

# ارزیابی اثربخشی دوره‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران براساس مدل پاتریک

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی،  
سید محسن طباطبایی مژدآبادی\*  
تهران، ایران

دریافت: ۹۴/۰۹/۱۰ پذیرش: ۹۴/۱۲/۰۳

**چکیده:** آموزش، ابزار مطمئنی برای سرمایه‌گذاری در منابع انسانی است. 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 تلاش کنند. حساسیت این امر در حوزه‌هایی که به مسائل مالی و اقتصادی می‌پردازند، به مراتب بیشتر می‌باشد. نکته قابل توجه اینجاست که فقط آموزش به خودی خود سودمند نیست، مگر از آموزش‌های ارائه شده، ارزشیابی به عمل آید و مشخص شود که آموزش‌ها، اثربخشی لازم را داشته‌اند. در این تحقیق که از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی- پیمایشی می‌باشد، اثربخشی هفت دوره تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ ارزیابی شده است. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به تعداد ۲۲۷ نفر می‌باشد که تعداد ۱۴۳ نفر با روش تصادفی ساده به عنوان نمونه در دسترس که در این دوره‌ها شرکت کرده‌اند، انتخاب شده‌اند و همچنین مدیران مستقیم آنها ۳۶ نفر هستند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته براساس مدل کرک‌پاتریک می‌باشد که روایی آن از نظر اساتید و خبرگان در حوزه آموزش و پایابی آن با استفاده از ضرب‌آلفای کرونباخ، تأیید شده است. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون  $\alpha$  تک نمونه‌ای برای سه سطح اول، سوم و چهارم (واکنش، تغییر رفتار و نتایج) و از آزمون  $\alpha$  دو گروه همبسته برای سطح دوم (یادگیری حاصل شده) استفاده شده است. نتایج به دست آمده از تحقیق نشان می‌دهند در هر چهار سطح ارزیابی مدل پاتریک که عبارتند از: واکنش کارکنان نسبت به دوره‌های آموزشی، یادگیری حاصل شده از دوره‌های آموزشی، تغییرات رفتاری در کارکنان و تغییرات در عملکرد سازمان، دوره‌های آموزشی تخصصی برگزار شده ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، اثربخشی مناسبی داشته‌اند.

**واژگان کلیدی:** ارزیابی آموزشی، اثربخشی، مدل پاتریک، کارشناسان مالی و اقتصاد شهری، شهرداری تهران

**طبقه‌بندی JEL:** C۲۹, P۳۴, L۳۳, C۵۲

فصلنامه علمی - پژوهشی  
اقتصاد و مدیریت شهری  
شاپا: ۲۸۷۰ - ۲۳۴۵  
نمایه در Noormags, SID, RICeST, Ensani, Magiran  
www.Iueam.ir  
سال چهارم، شماره سیزدهم، صفحات ۳۳-۱۹  
جمهوری اسلامی ایران  
زمستان ۱۳۹۴

با توجه به مشکلات احتمالی در برگزاری دوره های آموزشی، سازمان ها ناچار به طراحی و انتخاب روش یا روش هایی برای گرفتن باز خورد از دوره های برگزار شده می باشند که ارزیابی یا ارزشیابی دوره های آموزشی به روش های مختلف، یکی از این راهکارها می باشد (بحرینی و طبیبیان، ۱۳۸۶). ارزیابی دوره های آموزشی باعث می شود که نظام جامع آموزشی سازمان، ضمن بازنگری مناسب در هر مقطع زمانی، ضمن برطرف شدن نقیصه های موجود در آن، همواره به روز و مناسب با نیازهای آموزشی سازمان باقی بماند. مسئله ای که در اینجا مطرح می باشد، سطح ارزیابی و تأثیرگذاری باز خوردهای به دست آمده از ارزیابی در سطوح گوناگون بر ارتقای بهره وری دوره های آموزشی برگزار شده و اقتصادی بودن آنها است. ارزیابی دوره های آموزشی می تواند در چند سطح صورت گیرد و نتایج حاصل از آن نیز می تواند متفاوت باشند (Topno, ۲۰۱۲).

بیشتر مدل های ارزشیابی مشهور در سال های گذشته براساس الگوی ارزشیابی آموزشی چهار سطحی بنا شده اند که اولین بار توسط کرک پاتریک<sup>۱</sup> ارائه شده بود. این الگو به عنوان الگوی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیت های آموزشی توصیف شده و به وسیله بسیاری از متخصصان به عنوان معیاری در این حوزه شناخته می شود. کرک پاتریک، ارزشیابی را به عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزشی تعریف کرده و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم می کند که عبارتند از: واکنش شرکت کننده ها، یادگیری حاصل شده، تغییرات رفتاری و نتایج کلیدی (Kirkpatrick & Kirkpatrick, ۲۰۰۸).

شهرداری ها، به عنوان نهادهای مردمی، در تلاش هستند تا با تعریف اهداف و برنامه های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری،

## ۱- مقدمه

مدیریت امور کارکنان، حوزه ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت، قدمت دارد، اما به طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل، جایی است که مدیریت منابع انسانی به جای مدیریت کارکنان مطرح می شود. مدیریت منابع انسانی علاوه بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می گیرد (محمدپور زرندي و همکاران، ۱۳۹۲). مفاهیم مختلفی در مدیریت منابع انسانی؛ از جمله آموزش کارکنان مطرح شده اند. فرایند آموزش و بهسازی، از فعالیت های ضروری برای تطبیق نیروی انسانی، با شرایط متغیر سازمان و محیط می باشد و می تواند حد قابل قبولی از دانش شناختی (دانش چه)، مهارت های پیشرفته (دانش چگونه) و فهم سیستمی (دانش چرا) را در نیروی انسانی سازمان ها برای رفع مسائل ایجاد نماید (Noe et al., ۲۰۱۰). ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقای توانمندی های نیروی انسانی، امکان پذیر است. چیرگی روزافرون انسان بر طبیعت و شناخت و آگاهی از ناشناخته ها و پژوهش برای یافتن تکنیک ها و ابزارهای جدید به منظور حل مسائل و مشکلات جامعه به ویژه در کشورهای در حال پیشرفت، مسئله آموزش نیروی انسانی را بیش از پیش مهم و مؤثر نموده است (Iqbal et al., ۲۰۱۲). آموزش سازمانی؛ مجهز کردن کارکنان به دانش، مهارت های مورد نیاز و ایجاد نگرش های درست در آن ها می باشد که این دانش و مهارت ها منجر به افزایش بهره وری سازمانی، کاهش نظارت مستقیم بر کارکنان، بهبود سازمانی، یادگیری سازمانی و افزایش انعطاف پذیری سازمان می شوند (محمدپور زرندي و طباطبایی مژا آبادی، ۱۳۹۴).

- برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، به چه میزان براساس تأثیر بر عملکرد شهرداری تهران، اثربخش بوده است؟
- بین ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، بحسب ویژگی سابقه کار، تفاوت معناداری وجود دارد؟

## ۲- پیشینه تحقیق

حجتی و همکارانش، به تحقیق در خصوص ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرستاران پرداختند. این مطالعه با هدف ارزیابی اثربخشی دوره آموزش ضمن خدمت با موضوع «آموزش به بیمار» براساس مدل کرک پاتریک انجام گرفته است. این مطالعه توصیفی- مقطوعی، بر روی ۵۰ پرستار بیمارستان حکیم جرجانی گرگان که در دوره آموزش به بیمار در سال ۱۳۹۱ شرکت کرده بودند، به روش تمام‌شماری انجام شد. نتایج نشان دادند شاخص کلی اثربخشی دوره ۱۴/۸۵ درصد است که در مقایسه با شاخص اعتباربخشی بیمارستان (۸۵ درصد) نشان‌دهنده وضعیت مطلوب و اثربخش بودن دوره آموزشی است. در انتهای هر دوره آموزش ضمن خدمت می‌توان با به کارگیری مدل پاتریک، به ارزشیابی میزان اثربخشی آن پرداخت؛ زیرا تغییرات حاصل از آموزش در سطح یادگیری و رفتار پرستاران را به خوبی نشان می‌دهد و مدیران پرستاری، می‌توانند در همان راستا برای دستیابی به شاخص بالاتری، برنامه‌ریزی کنند (حجتی و همکاران، ۱۳۹۲).

مظلومی محمودآباد و همکارانش (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش بهداشت اصناف کشور مبتنی بر مدل کرک پاتریک» انجام داده‌اند که این پژوهش، توصیفی- مقطوعی بوده و بین ۹۰۰ نفر

دستیابی به اهداف توسعه پایدار و مدیریت شهری موفق، نائل 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. سازمان شهرداری تهران به عنوان نهادی که رسالت آن، خدمت‌رسانی به مردم می‌باشد، عهده دار مأموریت خطیر آموزش و بهسازی کارکنانی است که باید در راستای خدمت‌رسانی به شهروندان از هیچ تلاشی دریغ ننمایند. در این بین با توجه به اینکه در شهرداری‌ها، درآمدهای ایجاد شده، مهم‌ترین منبع خدمت‌رسانی به شهروندان هستند، تخصص کارکنان در حوزه مالی و اقتصاد شهری، از اهمیت فراوانی برخوردار است که باید با آموزش‌های متنوع در حوزه تخصصی، سطح مهارت‌های آنان را بالاتر برد. البته صرفاً برگزاری دوره‌های آموزشی، کمکی به بهتر شدن شرایط نخواهد کرد و باید از اثربخش بودن این آموزش‌ها مطمئن شد.

در این پژوهش سعی بر آن است تا دوره‌های تخصصی برگزار شده برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ براساس مدل پاتریک مورد ارزیابی قرار گیرد. در این راستا به سؤالات زیر پاسخ داده خواهد شد:

- اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، در سطح واکنش، به چه میزان است؟
- اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، در سطح یادگیری، به چه میزان است؟
- اثربخشی دوره‌های آموزشی براساس تغییرات رفتاری کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، پس از برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در سال ۱۳۹۳، چه میزان است؟

تهران (شکاف مهارت‌های تخصصی)، به ترتیب شامل: حسابداری، مالی شرکتی و سرمایه‌گذاری می‌باشد و براساس این نیازسنجی، دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران طراحی شده است.

در پژوهش فرنیا و همکارانش (۱۳۹۲) جامعه آماری ۷۵۹۳ نفر که شامل کلیه افراد شرکت‌کننده در دوره‌های شرکت‌های تعاونی بوده است که ۳۵۷ نفر به عنوان نمونه به روش نمونه‌گیری خوش‌های انتخاب شدند. نتایج پژوهش نشان دادند که دوره‌های آموزشی تعاونی در تمام سطوح، اثربخش بوده ولی هر چه دوره‌ها عملیاتی می‌شوند، از اثربخشی دوره‌ها کاسته می‌شود که می‌تواند به دلیل تأکید بر مباحث نظری در طول دوره یا عدم وجود انگیزه لازم در فراغیران برای کسب دانش و ایجاد تحول در خودشان باشد.

گوش<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۱۱) در تحقیقی به ارزیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی با عکس‌العمل کارآموزان پرداخته‌اند. هدف از این تحقیق، ارزیابی اثربخشی پارامترهای تشکیل‌دهنده یک برنامه آموزشی با توجه به واکنش کارآموزان نسبت به آن است. نتایج حاصل از این تحقیق نشان می‌دهند شش عامل وضوح مفاهیم، تجهیزات آموزشی، محل برگزاری، سرویس‌دهی غذا، کاربردی بودن دوره و روابط کارآموزان می‌تواند بر روی واکنش مثبت آنها و اثربخشی دوره آموزشی مؤثر باشد (Ghosh et al., ۲۰۱۱).

آلولوس<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۵) در تحقیقی به اندازه‌گیری تأثیر حمایت‌های اجتماعی بر ارزیابی اثربخشی آموزشی پرداخته‌اند. هدف از این تحقیق، مشخص نمودن عوامل اجتماعی مؤثر بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی می‌باشد. نتایج حاصل از این تحقیق

از کسبه دارای گواهینامه بهداشت اصناف انجام گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه، مبتنی بر مدل کرک پاتریک در سطح یادگیری براساس مؤلفه‌های آگاهی، نگرش، عملکرد و رضایتمندی بوده است. نتایج پژوهش نشان دادند که با توجه به مدل ارزشیابی کرک پاتریک، میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزارشده در سطح یادگیری، متوسط بوده است و همچنان لزوم ارتقای سطح فرایند آموزش و یادگیری در هر یک از سطوح آموزشی، ضروری به نظر می‌رسد.

محمودی و همکارانش (۱۳۹۲) در پژوهشی که بین ۲۱۴ نفر از مدیران و کارکنان شرکت گواه انجام شده است بیان داشتند که از دیدگاه مدیران و کارکنان، دوره‌های آموزشی شرکت گواه در مراحل چهارگانه واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج، اثربخش می‌باشد و بین دیدگاه مدیران و کارکنان درباره اثربخشی دوره‌های آموزشی، تفاوت معناداری وجود ندارد.

