الزامات توسعه کیفی آموزش‌های کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

حمید رحیمیان*
استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

کاوه تیمورنژاد
استادیار گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران

مرتضی طاهری
استادیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

دریافت: ۹۴/۰۶/۰۱ **پذیرش: ۹۴/۰۹/۰۲**

فصلنامه علمی- پژوهشی
اقتصاد و مدیریت شهری
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰
نمایه در ISC، SID، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST
www.Iueam.ir
سال سوم، شماره دوازدهم، صفحات ۴۰-۲۱
پاییز ۱۳۹۴

چکیده: پژوهش حاضر با هدف ارائه الزامات توسعه کیفی آموزش‌های کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به آسیب‌شناسی دوره‌های آموزشی آنها پرداخته است. روش پژوهش، از نوع آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی، از مصاحبه‌های انفرادی، به تعداد ۱۳ نفر از خبرگان مالی و اقتصاد شهری و اعضای مدیریت و راهبری آموزش شهرداری تهران، با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله برفی، استفاده شده و ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. نتیجه بخش کیفی، شناسایی آسیب‌های موجود دوره‌های آموزشی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در هفت محور، نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی آموزش، نظام ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی می‌باشد. در بخش کمّی، برای جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه محقق‌ساخته، مشتمل بر ۴۰ گویه و در هفت محور شناسایی شده بخش کیفی، استفاده شده است. به منظور تعیین روایی پرسشنامه، از روش روایی صوری و برای تعیین پایایی، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برابر با ۰/۸۴ بود. جامعه آماری، کلیه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران است که تعداد آنها ۲۲۷ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، ۱۴۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، انتخاب شدند. به منظور تجزیه‌وتحلیل آماری داده‌ها، از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شد. الزامات توسعه کیفی آموزش‌ها و میزان اهمیت آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت، راهکارهایی برای توسعه کیفی آموزش‌ها در گام‌های نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی دوره‌های آموزشی بیان شدند.

واژگان کلیدی: توسعه کیفی آموزش، کارشناسان مالی و اقتصاد شهری، شهرداری تهران، سرمایه‌های انسانی

طبقه‌بندی JEL: L39, G39, O47, I25

* مسئول مکاتبات: Hamrahimian@yahoo.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

۱- مقدمه

فعالیت‌های آموزشی هر کشور را می‌توان سرمایه‌گذاری یک نسل برای نسل دیگر دانست که هدف آن، توسعه انسانی است. به عبارت دیگر، هدف فعالیت‌های آموزشی، رشد آگاهی و توانایی‌های بالقوه انسان می‌باشد. از طرف دیگر، مدیریت منابع انسانی، یکی از محرک‌های مهم مدرنیزه‌سازی بخش‌های مختلف سازمان است و تقویت آن، یکی از راه‌های بهبود عملکرد سازمان‌ها می‌باشد (Bruns, 2014). شتاب تغییرات در فناوری‌های جدید، سازمان‌ها را مجبور می‌کند که همواره برای توسعه آموزش کارکنانشان، سرمایه‌گذاری کنند (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۱). همچنین اثربخشی و موفقیت سازمان، متکی به افرادی است که در درون سازمان، مشغول به کار هستند، به همین دلیل کارکنان سازمان باید توانایی انجام وظایف و همکاری‌های مناسب با سایر کارکنان برای پیشبرد اهداف سازمانی را داشته باشند و این امر، نیازمند کسب دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل افراد است (Olaniya & Oja, 2008). در این راستا، وکسلی و لاتمن[1] (۲۰۰۲) استدلال می‌کنند آموزش و توسعه می‌تواند سطح خودآگاهی افراد را بهبود بخشد و مهارت‌ها یا انگیزش افراد در کار را افزایش دهد. هر اندازه که فعالیت‌های سازمانی، دانش‌محورتر می‌شوند، آموزش و توسعه نیز نقش پررنگ‌تری در پاسخگویی به نیازهای یادگیری افراد و هم ضرورت‌های راهبردی سازمان، ایفا می‌کند (Gokmen et al., 2009).

آموزش نه تنها باعث افزایش ابتکارات و نوآوری افراد می‌شود، بلکه این شانس را به آنها می‌دهد که شغل خود را به صورت عملی، بیاموزند و به طرز شایسته‌ای آن را انجام دهند تا از این طریق، بهره‌وری، افزایش یابد (Nadeem, 2010). آموزش، جزئی ضروری برای حصول اطمینان از عملیات سازمانی است، بحران‌های سازمانی را کاهش می‌دهد و فقدان آن، خطرات و بحران‌های سازمانی را افزایش می‌دهد (Yi Lu et al., 2014).

شهرداری‌ها، به عنوان نهادی مردمی در تلاش هستند تا با تعریف اهداف و برنامه‌های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری، دستیابی به اهداف توسعه پایدار و مدیریت شهری موفق، نایل گردند. در این راستا، مسئولیت شهرداری برای رسیدن به این مهم، بسیار سخت و دشوار است و نیاز به نیروی انسانی دلسوز، ماهر و ورزیده دارد. برای تربیت سرمایه‌های انسانی، آموزش همراه با اعمال صحیح مدیریت، ضروری است. اقتصاددانان معتقدند آنچه در نهایت، خصوصیت روند توسعه اقتصادی و اجتماعی یک کشور را تعیین می‌کند، منابع انسانی آن کشور است، نه سرمایه یا منابع مادی دیگر. شهرداری تهران به عنوان نهادی که رسالت آن، خدمت‌رسانی به مردم می‌باشد، عهده‌دار مأموریت خطیر آموزش و بهسازی کارکنانی است که باید در راستای خدمت‌رسانی به شهروندان از هیچ تلاشی دریغ ننمایند؛ بنابراین این نهاد، بیش از هر سازمان یا نهاد دیگری نیازمند نظامی جامع و فراگیر، مبتنی بر نیازهای واقعی آموزش و پرورش کارکنان و توسعه کیفی آموزش‌های خود می‌باشد.

در مورد ارائه آموزش‌ها آنچه باید مورد توجه قرار گیرد، توسعه کیفیت ارائه آموزش‌های سازمانی است؛ زیرا آموزش کارآمد می‌تواند منجر به بهره‌وری بیشتر، بهبود کیفیت کاری، افزایش انگیزش و تعهد، روحیه عالی و کار گروهی، خطای کمتر و به اوج رساندن مزایای رقابتی شود (Salas et al., 2006).

در میان الگوهای مختلف آموزش سازمانی، رویکرد سیستمی (نظام‌مند) به آموزش، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ زیرا نظام آموزش را در یک موقعیت سیستمی قرار می‌دهد. این امر در اثربخشی آموزشی و ارتقای عملکرد کارکنان، نقش مهمی ایفا می‌کند. این

1- Wexley and Latham

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

رویکرد با تصریح و تعیین دقیق اهداف آموزشی، تجارب یادگیری، به دقت، طراحی و کنترل شده و برای نیل به اهداف، به معیارهای عملکردی و اطلاعات مبتنی بر ارزشیابی، تأکید دارد (Goldstein, 1993). براساس رویکرد سیستمی، الگویی شامل: مراحل نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی برای آموزش ارائه شده است که در این پژوهش نیز مورد استفاده گرفته است؛ از این‌رو، این پژوهش، درصدد شناسایی آسیب‌های آموزشی موجود برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران و ارائه راهکارهایی برای توسعه کیفی آموزش‌ها براساس گام‌های نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی می‌باشد و پاسخگوی سؤالات زیر است:

۱- وضعیت موجود آموزش کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در هفت محور نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی آموزش، نظام ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی چگونه است؟

۲- الزامات توسعه کیفی آموزش‌ها در هفت محور نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی آموزش، نظام ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی چیست؟

۲-پیشینه پژوهش

فتحی واجارگاه (۱۳۸۷) در پژوهشی، به تدوین نظام جامع آموزش عقیدتی- سیاسی وزارت دفاع و نیروهای مسلح پرداخته و پس از بررسی تجارب و سوابق موجود در سایر سازمان‌ها و بررسی تجارب و اقدامات انجام شده در واحد عقیدتی- سیاسی وزارت دفاع و پشتیبانی نیروهای مسلح و همچنین تجزیه و تحلیل اسناد کلیدی و استراتژیک و بررسی حوادث و مسائل جاری، بانک نیازهای آموزشی را ایجاد نموده و پس از سنجش اولویت‌ها، شناسایی نیازهای اولویت‌یافته، شناسایی چارچوب استاندارد برنامه آموزشی، طراحی نرم‌افزار نیازسنجی، به تدوین برنامه‌های آموزشی در قالب نردبان شغلی، تدوین نظام ارزشیابی از برنامه‌های آموزشی و تدوین نظام انگیزشی و برنامه‌ریزی اجرایی دوره پرداخته است.

