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

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

دریافت: ۹۴/۰۹/۱۰ پذیرش: ۹۴/۱۲/۰۳

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

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 پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، تأیید شده است. برای تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از آزمون t تک نمونه‌ای برای سه سطح اول، سوم و چهارم (واکنش، تغییر رفتار و نتایج) و از آزمون t دو گروه همبسته برای سطح دوم (یادگیری حاصل شده) استفاده شده است. نتایج به‌دست 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, P۳٤, L۳۳, C۵۲

*مسئول مکاتبات: sm.tabatabaei@atu.ac

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

۱- مقدمه

مدیریت امور کارکنان، حوزه‌ای است که به اندازه کل حوزه مدیریت، قدمت دارد، اما به‌طور طبیعی دستخوش تغییر و تکامل شده است. نقطه عطف این تغییر و تکامل، جایی است که مدیریت منابع انسانی به جای مدیریت کارکنان مطرح می‌شود. مدیریت منابع انسانی علاوه‌بر دارا بودن مبانی و مفاهیم مدیریت کارکنان، رویکردهای کلی‌تر و جدیدتری را در مدیریت نیروی انسانی در نظر می‌گیرد (محمدپور زرندی و همکاران، ۱۳۹۲). مفاهیم مختلفی در مدیریت منابع انسانی؛ از جمله آموزش کارکنان مطرح شده‌اند. فرایند آموزش و بهسازی، از فعالیت‌های ضروری برای تطبیق نیروی انسانی، با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و می‌تواند حد قابل‌قبولی از دانش شناختی (دانش چه)، مهارت‌های پیشرفته (دانش چگونه) و فهم سیستمی (دانش چرا) را در نیروی انسانی سازمان‌ها برای رفع مسائل ایجاد نماید (Noe et al., ۲۰۱۰). ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقای توانمندی‌های نیروی انسانی، امکان‌پذیر است. چیرگی روزافزون انسان بر طبیعت و شناخت و آگاهی از ناشناخته‌ها و پژوهش برای یافتن تکنیک‌ها 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، مهارت‌های مورد نیاز و ایجاد نگرش‌های درست در آن‌ها می‌باشد که این دانش و مهارت‌ها منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی، کاهش نظارت مستقیم بر کارکنان، بهبود سازمانی، یادگیری سازمانی و افزایش انعطاف‌پذیری سازمان می‌شوند (محمدپور زرندی و طباطبایی مزدآبادی، ۱۳۹۴).

با توجه به مشکلات احتمالی در برگزاری دوره‌های آموزشی، سازمان‌ها ناچار به طراحی و انتخاب روش یا روش‌هایی برای گرفتن بازخورد از دوره‌های برگزار شده می‌باشند که ارزیابی یا ارزشیابی دوره‌های آموزشی به روش‌های مختلف، یکی از این راهکارها می‌باشد (بحرینی و طبیبیان، ۱۳۸۶). ارزیابی دوره‌های آموزشی باعث می‌شود که نظام جامع آموزشی سازمان، ضمن بازنگری مناسب در هر مقطع زمانی، ضمن برطرف شدن نقیصه‌های موجود در آن، همواره به‌روز و مناسب با نیازهای آموزشی سازمان باقی بماند. مسئله‌ای که در اینجا مطرح می‌باشد، سطح ارزیابی و تأثیرگذاری بازخوردهای به‌دست آمده از ارزیابی در سطوح گوناگون بر ارتقای بهره‌وری دوره‌های آموزشی برگزار شده و اقتصادی بودن آنها است. ارزیابی دوره‌های آموزشی می‌تواند در چند سطح صورت گیرد و نتایج حاصل از آن نیز می‌تواند متفاوت باشند (Topno, ۲۰۱۲).

