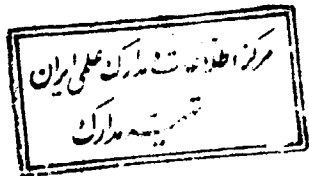




# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





دانشگاه شهید بهشتی  
دانشکده علوم اداری

### پایان نامه

برای دریافت درجه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی

موضوع:

بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر کارایی

کارکنان شهرداری تهران

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر فرخ قوچانی

۱۹۷۱۸

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر اکبر عالم تبریز

نگارش:

ناصر حبیبی

تابستان ۱۳۷۸

۳۲۳۷۰

## سیاس و قدردانی

نخست سیاسی بیکران خدای بزرگ که لطف و رحمتش را بر این بنده  
کمترین، ارزانی داشت. او که قطره‌ای از اقیانوس دانش و بینش خود را  
به من عنایت فرمود تا پیوسته مشتاق بهره‌گیری از قطره‌ای دیگر باشم.  
و با تقدیر از کلیه اساتید محترم که در طول ایام تحصیل از خرمن  
دانش و تجربه شان خوشه‌ای چیده‌ام، خصوصاً استاد ارجمند و  
بزرگوارم جناب آقای دکتر فرخ قوچانی که زحمت راهنمایی و ارشاد  
مرا در راه تحقیق و به انجام رسیدن این پایان نامه تقبل فرمودند و با  
وسواس علمی شان در هرچه بارور نمودن آن بنده را رهنمون بودند و  
نیز استاد گرامی جناب آقای دکتر عالم تبریز که در تمامی مراحل تحقیق  
از مساعدتهایشان به عنوان استاد مشاور برخوردار گردیده‌ام.  
همچنین با تشکر از مدیران، کارشناسان و کارکنان کلیه واحدهای  
سازمانی شهرداری تهران بالاخص اداره کل تشکیلات و آموزش که  
بدون شک اگر مساعدت و یاری آنان نبود انجام این پژوهش غیرممکن  
بود.

امیداست سروران ارجمند تلاش این حقیر را به عنوان تشکر گوشه‌ای

از زحماتشان پذیرا باشند.

## تقدیم به :

همسر مهربان و فداکارم

که در تمامی مراحل زندگی مشترک یار، یاور و مشوق

اصلی من در ادامه تحصیل بوده است.

و تقدیم به پدر و مادرم که آنچه دارم از وجود پرفروغ

آنهاست.



## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
-------	------

### فصل اول

- ۱-۱- عنوان پژوهش ..... ۱
- ۱-۲- تعریف عنوان پژوهش ..... ۱
- ۱-۳- اهمیت، ضرورت و علت انتخاب موضوع ..... ۲
- ۱-۴- هدف پژوهش ..... ۳
- ۱-۵- فرضیه‌ها ..... ۳
- ۱-۶- قلمرو پژوهش ..... ۴
- ۱-۷- تعریف عملیاتی متغیرها ..... ۵

### فصل دوم

- ۲-۱- آموزش و پرورش کارکنان و مدیران ..... ۷
- ۲-۱-۱- هدفهای اجتماعی ..... ۷
- ۲-۱-۲- هدفهای سازمانی ..... ۸
- ۲-۱-۳- هدف کارکنان ..... ۸