رحیمیان و طباطبایی مژدآبادی (۱۳۹۳) در تحقیقی به تحلیل شکاف نیازهای مهارتی عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری پرداخته‌اند. جامعه آماری، کلیه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران بودند که تعداد آنها ۲۲۷ نفر می‌باشد که با استفاده از فرمول نمونه‌گیری کوکران، ۱۴۳ نفر انتخاب شدند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که ۱- وضعیت موجود نیازهای آموزشی در حد متوسط و وضعیت مطلوب نیازهای آموزشی در حد بالا ارزیابی شد. ۲- بین وضعیت موجود و مطلوب نیازهای آموزشی (عمومی و تخصصی) تفاوت معناداری وجود داشت. ۳- اولویت‌بندی مهارت‌های عمومی کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران (شکاف آموزش‌های عمومی) به ترتیب شامل: آمار، آینین نگارش، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی و رایانه است. ۴- اولویت‌بندی مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری

۱- Ghosh

۲- Alvelos

می‌رود که بتواند تحقق اهداف سازمانی را تسهیل نماید (ابیلی و همکاران، ۱۳۸۸).

ارزشیابی، توصیف و سنجش میزان اثربخشی برنامه و تحقق هدف‌های تعیین شده در آن است. بهوسيله ارزشیابی، میزان نزدیکی به اهداف مورد نظر، سنجیده می‌شود (Bates, ۲۰۰۴). در ارزشیابی، در هر مورد، هدف‌ها باید کاملاً تعریف و مشخص شوند. از جمله هدف‌های ارزشیابی که می‌توان به آن‌ها اشاره کرد عبارتند از:

- سنجش و تشخیص میزان پیشرفت کارآموزان
- جلوگیری از تکرار انحرافات، رفع نقايسچ و ارائه راه حل‌های مناسب
- سنجش سودمند بودن روش‌های آموزش، راه‌های تعلیم و رفع نقايسچ آن‌ها
- کسب اطلاعات بیشتر جهت اخذ تصمیمات اداری و غیره (Ghosh et al., ۲۰۱۱).

ارزشیابی باید به طور مداوم در طول مدت برنامه آموزشی، در پایان آن و حتی در دنباله آن در محیط واقعی کار، ادامه داشته باشد تا نقاط ضعف برنامه، کنترل و پس از شناخت از بین برده و نقاط قوت آن را تقویت کرد (Ghosh et al., ۲۰۱۲). ارزشیابی دوره‌های آموزشی، ابزاری لازم و ضروری برای مدیر آموزش محسوب می‌شود؛ به طوری که ارزشیابی، جزء لاینفک نگرش سیستماتیک به آموزش محسوب می‌شود و هدف ارزیابی، مانند نظارت، گردآوری اطلاعات برای بهبود فرایند برنامه‌ریزی است. باید توجه داشت که ارزیابی فقط یک بار پس از اجرای برنامه آموزشی انجام نمی‌پذیرد؛ بلکه در تمام طول اجرای برنامه به‌طور مستمر باید انجام گیرد تا تطبیق عملکرد را با اهداف برنامه میسر سازد (Alvelos et al., ۲۰۱۵).

در مورد ارزیابی اثربخشی آموزش، تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد و دلیلش این است که فرایند دستیابی به آن، کاری دشوار است. ارزیابی اثربخشی آموزش، یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم، آموزش‌های

نشان می‌دهند که بالا رفتن حمایت‌های اجتماعی درون‌سازمانی و برون‌سازمانی می‌تواند دوره‌های آموزشی را اثربخش‌تر و نتایج حاصل از آن را برای سازمان مفیدتر نماید (Alvelos et al., ۲۰۱۵).

### ۳- مبانی نظری

کمیسیون خدمات نیروی انسانی، تعریف گسترهای از آموزش ارائه داده و آموزش را یک فرایند طراحی شده جهت اصلاح نمودن طرز فکر، دانش یا مهارت‌های رفتاری از طریق یادگیری تجربی، به منظور نائل شدن به عملکرد مؤثر در یک فعالیت یا در یکی از فعالیت‌ها و اهداف آنها در کارگاه‌های آموزشی که توانایی‌های افراد و رضایت فعلی و آتی نیازهای نیروی انسانی سازمان را توسعه می‌دهند، می‌داند (Asrar Mirza & Riaz, ۲۰۱۲).

افراد آموزش‌دیده و متخصص، از مهم‌ترین عوامل موقوفیت سازمان‌های قرن بیست و یکم به حساب می‌آیند، ولی امروزه به علت سرعت و شدت تغییرات محیطی دیگر نمی‌توان به تخصص‌های مختلف به صورت ثابت نگریست؛ زیرا به مرور زمان، مهارت‌های کهن، منسوخ و مهارت‌های جدید، جایگزین آن‌ها می‌شوند. در نتیجه سازمان‌ها یا باید به اجبار، دوره‌های آموزشی تخصصی خود را به صورت مستمر، پایدار و مطابق با نیاز روز برگزار کنند و متناسب با نیاز شغل جدید، پیش‌روند یا این که متخصصین موردنیاز خود را از خارج سازمان تأمین کنند. در هر دو صورت، سازمان‌ها، هزینه‌های سنگینی را متحمل و با مشکلات فراوانی روبرو خواهند شد (Stephens & Dailey, ۲۰۱۵). آنچه از خود آموزش‌ها مهم‌تر است آن است که دوره‌های آموزشی تا چه میزان اثربخش هستند. به عبارتی، اگر در گذشته برگزاری دوره‌های آموزشی و شرکت کارکنان در آنها اقناع‌کننده به نظر می‌رسید، امروزه از آموزش انتظار

می شود. امتحانات پایان دوره، معرف ارزشیابی اثربخشی در این سطح می باشد (Attia & Honeycutt Jr, ۲۰۱۲). چنانچه یادگیری در سطح دانش باشد، با آزمون های پیشرفت تحصیلی می توان میزان یادگیری را سنجید، چنانچه در سطح مهارت باشد، آزمون های عملکردی و چنانچه در سطح نگرش باشد، با پرسشنامه های نگرش سنجش می توان میزان یادگیری را سنجید. اخذ پیش آزمون<sup>۱</sup> و پس آزمون<sup>۲</sup> به منظور مشخص نمودن آنچه فرد از طریق دوره آموزشی آموخته است نیز روش دیگری در این زمینه می باشد (Rafiq, ۲۰۱۵).