بیشتر مدل‌های ارزشیابی مشهور در سال‌های گذشته براساس الگوی ارزشیابی آموزشی چهار سطحی بنا شده‌اند که اولین بار توسط کرک پاتریک[۱] ارائه شده بود. این الگو به عنوان الگویی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیت‌های آموزشی توصیف شده و به وسیله بسیاری از متخصصان به عنوان معیاری در این حوزه شناخته می‌شود. کرک پاتریک، ارزشیابی را به عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزشی تعریف کرده و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم می‌کند که عبارتند از: واکنش شرکت‌کننده‌ها، 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 برنامه‌های اثربخش در حوزه شهری در هزاره سوم، به کاهش استرس زندگی شهری،

۱- Krik Patrick

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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 خدمت رسانی 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؟
- 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، برحسب 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- مقطعی، 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 ۱۴/۸۵درصد 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 به‌کارگیری 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- مقطعی بوده و بین ۹۰۰ نفر

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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 به‌نظر 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 دوره های آموزشی، تفاوت معناداری وجود ندارد.

رحیمیان و طباطبایی مزدآبادی (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، آیین نگارش، ارتباطات، مدیریت و برنامه‌ریزی و رایانه است. ۴- اولویت‌بندی مهارت‌های تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری 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 به‌عنوان 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 به‌دلیل تأکید بر مباحث نظری در طول دوره یا عدم وجود انگیزه لازم در فراگیران برای کسب دانش و ایجاد تحول در خودشان باشد.

گوش[۱] و همکارانش (۲۰۱۱) 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[۲] 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

۱- Ghosh
۲- Alvelos

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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 گسترده‌ای 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 موفقیت سازمان‌های قرن بیست‌ویکم 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 کهنه، 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، پیش روند یا این‌که متخصصین موردنیاز خود را از خارج سازمان تأمین کنند. در هر دو صورت، سازمان‌ها، هزینه‌های سنگینی را متحمل و با مشکلات فراوانی روبه‌رو خواهند شد (Stephens & Dailey, ۲۰۱۵). آنچه از خود آموزش‌ها مهم‌تر است آن است که دوره‌های آموزشی تا چه میزان اثربخش هستند. به‌عبارتی، اگر در گذشته برگزاری دوره‌های آموزشی و شرکت کارکنان در آنها اقناع‌کننده به‌نظر می‌رسید، امروزه از آموزش انتظار 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. به‌وسیله ارزشیابی، میزان نزدیکی به اهداف مورد نظر، سنجیده می‌شود (Bates, ۲۰۰٤). 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 نقایص و ارائه راه‌حل‌های مناسب
- سنجش سودمند بودن روش‌های آموزش، راه‌های تعلیم و رفع نقایص 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 نقاط‌ضعف برنامه، کنترل و پس از شناخت از بین برده و نقاط‌قوت آن را تقویت کرد (Ghosh et al., ۲۰۱۲).

ارزشیابی دوره‌های آموزشی، ابزاری لازم و ضروری برای مدیر آموزش محسوب می‌شود؛ به طوری‌که 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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

انجام شده تا چه حد منجر به ایجاد مهارت‌های موردنیاز سازمان به‌صورت عملی و کاربردی شده است (Brad Harris et al., ۲۰۱٤).

اثربخشی آموزش یا همان ارزشیابی اثرهای آموزشی، یکی از روش‌های ارزیابی آموزشی محسوب می‌شود، اما سازمان‌ها به اثربخشی آموزش، سازمان‌ها توجه خاصی کرده‌اند و تأکید این نوع ارزشیابی بیشتر بر نتایج آموزش در زمان کار است (Towler et al., ۲۰۱٤).

کرک پاتریک در کتاب خود تحت عنوان «ارزیابی برنامه‌های آموزشی»، چهار سطح مدل ارزشیابی اثربخشی آموزش خود را ارائه نمود. این مدل دارای چهار سطح می‌باشد که عبارتند از:

۱- واکنش: در این سطح، واکنش افراد نسبت به دوره آموزشی و تجارب یادگیری، سنجیده می‌شود. اینکه آیا فراگیران از برنامه آموزشی لذت می‌برند و از آن راضی هستند؟ به بیان دیگر، واکنش شرکت‌کنندگان از دوره آموزشی برگزارشده نسبت به عواملی از قبیل: مدرس، سرفصل‌های درس، شیوه ارائه، جدول زمان‌بندی، تسهیلات و فعالیت‌های یادگیری مدنظر می‌باشد که ساده‌ترین و متداول‌ترین رویکرد ارزشیابی برنامه‌های آموزشی است. پس از پایان دوره آموزشی، می‌توان عکس‌العمل شرکت‌کنندگان در دوره را در مورد میزان رضایتشان از دوره، سنجید (Kirkpatrick & Kirkpatrick, ۲۰۰۸).