عباسیان و همکارانش (۱۳۹۰) در پژوهشی، به ارزیابی برنامه آموزش‌های علمی در بافت سازمان‌های نظامی و ارائه الگوی آموزشی متناسب در دانشگاه افسری امام علی (ع) پرداخته‌اند. این مطالعه، در دو مرحله کیفی و کمّی انجام شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن بودند که تطابق و توازن سه عامل اهداف، آموزش و نیازها در برنامه‌های آموزش‌های علمی از یک طرف و برنامه‌های آموزشی در دانشگاه افسری امام علی(ع) از طرف دیگر، وجود ندارد.

پورکریمی و قاضئی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «نظام جامع آموزش»، الگویی را برای آموزش‌های تخصصی جمعیت هلال‌احمر، ارائه دادند و دریافتند که آسیب‌های موجود در فرایند آموزش‌های تخصصی هلال‌احمر، شامل: بی‌توجهی به نیازسنجی و نبود الگوی مدون در این زمینه، بی‌توجهی به سازوکارهای طراحی برنامه آموزشی، اجرای نامناسب دوره‌های آموزشی، عدم نظارت و ارزشیابی نظام‌مند دوره‌های آموزشی و کم‌توجهی به مکانیزم‌های انگیزشی در فرایند آموزش می‌باشد. براین اساس، نظام جامع آموزش‌های تخصصی جمعیت هلال‌احمر، الگویی می‌باشد که شامل: نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی است.

یوبدا گارسیا[1] (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای با عنوان «آموزش و عملکرد اقتصادی: نمونه موردی اسپانیا»، به بررسی سیاست‌های آموزش سازمانی (برای مثال، کارکردهای فرض‌شده برای یک دوره، اهداف دوره،

1- Ubeda Garcia

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

ماهیت دوره و این که دوره چگونه ارزشیابی می‌شود)، با چهار نوع از مزایای سازمانی؛ شامل رضایت کارکنان، رضایت مشتری، رضایت ذینفعان و بهره‌وری (برای مثال، فروش به ازای هر پرسنل) بر روی ۷۸ شرکت اسپانیایی با بیش از ۱۰۰ پرسنل پرداخت. نتایج نشان دادند که جهت‌گیری برنامه‌های آموزشی به سمت توسعه سرمایه انسانی، به صورت مستقیم با رضایت ذینفعان، مشتری، پرسنل و اندازه‌گیری عینی از عملکرد اقتصادی، رابطه مثبتی دارد.

وانگ[1] و همکارانش (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «رویکرد داده کاوی برای ارزشیابی دوره‌های آموزشی در آموزش مبتنی بر شبیه‌سازی» به این نتیجه رسیدند که این روش می‌تواند در ارزشیابی عملکرد و رفتارهای ناشی از یادگیری کارآموزان، مؤثر باشد و دانش نهفته برای بهبود نتایج یادگیری کارآموزان را کشف کند.

ماماکی[2] (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «اثربخشی روش‌های یادگیری غیررسمی بر عملکرد شرکت: مقایسه روش کلاس درس، وب و آموزش در محل کار» به این نتیجه رسید که انتخاب روش مناسب برای آموزش ضمن خدمت کارکنان، با شرایط شغلی کارکنان، در ارتباط است؛ به عبارتی، برای آموزش هر مهارتی، از روش آموزش خاص خود باید استفاده کرد.

ساکس و بورک اسمالی[3] (۲۰۱۴) در پژوهشی تحت عنوان «آیا انتقال آموزش، مرتبط با عملکرد سازمان است؟» پیشنهاد کردند که اگر برنامه‌های آموزشی، به درستی طراحی شوند و راهبردهایی برای تسهیل و بهبود آموزش در نظر گرفته شود و به عبارتی، اگر یک نظام آموزش جامع، اجرا شود؛ نتایج عملکرد یک سازمان، معنادار خواهند شد.

1- Wang
2- Mamaqi
3- Saks and Burke-Smalley

۳- مبانی نظری

لانگ فورد و نیوکامب[4]، آموزش را فرایند برنامه‌ریزی شده برای تغییر نگرش، دانش یا مهارت‌ها از طریق تجارب یادگیری می‌دانند تا از این رهگذر، عملکرد افراد در یک فعالیت یا مجموعه‌ای از فعالیت‌ها، به شکل مؤثری تغییر یابد. هدف آن در محیط کار، توسعه توانایی‌های افراد و نیز برطرف کردن نیازهای حال و آینده سازمان است (Langford & Newcombe, 1992).

آموزش سازمانی، معنای وسیع و گسترده‌ای دارد و تنها کارآموزی، کارورزی یا تمرین عملی در یک زمینه به خصوص را دربرنمی‌گیرد، بلکه دامنه آن به‌قدری وسیع می‌شود که از فراگیری یک حرفه‌وفن ساده، شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزیدگی در امور سرپرستی در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی و همچنین به چگونگی رفتار و برخوردهای مناسب در مسائل انسانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، بسط می‌یابد (سبحان‌اللهی و کرانی، ۱۳۷۹).

محققان و پژوهشگران مختلف، مهم‌ترین شاخص‌ها و ویژگی‌های آموزش و بهسازی مؤثر که در قالب پژوهش‌ها و تحقیقات، روشن شده را در تدوین چارچوب یا الگوی آموزش و بهسازی منابع انسانی، مورد استفاده قرار داده‌اند. در این میان، مهم‌ترین الگوها عبارتند از: الگوی پارکر[5]، الگوی رویکرد سیستمی به آموزش، الگوی جامع آموزش، الگوی استاندارد ایزو ۹۰۰۰، الگوی سیستمی- استراتژیک آموزش منابع انسانی، الگوی استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ یا الگوی فرایند علمی آموزش و ... .

در الگوی ایزو ۱۰۰۱۵ یا الگوی فرایند علمی آموزش، بهبود مهارت‌ها، ارتقای دانش و رفتارهای مناسب، مورد تأکید می‌باشد. به عبارت دیگر، بحث مهارت، دانش و رفتار، به هم تنیده شده است. یکی از

4- Langford and Newcombe
5- Parker

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

ویژگی‌های بارز این استاندارد، توجه به نیازسنجی فراگیر و همه‌جانبه و فرایند آن می‌باشد. ایزو ۱۰۰۱۵به عنوان یک ابزار مدیریت کیفیت، برای مشخص کردن الزامات عملیاتی برای هر مرحله آموزش، به‌کار گرفته می‌شود. این استاندارد توسط کمیته فنی ISO/TC176، مدیریت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی SC3 و فناوری‌های حمایتی، تهیه شده است. نمایندگان ۲۲ کشور در دسامبر ۱۹۹۹ پیش‌نویس اصلی استاندارد را طراحی کرده‌اند. این استاندارد در تمامی سازمان‌های خدماتی، تولیدی، صنعتی، بازرگانی و ...، کاربرد دارد. هدف از این استاندارد، رهنمودهایی برای آموزش است (فتحی واجارگاه، ۱۳۹۲).

نقش این الگو، تهیه راهنما برای سازمان‌ها به منظور شناسایی و تجزیه‌وتحلیل نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزش، تدارک برای آموزش، ارزشیابی آموزش، کنترل و بهبود فرایند و اثربخشی بیشتر است و هدف آن، کمک به سازمان‌هاست تا آموزش خود را به یک سرمایه‌گذاری مؤثرتر و کاراتر تبدیل کنند. آموزش، فرایندی چهار مرحله‌ای است. یک فرایند آموزش برنامه‌ریزی‌شده و سیستماتیک می‌تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان برای توسعه و بهبود توانایی‌هایش برای رسیدن به اهداف کیفی داشته باشد. گام‌های فرایند مدیریت آموزش در این استاندارد عبارتند از:

گام اول- تعیین نیازهای آموزشی

گام دوم- طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی

گام سوم- اجرای برنامه آموزش

گام چهارم- ارزشیابی نتایج آموزش

گام پنجم- نظارت و ارتقای فرایند آموزش (پایش).