۲-۲ - انواع آموزش	۹
۲-۲-۱ - آموزش شغلی	۹
۲-۲-۲ - آموزش غیررسمی	۱۰
۲-۲-۳ - آموزش (در مقابل پرورش)	۱۱
۲-۲-۴ - آموزش کارکنان	۱۲
۲-۲-۵ - آموزش بدو خدمت	۱۲
۲-۳ - تعیین و تبیین تعلیمات شغلی	۱۳
۲-۳-۱ - ایجاد انگیزش	۱۳
۲-۳-۲ - ایجاد زمینه‌های پیشرفت	۱۴
۲-۳-۳ - تأکید بر اجبار یادگیری	۱۴
۲-۳-۴ - تمرین	۱۵
۲-۳-۵ - تقسیم تعلیمات شغلی به دروه‌های کوتاه مدت	۱۶
۲-۳-۶ - تفاوت‌های فردی	۱۶
۲-۴ - مزایای تعلیمات شغلی	۱۷
۲-۴-۱ - بهبود کمی و کیفی تولیدات و خدمات	۱۷
۲-۴-۲ - تقویت روحیه	۱۷
۲-۴-۳ - کاهش اعمال کنترل و نظارت مستقیم	۱۸
۲-۴-۴ - کاهش میزان حوادث حین کار	۱۸
۲-۴-۵ - افزایش ثبات سازمانی و رعایت انعطاف در موارد ضروری	۱۹
۲-۵ - برنامه ریزی آموزشی کارکنان	۲۰

۲۲	۱- ۵- ۲- بررسی نیازهای آموزشی
۲۴	۲- ۵- ۲- تعیین هدفهای آموزشی
۲۶	۶- ۲- عوامل مؤثر در چگونگی شکل‌گیری اهداف تعلیمات شغلی
۲۷	۱- ۶- ۲- ویژگی‌های یادگیرندگان
۲۷	۲- ۶- ۲- انتظارات سیاسی و اقتصادی
۲۷	۳- ۶- ۲- توانایی و ایمان به کار در تعلیم دهنده
۲۸	۴- ۶- ۲- دیدگاه‌های برنامه ریزان آموزشی
۲۸	۵- ۶- ۲- میزان مشارکت مرجعیت تخصصی
۲۹	۶- ۶- ۲- قوانین و سنت‌های حاکم بر جامعه
۲۹	۷- ۶- ۲- ویژگی‌های علمی و عملی مشاغل سازمانی
۳۰	۱- ۷- ۲- تهیه محتوای برنامه
۳۰	۲- ۷- ۲- بکارگیری اصول یادگیری
۳۲	۷- ۲- اصول یادگیری
۳۳	۱- ۷- ۲- مشارکت
۳۳	۲- ۷- ۲- تکرار
۳۳	۳- ۷- ۲- درک ارتباط
۳۳	۴- ۷- ۲- انتقال
۳۴	۵- ۷- ۲- بازخورد
۳۴	۸- ۲- کارآموزی و بهسازی کارکنان اجرایی
۳۵	۱- ۸- ۲- برآورد احتیاجات و برنامه ریزی کارآموزی

۲-۸-۲- روشهای کارآموزی	۳۶
۲-۸-۲-۱- کارآموزی ضمن خدمت	۳۶
۲-۸-۲-۲- کارآموزی استاد- شاگردی	۳۷
۲-۸-۲-۳- کارآموزی در شرایط همانند قبل از آغاز کار	۳۸
۲-۸-۲-۴- کارآموزی همراه با آموزش نظری	۳۹
۲-۸-۲-۵- کارآموزی مکاتبه‌ای	۳۹
۲-۸-۲-۶- دوره‌های کارآموزی خارج از موسسه	۳۹
۲-۸-۲-۶-۱- تعلیم در محیط نمونه	۴۰
۲-۸-۲-۶-۲- مطالعات اختصاصی	۴۱
۲-۸-۲-۶-۳- کنفرانس‌های علمی	۴۱
۲-۸-۲-۶-۴- برنامه‌های سخنرانی	۴۱
۲-۸-۲-۶-۵- سمینارهای شغلی	۴۲
۲-۸-۲-۶-۶- موضوعات مورد بررسی	۴۲
۲-۸-۲-۶-۷- استفاده از وسایل سمعی و بصری	۴۳
۲-۸-۳- ارزشیابی برنامه‌های آموزشی	۴۳
۲-۸-۳-۱- مراحل ارزشیابی	۴۵
۲-۸-۳-۲- روش‌های ارزشیابی	۴۶
۲-۸-۳-۳-۱- نظرات آموزش دیده‌ها	۴۶
۲-۸-۳-۲-۲- میزان فراگیری دانش مربوطه	۴۶
۲-۸-۳-۲-۳- تغییر رفتار	۴۸