**۳- رفتار:** در نتیجه شرکت در دوره آموزشی، از اهداف برگزاری دوره های آموزشی، تغییر رفتار شرکت کنندگان در محیط کاری، در ارتباط با شغل آنان می باشد. کرک پاتریک خاطر نشان می کند از آنجا که یادگیری در کلاس درس یا دیگر جایگاه های آموزشی رخ می دهد؛ هیچ تضمینی وجود ندارد که فرد، آن مهارت ها را در شغل خود نیز به کار ببرد (Cervai and Polo, ۲۰۱۵). به عبارت دیگر، در اینجا بحث انتقال یادگیری مطرح است. منظور از انتقال یادگیری، به کارگیری دانش، مهارت و رفتارهای فراگرفته شده در محیط آموزشی، در محیط واقعی (سازمان) می باشد. البته انتقال یادگیری، وابسته به عواملی چون؛ مناسب بودن جو سازمان برای کاربرد مطالب، حمایت مدیریت و همکاران و برخورداری از فرصت و موقعیت لازم جهت کاربرد آموخته هاست. معمولاً برای ارزشیابی تغییر رفتار و عملکرد افراد، چند ماه پس از برگزاری دوره آموزشی، از مدیران مستقیم آن ها از طریق پرسشنامه سؤال می شود (Rafiq, ۲۰۱۵).

**۴- نتایج:** در این سطح، نتایج محسوس و قابل سنجش ناشی از اجرای برنامه های آموزش مورد توجه قرار می گیرد. به عبارت دیگر پرسش اساسی در این سطح

انجام شده تا چه حد منجر به ایجاد مهارت های موردنیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی شده است (Brad Harris et al., ۲۰۱۴).

اثربخشی آموزش یا همان ارزشیابی اثرهای آموزشی، یکی از روش های ارزیابی آموزشی محسوب می شود، اما سازمان ها به اثربخشی آموزش، سازمان ها توجه خاصی کرده اند و تأکید این نوع ارزشیابی بیشتر بر نتایج آموزش در زمان کار است (Towler et al., ۲۰۱۴). کرک پاتریک در کتاب خود تحت عنوان «ارزیابی برنامه های آموزشی»، چهار سطح مدل ارزشیابی اثربخشی آموزش خود را ارائه نمود. این مدل دارای چهار سطح می باشد که عبارتند از:

**۱- واکنش:** در این سطح، واکنش افراد نسبت به دوره آموزشی و تجارب یادگیری، سنجیده می شود. اینکه آیا فرآگیران از برنامه آموزشی لذت می برند و از آن راضی هستند؟ به بیان دیگر، واکنش شرکت کنندگان از دوره آموزشی برگزار شده نسبت به عواملی از قبیل: مدرس، سرفصل های درس، شیوه ارائه، جدول زمان بندی، تسهیلات و فعالیت های یادگیری مدنظر می باشد که ساده ترین و متدائل ترین رویکرد ارزشیابی برنامه های آموزشی است. پس از پایان دوره آموزشی، می توان عکس العمل شرکت کنندگان در دوره را در مورد میزان رضایتشان از دوره، سنجید (Kirkpatrick & Kirkpatrick, ۲۰۰۸).

**۲- یادگیری:** در این سطح، دانش، اصول، مفاهیم، مطالب، حقایق و مهارت هایی که شرکت کنندگان طی دوره فرا گرفته اند، مورد سنجش قرار می گیرد و اگر یادگیری را تغییر و افزایش دانش، نگرش و مهارت فرد در نتیجه شرکت در دوره آموزشی بدانیم، میزان آگاهی، اشراف و تسلط فرد آموزش دیده به اصول، مفاهیم، مهارت ها و فعالیت ارائه شده در طی دوره، نشان دهنده میزان یادگیری او می باشد (Ghosh et al., ۲۰۱۲). این ارزشیابی معمولاً بلا فاصله پس از پایان دوره توسط مدرس از فرآگیران انجام

۱- Pretest  
۲- Posttest

برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی برگزار شده در سال ۱۳۹۳، در سه بخش محتوای آموزش، نحوه تدریس و نحوه برگزاری دوره، مورد ارزیابی قرار می‌دهد. با توجه به اینکه در سال ۱۳۹۳، هفت دوره تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، برگزار شده است و برای هر دوره، پنج هدف رفتاری، تدوین شده است، پرسشنامه در سطح سوم؛ یعنی ارزیابی تغییر رفتار کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران پس از برگزاری دوره، دارای ۳۵ سؤال می‌باشد و به همین صورت در سطح چهارم؛ یعنی ارزیابی نتایج حاصل از برگزاری دوره، با توجه به نتایج قابل حصول، ۲۸ سؤال تدوین شده است.

در این پژوهش، برای تعیین پایایی پرسشنامه مورد استفاده، ۴۵ عدد پرسشنامه به صورت پیش‌آزمون تکمیل شد و با استفاده از نرم‌افزار SPSS، آلفای کرونباخ محاسبه و برابر با عدد  $0.967$  به دست آمد و از آنجایی که این عدد از  $0.7$  بالاتر است می‌توان گفت، پرسشنامه تحقیق، از پایایی لازم برخوردار بوده است. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق به صورت جداگانه در جدول ۱ مشخص شده است.

این است که سازمان چه نفعی از برگزاری دوره آموزشی اجرا شده، برده است (Simpson et al., ۲۰۱۵).

#### ۴- روش تحقیق

این تحقیق، از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی- پیمایشی است. هدف از این تحقیق، ارزیابی اثربخشی دوره‌های تخصصی برگزار شده کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ بر اساس مدل کرک پاتریک می‌باشد.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران که تعداد آنها برابر با  $227$  نفر بود و مدیران مستقیم آنها به تعداد  $36$  نفر، تشکیل دادند. از بین کارشناسان مالی و اقتصاد شهری، براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد  $143$  نفر نمونه در دسترس که در هفت دوره تخصصی برگزار شده در سال ۱۳۹۳ شرکت کرده‌اند، انتخاب شدند.

ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه محقق‌ساخته می‌باشد که براساس طیف پنج تایی لیکرت (خیلی کم تا خیلی زیاد) ساخته شده است. این پرسشنامه، در سطح واکنش، شامل ۲۴ سؤال می‌باشد که واکنش کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران را نسبت به

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ

ضریب آلفای کرونباخ	متغیر
$0.956$	واکنش
$0.820$	رفتار
$0.929$	نتایج

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

است که نتایج حاصل با همگرایی بالا، نشان از روایی پرسشنامه تحقیق دارد.

به منظور تعیین روایی پرسشنامه، از نظر اساتید و افراد خبره در حوزه آموزش و ارزیابی، بهره‌گیری شده

کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، بر حسب ویژگی سابقه کار، از تحلیل واریانس یک طرفه استفاده شده است.