۲- یادگیری: در این سطح، دانش، اصول، مفاهیم، مطالب، حقایق و مهارت‌هایی که شرکت‌کنندگان طی دوره فرا گرفته‌اند، مورد سنجش قرار می‌گیرد 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، مهارت‌ها و فعالیت ارائه شده در طی دوره، نشان‌دهنده میزان یادگیری او می‌باشد (Ghosh et al., ۲۰۱۲). این ارزشیابی معمولاً بلافاصله پس از پایان دوره توسط مدرس از فراگیران انجام می‌شود. امتحانات پایان دوره، معرف ارزشیابی اثربخشی در این سطح می‌باشد (Attia & Honeycutt Jr, ۲۰۱۲).

چنانچه یادگیری در سطح دانش باشد، با آزمون‌های پیشرفت تحصیلی می‌توان میزان یادگیری را سنجید، چنانچه در سطح مهارت باشد، آزمون‌های عملکردی و چنانچه در سطح نگرش باشد، با پرسشنامه‌های نگرش‌سنجش می‌توان میزان یادگیری را سنجید. اخذ پیش‌آزمون[۱] و پس‌آزمون[۲] به منظور مشخص نمودن آنچه فرد از طریق دوره آموزشی آموخته است نیز روش دیگری در این زمینه می‌باشد (Rafiq, ۲۰۱۵).

۳- رفتار: در نتیجه شرکت در دوره آموزشی، از اهداف برگزاری دوره‌های آموزشی، تغییر رفتار شرکت‌کنندگان در محیط کاری، در ارتباط با شغل آنان می‌باشد. کرک‌پاتریک خاطر نشان می‌کند از آنجا که یادگیری در کلاس درس یا دیگر جایگاه‌های آموزشی رخ می‌دهد؛ هیچ تضمینی وجود ندارد که فرد، آن مهارت‌ها را در شغل خود نیز به‌کار ببرد (Cervai and Polo, ۲۰۱۵). به عبارت دیگر، در اینجا بحث انتقال یادگیری مطرح است. منظور از انتقال یادگیری، به‌کارگیری دانش، مهارت و رفتارهای فراگرفته شده در محیط آموزشی، در محیط واقعی (سازمان) می‌باشد. 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 آن‌ها از طریق پرسشنامه سؤال می‌شود (Rafiq, ۲۰۱۵).

۴- نتایج: در این سطح، نتایج محسوس و قابل‌سنجش ناشی از اجرای برنامه‌های آموزش مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر پرسش اساسی در این سطح

۱- Pretest
۲- Posttest

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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 ۲۲۷ نفر بود و مدیران مستقیم آنها به تعداد ۳۶ نفر، تشکیل دادند. از بین کارشناسان مالی و اقتصاد شهری، براساس نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۱۴۳ 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 پنج‌تایی لیکرت (خیلی‌کم تا خیلی‌زیاد) ساخته شده است. این پرسشنامه، در سطح واکنش، شامل ۲۴ سؤال می‌باشد که واکنش کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران را نسبت به 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 قابل‌حصول، 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 ۰/۹۶۷ به‌دست آمد و از آنجایی که این عدد از ۰/۷ بالاتر است می‌توان گفت، پرسشنامه تحقیق، از پایایی لازم برخوردار بوده است. ضرایب آلفای کرونباخ برای هر یک از متغیرهای تحقیق به‌صورت جداگانه در جدول ۱ مشخص شده است.