نیازسنجی، فرایندی نظام‌مند برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف‌ها و نهایتاً، تعیین اولویت‌ها برای عمل است (فتحی واجارگاه، ۱۳۹۲). مهم‌ترین هدف نیازسنجی در سازمان‌ها، فراهم‌سازی اطلاعات برای برنامه‌ریزان سازمان می‌باشد. آموزش در هر سازمانی، برحسب داده‌های نیازسنجی صورت می‌گیرد. فرایند نیازسنجی، مستلزم استفاده و به کارگیری ابزارهای تجزیه وتحلیل دقیق و علمی است تا بتوان به موارد زیر دست یافت:

- شناسایی شکاف بین نتایج جاری و پیامدهای مطلوب
- شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های برتر
- تعیین اولویت در بین نیازهای مختلف.

ضرورت نیازسنجی در سازمان‌ها و مؤسسات آموزشی، زمانی مطرح گردید که لزوم استفاده مطلوب از منابع و امکانات محدود و دستیابی به حداکثر بهره‌وری، مشخص شد و چون در برنامه‌ریزی اصولی و واقع‌بینانه، اطلاعات مطمئن، جامع و صحیح، موردنیاز است؛ در تدوین برنامه‌های آموزشی، فرایند نیازسنجی آموزشی، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (فتحی واجارگاه، ۱۳۹۲). بدین منظور، اولین گام برنامه‌ریزی آموزشی، شناسایی نیازهای آموزشی و اولویت‌بندی آنها می‌باشد که اگر این مرحله به خوبی و به درستی انجام شود، اجرای فرایند توسعه آموزشی، راحت‌تر و مؤثرتر خواهد بود (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۷۹). مهم‌ترین فعالیت در انجام نیازسنجی آموزشی، تعیین الگو است. انتخاب یا طراحی الگو برای نیازسنجی باعث تسهیل و افزایش دقت و اعتبار فرایند نیازسنجی می‌شود. انتخاب الگو برای نیازسنجی، در حقیقت، یک نقشه از پیش طرح‌ریزی شده است و روش‌ها و رویه‌ها، از قبل مشخص و معین می‌شوند. الگوهای مطرح‌شده در زمینه نیازسنجی، گاه در سطوح سازمانی، شغلی و فردی و برخی نیز عمومی هستند. برخی از الگوهای مهم در زمینه نیازسنجی عبارتند از: الگوی کلاین[1]، دیکوم

1- Klein

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

(DACUM)[1]، روملر[2]، روست[3]، شکاف و ... . پس از شناسایی و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی شروع می‌شود. تهیه و تنظیم بودجه، تدوین اهداف آموزشی، طراحی و سازماندهی محتوای دوره‌های آموزشی، فراهم کردن منابع انسانی و اجرای آموزش، پیش‌بینی شرایط و امکانات اجرایی آموزش، از جمله فعالیت‌هایی هستند که در این مرحله، انجام می‌شوند (خراسانی و دوستی، ۱۳۹۱). اجرای یک برنامه، فرایند به بوته عمل گذاشتن یک طرح یا برنامه آموزشی معین است. به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران مانند شوارتز[4] (۱۹۹۷)، نحوه اجرای برنامه آموزش ضمن خدمت، از تهیه و تدوین آن، مهمتر است؛ زیرا بهترین برنامه آموزشی می‌تواند با اجرای نادرست، نتایج نامطلوبی را به همراه داشته باشد؛ در حالی که یک برنامه ناقص در صورت اجرای صحیح می‌تواند بسیار اثربخش باشد. نخستین گام برای تحقق اهداف در برنامه درسی، انتخاب محتوای آموزشی مناسب است. اصول انتخاب محتوا در آموزش ضمن خدمت، اولاً تابع معیارهای علمی است و ثانیاً براساس نتایج تحقیقات حاصل از تجزیه‌وتحلیل شغل و نیازسنجی می‌باشد. ضمناً با شناختی که از رفتارهای ورودی فراگیران حاصل می‌شود، می‌توان محتوا و فعالیت‌های یادگیری متناسب گروه را برای وصول به هدف‌های تعیین شده، ارائه کرد (سلیمان‌پور، ۱۳۸۴). ارزشیابی، توصیف و سنجش میزان اثربخشی برنامه و تحقق هدف‌های تعیین شده در آن است. ارزشیابی، یکی از قسمت‌های عمده و مهم برنامه‌های آموزشی است که باید به طور مداوم، در طول مدت برنامه آموزشی، در پایان آن و حتی در دنباله آن در محیط کار، ادامه داشته باشد تا نقاط ضعف برنامه را پس از شناخت، از بین ببرد و نکات مثبت آن را تقویت کند. لذا کنترل و ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی و نیز ارائه گزارش‌ها بعد از آموزش و ارائه آن به ریاست سازمان که در واقع انعکاس نواقص و کمبودها و بالاخره اقداماتی در راستای رفع نواقص اعلام شده است، از وظایف مدیر آموزش در هر سازمانی می‌باشد (صباغیان و اکبری، ۱۳۸۹). ارزشیابی آموزشی، شامل مجموعه‌ای از فعالیت‌های منظم است که میزان اثربخشی برنامه‌های آموزشی را کنترل و اندازه‌گیری می‌کند (محمدپور زرندی و طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۴). منظور از پایش، نظارت و ارتقای فرایند آموزش است که مستلزم بررسی کامل فرایند آموزش در هر یک از چهار مرحله است. در پایش، از شیوه‌های نظارتی بحث گروهی، مشاهده و جمع‌آوری اطلاعات و تأیید فرایند آموزش، استفاده می‌شود (خراسانی و دوستی، ۱۳۹۱).

۴- روش تحقیق

این پژوهش، از نظر هدف، از نوع کاربردی است و از لحاظ گردآوری داده‌ها، از نوع آمیخته اکتشافی می‌باشد. در بخش پژوهش کیفی، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، ابتدا پنج نفر از متخصصان و خبرگان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران انتخاب شدند و سپس با استفاده از روش گلوله برفی، نمونه موردنظر به تعداد ۱۳ نفر از بین کارشناسان و متخصصان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به حد اشباع رسید. برای گردآوری داده های کیفی، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مشتمل بر ۱۶ سؤال استفاده شد. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های کیفی، از روش تحلیل تفسیری، استفاده شد و گزاره‌های کلیدی، شناسایی و ثبت شدند و مفاهیم مرتبط با آنها استنتاج شدند و در نهایت، آسیب‌های موجود در زمینه نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی،

1- Development of A Curriculum
2- Rummler
3- Rossett
4- Schwartz

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی دوره‌های آموزشی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، احصا شدند. سپس با توجه به هفت حوزه آسیب‌های آموزشی شناسایی شده، پرسشنامه‌ای شامل ۴۰ گویه براساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، طراحی گردید (جدول ۱). به منظور سنجش روایی ابزار، صاحب‌نظران با استفاده از روش روایی محتوا، روایی ابزار را در حد مطلوب ارزیابی کردند. همچنین به منظور برآورد پایایی ابزار پژوهش، از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برابر ۰/۸۴ محاسبه شده است. جامعه آماری پژوهش کمّی را کلیه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ که تعداد آنها برابر با ۲۲۷ نفر بود، تشکیل دادند. از بین کارشناسان مالی و اقتصاد شهری، براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول نمونه‌گیری کوکران، تعداد ۱۴۳ نفر نمونه مطلوب انتخاب شدند. به منظور تجزیه‌وتحلیل آماری داده‌ها با توجه به مقیاس پیوسته و فاصله‌ای داده‌ها و همچنین پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنف، از آزمون t تک گروهی استفاده شده است.