### ۵- یافته های تحقیق

به منظور پاسخ به سؤال اول پژوهش؛ یعنی «اثربخشی دوره های آموزشی تخصصی کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، در سطح واکنش، پرسشنامه تدوین شده بین کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به تعداد ۱۴۳ نفر و در سطح رفوار و نتایج، بین مدیران مستقیم کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به تعداد ۳۶ نفر توزیع شد. به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده ها، با توجه به مقیاس پیوسته و فاصله ای داده ها و همچنین پس از اطمینان از نرمال بودن داده ها، از طریق آزمون کلموگروف اسمیرنف، از آزمون  $t$  دو گروه وابسته برای سطح اول، سوم و چهارم و از آزمون  $t$  دو گروه وابسته برای سطح دوم مدل پاتریک استفاده شده است؛ زیرا در این سطح، از پیش آزمون و پس آزمون برای هر هفت دوره که توسط مدرسین دوره صورت گرفته، استفاده شده است. همچنین برای بررسی تفاوت ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی تخصصی ویژه

جدول ۲- نتایج آزمون  $t$  تکنمونه ای در سطح واکنش مربوط به کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران نسبت به

برگزاری دوره های آموزشی تخصصی در سال ۱۳۹۳ ]

Sig	$t$	Df	انحراف معیار	میانگین	سطوح واکنش
۰/۰۰۰	۱۱۶/۹۵۲	۱۴۲	۰/۵۸	۴/۴۰	محتوای آموزشی
۰/۰۰۰	۶۸/۷۵۴	۱۴۲	۰/۲۵	۴/۴۴	نحوه تدریس
۰/۰۰۰	۶۶/۹۲۵	۱۴۲	۰/۲۴	۴/۳۲	نحوه برگزاری
۰/۰۰۰	۱۱۶/۵۸۸	۱۴۲	۰/۱۴	۴/۳۸	کل واکنش

منبع: (یافته های نگارندگان)

بالاتر از میانگین نظری می باشد، می توان اذعان کرد که آموزش های تخصصی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، واکنش مثبتی از سوی شرکت کنندگان در دوره به همراه داشته است. به منظور پاسخ به سؤال دوم پژوهش؛ یعنی «اثربخشی دوره های آموزشی تخصصی کارشناسان مالی

همان طور که در جدول بالا مشخص می باشد، میزان سطح معناداری (sig) ۰/۰۰۰ به دست آمده است و با توجه به میزان  $t$  به دست آمده، می توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی داری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین نظری (عدد ۳) با میانگین های تجربی وجود دارد. بنابراین، با توجه به اینکه میانگین های تجربی،

برگزاری دوره و پس از آن، به وسیله آزمون  $t$  دو گروه همبسته، تجزیه و تحلیل شدند که نتایج حاصل شده در جداول زیر مشخص می‌باشد. شایان ذکر است نمرات از ۲۰ محاسبه شده‌اند و توسط مدرس دوره‌ها قبل و بعد از هر دوره صورت گرفته است.

و اقتصادی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، در سطح یادگیری، به چه میزان است؟» از پیش‌آزمون و پس‌آزمون برای هفت دوره تخصصی برگزار شده ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، استفاده شده است و داده‌های به‌دست آمده قبل از

جدول ۳- نتیجه پیش‌آزمون و پس‌آزمون یادگیری حاصل شده کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ برای تک تک دوره‌ها

Sig	$t$	Df	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	پیش‌آزمون / پس‌آزمون
0/000	-۵۰/۰۷۲	۱۴۲	۱/۶۸	-۷/۰۳	۱/۱۰	۱۰/۳۲	پیش‌آزمون دوره ۱
					۱/۳۹	۱۷/۳۶	پس‌آزمون دوره ۱
0/000	-۵۴/۸۷۲	۱۴۲	۱/۷۴	-۷/۹۹	۱/۵۷	۹/۶۴	پیش‌آزمون دوره ۲
					۰/۸۰	۱۷/۶۴	پس‌آزمون دوره ۲
0/000	-۳۷/۹۹۸	۱۴۲	۱/۶۳	-۸/۳۷	۱/۶۰	۹/۷۸	پیش‌آزمون دوره ۳
					۱/۱۵	۱۸/۱۵	پس‌آزمون دوره ۳
0/000	-۳۵/۵۳۳	۱۴۲	۱/۶۴	-۷/۳۳	۱/۹۸	۱۰/۹۰	پیش‌آزمون دوره ۴
					۱/۱۵	۱۸/۲۳	پس‌آزمون دوره ۴
0/000	-۷۳/۳۹۲	۱۴۲	۱/۶۳	-۷/۹۰	۱/۲۰	۹/۸۸	پیش‌آزمون دوره ۵
					۰/۷۲	۱۷/۷۹	پس‌آزمون دوره ۵
0/000	-۴۴/۵۴۰	۱۴۲	۱/۲۶	-۸/۴۴	۱/۶۸	۹/۸۰	پیش‌آزمون دوره ۶
					۱/۰۹	۱۸/۲۴	پس‌آزمون دوره ۶
0/000	-۴۵/۲۹۵	۱۴۲	۱/۱۱	-۸/۰۳	۱/۳۹	۸/۴۵	پیش‌آزمون دوره ۷
					۱/۵۹	۱۶/۴۸	پس‌آزمون دوره ۷

منبع: (یافته‌های نگارندهان)

جدول ۴- نتیجه پیش‌آزمون و پس‌آزمون کل یادگیری حاصل شده کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳

انحراف معیار میانگین	انحراف معیار	تعداد نمونه	میانگین	
۰/۴۷	۰/۵۶	۱۴۳	۹/۸۲	پیش‌آزمون
۰/۳۳	۰/۳۹	۱۴۳	۱۷/۷۰	پس‌آزمون

منبع: (یافته‌های نگارندهان)

**جدول ۵- آزمون  $t$  دو گروه همبسته برای سطح یادگیری برای هفت دوره تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری**

**شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳**

Sig	t	Df	انحراف معیار	میانگین	قبل-بعد
.000	-133/784	142	.070	-7/87	

منبع: (یافته های نگارندها)

مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، پس از برگزاری دوره های آموزشی تخصصی در سال ۱۳۹۳، چه میزان است؟» از آزمون  $t$  تکنمونه ای استفاده شده است. این بخش برای هفت دوره تخصصی برگزار شده ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، انجام شده است که برای هر دوره، پنج هدف رفتاری مشخص شده؛ یعنی ۳۵ سؤال و ۳ ماه بعد از برگزاری هر دوره، توسط مدیران مستقیم کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، تکمیل شده است که نتایج به دست آمده در جدول ۶ مشخص می باشند.