جدول ۱- ضریب آلفای کرونباخ

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ
واکنش	۰/۹۵۶
رفتار	۰/۸۲۰
نتایج	۰/۹۲۹

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

به منظور تعیین روایی پرسشنامه، از نظر اساتید و افراد خبره در حوزه آموزش و ارزیابی، بهره‌گیری شده است که نتایج حاصل با همگرایی بالا، نشان از روایی پرسشنامه تحقیق دارد.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های تخصصی برگزارشده کارشناسان مالی و اقتصاد شهری 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 رفتار و نتایج، بین مدیران مستقیم کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران به تعداد ۳۶ نفر توزیع شد. به‌منظور 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 تک‌نمونه‌ای 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 پیش‌آزمون و پس‌آزمون برای هر هفت دوره که توسط مدرسین دوره صورت گرفته، استفاده شده است. همچنین برای بررسی تفاوت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، برحسب ویژگی سابقه کار، از تحلیل واریانس یک‌طرفه استفاده شده است.

۵- یافته‌های تحقیق

به منظور پاسخ به سؤال اول پژوهش؛ یعنی «اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، در سطح واکنش، به چه میزان است؟» از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. این قسمت شامل ۲۴ سؤال است که سؤالات ۱ تا ۵ مربوط به محتوای آموزش، سؤالات ۶ تا ۱۵ مربوط به نحوه تدریس و سؤالات ۱۶ تا ۲۴ مربوط به نحوه برگزاری دوره‌ها می‌باشد که بین ۱۴۳ نفر از کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، پس از هفت دوره تخصصی برگزارشده در سال ۱۳۹۳، توزیع شده است که نتایج حاصل از آن در جدول ۲ مشخص می‌باشد.

جدول ۲- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در سطح واکنش مربوط به کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران نسبت به برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در سال ۱۳۹۳

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

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول بالا مشخص می‌باشد، میزان سطح معناداری (sig) ۰/۰۰۰ به‌دست آمده است و با توجه به میزان t به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌داری در سطح α =۰/۰۱ بین میانگین نظری (عدد ۳) با میانگین‌های تجربی وجود دارد. بنابراین، با توجه به اینکه میانگین‌های تجربی، بالاتر از میانگین نظری می‌باشد، می‌توان اذعان کرد که آموزش‌های تخصصی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، واکنش مثبتی از سوی شرکت‌کنندگان در دوره به همراه داشته است.

به منظور پاسخ به سؤال دوم پژوهش؛ یعنی «اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی کارشناسان مالی

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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 برگزاری دوره و پس از آن، به وسیله آزمون t دو گروه همبسته، تجزیه‌وتحلیل 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.

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

پیش‌آزمون/ پس‌آزمون	میانگین	انحراف معیار	قبل – بعد				
			میانگین	انحراف معیار	Df	t	Sig
پیش‌آزمون دوره ۱	۱۰/۳۲	۱/۱۰	-۷/۰۳	۱/۶۸	۱۴۲	-۵۰/۰۷۲	۰/۰۰۰
پس‌آزمون دوره ۱	۱۷/۳۶	۱/۳۹					
پیش‌آزمون دوره ۲	۹/۶۴	۱/۵۷	-۷/۹۹	۱/۷۴	۱۴۲	-۵۴/۸۷۲	۰/۰۰۰
پس‌آزمون دوره ۲	۱۷/۶۴	۰/۸۰					
پیش‌آزمون دوره ۳	۹/۷۸	۱/۶۰	-۸/۳۷	۱/۶۳	۱۴۲	-۳۷/۹۹۸	۰/۰۰۰
پس‌آزمون دوره ۳	۱۸/۱۵	۱/۱۵					
پیش‌آزمون دوره ۴	۱۰/۹۰	۱/۹۸	-۷/۳۳	۱/۶۴	۱۴۲	-۳۵/۵۳۳	۰/۰۰۰
پس‌آزمون دوره ۴	۱۸/۲۳	۱/۱۵					
پیش‌آزمون دوره ۵	۹/۸۸	۱/۲۰	-۷/۹۰	۱/۶۳	۱۴۲	-۷۳/۳۹۲	۰/۰۰۰
پس‌آزمون دوره ۵	۱۷/۷۹	۰/۷۲					
پیش‌آزمون دوره ۶	۹/۸۰	۱/۶۸	-۸/۴۴	۱/۲۶	۱۴۲	-۴۴/۵۴۰	۰/۰۰۰
پس‌آزمون دوره ۶	۱۸/۲۴	۱/۰۹					
پیش‌آزمون دوره ۷	۸/۴۵	۱/۳۹	-۸/۰۳	۱/۱۱	۱۴۲	-۴۵/۲۹۵	۰/۰۰۰
پس‌آزمون دوره ۷	۱۶/۴۸	۱/۵۹					

