

بررسی میزان اثربخشی «نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج» با «رویکرد توانمندسازی»

مجتبی امیری* - هیأت علمی دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.
مرضیه شاه محمدی - کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

Evaluation of the Effectiveness of Staff Training System, Karaj Municipality with Empowerment Approach

Abstract: This study evaluated the present status of education system, municipal staff Karaj and the effectiveness of administrators and students over the years 1387 to 1382 in-service short-term classes have participated, took place. Descriptive research methods and data gathering methods as well as library research and field studies using the questionnaire and investigate documents Karaj Municipality Education Unit has been gathered. The training course for 75 years, 3989 persons from 3927 hours of Karaj Municipality has held the highest average hours spent per person for 86 years, equal to about 74 hours and then 87 years equals 57 hours. Model results based on four levels, "Kirk Patrick", showed that the effectiveness of training courses attended by municipal administrators and students of Karaj in response levels, behaviour and results, desirable and in the learning level is moderate.

Key words: Education, Training Effectiveness, Kirk Patrick Model, Evaluation of Education, Empowerment and Karaj Municipality

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی وضعیت موجود نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج و میزان اثربخشی آن از دیدگاه مدیران و فراگیران که طی سالهای ۱۳۸۷ تا ۱۳۸۲ در کلاسهای ضمن خدمت کوتاه مدت شرکت کرده‌اند، انجام گرفته است. روش تحقیق، «توصیفی» و «روش گردآوری داده‌ها» نیز به صورت مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته و بررسی اسناد و مدارک واحد آموزش شهرداری کرج جمع‌آوری شده است. در این سالها تعداد ۷۵ دوره آموزشی برای ۳۹۸۹ نفر از پرسنل شهرداری کرج به میزان ۳۹۲۷ ساعت برگزار شده است که بیشترین میانگین ساعت آموزشی گذرانده شده برای هر فرد مربوط به سال ۸۶ برابر با ۷۴ ساعت و سپس، سال ۸۷ برابر با ۵۷ ساعت است. نتایج پژوهش براساس مدل چهار سطحی «کرک پاتریک»، نشان داد که میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی گذرانده شده در شهرداری کرج از دیدگاه مدیران و فراگیران در سطوح واکنش، رفتار و نتایج، «مطلوب» و در سطح یادگیری در حد «متوسط» بوده است. واژگان کلیدی: آموزش، اثربخشی آموزش، مدل کرک پاتریک، ارزشیابی آموزش، توانمندسازی و شهرداری کرج.

صراحت داده اند: «یک ارزشیابی جامع و کامل میتواند ما را از اثربخش بودن نتایج آموزشها آگاه کند؛ ارزشیابی بازخوردی را ایجاد میکند که می‌تواند با توجه به آن فهمید آموزشهای داده شده در رسیدن به اهداف مورد نظر اثربخش بوده‌اند یا خیر» (Biridi, Kamal, 2002). امروزه آموزش به عنوان تجربه‌ای به شمار می‌آید که مبتنی بر یادگیری به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است، تا او را به انجام کار و بهبود بخشی توانایی‌ها، افزایش مهارت‌ها و در نتیجه توانمند شدن برای تحقق بخشیدن به اهداف مورد نظر قادر سازد؛ بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با محیط فعالیت است و مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت کرده و موجب کسب دانش، مهارت و توانایی‌های تازه در فرد گردد، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل کرده و فراتر از به حداکثر رساندن اثر بخشی و کارایی افراد در سازمان، ضمن آشنا ساختن آنان با محیط و توجیه آنها بر اساس نیاز، دوره‌های آموزشی مناسب را نیز برای آنها فراهم آورد (سید جوادین، ۱۳۸۲، ص ۲۶۷).

اهمیت موضوع و بیان مساله

یکی از وظایف اصلی و حیاتی مدیران سازمانها، توجه به «سرمایه‌های انسانی سازمان»^۱ از طریق به کارگیری سازوکارهای اثربخشی آموزش و توانمندی کارکنان است؛ زیرا داشتن کارکنان ورزیده، یکی از مهمترین عوامل در میزان کارایی و کارآمدی سازمان به شمار می‌آید و دوران تحصیلات در مدارس و دانشگاهها به عنوان مبنای تربیت و آموزش دانش و معلومات عمومی و اختصاصی است که افراد را برای ورود به اجتماع و خدمت موثر آماده می‌سازد؛ ولی افرادی که به استخدام سازمان در می‌آیند، علاوه بر این معلومات، به دانش و مهارتهایی نیز برای توانمندی و انجام شایسته وظایف محول، نیاز دارند. این آموزشها به کارکنان کمک می‌کند تا نقش فعال و موثرتری در نیل به اهداف سازمان ایفا کنند (سعادت، ۱۳۸۶، ص ۱۷۴).

