار در سه سطح سازمانی (ساختار سازمان، سیستم پاداش و خط‌مشی توسعه کارکنان)، فیزیکی؛ (دسترسی به منابع و تجهیزات و...) و اجتماعی؛ (ارتباط و پشتیبانی اجتماعی) ایفا می‌کنند. در واقع، پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان به عنوان بخشی از سیستم اجتماعی سازمان است. آموزش و توسعه کارکنان در چهار زمینه ابزاری، اطلاعاتی، عاطفی و ارزیابی و در سه مرحله آموزش (قبل، حین و بعد) می‌تواند از پشتیبانی سرپرستان و مدیران برخوردار باشد. مدیران در سطوح مختلفی از پذیرش تا تدریس در برنامه‌های آموزشی، می‌توانند از فعالیت‌های آموزشی کارکنان پشتیبانی کنند و از طریق آموزش حین کار، مربی‌گری، ارشادگری، تفویض اختیار و ارزیابی عملکرد به تسهیل آموزش و توسعه کارکنان کمک کنند.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از نظر گردآوری داده‌ها در قالب مطالعات توصیفی و از نوع پیمایشی است. با توجه به هدف پژوهش، جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی سازمان منطقه آزاد کیش برابر با ۳۱۵ نفر و مدیران کل و میانی سازمان مذکور برابر با ۲۱ نفر بود.

برای انتخاب نمونه از جامعه آماری فوق با مراجعه به جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۷۵ نفر نمونه معرف جامعه ۳۱۵ نفری کارکنان و تعداد ۲۱ نفر نمونه معرف جامعه ۲۱ نفری مدیران در نظر گرفته شد.

هرگاه تعداد افراد جامعه مورد مطالعه چندان زیاد نباشد، نمونه‌گیری ضرورتی نداشته و می‌توان داده‌های تحقیق را از طریق سرشماری (شمارش کامل افراد) به دست آورد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۷). بنابراین در این تحقیق تمام مدیران به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند.

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. بدین صورت که سازمان منطقه آزاد کیش به پنج معاونت توسعه مدیریت، اجتماعی، گردشگری، اقتصادی و عمرانی و ۶ مدیریت کل حسابرسی و امور مجامع، بازرسی و ارزیابی عملکرد، حراست، حقوقی، روابط عمومی و امور بین‌الملل و مدیریت تقسیم شد و سپس متناسب با حجم جامعه هر طبقه تعداد نمونه مشخص گردید. به علت کم بودن تعداد نمونه از جامعه آماری مدیران، پرسشنامه بین تمام جامعه آماری مدیران و ۱۷۵ پرسشنامه بین کارکنان توزیع شد که از این تعداد پس از حذف پرسشنامه‌های مخدوش و تکمیل نشده، اطلاعات تعداد ۱۸ پرسشنامه برای مدیران و ۱۵۷ پرسشنامه برای کارکنان مورد بررسی قرار گرفت.

به منظور دستیابی به نتایج مورد نظر و انجام شایسته روش تحقیق از روش‌های مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر و سنجش متغیرهای تحقیقات استفاده شده است. به منظور روایی محتوایی پرسشنامه، ابزار مزبور بر اساس نظرات ۵ نفر از متخصصین آموزش و توسعه منابع انسانی و نیز اساتید راهنما و مشاور بررسی و مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری تحقیق حاضر از آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شد. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه مورد استفاده در گروه مدیران ۰,۷۶۸ و در گروه کارکنان ۰,۸۶۶ برآورد گردید. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در این تحقیق از آمار توصیفی و استنباطی استفاده گردید. در بخش توصیف داده‌ها از جداول توزیع فراوانی و نمودارها، جهت توصیف ویژگی‌های دموگرافیک و در بخش استنباطی از  $t$  تک نمونه‌ای جهت بررسی میزان

<sup>۱</sup>-Cronbachs Alpha

پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی، از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی گویه‌ها، از آزمون t مستقل (t دو نمونه‌ای) و از تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) برای مقایسه میانگین نظرات کارکنان و مدیران در زمینه ارزیابی میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی و همچنین برای مقایسه نظرات کارکنان و مدیران به تفکیک مؤلفه‌های جمعیت‌شناختی استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا سؤالات تحقیق از دیدگاه کارکنان و مدیران سازمان منطقه آزادکیش به طور جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد و سپس نتایج فرعی مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.

### بررسی موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه

#### کارکنان

برای بررسی موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. در این بررسی سطح پاسخگویی به سؤالات مربوط به موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان با مقدار متوسط و نظری ۳ مقایسه شد. به علاوه موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان توسط آزمون فریدمن رتبه‌بندی شد. نتایج حاصل از این دو آزمون در جدول ۱ آمده است. همچنین برای نمایش رتبه‌بندی موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان از نمودار راداری استفاده شد. با توجه به نگاره ۱ می‌توان رتبه‌بندی عوامل را بررسی کرد.

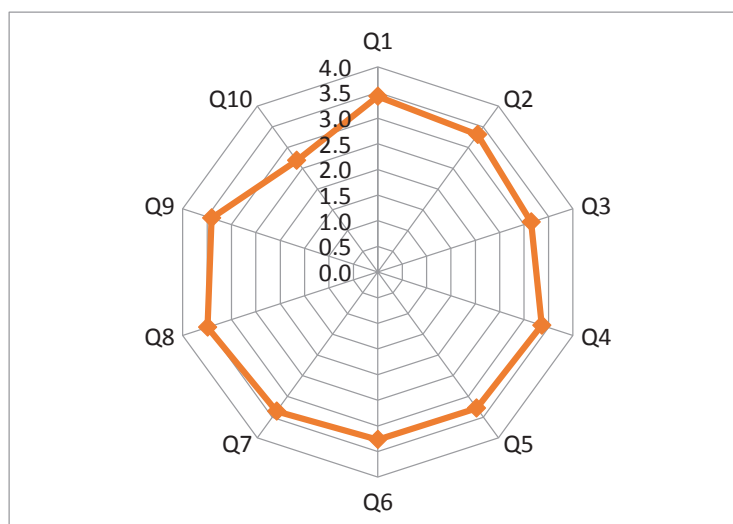
نتایج نشان می‌دهد که کارکنان «شناخت ناکافی مدیران نسبت به اهمیت آموزش و بهسازی»، «عدم اعتقاد مدیران به ارتقا و توسعه شایستگی‌های افراد از طریق حضور در دوره‌های آموزشی»، «عدم آشنایی کامل با بعد تخصصی آموزش»، «نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان در دوره‌ها»، «فرعی و اختیاری قلمداد کردن فعالیتهای آموزشی»، «نظام انگیزشی نامناسب»، «نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره‌های آموزشی» و «حجم کاری بسیار زیاد کارکنان» را به عنوان موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزشی ارزیابی کردند ( $p < 0/05$  و میانگین تجربی بیشتر از ۳). به علاوه کارکنان «وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر در سازمان خود» را به عنوان مانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزشی ارزیابی نکردند ( $p < 0/05$  و میانگین تجربی کمتر از ۳). همچنین کارکنان «نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش» را به عنوان مانع جدی پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزشی ارزیابی نکردند ( $p > 0/05$ ) و میانگین