جدول ۱- تعداد گویه‌های ابعاد مختلف پرسشنامه

وضعیت موجود آموزش و الزامات توسعه کیفی آموزش‌های شهرداری تهران							
نیازسنجی	اهداف آموزشی	محتوای آموزشی	مدرسان	سازماندهی	ارزشیابی	مکانیزم‌های انگیزشی	کل سؤالات
۴	۳	۵	۸	۷	۵	۸	۴۰

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۵-یافته‌های تحقیق

برای پاسخ به سؤال اول پژوهش؛ یعنی «وضعیت موجود آموزش کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران چگونه است؟» این سؤال به هفت سؤال جزئی، تقسیم شد که تک‌تک، مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در این راستا بعد از مرور متن مصاحبه‌ها، قسمت‌هایی که با توجه به سؤالات پژوهش و اهداف تحقیق می‌توانستند به عنوان یک کد اولیه در نظر گرفته شوند، مشخص شده و به عنوان مفهوم اولیه، انتخاب شدند. در ادامه، کدها و مفاهیم مشابه که به یک حوزه یا موضوع خاصی، اشاره داشتند، دسته‌بندی شده و در نتیجه، مقولات فرعی، شناسایی شدند. در ادامه، مقولات به دست آمده، طبقه بندی شدند و برای مقوله‌های مشابه، عنوان خاصی که بیانگر کل مقوله‌های آن طبقه باشد، انتخاب شد.

۱-۱- وضعیت موجود نیازسنجی دوره‌های آموزشی شهرداری تهران از دید کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، چگونه است؟

با توجه به نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها، وضعیت موجود نیازسنجی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، مقولات فرعی و آسیب‌های شناسایی شده به شرح جدول ۲ می‌باشد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

جدول ۲- آسیب‌های نیازسنجی آموزشی

کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	مقولات فرعی
علمی نبودن نیازسنجی، نداشتن برنامه قبلی برای نیازسنجی، عدم‌استفاده از روش‌های علمی در نیازسنجی، سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی، نبود الزام به انجام نیازسنجی مدون، فقدان الگوی خاص و مدون برای نیازسنجی، عدم‌شناخت مدیران آموزش از نیازسنجی عملی	سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی
دخالت ندادن کارکنان در نیازسنجی، تکیه صرف بر آزمون تعیین سطح برای نیازسنجی، دخالت ندادن مدیران مستقیم در نیازسنجی، متکی نبودن همه دوره‌ها به نیازسنجی، نبود برخی از دوره‌های تخصصی، جامع نبودن دوره‌ها، عدم‌نظرخواهی از کلیه رده‌های شغلی در نیازسنجی، نبود دوره‌های آموزشی مخصوص افرادی که ارتقای شغلی می‌یابند.	جامع نبودن نیازسنجی
تئوری‌محور بودن آزمون تعیین سطح، کاربردمحور نبودن آزمون تعیین سطح، کاربردی نبودن دوره‌ها، انتخاب دوره‌های ساده توسط کارکنان، عدم‌انطباق نیازهای شناسایی‌شده با نیازهای کارکنان، عدم‌انطباق مطالعات تطبیقی با نیازهای سازمان، گذراندن کلاس‌های غیرمرتبط با کار، متناسب نبودن دوره‌ها با نیاز شغل، اثربخش نبودن آموزش در تغییر دانش و نگرش افراد، نیازمحور نبودن دوره‌ها، متناسب نبودن دوره‌ها با نیازهای افراد، در نظرنگرفتن نیاز فرد در راستای نیاز سازمان	کاربردی نبودن نیازهای شناسایی شده
عدم‌همکاری رؤسا و مدیران مستقیم در نیازسنجی، عدم‌همکاری کارکنان در تعیین نیازها، عدم‌همکاری مدیران آموزشی مناطق در اعلام نیازها	عدم‌همکاری پرسنل سازمان در تعیین نیازها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۱-۲- وضعیت موجود اهداف دوره‌های آموزشی شهرداری تهران از دید کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، چگونه است؟

با توجه به نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها، وضعیت موجود اهداف دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، مقولات فرعی و آسیب‌های شناسایی شده، به شرح جدول ۳ می‌باشد.

جدول ۳- آسیب‌های اهداف دوره‌های آموزشی

کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	مقولات فرعی
باخبر نبودن مدیران از اهداف دوره‌ها، عدم‌اطلاع‌رسانی اهداف دوره‌های آموزشی، عدم‌اهمیت کارآموزان به اهداف دوره، مطلع نبودن کارکنان از اهداف دوره، عدم‌اطلاع‌رسانی اهداف دوره قبل از برگزاری، عدم‌اطلاع‌رسانی اهداف دوره به مدیران، ناآگاهی مدیران از اهداف دوره‌ها، ناآگاهی کارکنان از اهداف دوره‌ها	عدم‌اطلاع‌رسانی اهداف دوره‌ها
کلی بودن اهداف دوره، کاربردی نبودن اهداف دوره‌ها	کلی بودن اهداف دوره‌ها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۱-۳- وضعیت موجود محتوای دوره‌های آموزشی شهرداری تهران از دید کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، چگونه است؟

با توجه به نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها، وضعیت موجود محتوای دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، مقولات فرعی و آسیب‌های شناسایی شده به شرح جدول ۴ می‌باشد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

جدول ۴- آسیب‌های محتوای دوره‌های آموزشی

کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقولات فرعی
نامناسب بودن سرفصل‌ها، مناسب نبودن محتوای دوره‌ها، ناراضی بودن کارکنان از محتوای آموزش، قدیمی‌بودن سرفصل‌ها، تکراری بودن سرفصل‌ها، عدم‌تطبیق محتوای برخی دوره‌ها با نیازها، یک شکل بودن محتوا برای سطوح مختلف، لزوم تجدیدنظر در خصوص سرفصل‌ها، تکراری بودن درس‌ها، تکراری بودن دروس پایه، عدم‌لزوم دروس پایه برای کارکنان قدیمی، عدم‌لزوم دروس پایه و مقدماتی برای کارکنان حرفه‌ای، به‌روز نبودن دوره‌ها	محتوای نامناسب دوره‌ها
عدم‌تطبیق سیلابس‌ها با زمان دوره، گستردگی سرفصل‌ها و زمان محدود، زمان کم برای ارائه مطالب	گستردگی سرفصل‌ها
نبود تیم تدوین محتوا، عدم‌وجود منابع یادگیری در سازمان، مشخص نبودن منابع، عدم تعیین محتوا توسط اساتید، نداشتن جزوه آموزشی، نبود یک منبع درسی جامع در سازمان، مدرس‌محور بودن منابع، نبود کتاب یا کتابچه مدون، استادمحور بودن محتوا، نبود منبع یادگیری، نبود طرح درس مشخص و مدون، عدم‌استفاده از دانش و تجربه افراد در محتوا، نبود جزوه‌های درسی حل مسأله مناسب	نبود تیم تدوین محتوا
تدریس تئوری در کلاس‌ها، تئوریک بودن دوره‌ها و دانشگاهی بودن سرفصل‌ها، کاربردی نبودن محتوای دوره‌ها، نظری بودن آموزش‌ها، کاربردی نبودن سرفصل‌ها، غیرحرفه‌ای بودن محتوا، اثربخش نبودن محتوا	نظری بودن محتوای دوره‌ها

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۱-۴- وضعیت موجود مدرسان دوره‌های آموزشی شهرداری تهران از دید کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، چگونه است؟

با توجه به نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها، وضعیت موجود مدرسان دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، مقولات فرعی و آسیب‌های شناسایی شده به شرح جدول ۵ می‌باشد.

جدول ۵- آسیب‌های مدرسان دوره‌های آموزشی

کدها (مفاهیم شناسایی شده)	مقولات فرعی
مجرب نبودن مدرس‌ها، بیان ضعیف برخی از مدرسان، عدم‌تسط برخی از مدرسان، نداشتن مدرس خوب، قبضه‌شدن دوره‌ها توسط مدرسان بی‌کفایت، پایین بودن قدرت بیان مدرس‌ها، مسلط نبودن مدرس‌های دانشگاهی به روش‌های تدریس نوین، عدم‌صلاحیت علمی مدرسان، عدم‌استفاده از مدرسین مجرب، تکرار مکررات توسط مدرسین، آشنا نبودن اکثر مدرسان با تکنولوژی، ضعیف بودن اساتید، به روز نبودن اساتید	عدم‌صلاحیت مدرسان
پرداخت نامناسب به مدرسان مطلوب، هزینه نکردن برای اساتید برجسته	پرداخت نامناسب به مدرسان
تأکید مدرسان بر روش سخنرانی، استفاده از روش تدریس سخنرانی، عدم‌پرسش و پاسخ در کلاس‌ها، استفاده از روش سخنرانی در دوره‌ها، آشنا نبودن مدرسان سازمانی با روش‌های تدریس، عدم‌وجود تخصص تدریس در بین مدرسان سازمانی، قدیمی بودن روش‌های تدریس، یک طرفه بودن کلاس‌ها	روش تدریس نامناسب
نبود ضابطه‌هایی قوی برای انتخاب مدرس، رابطه‌مند بودن انتخاب اساتید، مشکل انتخاب مدرس، عدم‌جذب اعضای هیأت علمی برای آموزش کارکنان	معیوب بودن سیستم انتخاب مدرسان

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

۱-۵- وضعیت موجود سازماندهی دوره‌های آموزشی شهرداری تهران از دید کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، چگونه است؟

با توجه به نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها، وضعیت موجود سازماندهی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، مقولات فرعی و آسیب‌های شناسایی شده به شرح جدول ۶ می‌باشد.