۴۸ .....	۴-۲-۳-۸-۲- دستیابی به اهداف آموزش
۴۹ .....	۹-۲- آموزش کارکنان
۵۰ .....	۱۰-۲- تاریخچه فعالیت اداره آموزش شهرداری تهران
۵۱ .....	۱۱-۲- انواع آموزش در شهرداری تهران
۵۲ .....	۱۲-۲- آموزشهای ضمن خدمت
۵۳ .....	۱-۱۲-۲- آموزشهای کوتاه مدت
۵۳ .....	۲-۱۲-۲- آموزشهای ضمن خدمت بلندمدت
۵۸ .....	۱۳-۲- تاریخچه و سیمای شهر تهران
۶۰ .....	۱۴-۲- تاریخچه و سیمای شهرداری تهران و سیر شیوه‌های مدیریت شهری در تهران.....
۶۷ .....	۱۶-۲- وضعیت پرسنلی شهرداری تهران
۶۹ .....	۱۷-۲- کارایی
۷۰ .....	۱۸-۲- مدیریت علمی
۷۲ .....	۱۹-۲- تئوری اداری
۷۵ .....	۲۰-۲- نظریه بوروکراسی
۷۷ .....	۲۱-۲- مکتب روابط انسانی
۷۹ .....	۲۲-۲- تئوری جدید
۸۲ .....	۲۳-۲- تعریف کارایی
۸۵ .....	۲۴-۲- روش‌های اندازه‌گیری کارایی
۸۶ .....	۲۵-۲- روش‌های نوین اندازه‌گیری کارایی

- ۸۷ ..... ۲۶-۲ - مشکلات روش اندازه گیری کارایی
- ۸۹ ..... ۲۷-۲ - بررسی تحقیقات گذشته
- ۸۹ ..... ۲۸-۲ - فرضیه اهم

-----  
فصل سوم  
 -----

- ۹۱ ..... ۱-۳-۱ - آزمودنیها
- ۹۱ ..... ۱-۱-۳ - جامعه آماری تحقیق
- ۹۱ ..... ۲-۱-۳ - روش نمونه گیری
- ۹۳ ..... ۲-۳ - توصیف ابزار پژوهش
- ۹۵ ..... ۳-۳ - اعتبار و روایی ابزار پژوهش
- ۹۶ ..... ۴-۳ - طرح پژوهش و روشهای تحلیل داده ها

-----  
فصل چهارم  
 -----

- ۹۷ ..... ارائه و تحلیل نتایج کمی
- ۹۸ ..... ۱-۴ - آزمون فرضیه های پژوهش در گروه آموزش دیده
- ۱۰۷ ..... ۲-۴ - مقایسه گروههای آموزش دیده و آموزش ندیده
- ۱۱۶ ..... ۳-۴ - مقایسه افراد دارای تحصیلات مختلف در فرضیه های پژوهش
- ۴-۴ - بررسی تأثیر آموزش بر عوامل مهارت، کارایی، تجزیه و تحلیل مسائل
- ۱۲۲ ..... درون سازمانی و فراسازمانی
- ۴-۵ - بررسی و تحلیل پاسخهای گروه آموزش دیده در پرسشنامه تیپ اول
- ۱۲۵ .....

فصل پنجم

۱۲۹	بحث و نتایج نهایی	
۱۲۹	نتایج بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها	
۱۳۴	پیشنهادات	
۱۴۰	خلاصه تحقیق	
۱۴۵	فهرست منابع فارسی	
۱۴۷	فهرست منابع انگلیسی	