تجربی حدود ۳). گرچه میانگین تجربی در این زمینه بیشتر از میانگین نظری بود، اما این اختلاف از نظر آماری معنادار نبود. در مجموع موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی بیشتر از حد متوسط ارزیابی شد ( $p < 0/05$ ) و میانگین تجربی برابر ۳/۲۷.

جدول ۱: بررسی موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی (کارکنان)

رتبه	میانگین نظری = ۳					گویه	شماره
	p-value	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	میانگین		
۲	<0/001*	۱۵۶	۵/۹۸۸	۰/۸۹	۳/۴۳	شناخت ناکافی	۱
۶	<0/001*	۱۵۶	۳/۹۹۲	۰/۹۸	۳/۳۱	عدم اعتقاد به ارتقا از طریق دوره‌های آموزشی	۲
۹	۰/۰۷۰	۱۵۶	۱/۸۲۶	۱/۰۰	۳/۱۵	نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش	۳
۴	۰/۰۰۲*	۱۵۶	۴/۴۸۸	۱/۰۱	۳/۳۶	عدم آشنایی کامل با بعد تخصصی آموزش	۴
۷	۰/۰۰۲*	۱۵۶	۳/۱۶۸	۱/۱۱	۳/۲۸	نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان	۵
۸	<0/001*	۱۵۶	۳/۱۱۴	۱/۰۸	۳/۲۷	فرعی و اختیاری دانستن فعالیت‌های آموزشی	۶
۵	<0/001*	۱۵۶	۳/۷۸۰	۱/۱۸	۳/۳۵	نظام انگیزی نامناسب	۷
۱	<0/001*	۱۵۶	۵/۵۸۰	۱/۱۰	۳/۴۹	نامناسب بودن ساعات برگزاری	۸
۳	<0/001*	۱۵۶	۴/۸۶۶	۱/۰۵	۳/۴۱	حجم کاری بسیار زیاد کارمند	۹
۱۰	<0/001*	۱۵۶	-۳/۵۸۴	۱/۰۹	۲/۶۹	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر	۱۰
-	<0/001*	۱۵۶	۵/۲۱۵	۰/۶۶	۳/۲۷	کل	

\*در سطح ۰/۰۵ معنادار



نمودار ۱: نمودار راداری برای رتبه‌بندی عوامل مربوط به موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی (کارکنان)

### بررسی روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان

برای بررسی روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. در این بررسی سطح پاسخگویی به روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان با مقدار متوسط و نظری ۳ مقایسه شد. به علاوه روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان توسط آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. نتایج حاصل از این دو آزمون در جدول ۲ آمده است. همچنین برای نمایش رتبه‌بندی روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان از نمودار راداری استفاده شد. با توجه به نگاره ۲ می‌توان رتبه‌بندی عوامل را بررسی کرد.

نتایج نشان می‌دهد که کارکنان کلیه روش‌های ذکر شده را در افزایش میزان پشتیبانی مدیران مؤثر ارزیابی کردند ( $p < 0.05$ ) و میانگین تجربی بیشتر از ۳). در مجموع تأثیر روش‌های

افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی بیشتر از حد متوسط ارزیابی شد ( $p < 0/05$  و میانگین تجربی برابر ۳/۹۷).

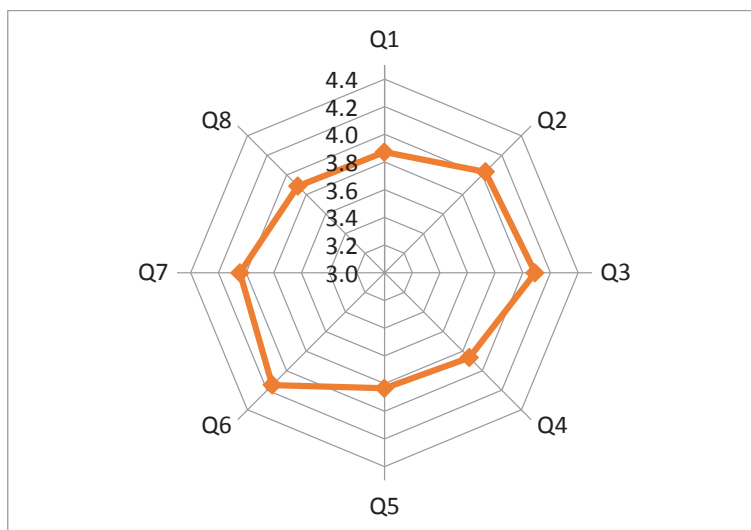
همچنین ۸ تن از پاسخگویان به این سؤال که چه موارد دیگری موجب افزایش پشتیبانی مدیر شما از فعالیتهای آموزش و توسعه کارکنان می شود موارد ذیل را عنوان نمودند که نتایج حاصل از تحلیل آنها نشان داد که از دید کارکنان، داشتن تحصیلات عالیه و تسلط در کار نیز یکی دیگر از راههای افزایش پشتیبانی مدیر از فعالیتهای آموزش و توسعه کارکنان می باشد:

