

# 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

**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 کمی، 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 تجزیه و تحلیل 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: O47, G39, L39

\* مسئول مکاتبات: Hamrahimian@yahoo.com

فصلنامه علمی - پژوهشی

اقتصاد و مدیریت شهری

شاپا: ۲۸۷۰-۲۳۴۵

نمایه در ISC, SID, Noormags

RICeST, Ensani, Magiran

www.Iueam.ir

سال سوم، شماره دوازدهم، صفحات ۴۰-۱

پاییز ۱۳۹۴

## 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 مدرنیته‌سازی 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 (عباس پور 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<sup>۱</sup> (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 هم‌ضرورت‌های 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

شناسایی چارچوب استاندارد برنامه آموزشی، طراحی نرم افزار نیازسنجی، به تدوین برنامه های آموزشی در قالب نردبان شغلی، تدوین نظام ارزشیابی از برنامه های آموزشی و تدوین نظام انگیزشی و برنامه ریزی اجرایی دوره پرداخته است.

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

پورکریمی و قاضی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «نظام جامع آموزش»، الگویی را برای آموزش های تخصصی جمعیت هلال احمر، ارائه دادند و دریافتند که آسیب های موجود در فرایند آموزش های تخصصی هلال احمر، شامل: بی توجهی به نیازسنجی و نبود الگوی مدون در این زمینه، بی توجهی به سازوکارهای طراحی برنامه آموزشی، اجرای نامناسب دوره های آموزشی، عدم نظارت و ارزشیابی نظام مند دوره های آموزشی و کم توجهی به مکانیزم های انگیزشی در فرایند آموزش می باشد. براین اساس، نظام جامع آموزش های تخصصی جمعیت هلال احمر، الگویی می باشد که شامل: نیازسنجی، طراحی، اجرا، ارزشیابی و مکانیزم های انگیزشی است.

یوبدا گارسیا<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه ای با عنوان «آموزش و عملکرد اقتصادی: نمونه موردی اسپانیا»، به بررسی سیاست های آموزش سازمانی (برای مثال، کارکردهای فرض شده برای یک دوره، اهداف دوره،

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 این رو، این پژوهش، درصدد شناسایی آسیب های آموزشی موجود برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران و ارائه راهکارهایی برای توسعه کیفی آموزش ها براساس گام های نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی می باشد 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 مکانیزم های انگیزشی چگونه است؟

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

## ۲- پیشینه پژوهش

فتحی و اجارگاه (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 سازمان ها 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 اولویتهای، شناسایی نیازهای اولویت یافته،

### ۳- مبانی نظری

لانگ فورد و نیوکامب<sup>۴</sup>، 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 دربر نمی‌گیرد، بلکه دامنه آن به قدری وسیع می‌شود که از فراگیری یک حرفه و فن ساده، شروع شده و به احاطه کامل بر علوم و فنون بسیار پیچیده، ورزشی 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<sup>۵</sup>، 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

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<sup>۱</sup> 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<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی تحت عنوان «اثر بخشی 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<sup>۳</sup> (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

4- Langford and Newcombe

5- Parker

فراهم سازی اطلاعات برای برنامه ریزان سازمان می باشد. آموزش در هر سازمانی، برحسب داده های نیازسنجی صورت می گیرد. فرایند نیازسنجی، مستلزم استفاده و به کارگیری ابزارهای تجزیه و تحلیل دقیق و علمی است تا بتوان به موارد زیر دست یافت:

- شناسایی شکاف بین نتایج جاری و پیامدهای مطلوب

- شناسایی نقاط قوت و زمینه های برتر

- تعیین اولویت در بین نیازهای مختلف.