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

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

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

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

جدول ۵- آزمون t دو گروه همبسته برای سطح یادگیری برای هفت دوره تخصصی کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳

	میانگین	انحراف معیار	Df	t	Sig
قبل-بعد	-۷/۸۷	۰/۷۰	۱۴۲	-۱۳۳/۷۸۴	۰/۰۰۰

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

با توجه به سطح معناداری (sig) ۰/۰۰۰ و میزان t به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌داری در سطح α =۰/۰۱ بین پیش‌آزمون و پس‌آزمون در سطح یادگیری برای هر هفت دوره و در مجموع کلیه دوره‌ها وجود دارد. بنابراین می‌توان اذعان کرد که یادگیری از دوره‌های تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران، به صورت معناداری حاصل شده است.

برای پاسخ به سؤال سوم پژوهش؛ یعنی «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؟» از آزمون t تک‌نمونه‌ای 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 به‌دست آمده در جدول ۶ مشخص می‌باشند.

جدول ۶- نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای در سطح تغییر رفتار کارشناسان مالی و اقتصادی شهرداری تهران پس برگزاری دوره‌های آموزشی تخصصی در سال ۱۳۹۳

	میانگین	انحراف معیار	Df	t	Sig
تغییر رفتار	۴/۰۴	۰/۱۷	۱۴۲	۷۷/۱۳۴	۰/۰۰۰

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول ۶ مشخص می‌باشد میزان سطح معناداری (sig) ۰/۰۰۰ به‌دست آمده است و با توجه به میزان t به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌داری در سطح α =۰/۰۱ بین میانگین نظری (عدد ۳) با میانگین‌های تجربی وجود دارد. بنابراین، با توجه به اینکه میانگین‌های تجربی، بالاتر از میانگین نظری می‌باشد، می‌توان اذعان کرد که آموزش‌های تخصصی برای کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳، از دیدگاه مدیران 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 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؟» از آزمون t تک‌نمونه‌ای استفاده شده است. این قسمت شامل ۲۸ سؤال است؛ یعنی برای

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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

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

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

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان‌طور که در جدول ۷ مشخص می‌باشد میزان سطح معناداری (sig) ۰/۰۰۰ به‌دست آمده است و با توجه به میزان t به دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که تفاوت معنی‌داری در سطح α =۰/۰۱ بین میانگین نظری (عدد 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.

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، برحسب ویژگی سابقه کار، تفاوت معناداری وجود دارد؟» از آزمون تحلیل 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.

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

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

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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 دوره‌های 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 $\alpha = ۰/۰۱$ تفاوت معنی‌داری وجود ندارد. بنابراین نتایج آزمون تحلیل واریانس نشان داد که بین سابقه کار و ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی تخصصی در خصوص تک‌تک سطوح ارزشیابی کرک پاتریک، تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