- بالا بودن سطح علمی مدیران و مرتبط بودن رشته تحصیلی مدیران و متخصص بودن مدیر و تشویق کارکنان برای آموزش می تواند نقش بسزایی داشته باشد.
- اگر مدیران در حیطه کاری و وظایفی که به آنان محول می شود تسلط کامل داشته باشند به امر آموزش نیز بها می دهند که این امر موجب علاقه و ایجاد انگیزه جهت پیشرفت پرسنل از طریق آموزش می شود.
- چنانچه مدیران تسلط بر کار خود داشته باشند بهبود و کارایی کارکنان بیشتر می شود.
- استخدام و به کارگیری مدیران کارآمد و باسواد و دارای تحصیلات عالیه
- باید از مدیران آگاه و با سواد و با رشته تحصیلی مرتبط استفاده شود و به آنها در جهت اهمیت آموزش آگاهی داده شود.
- در صورتی که خود مدیر دارای مدرک تحصیلی بالایی باشد و در سمینارها و همایشهای مختلف شرکت کند می تواند در جهت بالا بردن سطح سواد و شرکت دادن پرسنل در کلاسهای آموزشی مؤثر باشد.
- باور و التزام مدیر و مدیران ارشد سازمان به آموزش کارکنان و تکلیف آن به عنوان یک برنامه الزام آور برای مدیران میانی.
- توجیه نمودن مدیر و سیستم به این که کارمند جهت بروز نمودن اطلاعات برای رسیدن به اهداف عالیه سازمان نیاز به گذراندن دورههای تخصصی درون و برون سازمانی دارد.

جدول ۲: بررسی روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی (کارکنان)

رتبه	میانگین نظری = ۳					گویه	شماره
	p-value	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	میانگین		
۶	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۱/۸۲۱	۰/۹۲	۳/۸۷	برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران	۱
۴	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۴/۳۳۸	۰/۹۰	۴/۰۳	فرهنگ‌سازی برای آموزش	۲
۲	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۵/۶۴۲	۰/۸۷	۴/۰۹	الزام و تعهد عملی مدیران ارشد به آموزش	۳
۷	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۳/۴۱۰	۰/۸۱	۳/۸۶	برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران	۴
۸	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۲/۲۴۷	۰/۸۵	۳/۸۳	نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران در حیطه آموزش	۵
۱	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۶/۸۳۲	۰/۸۵	۴/۱۵	تشویق مدیران فعال	۶
۳	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۳/۸۸۲	۰/۹۴	۴/۰۴	تدوین مقررات حمایتی	۷
۵	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۱/۷۱۳	۰/۹۵	۳/۸۹	درگیر کردن مدیران در فرایند آموزش	۸
-	<۰/۰۰۱*	۱۵۶	۱۹/۶۸۷	۰/۶۲	۳/۹۷	کل	

\*در سطح ۰/۰۵ معنادار



نمودار ۲: نمودار راداری برای رتبه‌بندی عوامل مربوط به روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی (کارکنان)

## بررسی سؤالات تحقیق از دیدگاه مدیران سازمان منطقه آزاد کیش بررسی موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه

### مدیران

برای بررسی موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. در این بررسی سطح پاسخگویی به سؤالات مربوط به موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران با مقدار متوسط و نظری ۳ مقایسه شد. به علاوه موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران توسط آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. نتایج حاصل از این دو آزمون در جدول ۳ آمده است. همچنین برای نمایش رتبه‌بندی موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران از نمودار راداری استفاده شد. با توجه به نگاره ۳ می‌توان رتبه‌بندی عوامل را بررسی کرد.

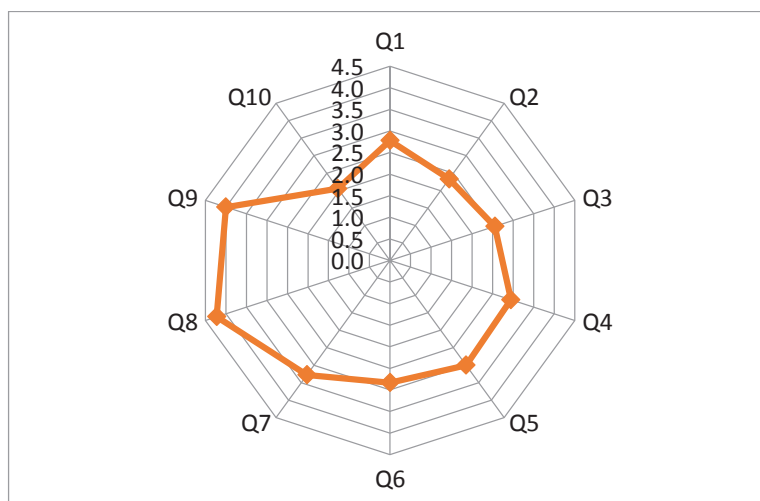
نتایج نشان می‌دهد که مدیران «نامناسب بودن ساعات برگزاری» و «حجم کاری بسیار زیاد کارمندان» را از موانع پشتیبانی خود ارزیابی کردند ( $p < 0.05$ ) و میانگین تجربی بیشتر از ۳). همچنین مدیران «عدم اعتقاد لازم به ارتقاء و توسعه شایستگی‌های افراد از طریق حضور در دوره‌های آموزشی»، «نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش» و «وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر مربوط به آموزش» را به عنوان مانع پشتیبانی خود از فعالیتهای آموزشی ارزیابی نکردند ( $p < 0.05$ ) و میانگین تجربی کمتر از ۳). همچنین مدیران «شناخت ناکافی نسبت به اهمیت آموزش»، «عدم آشنایی کامل با بعد تخصصی آموزش»، «نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان»، «فرعی و اختیاری قلمداد کردن فعالیتهای آموزشی» و «نظام انگیزشی نامناسب» را به عنوان مانع جدی پشتیبانی خود از فعالیتهای آموزشی ارزیابی نکردند ( $p > 0.05$ ) و میانگین تجربی نزدیک ۳). گرچه میانگین تجربی در خصوص «نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان در دوره‌ها» و «نظام انگیزشی نامناسب» بیشتر از میانگین نظری بود، اما این اختلاف از نظر آماری معنادار نبود. در مجموع مدیران موانع پشتیبانی خود از فعالیتهای آموزشی را در حد متوسط ارزیابی کردند ( $p > 0.05$ ) و میانگین تجربی برابر ۳/۰۰).