ضرورت نیازسنجی در سازمان ها و مؤسسات آموزشی، زمانی مطرح گردید که لزوم استفاده مطلوب از منابع و امکانات محدود و دستیابی به حداکثر بهره وری، مشخص شد و چون در برنامه ریزی اصولی و واقع بینانه، اطلاعات مطمئن، جامع و صحیح، مورد نیاز است؛ در تدوین برنامه های آموزشی، فرایند نیازسنجی آموزشی، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۲). بدین منظور، اولین گام برنامه ریزی آموزشی، شناسایی نیازهای آموزشی و اولویت بندی آنها می باشد که اگر این مرحله به خوبی و به درستی انجام شود، اجرای فرایند توسعه آموزشی، راحت تر و مؤثرتر خواهد بود (عباس زادگان و ترک زاده، ۱۳۷۹). مهم ترین فعالیت در انجام نیازسنجی آموزشی، تعیین الگو است. انتخاب یا طراحی الگو برای نیازسنجی باعث تسهیل و افزایش دقت و اعتبار فرایند نیازسنجی می شود. انتخاب الگو برای نیازسنجی، در حقیقت، یک نقشه از پیش طرح ریزی شده است و روش ها و رویه ها، از قبل مشخص و معین می شوند. الگوهای مطرح شده 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 کلابین<sup>۱</sup>، دیکوم

ویژگی های بارز این استاندارد، توجه به نیازسنجی فراگیر و همه جانبه و فرایند آن می باشد. ایزو ۱۵۰۱۵ به عنوان یک ابزار مدیریت کیفیت، برای مشخص کردن الزامات عملیاتی برای هر مرحله آموزش، به کار گرفته می شود. این استاندارد توسط کمیته فنی ISO/TC176، مدیریت و تضمین کیفیت، کمیته فرعی SC3 و فناوری های حمایتی، تهیه شده است. نمایندگان ۲۲ کشور در دسامبر ۱۹۹۹ پیش نویس اصلی استاندارد را طراحی کرده اند. این استاندارد در تمامی سازمان های خدماتی، تولیدی، صنعتی، بازرگانی و ... کاربرد دارد. هدف از این استاندارد، رهنمودهایی برای آموزش است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۲).

نقش این الگو، تهیه راهنما برای سازمان ها به منظور شناسایی و تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزش، تدارک برای آموزش، ارزشیابی آموزش، کنترل و بهبود فرایند و اثربخشی بیشتر است و هدف آن، کمک به سازمان هاست تا آموزش خود را به یک سرمایه گذاری مؤثرتر و کارا تر تبدیل کنند. آموزش، فرایندی چهار مرحله ای است. یک فرایند آموزش برنامه ریزی شده و سیستماتیک می تواند سهم بسزایی در کمک به سازمان برای توسعه و بهبود توانایی هایش برای رسیدن به اهداف کیفی داشته باشد. گام های فرایند مدیریت آموزش در این استاندارد عبارتند از:

گام اول - تعیین نیازهای آموزشی

گام دوم - طراحی و برنامه ریزی آموزشی

گام سوم - اجرای برنامه آموزش

گام چهارم - ارزشیابی نتایج آموزش

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

نیازسنجی، فرایندی نظام مند برای تعیین اهداف، شناسایی فاصله بین وضع موجود و هدف ها و نهایتاً، تعیین اولویت ها برای عمل است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۲). مهم ترین هدف نیازسنجی در سازمان ها،

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 زرنندی 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 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 داده‌های کیفی، از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، مشتمل بر ۱۶ سؤال استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل 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،

(DACUM)<sup>۱</sup>، روملر<sup>۲</sup>، روست<sup>۳</sup>، 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<sup>۴</sup> (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 تجزیه و تحلیل 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

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

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 کمی 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 تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها با توجه به مقیاس پیوسته و فاصله‌ای داده‌ها و همچنین پس از اطمینان از نرمال بودن داده‌ها، از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنوف، 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، طبقه‌بندی 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.