این پژوهش، به ارزیابی اثربخشی دوره‌های تخصصی ویژه کارشناسان مالی و اقتصاد شهری شهرداری تهران در سال ۱۳۹۳ پرداخته است. براساس نتایج حاصل از تجزیه‌وتحلیل اطلاعات، مشخص گردید، دوره‌های آموزشی در هر چهار سطح مدل کرک‌پاتریک، دارای اثربخشی بوده است. با عنایت به این امر از آنجا که واکنش کارکنان نسبت به دوره‌های آموزشی برگزار شده، مثبت می‌باشد، برای حفظ و حتی ارتقای کیفیت آموزش‌ها، مدیران مالی و آموزشی شهرداری تهران به عواملی چون: افزایش سطح آگاهی پس از دوره‌ها، سطح دشواری دوره‌ها، مطلوبیت شیوه تدریس دوره‌ها، کامل بودن اهداف دوره، برآورده ساختن انتظارات کارکنان، مطلوبیت بحث‌های کلاسی، مطلوبیت فعالیت‌های گروهی، ارتباط دوره با شغل فرد، سازگاری وسایل کمک آموزشی و رسانه‌ای با اهداف دوره‌ها، کیفیت کلی وسایل کمک آموزشی (ابزار نوشتاری، تصاویر و ...)، توانایی مدرس‌ها در هدایت و کنترل کلاس، میزان کیفیت بازخوردهای ارائه شده در کلاس، تشویق یادگیرندگان به بحث در کلاس توسط مدرسین، روشن بودن توضیحات و آموزش‌های مدرس، اثربخشی کلی مدرسان، روشن بودن توضیحات و آموزش‌های مدرسان، فایده کلی دوره‌های آموزشی و تعداد دوره‌های آموزشی بی‌فایده، 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 می‌باشد.

در سطح دوم مدل کرک‌پاتریک که یادگیری حاصل شده از دوره‌های آموزشی می‌باشد، از آنجا که یادگیری حاصل شده از دوره‌های آموزشی مناسب می‌باشد، برای حفظ و حتی ارتقای کیفیت آموزش‌ها، مدیران باید به عواملی چون: افزایش توانمندی کارکنان، افزایش مهارت‌های کارکنان، افزایش سرعت عمل کارکنان، افزایش دقت کارکنان، افزایش تسلط کارکنان، بهبود انجام 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 می‌باشد.

در سطح سوم مدل پاتریک و با توجه به اینکه برگزاری دوره‌های آموزشی تغییرات رفتاری در کارکنان ایجاد کرده است، برای افزایش کیفیت آموزش‌ها، مدیران باید به عواملی چون بهبود رفتار شهروندی کارکنان، بهبود اخلاق کاری کارکنان، بهبود کیفیت رفتار شغلی کارکنان، افزایش کمیت رفتارهای شغلی کارکنان، محسوس بودن تغییرات رفتاری در کارکنان، محسوس بودن پایداری تغییر رفتار 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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

(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 اثربخش‌کردن 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 خدمات‌رسانی، افزایش کارایی و اثربخشی، افزایش بهره‌وری سازمان، افزایش ارزش نام و برند 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 به‌دست آورند و مدیران آموزشی را قادر می‌سازد تا نسبت به نقاط‌قوت و ضعف برنامه‌های آموزشی آگاهی پیدا کنند و در جهت اثربخش بودن هر چه بیشتر دوره‌های آموزشی تلاش کنند.

برای اثربخش‌تر 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.
- 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 مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۳ (۹).

بحرینی، سید حسین؛ طبیبیان، منوچهر. (۱۳۸۶). ارزیابی آموزشی دکترای شهرسازی دانشگاه تهران طی دوره ۷۳-۸۳، *نشریه هنرهای زیبا*، ۳۰(۳۰)، ۱۳-۲۲.

حجتی، حمید؛ مهرعلی‌زاده، یداله؛ فرهادی راد، حمید؛ آلوستانی، سودابه؛ آقاملایی، محسن؛ اقبال، اشکان؛ نوباغی، غلامرضا. (۱۳۹۲). ارزیابی اثربخش دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرستاران، *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۲(۳)، ۳۴-۴۲.

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

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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

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

فرنیا، محمدعلی؛ ملکی‌آوارسین، صادق؛ فرشباف‌جور، فریده. (۱۳۹۲). ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزارشده برای شرکت‌های تعاونی استان آذربایجان شرقی. *فصلنامه آموزش و ارزشیابی*، ۶ (۲۱). ۲۷- ۴۳.