جدول ۳: بررسی موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی (مدیران)

شماره	گویه	میانگین نظری = ۳				رتبه
		میانگین	انحراف معیار	آماره t	درجه آزادی	
۱	شناخت ناکافی	۲/۷۸	۰/۸۱	-۱/۱۶۶	۱۵۶	۷
۲	عدم اعتقاد به ارتقا از طریق دوره‌های آموزشی	۲/۳۳	۰/۶۸	-۴/۱۲۳	۱۵۶	۹
۳	نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش	۲/۵۶	۰/۸۵	-۲/۲۰۴	۱۵۶	۸
۴	عدم آشنایی کامل با بُعد تخصصی آموزش	۲/۹۴	۱/۱۱	-۰/۲۱۲	۱۵۶	۵
۵	نگرش منفی مدیران نسبت به حضور کارکنان	۳/۰۰	۱/۰۸	۰/۰۰۰	۱۵۶	۴
۶	فرعی و اختیاری دانستن فعالیتهای آموزشی	۲/۸۳	۰/۹۸	-۰/۷۱۸	۱۵۶	۶
۷	نظام انگیزشی نامناسب	۳/۲۸	۱/۱۳	۱/۰۴۵	۱۵۶	۳
۸	نامناسب بودن ساعات برگزاری	۴/۲۲	۰/۱۶	۴/۴۴۷	۱۵۶	۱
۹	حجم کاری بسیار زیاد کارمند	۴/۰۰	۱/۳۷	۳/۰۹۲	۱۵۶	۲
۱۰	وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر	۲/۰۶	۰/۹۹	-۴/۰۱۴	۱۵۶	۱۰
-	کل	۳/۰۰	۰/۵۷	۰/۰۰۰	۱۵۶	-

\*در سطح ۰/۰۵ معنادار



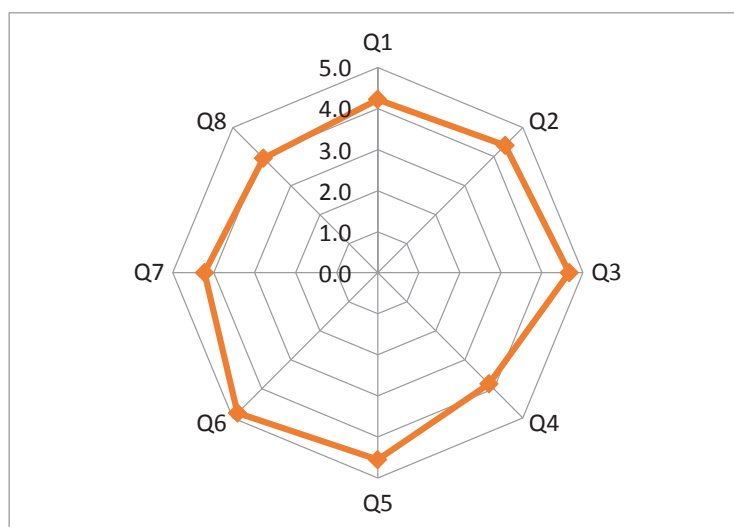
نمودار ۳: نمودار راداری برای رتبه‌بندی عوامل مربوط به موانع پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی (مدیران)

### بررسی روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران

برای بررسی روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شد. در این بررسی سطح پاسخگویی به روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران با مقدار متوسط و نظری ۳ مقایسه شد. به علاوه روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران توسط آزمون فریدمن رتبه‌بندی شدند. نتایج حاصل از این دو آزمون در جدول ۴ آمده است. همچنین برای نمایش رتبه‌بندی روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه مدیران از نمودار راداری استفاده شد. با توجه به نگاره ۴ می‌توان رتبه‌بندی عوامل را بررسی کرد. نتایج نشان می‌دهد که مدیران کلیه روش‌های ذکر شده را در افزایش میزان پشتیبانی خود مؤثر ارزیابی کردند ( $p < 0/05$ ) و میانگین تجربی بیشتر از ۳. در مجموع تأثیر روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه خود آن‌ها بیشتر از حد متوسط ارزیابی شد ( $p < 0/05$ ) و میانگین تجربی برابر ۴/۳۳. لازم به ذکر است هیچکدام از مدیران به سؤال باز پرسشنامه مبنی بر اینکه چه موارد دیگری موجب افزایش پشتیبانی شما از فعالیتهای آموزش و توسعه کارکنان می‌شود، پاسخی ندادند.

جدول ۴: بررسی روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی (مدیران)

رتبه	میانگین نظری = ۳					گویه	شماره
	p-value	درجه آزادی	آماره t	انحراف معیار	میانگین		
۵	<0/001*	۱۵۶	۹/۴۵۷	۰/۵۵	۴/۲۲	برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران	۱
۴	<0/001*	۱۵۶	۹/۶۹۷	۰/۶۱	۴/۳۹	فرهنگ‌سازی برای آموزش	۲
۲	<0/001*	۱۵۶	۱۱/۹۰۲	۰/۵۹	۴/۶۷	الزام و تعهد عملی مدیران ارشد به آموزش	۳
۸	0/001*	۱۵۶	۳/۸۲۸	۰/۹۲	۳/۸۳	برگزاری جلسات توجیهی برای مدیران	۴
۳	<0/001*	۱۵۶	۸/۴۲۰	۰/۷۸	۴/۵۶	نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران در حیطه آموزش	۵
۱	<0/001*	۱۵۶	۲۰/۲۸۳	۰/۳۸	۴/۸۳	تشویق مدیران فعال	۶
۵	<0/001*	۱۵۶	۹/۴۵۷	۰/۵۵	۴/۲۲	تدوین مقررات حمایتی	۷
۷	0/001*	۱۵۶	۳/۷۹۶	۱/۰۵	۳/۹۴	درگیر کردن مدیران در فرایند آموزش	۸
-	<0/001*	۱۵۶	۱۳/۷۵۶	۰/۴۱	۴/۳۳	کل	



نمودار ۴: نمودار راداری برای رتبه‌بندی عوامل مربوط به روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی (مدیران)

### آزمون‌های جانبی

بین میانگین نظرات درباره موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در دو جمعیت کارکنان و مدیران سازمان منطقه آزاد کیش با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی تفاوت معناداری وجود دارد.