## جدول ۲- آسیب‌های نیازسنجی آموزشی

مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی	علمی نبودن نیازسنجی، نداشتن برنامه قبلی برای نیازسنجی، عدم استفاده از روش‌های علمی در نیازسنجی، سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی، نبود الزام به انجام نیازسنجی مدون، فقدان الگوی خاص و مدون برای نیازسنجی، عدم شناخت مدیران آموزش از نیازسنجی عملی
جامع 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، عدم نظرخواهی از کلیه رده‌های شغلی در نیازسنجی، نبود دوره‌های آموزشی مخصوص افرادی که ارتقای شغلی می‌یابند.
کاربردی نبودن نیازهای شناسایی شده	تئوری محور بودن آزمون تعیین سطح، کاربرد محور نبودن آزمون تعیین سطح، کاربردی نبودن دوره‌ها، انتخاب دوره‌های ساده توسط کارکنان، عدم انطباق نیازهای شناسایی شده با نیازهای کارکنان، عدم انطباق 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، نیاز محور نبودن دوره‌ها، متناسب نبودن دوره‌ها با نیازهای افراد، در نظر نگرفتن نیاز فرد در راستای نیاز سازمان
عدم همکاری پرسنل سازمان در تعیین نیازها	عدم همکاری رؤسا و مدیران مستقیم در نیازسنجی، عدم همکاری کارکنان در تعیین نیازها، عدم همکاری مدیران آموزشی مناطق در اعلام 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

مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
عدم اطلاع‌رسانی اهداف دوره‌ها	باخبر نبودن مدیران از اهداف دوره‌ها، عدم اطلاع‌رسانی اهداف دوره‌های آموزشی، عدم اهمیت کارآموزان به اهداف دوره، مطلع نبودن کارکنان از اهداف دوره، عدم اطلاع‌رسانی اهداف دوره قبل از برگزاری، عدم اطلاع‌رسانی اهداف دوره به مدیران، ناآگاهی مدیران از اهداف دوره‌ها، ناآگاهی کارکنان از اهداف دوره‌ها
کلی بودن اهداف دوره‌ها	کلی بودن اهداف دوره، کاربردی نبودن 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.



#### جدول ۴- آسیب‌های محتوای دوره‌های آموزشی

مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
محتوای نامناسب دوره‌ها	نامناسب بودن سرفصل‌ها، مناسب نبودن محتوای دوره‌ها، ناراضی بودن کارکنان از محتوای آموزش، قدیمی بودن سرفصل‌ها، تکراری بودن سرفصل‌ها، عدم تطبیق محتوای برخی دوره‌ها با نیازها، یک شکل بودن محتوا برای سطوح مختلف، لزوم تجدیدنظر در خصوص سرفصل‌ها، تکراری بودن درس‌ها، تکراری بودن دروس پایه، عدم لزوم دروس پایه برای کارکنان قدیمی، عدم لزوم دروس پایه و مقدماتی برای کارکنان حرفه‌ای، به‌روز نبودن دوره‌ها
گسترده‌گی سرفصل‌ها	عدم تطبیق سیلابس‌ها با زمان دوره، گسترده‌گی سرفصل‌ها و زمان محدود، زمان کم برای ارائه مطالب
نبود تیم تدوین محتوا	نبود تیم تدوین محتوا، عدم وجود منابع یادگیری در سازمان، مشخص نبودن منابع، عدم تعیین محتوا توسط اساتید، نداشتن جزوه آموزشی، نبود یک منبع درسی جامع در سازمان، مدرس محور بودن منابع، نبود کتاب یا کتابچه مدون، استاد محور بودن محتوا، نبود منبع یادگیری، نبود طرح درس مشخص و مدون، عدم استفاده از دانش و تجربه افراد در محتوا، نبود جزوه‌های درسی حل مسأله مناسب
نظری بودن محتوای دوره‌ها	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

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، مقولات فرعی و آسیب‌های شناسایی شده به شرح جدول ۵ می‌باشد.

۴-۱- 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

#### جدول ۵- آسیب‌های مدرسان دوره‌های آموزشی

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

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران،  
مقولات فرعی و آسیب‌های شناسایی شده به شرح جدول ۶  
می‌باشد.