غالب سازمانها و موسسات پیشرو، به منظور بهسازی

گسترش روز افزون علم و فناوری باعث شکل‌گیری ساختارهای سازمانی متفاوتی نسبت به گذشته شده است و هر سازمانی برای هماهنگ شدن با این تغییرات سریع و رو به رشد، کانال‌های ارتباطی درون سازمانی خود را مناسب با این تحولات تغییر داده است. در چنین شرایطی سازمان موفق، سازمانی است که با توجه به دانش روز و فناوری پیشرفته خود را به سوی ترقی و پیشرفت هدایت کند.

تغییرات سریع علم و فناوری در همه سازمانهای امروز اثرگذار است و غفلت از آن باعث سقوط سریع سازمان می‌شود. سازمانها از ارکان مهمی از قبیل ساختار، نیروی انسانی یا کُنشگران، فناوری و مدیریت تشکیل یافته‌اند (SCOitt, 1992, p.16)؛ که به زعم بسیاری از صاحب‌نظران نیروی انسانی مهمترین رکن در این بین است، زیرا کارایی سازمان منوط به انجام وظایف درست و صحیح این نیروها در دایره صفی و ستادی است. از آنجایی که حدود ۷۰ درصد از منابع و سرمایه‌های سازمانها را منابع انسانی تشکیل می‌دهد؛ از این رو، تامین این سرمایه انسانی مستلزم انجام فعالیتهای آموزشی منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی است. پرورش انسانهای زنده و ماهر که از آن به عنوان توسعه «منابع انسانی»، «نیروی انسانی» و اخیراً «سرمایه انسانی» یاد می‌شود، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است که سازمانها برای بقاء و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی سخت بدان نیازمندند. با توجه به نکات بیان شده این نکته قابل تامل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزشها باید با توجه به اصول و روشهای علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه به دست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد؛ زیرا در غیر این صورت آموزشها بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌های سازمان نیز می‌شوند. حال این سؤال پیش می‌آید که چگونه می‌توان پی برد نتایج به دست آمده از اجرای دوره‌های آموزشی در راستای تحقق اهداف مورد نظر بوده است؟ بیشتر صاحب‌نظران جواب این سؤال را به

منابع انسانی خویش، بیش از پیش توجه خود را به «برگزاری دوره‌های آموزشی» معطوف داشته‌اند؛ اما در حالی که اهمیت و ضرورت طراحی و اجرای آموزشهای حین کار در سازمانها به صورت یک امر طبیعی در آمده است و همگان بر آن اتفاق نظر دارند، آنچه در طراحی و اجرای آموزش اهمیت فوق العاده‌ای پیدا می‌کند، ارزیابی اثربخشی این نوع آموزشهاست؛ به گونه‌ای که بتوان از نتایج به دست آمده از آنها، آموزشهای تکمیلی و جهت داری را طراحی کرد. تعیین دقیق اثرات و نتایج یک دوره آموزشی بر شرکت کنندگان و تعیین دقیق نحوه عملکرد آنها در بازگشت به محل کار خود در سازمان، فرایندی پیچیده و مشکل و گاه مبتنی بر قضاوتهای ذهنی کسانی است که هر چند در تهیه و اجرای ظاهرا موفقیت آمیز یک دوره آموزشی کوشش بسیار به عمل می‌آورند، اما کمتر به آثار و نتایج عملی دوره آموزشی توجه دارند (ساعتچی، ۱۳۶۸، ص ۶).