برای مقایسه میانگین نظرات درباره موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در دو جمعیت کارکنان و مدیران سازمان منطقه آزاد کیش با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی با تعداد دسته‌های متغیرهای جمعیت‌شناختی از آزمون t مستقل (t دو نمونه‌ای) و تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) استفاده شد. نتایج در جدول ۵ آورده شده است.

نتایج نشان می‌دهد بین میانگین نظرات کارکنان درباره موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان منطقه آزاد کیش در گروه‌های مختلف سن، تحصیلات، سابقه خدمت و وضعیت استخدام اختلاف معناداری وجود ندارد ( $p > 0.05$ ). به علاوه نتایج نشان می‌دهد بین میانگین نظرات مدیران درباره موانع پشتیبانی آن‌ها از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان منطقه آزاد کیش در گروه‌های مختلف سن، تحصیلات و سابقه خدمت اختلاف معناداری وجود ندارد ( $p > 0.05$ ). همچنین بین میانگین

نظرات مدیران درباره موانع پشتیبانی آن‌ها از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان منطقه آزاد کیش در گروه‌های استخدامی متفاوت اختلاف معناداری وجود دارد ( $p < 0/05$ ). مدیران رسمی موانع پشتیبانی از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی را نسبت به مدیران قراردادی بیشتر می‌دانستند.

جدول ۵: مقایسه میانگین نظرات درباره موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در دو جمعیت کارکنان و مدیران با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی

گروه	سطوح	کارکنان (n=157)			مدیران (n=18)			
		تعداد	میانگین	انحراف معیار	p-value	تعداد	میانگین	انحراف معیار
جنس	مرد	۷۷	۳/۲۷	۰/۷۱	۰/۹۹۸	۱۸	۳/۰۰	۰/۵۷
	زن	۸۰	۳/۲۷	۰/۷۵		۰	-	-
سن	۳۰ سال و کمتر	۲۳	۳/۲۱	۰/۶۶	۰/۳۴۴	۰	-	-
	۳۱-۴۰ سال	۹۷	۳/۲۶	۰/۷۱		۳	۳/۳۰	۰/۸۷
	۴۱-۵۰ سال	۳۰	۳/۳۶	۰/۵۰		۱۱	۳/۲۴	۰/۳۱
	۵۱ سال و بیشتر	۷	۳/۴۰	۰/۴۰		۴	۳/۴۵	۰/۵۲
تحصیلات	دیپلم	۱۴	۳/۲۴	۰/۲۹	۰/۲۴۳	۰	-	-
	فوق دیپلم	۱۳	۳/۳۰	۰/۵۹		۱	۲/۹۰	-
	کارشناسی	۷۱	۳/۲۸	۰/۶۵		۱۲	۳/۱۰	۰/۴۵
	کارشناسی ارشد	۵۶	۳/۲۹	۰/۶۴		۴	۳/۱۵	۰/۱۵
	دکترا	۳	۳/۴۳	۰/۷۲		۱	۳/۲۰	-
سابقه خدمت	۱-۵ سال	۲۲	۳/۲۳	۰/۴۹	۰/۹۸۸	۱	۲/۶۰	-
	۶-۱۰ سال	۴۵	۳/۲۷	۰/۷۵		۲	۲/۸۵	۰/۰۷
	۱۱-۱۵ سال	۵۲	۳/۲۹	۰/۶۱		۵	۳/۲۴	۰/۳۳
	۱۶ سال و بیشتر	۳۸	۳/۲۸	۰/۷۱		۱۰	۳/۰۸	۰/۴۶
استخدام	رسمی	۲۸	۳/۳۳	۰/۴۰	۰/۸۸۹	۱۴	۳/۱۸	۰/۳۹
	قراردادی	۱۲۰	۳/۳۱	۰/۶۵		۴	۲/۳۷	۰/۷۲
	سایر	۹	۳/۲۷	۰/۶۶		۰	-	-

\*در سطح ۰/۰۵ معنادار (p < ۰/۰۵)

بین میانگین نظرات درباره روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در دو جمعیت کارکنان و مدیران سازمان منطقه آزاد کیش با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی تفاوت معناداری وجود دارد.

برای مقایسه میانگین نظرات درباره روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در دو جمعیت کارکنان و مدیران سازمان منطقه آزاد کیش با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی با تعداد دسته‌های متغیرهای جمعیت‌شناختی از آزمون t مستقل (t دو نمونه‌ای) و تحلیل واریانس یک‌طرفه (ANOVA) استفاده شد. نتایج در جدول ۶ آورده شده است.

نتایج نشان می‌دهد بین میانگین نظرات کارکنان درباره روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان منطقه آزاد کیش در گروه‌های

مختلف جنس، سن، تحصیلات، سابقه خدمت و وضعیت استخدام اختلاف معناداری وجود ندارد ( $p > 0/05$ ). به علاوه نتایج نشان می‌دهد بین میانگین نظرات مدیران درباره روش‌های افزایش میزان پشتیبانی آن‌ها از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان منطقه آزاد کیش در گروه‌های مختلف سن، تحصیلات، سابقه خدمت و وضعیت استخدام اختلاف معناداری وجود ندارد ( $p > 0/05$ ).