۵-۱- 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

جدول ۶- آسیب‌های سازماندهی دوره‌های آموزشی

مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
امکانات و تجهیزات ضعیف	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
زمان نامناسب برگزاری دوره‌ها	مناسب نبودن زمان برگزاری دوره‌ها، برگزاری برخی از دوره‌ها در روزهای تعطیل
عدم تفکیک کارآموزان	عدم تفکیک کارآموزان، تنوع مدرک تحصیلی کارآموزان، عدم سطح‌سنجی افراد، عدم تفکیک کلاس‌ها
عدم حمایت مدیران	عدم حمایت 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
تقویم آموزشی نامناسب	تقویم آموزشی نامناسب، عدم وجود اهداف و محتوا در تقویم آموزشی
اجرایی نبودن برخی دوره‌ها	عدم امکان اجرای برخی دوره‌ها، عدم رعایت موازین آموزش در برخی از دوره‌ها
عدم هماهنگی میان انواع آموزش‌ها	عدم هماهنگی میان انواع آموزش‌های ضمن خدمت، عدم رعایت پیش‌نیازها در ارائه آموزش‌ها
فقدان تخصص کافی در اداره آموزش	فقدان پایگاه اطلاعات منسجم، اداره واحدهای آموزش توسط رؤسای غیرمتخصص، عدم تربیت کارکنان متخصص در امر آموزش کارکنان، تحصیلات غیرمرتبط پرسنل اجرایی در اداره آموزش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری  
شهرداری تهران، مقولات فرعی و آسیب‌های  
شناسایی شده به شرح جدول ۷ می‌باشد.

۶-۱- 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

**جدول ۷- آسیب های ارزشیابی دوره های آموزشی**

مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
پیگیری نکردن اثربخشی آموزش	عدم پیگیری اثربخشی آموزش، عدم توجه به نتایج ارزشیابی، انجام ندادن ارزشیابی توسط واحد آموزش، عدم توجه به نتایج ارزشیابی در تصمیم گیری ها و برنامه ریزی های آتی
واقعی نبودن نمرات ارزیابی دوره ها	بی میلی کارکنان در پر کردن فرم های ارزیابی، واقعی نبودن نمرات ارزشیابی کارکنان، تقلب در آزمون ها پس از دوره ها، دقیق نبودن ملاک های ارزیابی، واقعی نبودن جواب های ارزشیابی، لحاظ نکردن تفاوت افراد در ارزیابی ها
عدم همکاری مدیران در خصوص ارزیابی دوره ها	عدم بازخورد مدیران در خصوص آموزش ها، عدم بازخورد مدیران مستقیم، عدم همکاری سرپرستان در خصوص ارزیابی دوره ها، بازخورد ندادن به مدیران در مورد آموزش های ارائه شده، بازخورد ندادن به مدیران در مورد کیفیت دوره ها، عدم ارتباط بین مسئولین دوره ها و مدیران
عدم استفاده از روش های نوین ارزشیابی	عدم استفاده مدرسان از روش های مختلف ارزشیابی، عدم آگاهی از روش های نوین ارزشیابی

منبع: (یافته های نگارندگان)

کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در دوره های آموزشی، مقولات فرعی و آسیب های شناسایی شده به شرح جدول ۸ می باشد.

۷-۱- وضعیت موجود مکانیزم های انگیزشی، برای شرکت کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در دوره های آموزشی چگونه است؟  
با توجه به نکات مهم مطروحه در مصاحبه ها، وضعیت موجود مکانیزم های انگیزشی، برای شرکت