جدول ۶- آسیب‌های سازماندهی دوره‌های آموزشی

کدها (مفاهیم شناسایی‌شده)	مقولات فرعی
فقدان امکانات، نداشتن فضای مناسب، امکانات و تجهیزات ضعیف، اجرایی نشدن همه برنامه‌ها به دلیل فضای نامناسب آموزشی، تجهیزات ناکافی، قابل قبول نبودن فضای برگزاری کلاس‌ها، انحصاری بودن اجرای دوره در مراکز خاص	امکانات و تجهیزات ضعیف
مناسب نبودن زمان برگزاری دوره‌ها، برگزاری برخی از دوره‌ها در روزهای تعطیل	زمان نامناسب برگزاری دوره‌ها
عدم‌تفکیک کارآموزان، تنوع مدرک تحصیلی کارآموزان، عدم‌سطح‌سنجی افراد، عدم‌تفکیک کلاس‌ها	عدم‌تفکیک کارآموزان
عدم‌حمایت سرپرستان از اجرای دوره‌ها، حمایت نکردن مدیران از اجرای دوره‌ها، اجرای نامناسب دوره‌ها، اجازه ندادن مدیران به کارکنان برای شرکت در دوره‌ها، مخالفت مدیران با شرکت کارآموزان در دوره‌ها	عدم‌حمایت مدیران
تقویم آموزشی نامناسب، عدم‌وجود اهداف و محتوا در تقویم آموزشی	تقویم آموزشی نامناسب
عدم‌امکان اجرای برخی دوره‌ها، عدم‌رعایت موازین آموزش در برخی از دوره‌ها	اجرایی نبودن برخی دوره‌ها
عدم‌هماهنگی میان انواع آموزش‌های ضمن خدمت، عدم‌رعایت پیش‌نیازها در ارائه آموزش‌ها	عدم‌هماهنگی میان انواع آموزش‌ها
فقدان پایگاه اطلاعات منسجم، اداره واحدهای آموزش توسط رؤسای غیرمتخصص، عدم‌تربیت کارکنان متخصص در امر آموزش کارکنان، تحصیلات غیرمرتبط پرسنل اجرایی در اداره آموزش	فقدان تخصص کافی در اداره آموزش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۱-۶- وضعیت موجود ارزشیابی دوره‌های آموزشی شهرداری تهران از دید کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، چگونه است؟

با توجه به نکات مهم مطروحه در مصاحبه‌ها، وضعیت موجود ارزشیابی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، مقولات فرعی و آسیب‌های شناسایی شده به شرح جدول ۷ می‌باشد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

الزامات توسعه کیفی آموزش های .../ حمید رحیمیان، کاوه تیمورنژاد، مرتضی طاهری ـــــــ

با توجه به مفاهیم احصا شده از بخش مصاحبه‌ها در مورد آسیب‌های موجود دوره‌های آموزشی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، برای انجام بخش کمّی، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۴۰ گویه در هفت حوزه؛ نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی، ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی دوره‌های آموزشی، برای بررسی وضعیت موجود آموزش، تدوین شد.

به منظور بررسی وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی، ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، از آزمون «t تک گروهی» استفاده شد.

با توجه به میزان t به‌دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌داری در سطح $\alpha=$ ۰/۰۱ بین میانگین نظری (عدد ۳) با میانگین‌های تجربی در وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی، ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی دوره‌های آموزشی وجود دارد. بنابراین، با توجه به اینکه میانگین‌های تجربی پایین‌تر از میانگین نظری می‌باشد، می‌توان اذعان کرد که وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی، ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی دوره‌های آموزشی، از دید کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به لحاظ آماری پایین‌تر از حد متوسط است (جدول ۹).

جدول ۹- وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی، ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی دوره‌های آموزشی از دید کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

آزمون آماری / وضع موجود	میانگین	انحراف معیار	Df	T	Sig
نیازسنجی	۲/۴۳	۰/۲۴	۱۴۲	-۲۸/۸۸۷	۰/۰۰۰
اهداف	۲/۷۰	۰/۴۷	۱۴۲	-۷/۷۱۷	۰/۰۰۰
محتوا	۲/۶۹	۰/۴۵	۱۴۲	-۸/۲۴۸	۰/۰۰۰
مدرسان	۲/۷۶	۰/۳۳	۱۴۲	-۸/۸۴۳	۰/۰۰۰
سازماندهی	۲/۸۷	۰/۳۰	۱۴۲	-۵/۲۰۷	۰/۰۰۰
ارزشیابی	۲/۷۲	۰/۳۹	۱۴۲	-۸/۷۸۰	۰/۰۰۰
مکانیزم‌های انگیزشی	۲/۲۵	۰/۲۸	۱۴۲	-۳۲/۲۲۴	۰/۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای پاسخ به سؤال دوم پژوهش که « الزامات توسعه کیفی آموزش‌ها در هفت محور، نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی آموزش، نظام ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی چیست؟» گویه‌های موجود در هر محور به‌ترتیب میانگین، از پایین‌ترین میانگین به بالاترین میانگین مرتب و الزامات توسعه کیفی به ترتیب اولویت، مشخص شدند.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

برای اولویت‌بندی الزامات ذکر شده درخصوص نیازسنجی آموزشی، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. با توجه به میزان F به‌دست آمده، می‌توان بیان کرد که تفاوت معناداری در سطح P<۰/۰۱ در خصوص الزامات چهارگانه نیازسنجی آموزشی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، وجود دارد. نتایج آزمون حاکی از آن هستند که الزامات توسعه کیفی نیازسنجی آموزشی به‌ترتیب شامل: تعیین دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران مطابق با نیازهای شغلی آنها، هم‌راستا بودن نیازهای آموزشی با مأموریت، رسالت و اهداف شهرداری تهران، استفاده از نظرات کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی و نیازسنجی به‌صورت علمی، سیستماتیک و جامع می‌باشد (جدول ۱۰).

جدول ۱۰- اولویت‌بندی گویه‌های وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

الزامات توسعه کیفی نیازسنجی آموزشی	رتبه میانگین	F	Sig
تعیین دوره‌های آموزشی، مطابق با نیازهای شغلی کارکنان	۲/۱۸(۱)	۱۲/۰۸۰	۰/۰۰۰
هم‌راستا بودن نیازهای آموزشی با مأموریت، رسالت و اهداف شهرداری تهران	۲/۴۸(۲)		
استفاده از نظرات کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی	۲/۵۲(۳)		
تعیین نیازهای آموزشی به‌صورت علمی، سیستماتیک و جامع	۲/۵۴(۴)		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

برای اولویت‌بندی الزامات ذکر شده درخصوص اهداف دوره‌های آموزشی، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. با توجه به میزان F به‌دست آمده، می‌توان بیان کرد که تفاوت معناداری در سطح P<۰/۰۱ درخصوص الزامات سه‌گانه اهداف دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، وجود دارد. در این راستا نتایج آزمون، حاکی از این هستند که الزامات توسعه کیفی اهداف دوره‌های آموزشی، به‌ترتیب شامل اطلاع مدیران از اهداف دوره‌های آموزشی و حمایت از برگزاری دوره‌ها، بیان اهداف دوره‌های آموزشی به‌صورت دقیق، واضح، کاربردی و ملموس و تدوین اهداف دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی کارکنان است (جدول ۱۱).