جدول ۶: مقایسه میانگین نظرات درباره روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی در دو جمعیت کارکنان و مدیران با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی

گروه	سطوح	کارکنان (n=157)			مدیران (n=18)			
		تعداد	میانگین	انحراف معیار	p-value	تعداد	میانگین	انحراف معیار
جنس	مرد	۷۷	۳/۹۷	۰/۶۰	۰/۹۹۱	۱۸	۴/۳۳	۰/۴۱
	زن	۸۰	۳/۹۷	۰/۶۴		۰	-	-
سن	۳۰ سال و کمتر	۲۳	۳/۸۸	۰/۷۶	۰/۴۰۱	۰	-	-
	۳۱-۴۰ سال	۹۷	۴/۰۲	۰/۵۵		۳	۴/۲۴	۰/۹۲
	۴۱-۵۰ سال	۳۰	۳/۸۴	۰/۶۸		۱۱	۴/۳۴	۰/۱۹
	۵۱ سال و بیشتر	۷	۴/۱۰	۰/۷۵		۴	۴/۵۳	۰/۳۶
تحصیلات	دیپلم	۱۴	۳/۷۸	۰/۷۴	۰/۴۸۸	۰	-	-
	فوق دیپلم	۱۳	۳/۹۲	۰/۴۸		۱	۴/۴۲	-
	کارشناسی	۷۱	۳/۹۶	۰/۶۸		۱۲	۴/۴۹	۰/۴۶
	کارشناسی ارشد	۵۶	۴/۰۱	۰/۵۴		۴	۴/۴۷	۰/۲۸
	دکترای	۳	۴/۱۵	۰/۵۰		۱	۴/۵۵	-
سابقه خدمت	۱-۵ سال	۲۲	۳/۹۹	۰/۵۸	۰/۷۹۷	۱	۴/۶۰	-
	۶-۱۰ سال	۴۵	۳/۹۱	۰/۶۷		۲	۴/۵۵	۰/۱۲
	۱۱-۱۵ سال	۵۲	۴/۰۳	۰/۵۰		۵	۴/۵۰	۰/۲۷
	۱۶ سال و بیشتر	۳۸	۳/۹۵	۰/۷۳		۱۰	۴/۵۰	۰/۰۹
استخدام	رسمی	۲۸	۴/۱۴	۰/۶۴	۰/۶۳۸	۱۴	۴/۳۱	۰/۲۵
	قراردادی	۱۲۰	۴/۱۲	۰/۶۱		۴	۴/۱۶	۰/۷۵
	سایر	۹	۴/۱۹	۰/۲۹		۰	-	-

\*در سطح ۰/۰۵ معنادار ( $p < 0/05$ )

### بحث و نتیجه‌گیری

مروری دوباره نسبت به نتایج پژوهش و موانع و محدودیت‌هایی که بر سر راه اجرای این تحقیق وجود داشته به همراه پیشنهادهای برخاسته از پژوهش به شرح زیر است:

#### موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی کدامند؟

با استناد به نتایج پژوهش موانع پشتیبانی از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان و مدیران به ترتیب اهمیت عبارتند از:

از دیدگاه کارکنان در مجموع کلیه موارد مطرح شده به عنوان موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی تشخیص داده شد و تنها «وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر مربوط به آموزش» و «نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش» به عنوان مانع تشخیص داده نشد.

از دیدگاه مدیران «نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره‌های آموزشی»، «حجم کاری بسیار زیاد کارمند» و «نظام انگیزشی نامناسب» به عنوان موانع پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ارزیابی شد. در حالی که از دیدگاه مدیران سایر موارد به خصوص «وجود قوانین و مقررات دست و پاگیر مربوط به آموزش» و «عدم اعتقاد به ارتقاء از طریق دوره‌های آموزشی» و «نگرش منفی مدیران نسبت به آموزش» به عنوان مانع تشخیص داده نشد. حجم کاری بسیار بالا اشاره دارد به وضعیتی که در آن کارکنان با انجام دادن بیش از حد کار در زمان موجود مواجه می‌شوند، حجم کار در اثربخشی آموزش اثر می‌گذارد (Nijman, 2004). به دلیل تفاوت معنادار گویه‌های «حجم کاری بالا» و «نامناسب بودن ساعات برگزاری دوره‌های آموزشی» با میانگین نظری این دو گویه از دیدگاه مدیران مهم‌ترین مانع پشتیبانی آنان از آموزش و توسعه کارکنان می‌باشد که این یافته با نتایج تحقیق شکور و ضیغمی محمدی (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

#### روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی

کدامند؟

با استناد به نتایج پژوهش، روش‌های افزایش میزان پشتیبانی فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی از دیدگاه کارکنان و مدیران به ترتیب اهمیت عبارتند از:

از دیدگاه کارکنان «تشویق مدیران فعال در زمینه آموزش و توسعه کارکنان»، «الزام و تعهد عملی مدیران ارشد به آموزش» و «تدوین مقررات حمایتی دارای ضمانت اجرایی از سوی اداره کل آموزش» از مهم‌ترین روش‌های افزایش پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه

منابع انسانی ارزیابی شد. در مجموع از دیدگاه کارکنان همه موارد به عنوان عوامل مؤثر در روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران تشخیص داده شده است. همچنین استخدام مدیران تحصیل کرده و مسلط بر کار نیز یکی از راه‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی بیان گردید از دیدگاه مدیران «تشویق مدیران فعال در زمینه آموزش و توسعه کارکنان»، «الزام و تعهد عملی مدیران ارشد به آموزش» و «نظارت و ارزیابی عملکرد مدیران در حیطه آموزش و توسعه منابع انسانی» از مهم‌ترین روش‌های افزایش پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی ارزیابی شد. «الزام و تعهد عملی مدیر ارشد برای آموزش» برای موفقیت برنامه‌های آموزش و توسعه لازم و حیاتی است (Rehman et al., 2011; Haslinda & Mahyuddin, 2009; Wick & Pollock, 2010). این گویه که از دیدگاه مدیران و کارکنان از مهم‌ترین شرط‌های افزایش پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان می‌باشد با یافته کی‌هونگو همخوانی دارد. کی‌هونگو بیان می‌کند که تعهد و پشتیبانی مدیر ارشد از آموزش باعث جدی گرفتن آموزش از جانب سایر مدیران می‌شود و با پشتیبانی مدیریت ارشد یادگیری به طور مؤثرتری در سازمان صورت می‌گیرد (Kihongo, 2011). در مجموع از دیدگاه مدیران همه موارد به عنوان عوامل مؤثر در روش‌های افزایش میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه در نظر گرفته شده است.