**جدول ۸- آسیب های مکانیزم های انگیزشی دوره های آموزشی**

مقولات فرعی	کدها (مفاهیم شناسایی شده)
نبود مکانیزم هایی برای تشویق و تنبیه افراد	نبود مکانیزم هایی برای تشویق و تنبیه، عدم تشویق و تنبیه افراد موفق و ناموفق، عدم تشویق و تنبیه افراد در صورت شرکت یا عدم شرکت در دوره ها، نبود نظام تشویق و تنبیه، نبود انگیزه کافی برای بالا بردن کیفیت آموزش در سازمان، انگیزاننده نبودن آموزش
انگیزه ناکافی کارآموزان	عدم انگیزه کافی برای شرکت در دوره ها، شرکت در دوره ها فقط برای گرفتن گواهی، عدم ثبت دوره های تکراری به عنوان ساعت آموزش، عدم انگیزه یادگیری، عدم شرکت همکاران بالای ۲۰ سال سابقه در دوره ها، عدم علاقه کارکنان به آموزش، انگیزه ناکافی برای یادگیری، جدی نگرفتن کلاس های آموزشی توسط کارکنان، عدم توجه به آزمون ارزشیابی دوره در ارتقای شغلی، مفید نبودن دوره ها
انگیزه ناکافی مدرس ها	عدم در نظر گرفتن امتیاز برای مدرس ها در سازمان، عدم تشویق اساتید خوب، نبود سازوکارهای تشویقی برای مدرسان
مشکلات اقتصادی کارکنان	کمبود زمان برای شرکت در دوره های آموزشی به علت چند شغلی بودن کارکنان، مدنظر گرفته نشدن ساعات حضور کارکنان در دوره های آموزشی به عنوان اضافه کاری
جذاب نبودن آموزش	عدم به کارگیری تکنولوژی های مناسب و به روز در دوره های آموزشی، ارائه آموزش ها در فضای خشک و در قالب سخنرانی
نبود مشوق برای خانواده های کارکنان	ترجیح دادن کارکنان به اختصاص این زمان برای خانواده خود، عدم برگزاری برخی از دوره های خاص برای خانواده کارکنان، عدم برگزاری دوره های زبان انگلیسی برای فرزندان و خانواده کارکنان

منبع: (یافته های نگارندگان)

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 کمی، 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 به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = 0/01$  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

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)

انگیزشی چیست؟» گویه‌های موجود در هر محور به ترتیب میانگین، از پایین‌ترین میانگین به بالاترین میانگین مرتب و الزامات توسعه کیفی به ترتیب اولویت، مشخص شدند.

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

کیفی نیازسنجی آموزشی به ترتیب شامل: تعیین دوره های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران مطابق با نیازهای شغلی آنها، هم راستا بودن نیازهای آموزشی با مأموریت، رسالت و اهداف شهرداری تهران، استفاده از نظرات کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی و نیازسنجی به صورت علمی، سیستماتیک و جامع می باشد (جدول ۱۰).

برای اولویت بندی الزامات ذکر شده در خصوص نیازسنجی آموزشی، از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. با توجه به میزان  $F$  به دست آمده، می توان بیان کرد که تفاوت معناداری در سطح  $P < 0/01$  در خصوص الزامات چهارگانه نیازسنجی آموزشی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، وجود دارد. نتایج آزمون حاکی از آن هستند که الزامات توسعه

جدول ۱۰- اولویت بندی گویه های وضعیت موجود نیازسنجی آموزشی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

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

منبع: (یافته های نگارندگان)

این هستند که الزامات توسعه کیفی اهداف دوره های آموزشی، به ترتیب شامل اطلاع مدیران از اهداف دوره های آموزشی و حمایت از برگزاری دوره ها، بیان اهداف دوره های آموزشی به صورت دقیق، واضح، کاربردی و ملموس و تدوین اهداف دوره های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی کارکنان است (جدول ۱۱).

برای اولویت بندی الزامات ذکر شده در خصوص اهداف دوره های آموزشی، از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. با توجه به میزان  $F$  به دست آمده، می توان بیان کرد که تفاوت معناداری در سطح  $P < 0/01$  در خصوص الزامات سه گانه اهداف دوره های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، وجود دارد. در این راستا نتایج آزمون، حاکی از

جدول ۱۱- اولویت بندی گویه های وضعیت موجود اهداف دوره های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران

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

منبع: (یافته های نگارندگان)

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  $F$  به دست آمده، مشخص شد که تفاوت معناداری در سطح  $P < 0/01$  در خصوص الزامات پنج‌گانه محتوای آموزشی، وجود دارد. بنابراین الزامات توسعه کیفی محتوای دوره‌های آموزشی

مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به ترتیب 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 ارائه شده 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

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

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  $F$  به دست آمده، می‌توان بیان داشت که تفاوت معناداری در سطح  $P < 0/01$  در خصوص 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).