جدول ۱۱- اولویت‌بندی گویه‌های وضعیت موجود اهداف دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

الزامات توسعه کیفی اهداف دوره‌های آموزشی	رتبه میانگین	F	Sig
اطلاع مدیران از اهداف دوره‌های آموزشی و حمایت از برگزاری دوره‌ها	۲/۴۳(۱)	۱۰/۶۴۵	۰/۰۰۰
بیان اهداف دوره‌های آموزشی به‌صورت دقیق، واضح، کاربردی و ملموس	۲/۸۰(۲)		
تدوین اهداف دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی کارکنان	۲/۸۶(۳)		

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

برای مشخص شدن اولویت الزامات توسعه کیفی محتوای دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، از آزمون تحلیل واریانس یکطرفه استفاده شد. با توجه به میزان F به‌دست آمده، مشخص شد که تفاوت معناداری در سطح P<۰/۰۱ در خصوص الزامات پنج‌گانه محتوای آموزشی، وجود دارد. بنابراین الزامات توسعه کیفی محتوای دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به‌ترتیب اولویت، کاربردی کردن محتوا، تناسب مدت زمان دوره با محتوای دوره، جدید و به‌روز بودن محتوا، مرتبط بودن محتوای منابع آموزشی با مطالب ارائه شده در کلاس و مرتبط بودن مطالب ارائه‌شده در کلاس با اهداف دوره آموزشی می‌باشد (جدول ۱۲).

جدول ۱۲- اولویت‌بندی گویه‌های وضعیت موجود محتوای دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

الزامات توسعه کیفی محتوای آموزشی	رتبه میانگین	F	Sig
کاربردی کردن مطالبی که در دوره‌های آموزشی ارائه می‌شوند	۲/۱۷(۱)	۲۲/۶۲۵	۰/۰۰۰
تنظیم مدت دوره متناسب با محتوای دوره	۲/۴۳(۲)		
جدید و به‌روز بودن مطالب ارائه‌شده در دوره‌های آموزشی	۲/۸۸(۳)		
مرتبط بودن محتوای منابع آموزشی با مطالب ارائه‌شده در کلاس	۲/۹۰(۴)		
مرتبط بودن مطالب ارائه‌شده در کلاس با اهداف دوره آموزشی	۲/۹۸(۵)		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای اولویت‌بندی الزامات توسعه کیفی مدرسان دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. با توجه به میزان F به‌دست آمده، می‌توان بیان داشت که تفاوت معناداری در سطح P<۰/۰۱ درخصوص الزامات هشت‌گانه مدرسان دوره‌های آموزشی شهرداری تهران، وجود دارد. نتایج آزمون حاکی از آن هستند که الزامات توسعه کیفی مدرسان دوره‌های آموزشی به‌ترتیب اولویت شامل: توانایی پاسخگویی مدرسان به سؤالات و تعامل با شرکت‌کنندگان دوره، توانایی ایجاد انگیزه در فراگیران، قدرت بیان مدرسان، توانایی مدیریت کلاس، به‌کارگیری روش‌های نوین تدریس، تخصص و تسلط کافی برای ارائه محتوای آموزشی، ارائه مثال‌ها و تمرین‌های روشن و متناسب با موضوع درس و رفتار اجتماعی مناسب مدرسان می‌باشد (جدول ۱۳).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

جدول ۱۳- اولویت بندی گویه های وضعیت موجود مدرسان دوره های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد

الزامات توسعه کیفی مدرسان دوره	رتبه میانگین	F	Sig
توانایی پاسخگویی به سؤالات و تعامل با شرکت‌کنندگان دوره	۲/۱۵(۱)	۱۳/۱۲۲	۰/۰۰۰
ایجاد انگیزه در فراگیران و مشارکت آنها در مباحث درس	۲/۶۶(۲)		
قدرت بیان مدرسان دوره‌های آموزشی و تفهیم مناسب مطالب	۲/۶۹(۳)		
توانایی اداره کردن کلاس ضمن رعایت قوانین و مقررات آموزشی	۲/۷۰(۴)		
استفاده مدرسان از روش‌های تدریس متنوع و متناسب برای ارائه مطالب	۲/۹۱(۵)		
برخورداری مدرسان از تخصص و تسلط کافی برای ارائه محتوای آموزشی	۲/۹۲(۶)		
ارائه مثال‌ها و تمرین‌های روشن و متناسب با موضوع درس توسط مدرسان	۲/۹۳(۷)		
مناسب و محترمانه بودن رفتار اجتماعی مدرسان	۲/۹۸(۸)		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای مشخص شدن اولویت الزامات توسعه کیفی سازماندهی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. با توجه به میزان F به‌دست آمده، مشخص شد که تفاوت معناداری در سطح P<۰/۰۱ در زمینه الزامات هفت‌گانه سازماندهی دوره‌های آموزشی، وجود دارد. از این‌رو، برای توسعه کیفی سازماندهی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به‌ترتیب اولویت، در دسترس بودن محل برگزاری دوره‌های آموزشی، برون‌سپاری اجرای آموزش، کیفیت مناسب فضا، امکانات و تجهیزات آموزشی، مناسب بودن طرز برخورد و کیفیت ارائه خدمات آموزشی توسط عوامل اجرایی، اطلاع‌رسانی مناسب، اجرای منظم دوره‌ها و مناسب بودن کیفیت پذیرایی باید مورد توجه قرار گیرند (جدول ۱۴).

جدول۱۴- اولویت‌بندی گویه‌های وضعیت موجود سازماندهی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

الزامات توسعه کیفی سازماندهی دوره	رتبه میانگین	F	Sig
در دسترس بودن محل برگزاری دوره‌های آموزشی	۲/۰۹(۱)	۲۵/۲۰۰	۰/۰۰۰
برون‌سپاری اجرای آموزش	۲/۸۳(۲)		
کیفیت مناسب فضا، امکانات و تجهیزات آموزشی	۲/۹۱(۳)		
مناسب بودن طرز برخورد و کیفیت ارائه خدمات آموزشی توسط عوامل اجرایی	۲/۹۲(۴)		
اطلاع‌رسانی مناسب دوره‌های آموزشی برنامه‌ریزی‌شده (موضوع، زمان، مکان و ...)	۲/۹۴(۵)		
اجرای منظم دوره‌ها از نظر شروع و خاتمه کلاس‌های آموزشی	۲/۹۸(۶)		
مناسب بودن کیفیت پذیرایی از شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزشی	۳/۰۶(۷)		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

برای اولویت‌بندی الزامات توسعه کیفی ارزشیابی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. با توجه به میزان F به‌دست آمده، می‌توان بیان کرد که تفاوت معناداری در سطح P<۰/۰۱ درخصوص الزامات پنج‌گانه مدرسان دوره‌های آموزشی شهرداری تهران، وجود دارد. نتایج آزمون، حاکی از آن هستند که الزامات توسعه کیفی ارزشیابی دوره‌های آموزشی به‌ترتیب اولویت شامل: استفاده از نتایج ارزشیابی در برنامه‌ریزی‌های آتی، متناسب بودن روش‌های ارزشیابی با محتوای دوره‌های آموزشی، متناسب بودن روش‌های ارزشیابی با اهداف دوره‌های آموزشی، مناسب و رضایت‌بخش بودن اجرای ارزشیابی آموزشی و متناسب بودن روش‌های ارزشیابی با ویژگی‌های شغلی کارکنان می‌باشد (جدول ۱۵).