ضمائم

پرسشنامه‌های پژوهش

## فهرست نمودارها

نمودار	صفحه
--------	------

### فصل دوم

- ۱ - مراحل برنامه ریزی آموزشی کارکنان ..... ۲۱
- ۲ - عوامل مؤثر در تعیین اهداف تعلیمات شغلی ..... ۲۶
- ۳ - منحنی یادگیری ..... ۳۱
- ۴ - اصول یادگیری ..... ۳۲
- ۵ - مراحل ارزشیابی ..... ۴۵
- ۶ - نمودار تشکیلاتی شهرداری تهران ..... ۶۶

### فصل چهارم

- ۱ - مقایسه میانگین نمرات افراد در فرضیه ۱ با میانگین جامعه ..... ۱۰۰
- ۲ - مقایسه میانگین نمرات افراد در فرضیه ۲ با میانگین جامعه ..... ۱۰۲
- ۳ - مقایسه میانگین نمرات افراد در فرضیه ۳ با میانگین جامعه ..... ۱۰۴
- ۴ - مقایسه میانگین نمرات افراد در فرضیه اهم با میانگین جامعه ..... ۱۰۷
- ۵ - مقایسه میانگینهای گروه آموزش دیده و آموزش ندیده در فرضیه شماره ۱ ..... ۱۰۹

۶- مقایسه میانگینهای گروه آموزش دیده و آموزش ندیده در فرضیه شماره ۲	۱۱۱
۷- مقایسه میانگینهای گروه آموزش دیده و آموزش ندیده در فرضیه شماره ۳	۱۱۳
۸- مقایسه میانگینهای گروه آموزش دیده و آموزش ندیده در فرضیه اهم ۱۱۵	۱۱۷
۹- مقایسه میانگینهای گروه با تحصیلات مختلف در فرضیه ۱	۱۱۹
۱۰- مقایسه میانگینهای گروه با تحصیلات مختلف در فرضیه ۲	۱۲۰
۱۱- مقایسه میانگینهای گروه با تحصیلات مختلف در فرضیه ۳	۱۲۲
۱۲- مقایسه میانگینهای گروه با تحصیلات مختلف در فرضیه اهم	۱۲۴
۱۳- مقایسه میانگینهای گروه آموزش دیده، در عوامل چهارگانه کارایی، مهارت، تجزیه تحلیل مسائل درون سازمانی و تجزیه تحلیل مسائل فراسازمانی	۱۲۴

## فهرست جداول

جدول	صفحه
------	------

### فصل دوم

- ۱- آمار تعداد دانشجویان شاغل در شهرداری تهران ..... ۵۵
- ۲- وضعیت نیروهای شاغل در حوزه‌های تحت نظارت شهرداری تهران ..... ۶۸

### فصل سوم

- ۱- تعداد افراد جامعه ..... ۹۲
- ۲- امتیازبندی گزینه‌های پرسشنامه ..... ۹۴

### فصل چهارم

- ۱- میانگین و انحراف استاندارد سؤالات مربوط به فرضیه شماره ۱ ..... ۹۸
- ۲- میانگین و انحراف استاندارد سؤالات مربوط به فرضیه شماره ۲ ..... ۱۰۱
- ۳- میانگین و انحراف استاندارد سؤالات مربوط به فرضیه شماره ۳ ..... ۱۰۳
- ۴- میانگین و انحراف استاندارد سؤالات مربوط به فرضیه اهم ..... ۱۰۵
- ۵- میانگین و انحراف استاندارد نمرات دوگروه در فرضیه شماره ۱ ..... ۱۰۸

جدول	صفحه
------	------

- ۶- میانگین و انحراف استاندارد نمرات دوگروه در فرضیه شماره ۲ ... ۱۱۰
- ۷- میانگین و انحراف استاندارد نمرات دوگروه در فرضیه شماره ۳ ... ۱۱۲
- ۸- میانگین و انحراف استاندارد نمرات دوگروه در فرضیه اهم ..... ۱۱۴
- ۹- میانگین متغیرهای کارایی، مهارت، تجزیه و تحلیل مسائل درون سازمانی و فراسازمانی ..... ۱۲۴
- ۱۰- t مشاهده شده و تفاوت معناداری سؤالات پرسشنامه تیپ یک ۱۲۶