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

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

منبع: (محاسبات نگارندگان)

کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به ترتیب اولویت، در دسترس بودن محل برگزاری دوره های آموزشی، برون سپاری اجرای آموزش، کیفیت مناسب فضا، امکانات و تجهیزات آموزشی، مناسب بودن طرز برخورد و کیفیت ارائه خدمات آموزشی توسط عوامل اجرایی، اطلاع رسانی مناسب، اجرای منظم دوره ها و مناسب بودن کیفیت پذیرایی باید مورد توجه قرار گیرند (جدول ۱۴).

برای مشخص شدن اولویت الزامات توسعه کیفی سازماندهی دوره های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شد. با توجه به میزان  $F$  به دست آمده، مشخص شد که تفاوت معناداری در سطح  $P < 0/01$  در زمینه الزامات هفت گانه سازماندهی دوره های آموزشی، وجود دارد. از این رو، برای توسعه کیفی سازماندهی دوره های آموزشی مخصوص

**جدول ۱۴- اولویت بندی گویه های وضعیت موجود سازماندهی دوره های آموزشی مخصوص کارشناسان مالی و اقتصاد**

**شهری شهرداری تهران**

Sig	F	رتبه میانگین	الزامات توسعه کیفی سازماندهی دوره
۰/۰۰۰	۲۵/۲۰۰	۲/۰۹(۱)	در دسترس بودن محل برگزاری دوره های آموزشی
		۲/۸۳(۲)	برون سپاری اجرای آموزش
		۲/۹۱(۳)	کیفیت مناسب فضا، امکانات و تجهیزات آموزشی
		۲/۹۲(۴)	مناسب بودن طرز برخورد و کیفیت ارائه خدمات آموزشی توسط عوامل اجرایی
		۲/۹۴(۵)	اطلاع رسانی مناسب دوره های آموزشی برنامه ریزی شده (موضوع، زمان، مکان و ...)
		۲/۹۸(۶)	اجرای منظم دوره ها از نظر شروع و خاتمه کلاس های آموزشی
		۳/۰۶(۷)	مناسب بودن کیفیت پذیرایی از شرکت کنندگان دوره های آموزشی

منبع: (محاسبات نگارندگان)

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  $F$  به دست آمده، می‌توان بیان کرد که تفاوت معناداری در سطح  $P < 0/01$  در خصوص 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

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

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  $F$  به دست آمده، مشخص شد که تفاوت معناداری در سطح  $P < 0/01$  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).



جدول ۱۶- اولویت بندی گویه های وضعیت موجود مکانیزم های انگیزشی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری

شهرداری تهران در دوره های آموزشی

Sig	F	رتبه میانگین	الزامات توسعه کیفی مکانیزم های انگیزشی
۰/۰۰۰	۳۱/۲۱۲	۱/۷۰(۱)	تشویق و حمایت مدیران و سرپرستان برای شرکت کارکنان در دوره های آموزشی
		۱/۸۴(۲)	مؤثر بودن گذراندن دوره های آموزشی و کسب دانش و مهارت در حقوق و مزایای کارکنان
		۲/۱۸(۳)	تحت تأثیر قرار دادن دوره های آموزشی در عملکرد و بهره وری کارکنان
		۲/۲۳(۴)	مؤثر بودن گذراندن دوره های آموزشی و کسب دانش و مهارت در ارتقای شغلی کارکنان
		۲/۴۴(۵)	مؤثر بودن دوره های آموزشی در رشد شخصی کارکنان (افزایش اعتماد بنفس، مهارت، خلاقیت و ...)
		۲/۵۰(۶)	فراهم شدن زمینه های لازم برای به کارگیری یافته های حاصل از دوره های آموزشی در محیط کار
		۲/۵۱(۷)	تأثیر قابل توجه دوره های آموزشی در یادگیری کارکنان
		۲/۶۲(۸)	فرصت بهره گیری از آموخته ها در برخورد با مسئولیت ها و چالش های کاری جدید