### یافته‌های جانبی

نتایج مقایسه میانگین نظرات کارکنان و مدیران در زمینه ارزیابی میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع نشان داد:

- کارکنان میزان پشتیبانی مدیران از برگزاری فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی را قبل، حین و بعد از برگزاری فعالیت‌ها کمتر از حد متوسط و مدیران میزان پشتیبانی خود از برگزاری فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی را قبل، حین و بعد از برگزاری فعالیت‌ها بیشتر از حد متوسط ارزیابی کردند.
- مدیران نسبت به کارکنان عواقب پشتیبانی از برگزاری فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی را مثبت‌تر ارزیابی کردند.
- مدیران نسبت به کارکنان روش‌های افزایش میزان پشتیبانی از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع انسانی را مساعدتر ارزیابی کردند.

همچنین نتایج مقایسه میانگین نظرات کارکنان و مدیران در زمینه ارزیابی میزان پشتیبانی مدیران از فعالیت‌های آموزش و توسعه منابع با توجه به متغیرهای جمعیت‌شناختی نشان داد:



- کارمندان زن میزان پشتیبانی مدیران را از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی قبل و حین برگزاری فعالیتهای بیشتر از کارمندان مرد ارزیابی کردند.
  - مدیران رسمی پشتیبانی بیشتری نسبت به مدیران قراردادی از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی قبل و بعد از برگزاری فعالیتهای در سازمان منطقه آزاد کیش داشتند.
  - مدیران رسمی نتایج و عواقب پشتیبانی از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی را اثربخش‌تر از مدیران قراردادی ارزیابی کردند.
  - مدیران رسمی موانع پشتیبانی از فعالیتهای آموزش و توسعه منابع انسانی را بیشتر از مدیران قراردادی ارزیابی کردند.
- با توجه به نتایج تحقیق و همچنین مطالعات و بررسی‌هایی که در طول تحقیق انجام گرفته است، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:
- با توجه به این که از دید کارکنان پشتیبانی مدیران قبل، حین و بعد از برگزاری دوره‌ها از وضعیت مطلوبی برخوردار نبوده است مقتضی است اقدامات لازم برای پرداختن هر چه بیشتر مدیران به این‌گونه پشتیبانی و حمایت‌ها در دستور کار قرار گیرد. در این میان توجه هر بیشتر به توجیه کارکنان در قبل از برگزاری دوره‌ها، هماهنگی بیشتر مدیران با عوامل اجرایی، پیشنهاد دوره‌های مناسب و مؤثر، مشارکت بیشتر آن‌ها در تعیین اهداف و برنامه‌ریزی دوره‌ها، کاهش حجم کاری کارکنان در طی برگزاری دوره‌ها، کنترل حضور و غیاب کارکنان در طول دوره و پشتیبانی از به‌کارگیری آموخته‌های آن‌ها از جمله اقدامات ضروری در این زمینه هستند، همچنین از مدیران انتظار می‌رود بازخوردهای مناسب را به کارکنان، مدرسان و عوامل اجرایی دوره ارائه کنند.
  - از مهم‌ترین موانع پشتیبانی مدیران از آموزش و توسعه کارکنان، به ساعات نامناسب برگزاری دوره‌های آموزشی و حجم بالای کار کارکنان اشاره شد، که پیشنهاد می‌گردد با ایجاد و توسعه آموزش الکترونیکی در سازمان منطقه آزاد کیش، مشکلات مربوط در این زمینه تسهیل یابد.
  - با توجه به نظر کارکنان نسبت به شناخت ناکافی مدیران از اهمیت فعالیتهای آموزش توسعه منابع انسانی، پیشنهاد می‌گردد آموزش‌های کوتاه‌مدت و دوره‌های دانش‌افزایی مدیران درخصوص نقش و جایگاه آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان و مسئولیتهای مدیران در این زمینه طراحی و به مرحله اجرا درآید.
  - با توجه به اینکه مدیران دارای نگرش منفی به حضور کارکنان در دوره‌ها هستند و نظام انگیزشی مناسبی را برای آنان به وجود نمی‌آورند مقتضی است توجیه و ترغیب هر چه

- بیشتر مدیران و تغییر در نگرش آن‌ها در دستور کار قرار گیرد و منشورهای سازمانی ویژه‌ای در این زمینه طراحی و به عنوان مرام‌نامه‌های سازمانی دنبال شود.
- پیشنهاد می‌شود برای توسعه فرهنگ آموزش در سازمان و فعال‌تر کردن مدیران در این زمینه تشویق مدیران موفق در زمینه آموزش و توسعه منابع انسانی در دستور کار قرار گیرد در این زمینه پرداختن به اقداماتی نظیر اعطای نشان مدیران موفق در توسعه منابع انسانی، دعوت از مدیران به عنوان همکار مدرس و یا مدرس دوره‌ها، پرداخت مشوق‌های مالی به مدیران فعال و مانند آن در دستور کار قرار گیرد.
  - با توجه به این‌که پشتیبانی مدیران از فاکتورهای مهم و مؤثر در فرایند انتقال دانش، نگرش و مهارت‌های آموخته شده از دوره‌های آموزشی محسوب می‌گردد، پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزی در راستای ارتقای شرایط حمایتی مدیران برای پیشرفت در کیفیت بهره‌وری کارکنان سازمان منطقه آزاد کیش صورت گیرد.
  - هر چقدر اطلاعات، دانش و تخصص مدیران و کارشناسان آموزش در سطح بالاتری باشد، نقش آموزش در سازمان نیز اهمیت بیشتری پیدا می‌کند و زمینه‌ساز پشتیبانی سایر مدیران از آموزش و توسعه کارکنان می‌شود، پیشنهاد می‌گردد سازمان منطقه آزاد کیش برای ارتقای نقش و جایگاه آموزش در سازمان و افزایش پشتیبانی مدیران در جذب نیروهای متخصص و خبره در این امر اقدام نماید.