سازمانها سالانه مبالغ هنگفتی را برای آموزش مهارتهای خاص صرف می‌کنند؛ بدون اینکه اثربخشی آنها به طور مطلوب اندازه گیری شود یا سیستم بازخورد مناسبی در سازمان وجود داشته باشد. متأسفانه در بسیاری از موارد سیستم اثربخشی وجود ندارد یا بسیار پراکنده و بی نظم است؛ از سوی دیگر هرگونه بی توجهی و سهل انگاری در ارزشیابی دوره‌های آموزشی موجب خواهد شد که آن دوره‌ها به صورت اقدامی تفتنی برای کارکنان و یا تلاش برای استفاده از مزایای آن درآید (ایلی، ۱۳۷۲، ص ۵). از طریق تعیین میزان اثربخشی عملیات و مداخلات آموزشی می‌توان قضاوت کرد که عملکرد برنامه آموزشی تا چه اندازه مطلوبیت دارد و تا چه اندازه باید بهبود یابد. به طور کلی دلایل تعیین اثربخشی برنامه‌های آموزشی عبارتند از (جباری، ص ۱۲۷):

- «تعیین بازده آموزش»؛ و
- «ارتقای کیفیت آموزش»؛ و
- «توسعه اعتماد جمعی».

مفید بودن ارزشیابی آموزش در مطالعات گزارش شده بسیاری از نویسندگان اثبات شده است. ارزیابی آموزش، جزء جدایی ناپذیر فرایند آموزش به شمار می‌رود و قرار دادن آن به عنوان بخشی از فرایند آموزش، نشان دهنده

مهارت در طراحی یک برنامه آموزشی به شمار می‌رود و آموزش دهندگان در همه رشته‌ها باید برنامه ارزشیابی آموزش را تدوین کنند. تعریف «اثربخشی» عبارت است از: «میزان موفقیت مدیر در زمینه بازدهی و نتایج کاری که به او محول شده است». در مورد مفهوم ارزیابی اثربخشی آموزش تعریف جامع و مشخصی وجود ندارد و این به خاطر این است که فرایند دستیابی به آن کار دشواری است. ارزیابی اثربخشی آموزش یعنی اینکه تا حدودی تعیین کنیم آموزشهای انجام شده تا چه حد به دانش افزایی و مهارت آموزی منجر شده است. تعابیری که می‌توان برای بررسی میزان اثربخشی آموزشی ابراز داشت عبارتند از:

- «تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی»؛
- «تعیین نتایج قابل مشاهده از کارآموزان در آموزشهای اجراشده»؛
- «تعیین میزان انطباق رفتار کارآموزان با انتظارات نقش سازمانی آنها»؛
- «تعیین میزان درست انجام دادن کار که مورد نظر آموزش بوده است»؛
- «تعیین میزان توانایی ایجاد شده در اثر آموزشها برای دستیابی به اهداف»؛
- «تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی، تعیین میزان بهبود شاخصهای موفقیت کسب و کار» (بازرگان، ص ۱۵ و ۱۶).

با توجه به مباحث مطروحه، باید گفت که اثربخشی آموزش از طریق بررسی «کارایی درونی و برونی نظام آموزش سازمانی» تعیین می‌گردد؛ یعنی اگر بتوانیم کارایی درونی و برونی سیستم آموزش سازمانها را اصلاح کنیم، تقریباً اثربخشی آموزش تضمین می‌شود (سلطانی، ۱۳۸۰، ص ۱۱۹).

تصویب «ماده ۱۵۰ قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران» در سال ۱۳۷۹ و آیین نامه اجرایی مصوب این ماده در همین سال و «ماده ۵۴ قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و آیین نامه اجرایی آن»، نقاط عطف اساسی برای آموزش کارکنان در ایران به شمار می‌آیند. آموزش و بهسازی کارکنان» از اولویتهای شهرداریها بوده



و ضرورت آن نیز روز به روز بیشتر می شود و شهرداریهای ایران به عنوان دستگاہهای عمومی، که ارتباط مستقیمی با عموم مردم دارند، برای حفظ ویژگیهای پاسخگویی و مردمی بودن و ارتقای سرمایه انسانی و جلب رضایت شهروندان، بایستی برنامه ریزی کرده و با روش مناسب به تعیین نیازهای آموزشی کارکنان، آموزش و بهسازی آنان و ارزشیابی فعالیت‌های انجام شده در این حوزه بپردازند (نیکنام، ۱۳۸۶)؛ چراکه «سرمایه انسانی» تولید شده بر اثر آموزش مستمر از بین نمی‌رود. ممکن است این سرمایه از شهری به شهر دیگر برود، یا حتی مدتی را کد باشد اما زایش خود را از دست نمی‌دهد و همواره برای مجموعه مدیریت شهری کشور ثمر بخش خواهد بود (سعیدی رضوانی، ۱۳۸۲، ص ۸). در این تحقیق در نظر است به این سوال اصلی پاسخ داده شود که «میزان اثر بخشی نظام آموزشی کارکنان شهرداری کرج به چه صورت است؟»