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۶- نتیجه گیری و پیشنهاد

پژوهش حاضر با هدف بیان الزامات توسعه کیفی آموزش های کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، انجام شد. یافته های حاصل از پژوهش، حاکی از شناسایی آسیب های دوره های آموزشی برگزار شده برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در هفت حوزه، نیازسنجی آموزشی، اهداف آموزشی، محتوای آموزشی، مدرسان، سازماندهی، ارزشیابی و مکانیزم های انگیزشی دوره های آموزشی می باشد. در این راستا با توجه به مصاحبه های صورت گرفته، آسیب های عمده در زمینه نیازسنجی آموزشی شامل: سیستماتیک و علمی نبودن نیازسنجی، جامع نبودن نیازسنجی، کاربردی نبودن نیازهای شناسایی شده و عدم همکاری پرسنل سازمان در تعیین نیازها می باشد و الزامات توسعه کیفی نیازسنجی آموزشی با توجه به نتایج حاصل از اجرای پرسشنامه به ترتیب اولویت شامل: تعیین کردن دوره های آموزشی مطابق با نیازهای شغلی کارکنان، هم راستا بودن نیازهای آموزشی با مأموریت، رسالت و اهداف شهرداری تهران، استفاده از نظرات کارکنان در تعیین نیازهای آموزشی و تعیین نیازهای آموزشی

به صورت علمی، سیستماتیک و جامع می باشد. به عبارت دیگر، مدیریت آموزش شهرداری تهران باید دوره هایی را برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری طراحی کند که مطابق با نیاز شغلی آنها و در راستای برآورده کردن نیازهای شغلی آنها باشد. این یافته با پژوهش رحیمیان و طباطبایی مزدآبادی (۱۳۹۳) همخوانی دارد. آسیب های شناسایی شده در حوزه اهداف آموزشی شامل: عدم اطلاع رسانی دقیق اهداف دوره ها به کارکنان قبل از شروع دوره و درحین دوره و کلی بودن اهداف دوره ها بوده است که با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، الزامات توسعه کیفی به ترتیب اولویت در حوزه اهداف آموزشی، اطلاع دقیق مدیران از اهداف دوره های آموزشی و حمایت از برگزاری دوره ها، بیان کردن اهداف دوره های آموزشی به صورت دقیق، واضح، کاربردی و ملموس و تدوین کردن اهداف دوره های آموزشی متناسب با نیازهای آموزشی و شغلی کارکنان در نظر گرفته شد. به عبارت دیگر، زمانی که مدیران مستقیم کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، برای آموزش ارزش قائل شوند، از اهداف دوره آموزشی اطلاع داشته باشند و از برگزاری دوره ها پشتیبانی کنند، آموزش تأثیر بیشتری

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 به ترتیب 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، عدم صلاحیت 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، به ترتیب 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، عدم تفکیک کارآموزان مبتدی از پیشرفته یا برحسب جنسیت، عدم حمایت مدیران از شرکت فراگیران در دوره، فقدان تقویم آموزشی، اجرایی نبودن برخی از دوره‌ها، عدم هماهنگی 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 برنامه‌ریزی شده (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، عدم همکاری مدیران در خصوص ارزیابی دوره‌ها، عدم تناسب روش‌های ارزشیابی با اهداف و محتوای آموزشی و عدم استفاده از روش‌های نوین ارزشیابی به عنوان آسیب، شناسایی شدند و به ترتیب 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

ارزشیابی با ویژگی‌های شغلی کارکنان، به عنوان الزامات توسعه کیفی ارزشیابی دوره‌های آموزشی، پیشنهاد شدند. عارضه‌های شناسایی شده در خصوص 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 به ترتیب 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 به نفس، مهارت، خلاقیت و ...)، فراهم شدن زمینه‌های لازم برای به‌کارگیری یافته‌های حاصل از دوره‌های آموزشی در محیط کار، تأثیر قابل توجه 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؛ قاضی، ابودر. (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.

صبغیان، 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 ارزیابی 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، کورش. (۱۳۹۲). نیازسنجی آموزشی: الگویی و فنون. تهران: نشر آبیژ.

محمدپور زرنندی، 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

- 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. I. (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.