### منابع

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۸۳). آموزش و بهسازی سرمایه‌های انسانی. تهران: پویند.
- بانی‌راد، نادر. (۱۳۸۳). بررسی تأثیر دوره‌های کوتاه‌مدت آموزشی بر کارایی کارکنان از دیدگاه مدیران شرکت توزیع نیروی برق آذربایجان غربی. نهمین کنفرانس شبکه‌های توزیع نیروی برق، دانشگاه زنجان، ۹ و ۱۰ اردیبهشت ماه.
- بیگزاد، جعفر. (۱۳۷۹). بررسی دلایل عدم تناسب آموزش کارکنان با نیازهای شغلی آنان. مجله کار و جامعه، شماره ۳۴.
- پورصادق، ناصر و علی‌میرزایی، سعید. (۱۳۸۴). توسعه کارکنان. تهران: سارگل.
- خراسانی، اباصلت و ملامحمدی، اعظم. (۱۳۸۹). کاستی‌های آموزش در سازمان‌ها و راهکارهای برون‌رفت از آن‌ها از دیدگاه مدیران و کارشناسان بخش آموزش. دو فصلنامه مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام‌های آموزشی، دوره ۳، شماره ۵، صص ۱۴۵-۱۲۶.
- خراسانی، اباصلت و مهدی، رضا. (۱۳۸۵). راهنمای طراحی و مدیریت سیستم آموزش کارکنان بنگاه‌های تولیدی و خدماتی. تهران: آریا پژوه.
- ریاحی، محمداسماعیل؛ وردی‌نیا، اکبر و پورحسین، سیده زینب. (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین حمایت اجتماعی و سلامت روان. فصلنامه رفاه اجتماعی، سال دهم، شماره ۳۹، صص ۱۲۱-۸۵.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۸۷). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگاه.  
شکور، منیژه و ضیغمی محمدی، شراره. (۱۳۸۹). بررسی نگرش پرستاران به عوامل بازدارنده شرکت در آموزش مداوم پرستاری. *مجله علمی دانشکده پرستاری و مامایی همدان*، دوره هجدهم، شماره ۱، بهار و تابستان، شماره ۳۳.

شهبازی، مهدی؛ بودلایی، حسن و کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۸۹). تحلیل ارتباط عوامل جمعیت‌شناختی کارکنان شهرداری تهران با دوره‌های آموزشی. کنفرانس "مدیران آموزش و پژوهش"، مشهد مقدس.  
صباغیان، زهرا و اکبری، سهیلا. (۱۳۸۹). *آموزش جامع سازمانی (با رویکرد آموزش بزرگسالان)*. تهران: سمت.  
فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۹). چگونه حمایت مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟. اولین کنفرانس آموزش در سازمان‌ها، دانشگاه شهید بهشتی، ۱۱ و ۱۲ اسفند ماه.  
فهییدی، فرزاد و ضیغمی محمدی، شراره. (۱۳۹۰). نگرش پرستاران به شرایط حمایتی محیط کار مؤثر بر انتقال آموخته‌ها به کار. *مجله آموزش در علوم پزشکی*، شماره ۱۱، صص ۱۲۸-۱۳۹.  
قهرمانی، محمد. (۱۳۸۸). *مدیریت آموزش سازمانی*. تهران: دانشگاه شهید بهشتی.  
لباف، حسن. (۱۳۷۴). *مدیریت و توسعه. مجله دانش مدیریت*، شماره ۲۷ و ۲۸، زمستان و بهار، صص ۸۷-۸۰.

- ASTD. (2011). Annual Review of Workplace Learning and Development Data. American Society for Training and Development.
- Brown, K. G., & Gerhardt, M. W. (2002). Formative evaluation: An integrative practice model and case study. *Personnel Psychology*, 55(4), 951-983.
- Bunch, K. J. (2007). Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142-163.
- Cheng E.W.L., & Ho D.C.K., (2001). A Review Of Transfer Of Training Studies In The Past Decade. *Personel reiview*, 30(1), 102-118.
- Hutchinson, S., & Purcell, J. (2007). Learning and the line: The role of line managers in training, learning and development. London: CIPD.
- Coetzer, A. J. (2005). The effects of managers on employees' learning in selected New Zealand small manufacturing firms: a thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Management at Massey University, Wellington, New Zealand.
- Haslinda, A., & Mahyuddin, M. Y. (2009). The effectiveness of training in the public service. *American Journal of Scientific Research*, 6(1), 39-51.
- Jayawardana, A. K. L & Prasanna, H. A. D. (2008). Factors Affecting the Effectiveness of Training Provided to Merchandisers of Garment Industry in Sri Lanka. *Sri Lankan Journal of Management*, 13, 1 - 2.
- Khalid, M. M., Ashraf, M., Yousaf, U., & Rehman, C. A. (2011). Assessing Impact of Management Support on Perceived Managerial Training Effectiveness in Public Organizations of Pakistan. *European Journal of Social Sciences*, 22(1).
- Kidombo H.J. (2004). Power and dependence in the distribution of training opportunities. Electronic Supply of Academic Publications (eSAP), University of Nairobi. Retrieved from: <http://bij.hosting.kun.ni/iaup/esap/publications/nairobi>.
- Kihongo, V. (2011). Factors Inhibiting Effective Staff Training: Cases of Temeke Municipal and Kisarawe District Councils, Tanzania. *Asian Journal of Business Management*, 3(2), 123-130.

- Lin, S. H., & Huang, H. P. (2011). Moderating effect of social support on the relationship between achievement motivation and training motivation. *World Transactions on Engng. and Technol. Educ*, 9(1), 12-17.
- McDowall, A., & Saunders, M, N.K. (2010). .UK managers' conceptions of employee training and development. *Journal of European Industrial Training*, 34 (7), 609 – 630.
- Nijman, D. J. J. M. (2004). Supporting Transfer of Training: Effects of the Supervisor. Doctoral dissertation, University of Twente, Enschede.
- Nijman, D. J. J., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European industrial training*, 30(7), 529-549.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. New York:McGraw-Hill.
- Phillips P.P., & Phillips, J.J.(2007). *The value of learning*. Sanfrancisco. CA:Pfeiffer
- Rehman, A. U., Khan, A. M. & Khan, R. A. (2011). Measuring training effectiveness: a case study of public sector project management in Pakistan. *Journal of Diversity Management*. 6(1).
- Switzer, K.C., Nagy, M., & Mullins, M. (2005). The Influence of Training Reputation, Managerial Support, and Self-Efficacy on Pre-Training Motivation and Perceived Training Transfer. *Applied H.R.M. Research*, 10(1), 21-34.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S. I. & Mathieu, J.E. (2001). The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 5-24.
- Vemić, J. (2007). Employee training and development and the learning organization. *FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization*, 4(2), 209-216.
- Wick, C., Pollock, R., (2010). *The Six Disciplines Of BreakThrough Learning*, San Francisco, CA: Pfeiffer.