روش شناسی تحقیق

از آنجایی که این تحقیق، «جنبه اکتشافی و شناخت وضعیت موجود» را دارد و محقق به دنبال آنست که میزان اثربخشی نظام آموزش شهرداری را مورد بررسی قرار دهد؛ از این رو به جای فرضیه که روابط، آثار یا تفاوت دو یا چند متغیر را نسبت به یکدیگر مورد بررسی قرار می‌دهد، سوال تحقیق مطرح می‌شود. سوالات تحقیق عبارتند از:

- ۱- وضعیت موجود نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج چگونه است؟
 - ۲- میزان اثربخشی نظام آموزش کارکنان شهرداری کرج چه مقدار است؟
- روش تحقیق با توجه به «هدف»، «کاربردی» و با توجه به نحوه گردآوری داده‌ها، «غیر آزمایشی» و «توصیفی از نوع پیمایشی» است. «جامعه مورد نظر در این تحقیق»، شامل کلیه افراد آموزش دیده شهرداری کرج (ستاد) در دوره‌های آموزشی برگزار شده از سال ۱۳۸۲ الی ۱۳۸۷ است و تعداد آنها ۴۰۰ نفر است. با توجه به اینکه مدیران دریک طبقه و کارشناسان و تکنسین‌ها در طبقه دیگر قرار دارند؛ به همین سبب از «روش نمونه گیری طبقه ای» با «فرمول

جامعه محدود» و «تعداد حجم نمونه» در طبقات مختلف استفاده شده است. برای انتخاب نمونه از جامعه ۴۰۰ نفری، ۱۹۶ نفر (تعداد نمونه مورد نظر از طبقه مدیران ۴۶ نفر و تعداد نمونه انتخاب شده از طبقه فراگیران ۱۵۱ نفر) انتخاب شد که از این تعداد ۱۲۰ نفر از فراگیران و ۳۵ نفر از مدیران به پرسش نامه پاسخ دادند. برای روایی پرسش نامه، از روایی محتوایی و نظرات ۱۵ تن از استادان صاحب نظر و مدیران شهرداری کرج و برای سنجش اعتبار پرسش نامه از «روش آلفای کرونباخ» استفاده شده است که میزان آلفا در پرسش نامه مدیران ۰.۹۳۹٪ و در پرسش نامه فراگیران ۰.۹۰۸٪ به دست آمد که نشان دهنده این بود که آزمون از پایایی قابل قبولی برخوردار است.

ابزار و مدل تحقیق: به منظور انجام پژوهش حاضر و جمع آوری نظرات دانش آموختگان و مدیران مستقیم آنها، دو پرسشنامه که متشکل از ۳۵ سوال بسته پاسخ برای فراگیران و ۲۳ سوال بسته پاسخ برای مدیران است، طراحی و مورد استفاده قرار گرفت. قسمت انتهایی فرم جهت هرگونه اظهار نظر و یا پیشنهاد پاسخگویان به صورت باز طراحی شده بود. «سوالات پرسشنامه» بر اساس «مقیاس لیکرت» با ۵ درجه: (۵) خیلی زیاد، (۴) زیاد، (۳) تا حدودی، (۲) کم، و (۱) خیلی کم، تهیه شده و مدل استفاده شده در تحقیق، «مدل کرک پاتریک» است که بیشتر مدل‌های ارزشیابی مشهور در سال‌های گذشته بر اساس این الگوی ارزشیابی آموزشی چهار سطحی بنا شده‌اند.

(Kaufman; Keller. 1995). عناصر اصلی مدل عبارتند از:

- ۱- ارزیابی «واکنش» که منظور همان واکنشی است که شرکت کنندگان در یک برنامه آموزشی در مورد آن برنامه از خود نشان می‌دهند؛
- ۲- ارزیابی «یادگیری» که همان تعیین میزان فراگیری مهارتها، تکنیکها و حقایقی است که افراد آموخته‌اند؛
- ۳- ارزیابی «رفتار» که منظور چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل گردیده است؛
- ۴- ارزیابی «نتایج» که منظور میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم با سازمان ارتباط دارد و دستاوردهایی

که بعد از گذراندن دوره آموزشی ایجاد می‌شود.