جدول ۱۵- اولویت‌بندی گویه‌های وضعیت موجود ارزشیابی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

الزامات توسعه کیفی ارزشیابی دوره	رتبه میانگین	F	Sig
استفاده از نتایج ارزشیابی‌های انجام‌شده از دوره‌های آموزشی، در تصمیم‌گیری‌های و برنامه‌ریزی‌های آتی	۲/۰۷(۱)	۲۸/۳۹۷	۰/۰۰۰
متناسب بودن روش‌های ارزشیابی با محتوای دوره‌های آموزشی	۲/۵۹(۲)		
متناسب بودن روش‌های ارزشیابی با اهداف دوره‌های آموزشی	۲/۸۵(۳)		
مناسب و رضایت‌بخش بودن اجرای ارزشیابی آموزشی	۲/۹۴(۴)		
متناسب بودن روش‌های ارزشیابی با ویژگی‌های شغلی کارکنان	۲/۹۸(۵)		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

برای مشخص شدن اولویت الزامات توسعه کیفی مکانیزم‌های انگیزشی برای شرکت کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در دوره‌های آموزشی، از آزمون تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شد. با توجه به میزان F به‌دست آمده، مشخص شد که تفاوت معناداری در سطح P<۰/۰۱ در زمینه الزامات هشت‌گانه مکانیزم‌های انگیزشی، وجود دارد. از این‌رو، برای توسعه کیفی مکانیزم‌های انگیزشی، به‌ترتیب اولویت، تشویق و حمایت مدیران و سرپرستان برای شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی، مؤثر بودن گذراندن دوره‌ها در حقوق و مزایای کارکنان، تحت تأثیر قرار دادن دوره‌های آموزشی در عملکرد و بهره‌وری کارکنان، مؤثر بودن دوره‌های آموزشی در رشد شخصی کارکنان، فراهم کردن زمینه‌های لازم برای به‌کارگیری یافته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار، تأثیر قابل‌توجه دوره‌های آموزشی در یادگیری کارکنان و فراهم کردن فرصت بهره‌گیری از آموخته‌ها در برخورد با مسئولیت‌ها و معضلات کاری جدید باید مورد توجه قرار گیرند (جدول ۱۶).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

جدول۱۶- اولویت‌بندی گویه‌های وضعیت موجود مکانیزم‌های انگیزشی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در دوره‌های آموزشی

الزامات توسعه کیفی مکانیزم‌های انگیزشی	رتبه میانگین	F	Sig
تشویق و حمایت مدیران و سرپرستان برای شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی	۱/۷۰(۱)	۳۱/۲۱۲	۰/۰۰۰
مؤثر بودن گذراندن دوره‌های آموزشی و کسب دانش و مهارت در حقوق و مزایای کارکنان	۱/۸۴(۲)		
تحت تأثیر قرار دادن دوره‌های آموزشی در عملکرد و بهره‌وری کارکنان	۲/۱۸(۳)		
مؤثر بودن گذراندن دوره‌های آموزشی و کسب دانش و مهارت در ارتقای شغلی کارکنان	۲/۲۳(۴)		
مؤثر بودن دوره‌های آموزشی در رشد شخصی کارکنان (افزایش اعتماد به‌نفس، مهارت، خلاقیت و ...)	۲/۴۴(۵)		
فراهم شدن زمینه‌های لازم برای به‌کارگیری یافته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار	۲/۵۰(۶)		
تأثیر قابل‌توجه دوره‌های آموزشی در یادگیری کارکنان	۲/۵۱(۷)		
فرصت بهره‌گیری از آموخته‌ها در برخورد با مسئولیت‌ها و چالش‌های کاری جدید	۲/۶۲(۸)		

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف بیان الزامات توسعه کیفی آموزش‌های کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، انجام شد. یافته‌های حاصل از پژوهش، حاکی از شناسایی آسیب‌های دوره‌های آموزشی برگزار شده برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در هفت حوزه، نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی، ارزشیابی و مکانیزم‌های انگیزشی دوره‌های آموزشی می‌باشد. در این راستا با توجه به مصاحبه‌های صورت گرفته، آسیب‌های عمده در زمینه نیازسنجی آموزشی شامل: سیستماتیک و علمی‌نبودن نیازسنجی، جامع نبودن نیازسنجی، کاربردی نبودن نیازهای شناسایی شده و عدم‌همکاری پرسنل سازمان در تعیین نیازها می‌باشد و الزامات توسعه کیفی نیازسنجی آموزشی با توجه به نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه به‌ترتیب اولویت شامل: تعیین کردن دوره‌های آموزشی مطابق با نیازهای شغلی کارکنان، هم‌راستا بودن نیازهای آموزشی با مأموریت، رسالت و اهداف شهرداری تهران، استفاده از نظرات کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی و تعیین نیازهای آموزشی به‌صورت علمی، سیستماتیک و جامع می‌باشد. به عبارت دیگر، مدیریت آموزش شهرداری تهران باید دوره‌هایی را برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری طراحی کند که مطابق با نیاز شغلی آنها و در راستای برآورده‌کردن نیازهای شغلی آن‌ها باشد. این یافته با پژوهش رحیمیان و طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۳) همخوانی دارد. آسیب‌های شناسایی شده در حوزه اهداف آموزشی شامل: عدم‌اطلاع‌رسانی دقیق اهداف دوره‌ها به کارکنان قبل از شروع دوره و درحین دوره و کلی بودن اهداف دوره‌ها بوده است که با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، الزامات توسعه کیفی به‌ترتیب اولویت در حوزه اهداف آموزشی، اطلاع دقیق مدیران از اهداف دوره‌های آموزشی و حمایت از برگزاری دوره‌ها، بیان کردن اهداف دوره‌های آموزشی به‌صورت دقیق، واضح، کاربردی و ملموس و تدوین کردن اهداف دوره‌های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان در نظر گرفته شد. به عبارت دیگر، زمانی‌که مدیران مستقیم کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، برای آموزش ارزش قائل شوند، از اهداف دوره آموزشی اطلاع داشته باشند و از برگزاری دوره‌ها پشتیبانی کنند، آموزش تأثیر بیشتری

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

خواهد داشت. عارضه‌های شناسایی شده در زمینه محتوای آموزشی، تدوین نامناسب محتوای دوره‌ها توسط مدرسان، گستردگی سرفصل‌ها و زمان محدود برای ارائه، نبود تیم تدوین محتوا متشکل از مدرسان و اعضای راهبری آموزش شهرداری تهران و نظری بودن محتوای دوره‌ها به جای کاربردی بودن آنها است. در این راستا، الزامات توسعه کیفی به‌ترتیب در زمینه محتوای آموزشی عبارتند از: کاربردی کردن مطالبی که در دوره‌های آموزشی ارائه می‌شوند، تنظیم مدت دوره، متناسب با محتوای دوره، تمرکز دقیق بر به‌روز کردن مطالب ارائه‌شده در دوره‌های آموزشی، مرتبط بودن محتوای منابع آموزشی با مطالب ارائه شده در کلاس و توجه دقیق بر مرتبط بودن مطالب ارائه‌شده در کلاس با اهداف دوره آموزشی. از این‌رو مهم‌ترین اقدام برای توسعه کیفی محتوای آموزشی، کاربردی کردن محتوا است که این امر با مشارکت مدیریت آموزش شهرداری تهران و تعامل مدرسین دوره صورت خواهد گرفت. آسیب‌های مورد بررسی در زمینه مدرسان دوره‌های آموزشی، عدم‌صلاحیت علمی مدرسان، پرداخت نامناسب به مدرسان، استفاده از روش تدریس نامناسب و معیوب بودن سیستم انتخاب مدرسان می‌باشد. از این‌رو، برای توسعه کیفی مدرسان دوره‌های آموزشی، به‌ترتیب اولویت راهکارهایی ارائه شده است که عبارتند از: توانایی پاسخگویی به سؤالات و تعامل با شرکت‌کنندگان دوره، ایجاد انگیزه در فراگیران و مشارکت آن‌ها در مباحث درس، قدرت بیان مدرسان دوره‌های آموزشی و تفهیم مناسب مطالب توسط آنها، توانایی اداره کردن کلاس ضمن رعایت قوانین و مقررات آموزشی، استفاده مدرسان از روش‌های تدریس متنوع و متناسب برای ارائه مطالب، برخورداری مدرسان از تخصص و تسلط کافی برای ارائه محتوای آموزشی، ارائه مثال‌ها و تمرین‌های روشن و متناسب با موضوع درس توسط مدرسان و مناسب و محترمانه بودن رفتار اجتماعی مدرسان. در مورد مشکلات شناسایی شده در زمینه سازماندهی دوره‌های آموزشی می‌توان به امکانات و تجهیزات ضعیف، زمان نامناسب برگزاری دوره‌ها، عدم‌تفکیک کارآموزان مبتدی از پیشرفته یا برحسب جنسیت، عدم‌حمایت مدیران از شرکت فراگیران در دوره، فقدان تقویم آموزشی، اجرایی نبودن برخی از دوره‌ها، عدم‌هماهنگی میان انواع آموزش‌ها و فقدان تخصص لازم در امر آموزش اشاره کرد که در این زمینه برای توسعه کیفی سازماندهی دوره‌های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به ترتیب اولویت راهکارهایی مانند: در دسترس بودن محل برگزاری دوره‌های آموزشی، برون‌سپاری اجرای آموزش توسط متخصصین این امر، کیفیت مناسب فضا، امکانات و تجهیزات آموزشی، مناسب بودن طرز برخورد و کیفیت ارائه خدمات آموزشی توسط عوامل اجرایی، اطلاع‌رسانی مناسب درباره دوره‌های آموزشی برنامه‌ریزی‌شده (موضوع، زمان، مکان و ...)، اجرای منظم دوره‌ها از نظر شروع و خاتمه کلاس‌های آموزشی و مناسب بودن کیفیت پذیرایی از شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزشی، در نظر گرفته شده است. در زمینه ارزشیابی دوره‌های آموزشی، پیگیری نکردن اثربخشی آموزش، واقعی نبودن نمرات ارزیابی دوره‌ها، عدم‌همکاری مدیران درخصوص ارزیابی دوره‌ها، عدم‌تناسب روش‌های ارزشیابی با اهداف و محتوای آموزشی و عدم‌استفاده از روش‌های نوین ارزشیابی به عنوان آسیب، شناسایی شدند و به‌ترتیب اولویت، استفاده از نتایج ارزشیابی‌های انجام‌شده از دوره‌های آموزشی در تصمیم‌گیری‌های و برنامه‌ریزی‌های آتی، متناسب بودن روش‌های ارزشیابی با محتوای دوره‌های آموزشی، متناسب بودن روش‌های ارزشیابی با اهداف دوره‌های آموزشی، مناسب و رضایت‌بخش بودن اجرای ارزشیابی آموزشی و متناسب بودن روش‌های