با توجه به سطح معناداری (sig) 0.000 و میزان  $t$  به دست آمده، می توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی داری در سطح  $\alpha = 0.01$  بین پیش آزمون و پس آزمون در سطح یادگیری برای هر هفت دوره و در مجموع کلیه دوره های تخصصی ویژه کارشناسان کرد که یادگیری از دوره های تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به صورت معناداری حاصل شده است.

برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش؛ یعنی «اثربخشی دوره های آموزشی بر اساس تغییرات رفتاری کارشناسان

**جدول ۶- نتایج آزمون  $t$  تکنمونه ای در سطح تغییر رفتار کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران پس برگزاری دوره های آموزشی تخصصی در سال ۱۳۹۳**

Sig	t	Df	انحراف معیار	میانگین	تغییر رفتار
.000	77/134	142	.017	404	

منبع: (یافته های نگارندها)

مستقیم آنها، تغییر رفتاری مثبت معناداری در کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران ایجاد کرده است.

به منظور پاسخ به سؤال چهارم پژوهش؛ یعنی «برگزاری دوره های آموزشی تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، به چه میزان بر اساس تأثیر بر عملکرد شهرداری تهران، اثربخش بوده است؟» از آزمون  $t$  تکنمونه ای استفاده شده است. این قسمت شامل ۲۸ سؤال است؛ یعنی برای

همان طور که در جدول ۶ مشخص می باشد میزان سطح معناداری (sig) 0.000 به دست آمده است و با توجه به میزان  $t$  به دست آمده، می توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی داری در سطح  $\alpha = 0.01$  بین میانگین نظری (عدد ۳) با میانگین های تجربی وجود دارد. بنابراین، با توجه به اینکه میانگین های تجربی، بالاتر از میانگین نظری می باشد، می توان اذعان کرد که آموزش های تخصصی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، از دیدگاه مدیران

و اقتصاد شهری شهرداری تهران، تکمیل شده است که نتایج به دست آمده در جدول ۷ مشخص می‌باشند (جدول ۷).

هفت دوره برگزار شده، چهار نتیجه عملکردی از سوی شهرداری تهران، مدنظر بوده است که ۳ ماه بعد از برگزاری هر دوره، توسط مدیران مستقیم کارشناسان مالی

**جدول ۷- نتایج آزمون  $t$  تکنمونه‌ای در سطح نتایج عملکردی کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران پس به برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در سال ۱۳۹۳**

Sig	t	Df	انحراف معیار	میانگین	نتایج عملکردی
.۰/۰۰۰	۵۰/۶۸۰	۱۴۲	۰/۲۱	۳/۸۹	

منبع: (یافته‌های نگارنده‌گان)

به منظور پاسخ به سؤال پنجم پژوهش؛ یعنی «بین ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، بر حسب ویژگی سابقه کار، تفاوت معناداری وجود دارد؟» از آزمون نحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۸ مشخص شده‌اند. شایان ذکر است برای انجام تحلیل واریانس یک‌طرفه در سطح یادگیری، ابتدا تفاضل نمره کل پس‌آزمون و نمره کل پیش‌آزمون هر یک از کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران محاسبه شده است و بر مبنای آن، تحلیل واریانس صورت گرفته است.

همان‌طور که در جدول ۷ مشخص می‌باشد میزان سطح معناداری (sig) ۰/۰۰۰ به دست آمده است و با توجه به میزان  $t$  به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌داری در سطح  $\alpha = 0/01$  بین میانگین نظری (۳) با میانگین‌های تجربی وجود دارد. بنابراین، با توجه به اینکه میانگین‌های تجربی، بالاتر از میانگین نظری می‌باشند، می‌توان اذعان کرد که آموزش‌های تخصصی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، باعث عملکرد بهتر شهرداری تهران گردیده است.

**جدول ۸- مقایسه میانگین ارزیابی اثربخشی در سطوح چهارگانه ارزشیابی کرک پاتریک مربوط به دوره‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ با توجه به سابقه کار**

		بالای ۲۰ سال		بین ۱۰ تا ۲۰ سال		زیر ۱۰ سال		سطوح چهارگانه ارزشیابی کرک پاتریک
Sig	F	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	
۰/۱۴۲	۱/۹۸۱	۰/۱۴	۴/۳۹	۰/۱۴	۴/۳۶	۰/۱۸	۴/۴۱	واکنش
۰/۶۹۰	۰/۳۷۱	۰/۷۴	۷/۸۱	۰/۷۰	۷/۸۷	۰/۶۹	۷/۹۴	یادگیری
۰/۳۳۲	۱/۱۱۰	۰/۱۵	۴/۲۱	۰/۱۶	۴/۲۵	۰/۱۴	۴/۲۶	تغییر رفتار
۰/۰۷۴	۴/۲۲۹	۰/۲۴	۳/۹۹	۰/۱۹	۴/۰۹	۰/۲۲	۴/۱۲	نتایج

منبع: (یافته‌های نگارنده‌گان)

بحث در کلاس توسط مدرسین، روشن بودن توضیحات و آموزش های مدرس، اثربخشی کلی مدرسان، روشن بودن توضیحات و آموزش های مدرسان، فایده کلی دوره های آموزشی و تعداد دوره های آموزشی بی فایده، توجه خاص مبذول نمایند که نتایج حاصل از این سطح از الگوی پاتریک با نتایج پژوهش حجتی و همکارانش (۱۳۹۲)، مظلومی محمودآباد و همکارانش (۱۳۹۲)، محمودی و همکارانش (۱۳۹۲) و فرنیا و همکارانش (۱۳۹۲) همسو می باشد.

در سطح دوم مدل کرک پاتریک که یادگیری حاصل شده از دوره های آموزشی می باشد، از آنجا که یادگیری حاصل شده از دوره های آموزشی مناسب می باشد، برای حفظ و حتی ارتقای کیفیت آموزش ها، مدیران باید به عواملی چون: افزایش توانمندی کارکنان، افزایش مهارت های کارکنان، افزایش سرعت عمل کارکنان، افزایش دقت کارکنان، افزایش تسلط کارکنان، بهبود انعام وظایف و افزایش تعهد شغلی کارکنان، توجه خاص مبذول نمایند که این نتیجه با تحقیقات حجتی و همکارانش (۱۳۹۲)، مظلومی محمودآباد و همکارانش (۱۳۹۲)، محمودی و همکارانش (۱۳۹۲) و فرنیا و همکارانش (۱۳۹۲) همسو می باشد.