«تجزیه و تحلیل داده‌ها»: در این تحقیق برای «تجزیه و تحلیل داده‌ها» از «برنامه Spss» و از دو روش «آمار توصیفی» و «آمار استنباطی» استفاده شد. «آمار توصیفی»، به منظور برآورد «فراوانی و محاسبه میانگین و انحراف معیار داده‌ها» به کار رفته است و در «آمار استنباطی» از «آزمون t تک نمونه‌ای» برای بررسی سوالات تحقیق استفاده شد. همچنین برای بررسی ارتباط اثربخشی آموزشی با سن، سابقه کار، سطح تحصیلات و پست سازمانی از ضریب همبستگی «پیرسون» و «اسپیرمن» بهره گرفته شد.

گذشته است که نشان از بیشتر شدن اهمیت آموزش نیروی انسانی در سالهای اخیر دارد.

با بررسی پیشینه تحقیق، مشخص گردید که تاکنون تحقیقی به منظور حصول اطمینان از اجرای درست این دوره‌ها، و ارزشیابی دوره‌های آموزشی در شهرداریهای کشور انجام نگرفته است؛ از این رو با توجه به اهمیت و ضرورت آموزش در شهرداریها که با عموم مردم سروکار دارند، محقق تصمیم گرفت وضعیت موجود نظام آموزش و همچنین میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی برگزار شده در شهرداری کرج را با توجه به «سطوح چهار گانه پاتریک» بررسی نماید.

پیشینه تحقیق

از جمله تحقیقات ایرانی انجام شده در این خصوص می‌توان به مطالعه: ابراهیمی دهشیری (۱۳۷۷)، هدایت نژاد (۱۳۷۸)، پیری لاله لو (۱۳۷۸)، قهرمانی (۱۳۸۰)، محمودی (۱۳۸۱)، عبدالملکی (۱۳۸۲)، رضایی (۱۳۸۲)، غلامی چنارستان علیا (۱۳۷۴)، کارپیشه (۱۳۸۳)، آقاجانپور (۱۳۸۶)، بهمنی (۱۳۷۵)، فلاحتی (۱۳۸۴)، حمید رضازاده گلی (۱۳۷۳)، توسلی (۱۳۸۵) اشاره نمود. همچنین از جمله تحقیقات خارجی صورت گرفته در این خصوص می‌توان به مطالعات ترپنل (۱۹۸۴)، Jemison، Commer (۲۰۰۲)، Erbugh (۲۰۰۱)، Ibendahl، Winkel (۲۰۰۲)، Kerzner (۲۰۰۶)، Yolsal، Hosseini & Rivera (۲۰۰۱) و Crowe (۲۰۰۶) اشاره نمود.

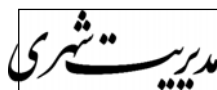
نتایج تحقیقات داخلی و خارجی نشان می‌دهد می‌توان گفت که ۳۰ درصد تحقیقها ستاده‌های سطح واکنش را برای ارزشیابی اثربخشی آموزش مورد استفاده قرار داده‌اند و ۷۵ درصد ستاده‌های شناختی (یادگیری)، ۲۵ درصد ستاده‌های رفتاری و فقط ۹ درصد شرکتها ستاده‌های سطح نتایج را جهت ارزشیابی آموزش مورد بهره برداری قرار داده‌اند که این شاید به دلیل ساده بودن سطح ۱ و ۲ (واکنش و یادگیری) و پیچیده تر شدن سطوح ۳ و ۴ (ارزشیابی تغییر رفتار و نتایج)، کاربری زیاد در سطح اول و دوم باشد. ۷۰ درصد تحقیقات خارجی و داخلی ذکر شده در پیشینه تحقیق مربوط به دهه