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

مظلومی محمودآباد، سید سعید؛ میرزایی، محسن؛ میرزایی علویجه، مهدی. (۱۳۹۲). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش بهداشت اصناف کشور مبتنی بر مدل کرک‌پاتریک. *فصلنامه علمی پژوهشی دانشکده بهداشت یزد*، ۱۲ (۳).

محمدپور زرندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن؛ کریمی، سمانه. (۱۳۹۲). *مدیریت منابع انسانی در شهرداری‌ها*. تهران: انتشارات کوهسار.

محمدپور زرندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن. (۱۳۹۳). اجرای بهینه آموزش های الکترونیکی و تأثیر آن بر عملکرد اقتصادی مدیران شهرداری تهران. *فصلنامه اقتصاد و مدیریت شهری*، ۱ (۴).

محمدپور زرندی، حسین؛ طباطبایی مزدآبادی، سید محسن. (۱۳۹۴). *مدیریت آموزش سازمانی (با تأکید بر توسعه سرمایه شهری*. تهران: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی وزارت راه و شهرسازی.

محمودی، امیرحسین؛ عابدی، اکرم؛ حاجی‌زاده، محمدمهدی. (۱۳۹۲). بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی پرسنل 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. (۲۰۱۵). The mediating role of social support in the evaluation of training effectiveness. *European Journal of Training and Development*, ۳۹(٦), ٤٨٤-٥٠٣.

Asrar Mirza, A., Riaz, S. (۲۰۱۲). Training needs assessment in Islamic banking sector. *Qualitative Research in Financial Markets*, ٤(۲/۳), ١٤٢-١٥٥.

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), ۳۲٤-۳۳۸.

Bates, R. (۲۰۰٤). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and program planning*, ۲۱(۳), ۳٤۱-۳٤۷.

Brad Harris, T., Chung, W., M. Hutchins, H., S. Chiaburu, D. (۲۰۱٤). Do trainer style and learner orientation predict training outcomes?. *Journal of Workplace Learning*, ۲٦(٥), ۳۳۱-۳٤٤.

Cervai, S., Polo, F. (۲۰۱٥). Evaluating the quality of the learning outcome in healthcare sector: The Expero٤care Model. *Journal of Workplace Learning*, ۲۷(۸), ٦١١-٦٢٦.

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*, ٤۳(٤), ۲٤۷-۲٥٥.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

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*, ٤٤(٤), ١٩٤-٢٠٢.

Guerci, M., Vinante, M. (۲۰۱۱). Training evaluation: an analysis of the stakeholders evaluation needs. *Journal of European Industrial Training*, ٣٥(٤), ٣٨٥-٤١٠.

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*, ٦(١), ٧١-٩٦.

Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. (۲۰۰۸). E*valuating Training Program* (۳rdedn), 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*, ٤(١), ٢٧٩-٣١٥.

Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., Peng, J. (۲۰۱۵). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, ٧٦, ١٤٧-١٥٢.

Rafiq, M. (۲۰۱۵). Training Evaluation in an Organization using Kirkpatrick Model: A Case Study of PIA. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*.

Simpson, J., Schraeder, M., Borowski, M. (۲۰۱۵). Enhancing the value of training: creating closer time linkages between training acquisition, application and compensation. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, ٢٩(٥), ١٦-١٨.

Stephens, K. K., Dailey, S. L. (۲۰۱۵). *Human Resources Development in a Technology-Infused Workplace*. infused workplace. In M. Khosrow-Pour (Ed.), Encyclopedia of information science and technology (۳rd ed; ٣٦٩٤-٣٧٠٢). Hershey, PA: IGI Global.

Topno, H. (۲۰۱۲). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *IOSR Journal of Business and Management*, ٥(٢), ١٦-٢٢.

Towler, A., Watson, A., A. Surface, E. (۲۰۱٤). Signaling the importance of training. *Journal of Managerial Psychology*, ٢٩(٧), ٨٢٩-٨٤٩.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-23]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1394.4.13.2.9]