در سطح سوم مدل پاتریک و با توجه به اینکه برگزاری دوره های آموزشی تغییرات رفتاری در کارکنان ایجاد کرده است، برای افزایش کیفیت آموزش ها، مدیران باید به عواملی چون بهبود رفتار شهریوندی کارکنان، بهبود اخلاق کاری کارکنان، بهبود کیفیت رفتار شغلی کارکنان، افزایش کمیت رفتارهای شغلی کارکنان، محسوس بودن تغییرات رفتاری در کارکنان، محسوس بودن تغییرات رفتاری در بلند مدت و محسوس بودن تغییرات رفتاری سازنده در کارکنان باید توجه خاص مبذول نمایند که نتیجه حاصل با پژوهش حجتی و همکاران

مقدار آماره F محاسبه شده در تمام سطوح چهارگانه مدل ارزشیابی کرک پاتریک، با درجه آزادی ۲ و ۱۴۰ از مقدار F جدول کوچکتر است؛ بنابراین ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، برای تمام سطوح مدل ارزشیابی کرک پاتریک، بین سطوح سابقه کار؛ زیر ۱۰ سال، بین ۱۰ تا ۲۰ سال و بالای ۲۰ سال، در سطح  $\alpha = 0.01$  تفاوت معنی داری وجود ندارد. بنابراین نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد که بین سابقه کار و ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی تخصصی در خصوص تک تک سطوح ارزشیابی کرک پاتریک، تفاوت معنی داری وجود ندارد.

## ۶- نتیجه گیری و پیشنهاد

این پژوهش، به ارزیابی اثربخشی دوره های تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ پرداخته است. براساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات، مشخص گردید، دوره های آموزشی در هر چهار سطح مدل کرک پاتریک، دارای اثربخشی بوده است. با عنایت به این امر از آنجا که واکنش کارکنان نسبت به دوره های آموزشی برگزار شده، مثبت می باشد، برای حفظ و حتی ارتقای کیفیت آموزش ها، مدیران مالی و آموزشی شهرداری تهران به عواملی چون: افزایش سطح آگاهی پس از دوره ها، سطح دشواری دوره ها، مطلوبیت شیوه تدریس دوره ها، کامل بودن اهداف دوره، برآورده ساختن انتظارات کارکنان، مطلوبیت بحث های کلاسی، مطلوبیت فعالیت های گروهی، ارتباط دوره با شغل فرد، سازگاری وسائل کمک آموزشی و رسانه ای با اهداف دوره ها، کیفیت کلی وسائل کمک آموزشی (ابزار نوشتاری، تصاویر و ...)، توانایی مدرس ها در هدایت و کنترل کلاس، میزان کیفیت بازخوردهای ارائه شده در کلاس، تشویق یادگیرندگان به

- با توجه به اینکه واکنش شرکت‌کنندگان دوره‌ها در سه بخش محتوای آموزش، نحوه تدریس و نحوه برگزاری دوره، صورت می‌گیرد، پیشنهاد می‌گردد از روش‌های نوین آموزشی خصوصاً در آموزش دوره‌های تخصصی مالی، مثل روش مربیگری استفاده شود تا اثربخشی دوره‌ها افزایش یابد.
- با توجه به اینکه دو سطح تغییر رفتار و نتایج توسط مدیران مستقیم شرکت‌کنندگان در دوره‌ها انجام می‌شود، پیشنهاد می‌گردد مدیران مستقیم از دوره‌های تخصصی اطلاع کافی داشته باشند، اهداف رفتاری دوره‌ها را بشناسند و از برگزاری و شرکت کارکنان در دوره‌ها حمایت کنند.
- با عنایت به سطح تغییر رفتار، برای هرچه اثربخش بودن این سطح، پیشنهاد می‌شود کارکنانی که مطالب فراگرفته شده را به محیط کار انتقال می‌دهند و از آن استفاده می‌کنند، مورد تشویق قرار گیرند.

## ۷- منابع

- ابیلی، خدایار؛ سبحانی‌نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر ارتقای اثربخشی دوره‌های آموزشی. *فصلنامه مدیزیست و منابع انسانی در صنعت نفت*, ۳ (۹).
- بحرینی، سید حسین؛ طبیبیان، منوچهر. (۱۳۸۶). ارزیابی آموزشی دکترای شهرسازی دانشگاه تهران طی دوره نشریه هنرهای زیبا، ۳۰ (۳۰)، ۷۳-۸۳.
- حجتی، حمید؛ مهرعلی‌زاده، یدالله؛ فرهادی راد، حمید؛ آلوستانی، سودابه؛ آقامالایی، محسن؛ اقبال، اشکان؛ نوباغی، غلامرضا. (۱۳۹۲). ارزیابی اثربخش دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرستاران، *فصلنامه مدیریت پرستاری*, ۲ (۳)، ۳۴-۴۲.
- خراسانی، باصلت؛ دوستی، هونم. (۱۳۹۱). ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی (راهنمای عملیاتی). تهران: انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

(۱۳۹۲)، مظلومی محمودآباد و همکاران (۱۳۹۲)، محمودی و همکاران (۱۳۹۲) و فرنیا و همکارانش (۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

در آخرین سطح مدل پاتریک که به نتایج حاصل از دوره آموزشی می‌پردازد با توجه به اینکه برگزاری دوره‌های آموزشی تغییری در عملکرد سازمان داشته است، برای اثربخش کردن دوره‌ها، مدیران باید به عواملی چون: ایجاد تغییرات مثبت در سازمان، نزدیک شدن سازمان به اهداف خود، محسوس بودن فواید برای سازمان، سود مناسب مالی برای سازمان، افزایش تعالی سازمان، افزایش بهسازی سازمان، افزایش کیفیت خدمات رسانی، افزایش کارایی و اثربخشی، افزایش بهره‌وری سازمان، افزایش ارزش نام و برنده سازمان و افزایش اعتماد کارکنان توجه ویژه داشته باشند که تحقیقات حجتی و همکارانش (۱۳۹۲)، مظلومی محمودآباد و همکارانش (۱۳۹۲)، محمودی و همکارانش (۱۳۹۲) و فرنیا و همکارانش (۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

در مجموع می‌توان گفت انجام ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در شهرداری تهران باعث می‌شود تا مدیران و کارکنان تصویر روشن‌تری از چگونگی فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و مدیران آموزشی را قادر می‌سازد تا نسبت به نقاطقه و ضعف برنامه‌های آموزشی آگاهی پیدا کنند و در جهت اثربخش بودن هر چه بیشتر دوره‌های آموزشی تلاش کنند.