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

ارزشیابی با ویژگی‌های شغلی کارکنان، به عنوان الزامات توسعه کیفی ارزشیابی دوره‌های آموزشی، پیشنهاد شدند. عارضه‌های شناسایی شده درخصوص مکانیزم‌های انگیزشی مربوط به شرکت کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در دوره‌های آموزشی، می‌توان به نبود مکانیزم‌هایی برای تشویق و تنبیه افراد، انگیزه ناکافی مدرسان، مشکلات اقتصادی کارکنان، جذاب نبودن آموزش و نبود مشوق برای خانواده‌های کارکنان اشاره کرد که در این راستا، الزامات توسعه کیفی مکانیزم‌های انگیزشی به‌ترتیب اولویت شامل: تشویق و حمایت مدیران و سرپرستان برای شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی، مؤثر بودن گذراندن دوره‌های آموزشی و کسب دانش و مهارت در حقوق و مزایای کارکنان، تحت تأثیر قرار دادن دوره‌های آموزشی در عملکرد و بهره‌وری کارکنان، مؤثر بودن گذراندن دوره‌های آموزشی و کسب دانش و مهارت در ارتقای شغلی کارکنان، مؤثر بودن دوره‌های آموزشی در رشد شخصی کارکنان (افزایش اعتماد به‌نفس، مهارت، خلاقیت و ...)، فراهم شدن زمینه‌های لازم برای به‌کارگیری یافته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار، تأثیر قابل‌توجه دوره‌های آموزشی در یادگیری کارکنان و فرصت بهره‌گیری از آموخته‌ها در برخورد با مسئولیت‌ها و چالش‌های کاری جدید، مدنظر قرار گرفته است.

۷- منابع

پورکریمی، جواد؛ قاضئی، ابوذر. (۱۳۹۱). نظام جامع آموزش: الگویی برای آموزش‌های تخصصی جمعیت هلال احمر، *فصلنامه امداد و نجات*، ۴(۴)،۱۶-۱.

خراسانی، اباصلت؛ دوستی، هومن. (۱۳۹۱). *ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی*. تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزدآبادی، محسن. (۱۳۹۳). تحلیل شکاف و نیازسنجی مهارت‌های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۲(۸).

سبحان‌اللهی، محمدعلی؛ کرانی، رضا. (۱۳۷۹). آموزش ضمن خدمت و اثرات آن در نگرش کارکنان. *فصلنامه مدیریت و توسعه*، ۵(۶).

سلیمان پور، جواد. (۱۳۸۴). *برنامه ریزی درسی در آموزش ضمن خدمت سازمان‌ها*. تهران: انتشارات احسن.

صباغیان، زهرا؛ اکبری، سهیلا. (۱۳۸۹). *آموزش جامع سازمانی (با رویکرد آموزش بزرگسالان)*. تهران: انتشارات سمت.

عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید؛ رشتیانی، سهراب. (۱۳۹۱). تحلیل فاصله موجود با مطلوب فرایند آموزش در چند شرکت بیمه و ارائه الگوی مناسب. *مجله پژوهشنامه بیمه*، شماره ۱۰۷، ۱۲۱-۱۴۶.

عباس‌زادگان، سید محمد؛ ترک‌زاده، جعفر. (۱۳۷۹). *نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها*. تهران: شرکت سهامی انتشار.

عباسیان، غلامرضا؛ شیرمحمدی، جواد؛ نیکویی، مجید، (۱۳۹۰). ارزیابی برنامه آموزش‌های علمی در بافت سازمان‌های نظامی و ارائه الگوی آموزشی متناسب با تأکید بر اریابی آموزش زبان انگلیسی، دانشگاه افسری امام علی(ع)، *مدیریت نظامی*، ۱۱(۴۳)،۱۱-۴۱.

فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۸۷). *نظام جامع آموزش عقیدتی - سیاسی وزارت دفاع و نیروهای مسلح، گزارش طرح پژوهشی*.

فتحی واجارگاه، کوروش. (۱۳۹۲). *نیازسنجی آموزشی: الگوها و فنون*. تهران: نشر آییژ.

محمدپور زرندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن. (۱۳۹۴). *مدیریت آموزش سازمانی*. تهران: انتشارات مرکز راه، مسکن و شهرسازی.

Bruns, H. J. (2014). HR development in local government: how and why does HR strategy matter in organizational change

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]

and development? *Business Research*, *7*(1), 1-49.

Croom, B., Moore, G., Armbruster, J. (2005). National FFA career development events: An introspective inquiry. In:Proc. American Association for Agricultural Education 2005 Southern Region Conference, *Little Rock*, AR, 4-7.

Gokmen, V., Serpen, A., Fogliano, V. (2009). Direct measurement of the total antioxidant capacity of foods: the 'QUENCHER'approach. *Trends in Food Science & Technology*, 20(6), 278-288.

Goldstein, Irwin. l. (1993*). Training in Organization*. California: Book/Cole Publishing.

Langford, Davide., Newcombe, Robert. (1992). *Construction Management in Practice*. Toronto.

Mamaqi, X. (2015). The efficiency of different ways of informal learning on firm performance: A comparison between, classroom, web 2 and workplace training. *Computers in Human Behavior*.

Nadeem, Mohsin. (2010). the Role of training in determining the employee corporate behavior with respect to organizational productivity, *international journal business & management*.

Olaniyan, D.A., Ojo, L.B. (2008). Staff training and development: a vital tool for organisational effectiveness. *European Journal of Scientific Research, 24*(3), 326-331.

Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., Wightman, D. C. (2006). Does crew resource management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, *48*(2), 392-412.

Saks, A. M., Burke-Smalley, L. A. (2014). Is transfer of training related to firm performance?. *International Journal of Training and Development, 18*(2), 104-11.

Schwartz, S. M. (1997). Perspectives series: cell adhesion in vascular biology. Smooth muscle migration in atherosclerosis and restenosis. *Journal of Clinical Investigation*, 99(12), 2814.

Ubeda García, M. Ú. (2005). Training and business performance: The Spanish case. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(9), 1691-1710.

Wang, Juite., Lin, Yung.I., Hou, Shi-You. (2015). A data mining approach for training evaluation in simulation-based training. *Computers & Industrial Engineering*, *80*(6), 171-180.

Wexley, K.N., Latham, G.P. (2002). *Developing and training human resources in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yi Lu, Y., Marais, K. B., Zhang, S.G. (2014). Conceptual modeling of training and organizational risk dynamics. *Procedia Engineering*, 80, 313-328.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-07]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.3.12.2.4]