برای اثربخش تر شدن دوره‌های آموزشی تخصصی پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- از آنجا که اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمانی با توانایی آموزش‌ها در پاسخگویی به نیازهای شغلی کارکنان ارتباط دارد، پیشنهاد می‌شود ارزیابی اثربخشی برای کلیه دوره‌های آموزشی تخصصی در چهار سطح مدل پاتریک صورت گیرد.

محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم؛ حاجیزاده، محمدمهדי.  
 (۱۳۹۲). بررسی میزان اثربخشی دوره های آموزشی پرستن نمایندگی شرکت گواه براساس مدل ارزشیابی کرک پاتریک از دیدگاه مدیران و کارکنان. *مجله مدیریت فرهنگی*، ۶(۱۸).

Alvelos, R., Ferreira, A. I., Bates, R. (۲۰۱۰). The mediating role of social support in the evaluation of training effectiveness. *European Journal of Training and Development*, ۳۹(۶), ۴۸۴-۵۰۳.

Asrar Mirza, A., Riaz, S. (۲۰۱۲). Training needs assessment in Islamic banking sector. *Qualitative Research in Financial Markets*, ۴(۲/۳), ۱۴۲-۱۵۵.

Attia, A. M., Honeycutt Jr, E. D. (۲۰۱۲). Measuring sales training effectiveness at the behavior and results levels using self-and supervisor evaluations. *Marketing Intelligence & Planning*, ۳۰(۳), ۳۲۴-۳۳۸.

Bates, R. (۲۰۰۴). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and program planning*, ۲۶(۳), ۳۴۱-۳۴۷.

Brad Harris, T., Chung, W., M. Hutchins, H., S. Chiaburu, D. (۲۰۱۴). Do trainer style and learner orientation predict training outcomes?. *Journal of Workplace Learning*, ۲۶(۵), ۳۳۱-۳۴۴.

Cervai, S., Polo, F. (۲۰۱۵). Evaluating the quality of the learning outcome in healthcare sector: The Expero-care Model. *Journal of Workplace Learning*, ۲۶(۸), ۶۱۱-۶۲۶.

Ghosh, P., Prasad Joshi, J., Satyawadi, R., Mukherjee, U., Ranjan, R. (۲۰۱۱). Evaluating effectiveness of a training programme with trainee reaction. *Industrial and commercial training*, 43(4), ۲۴۷-۲۵۵.

رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزادآبادی، سید محسن؛  
 تیمورنژاد، کاوه؛ طاهری، مرتضی. (۱۳۹۴). الزامات توسعه کیفی آموزش های کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۳(۱۲)، ۴۰-۲۱.

رحیمیان، حمید؛ طباطبایی مزادآبادی، سید محسن. (۱۳۹۳). تحلیل شکاف و نیازمنجی مهارت های عمومی و تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۲(۸)، ۷۸-۶۷.

فرنیا، محمدعلی؛ ملکی آوارسین، صادق؛ فرشباف جور، فریده. (۱۳۹۲). ارزیابی اثربخشی دوره های آموزشی برگزارشده برای شرکت های تعاونی استان آذربایجان شرقی. *فصلنامه آموزش و ارزشیابی*، ۶(۲۱). ۲۷-۴۳.

کاظمپور، اسماعیل؛ غفاری، خلیل. (۱۳۹۰). امکان سنجی استقرار نظام آموزش ضمن خدمت مجازی در دانشگاه آزاد اسلامی، *فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۵(۱)، ۱۶۷-۱۹۳.

مظلومی محمودآباد، سید سعید؛ میرزایی، محسن؛ میرزایی علوبجه، مهدی. (۱۳۹۲). ارزیابی اثربخشی دوره های آموزش بهداشت اصناف کشور مبتنی بر مدل کرک پاتریک. *فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت بیزد*، ۱۲(۳).

محمدپور زرندي، حسين؛ طباطبایي مزادآبادی، سيد محسن؛  
 كريمي، سمانه. (۱۳۹۲). مدیریت منابع انسانی در شهرداریها. تهران: انتشارات کوهسار.

محمدپور زرندي، حسين؛ طباطبایي مزادآبادی، سيد محسن. (۱۳۹۳). اجرای بهینه آموزش های الکترونیکی و تأثیر آن بر عملکرد اقتصادی مدیران شهرداری تهران. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۱(۴).

محمدپور زرندي، حسين؛ طباطبایي مزادآبادی، سيد محسن. (۱۳۹۴). مدیریت آموزش سازمانی (با تأکید بر توسعه سرمایه شهری. تهران: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی وزارت راه و شهرسازی.

- Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J., Ranjan, R., Singh, P. (۲۰۱۲). Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. *Industrial and commercial training*, ۴۴(۴), ۱۹۴-۲۰۲.
- Guerci, M., Vinante, M. (۲۰۱۱). Training evaluation: an analysis of the stakeholders evaluation needs. *Journal of European Industrial Training*, ۳۹(۴), ۳۸۵-۴۱۰.
- Iqbal, M. Z., Malik, S. A., Khan, R. A. (۲۰۱۲). Answering the journalistic six on the training needs assessment of pharmaceutical sales representatives: comparative perspectives of trainers and trainees. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 7(1), ۷۱-۹۶.
- Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. (۲۰۰۸). *Evaluating Training Program* (۳rd edn), Tata McGraw-Hill publishing Company Limited.
- Noe, R. A., Tews, M. J., McConnell Dachner, A. (۲۰۱۰). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *The Academy of Management Annals*, 5(1), ۲۷۹-۳۱۰.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., Peng, J. (۲۰۱۰). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 47, ۱۴۷-۱۵۲.
- Rafiq, M. (۲۰۱۰). Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model: A Case Study of PIA. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*.
- Simpson, J., Schraeder, M., Borowski, M. (۲۰۱۰). Enhancing the value of training: creating closer time linkages between training acquisition, application and compensation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(5), ۱۶-۱۸.
- Stephens, K. K., Dailey, S. L. (۲۰۱۰). *Human Resources Development in a Technology-Infused Workplace*. infused workplace. In M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of information science and technology* (3rd ed; ۳۶۹۴-۳۷۰۲). Hershey, PA: IGI Global.
- Topno, H. (۲۰۱۲). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management*, 9(2), ۱۶-۲۲.
- Towler, A., Watson, A., A. Surface, E. (۲۰۱۴). Signaling the importance of training. *Journal of Managerial Psychology*, 29(8), ۸۲۹-۸۴۹.