ساختار تشکیلاتی شهرداری کلانشهر کرج

شهرداری کرج در سال ۱۳۳۳ تاسیس شد. به موازات گسترش شهرکرج و لزوم اصلاح ساختار مدیریت شهری، در اوائل دهه ۷۰ سه شهرداری کرج، رجایی شهر و مهرشهر با هم ادغام و شهرداری کرج با درجه ۱۱ تشکیل گردید. که علاوه بر ستاد مرکزی، ده شهرداری منطقه‌ای و ۱۰ سازمان تخصصی که مسئولیت انجام بخشی از وظایف شهرداری را به عهده گرفته‌اند را در برمی‌گیرد. به استناد ماده ۵۴ قانون شهرداری، سازمان اداری شهرداری کرج دارای ۱۱۷۳ پست سازمانی (کارمندی) و ۱۱۳ پست با نام می‌باشد. تعداد نیروهای شهرداری کرج و مناطق بدون در نظر گرفتن سازمانهای وابسته ۲۷۹۱ نفر است که بیشترین سطح تحصیلات با ۱۶۷۹ نفر زیر دیپلم (۶۰ درصد) است و تحصیلات دیپلم و لیسانس، فوق دیپلم، فوق لیسانس و دکترا به ترتیب در رده‌های بعدی قرار گرفته‌اند و بیشترین سابقه کار در شهرداری ۱۱ تا ۱۵ سال، ۷۹۵ نفر (۲۸.۵ درصد) است و در خصوص نوع استخدام، کارگری دائم با ۱۷۸۹ نفر (۶۴ درصد) و کارگری موقت با ۵۵۹ نفر در ردیف اول و دوم و کارمندی ثابت، موقت و رسمی به ترتیب در ردیف‌های بعد قرار گرفته‌اند.

مرکز آموزش علمی - کاربردی شهرداری کرج

مرکز آموزش علمی - کاربردی شهرداری کرج در شهریور ماه ۱۳۸۷ موفق به اخذ مجوز پذیرش اولین دوره دانشجویی از دانشگاه علمی - کاربردی در مقطع کاردانی به صورت



پودمانی در رشته‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات با گرایش خدمات رایانه در شهرداری، آتش نشانی با گرایش اطفاء حریق و ساختمانهای بلندگردید و در آبان ماه ۸۷ طبق برنامه زمانبندی دانشگاه دوره‌ها را برگزار و در حال حاضر با توجه به پذیرش دانشجو در اسفند ۸۷ دارای قریب به ۴۰۰ نفر دانشجو در ۵ رشته IT، معماری، روابط عمومی، آتش نشانی اطفاء حریق و ساختمانهای بلند است.

بررسی وضعیت موجود نظام آموزش شهرداری کرج

مدیریت طرح و برنامه معاونت هماهنگی و برنامه ریزی با رویکرد بستر سازی تحول در نظام اداری شهرداری، مبحث آموزش و بهسازی نیروی انسانی را از نیم سال دوم ۸۲ سرلوحه برنامه‌های خویش قرار داده است که در چارچوب دستورالعمل اجرایی برنامه‌های آموزشی، هر سال توسط دفتر آموزش و مطالعات کاربردی سازمان شهرداریها در خصوص موارد انتخاب دوره‌های آموزشی، محتوای آموزش، مکان و زمان برگزاری دوره‌ها، انتخاب مجری برگزاری دوره‌ها، اساتید دوره‌ها و غیره تهیه می‌شود و آیین نامه اجرایی آموزش ضمن خدمت

کارکنان شهرداری کرج و سازمانهای وابسته، شرح حداقل میزان ساعات آموزشی مدیران و کارکنان ضرورت آموزش مدیران به عنوان یکی از شرایط انتصاب رده‌های نیازسنجی و اجرای دوره‌های آموزشی، استفاده از امتیاز ۱۷۶ ساعت آموزش ضمن خدمت به منظور ترغیب و تشویق کارکنان، اعمال اقدامات انضباطی پرداخته است، انجام می‌گردد. بر مبنای چارت سازمانی مصوب، دارای ۴ نیروی انسانی متخصص است که در حال حاضر ۳ نفر کارمند، با تحصیلات فوق لیسانس (۲ نفر) و دیپلم (۱ نفر) مشغول به فعالیت هستند. همانگونه که آموزش یک فرایند نظامدار است (درون داد، اجرا، برون داد) بتبع آن الگوی ارزیابی آموزشی نیز بر همین اساس طرح ریزی گردیده و می‌بایست نظامدار باشد؛ به همین سبب ارزیابی آموزش نباید تنها در یک مرحله انجام گیرد، بلکه باید از سرآغاز هر فعالیت آموزشی، شروع و به همراه مراحل بعدی ادامه یابد. در جدول شماره ۱، وضعیت موجود شهرداری مبتنی بر فرایند آموزش و بهسازی نشان داده شده است:

جدول ۱. بررسی وضعیت موجود مبتنی بر فرآیند آموزش و بهسازی در شهرداری کرج؛ ماخذ: نگارندگان.

مولفه‌های ارزشیابی	وضعیت موجود نظام آموزش از دیدگاه مدیران و فراگیران
نیازسنجی	دوره‌های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی بر اساس ارزشیابی عملکرد کارکنان و نظرخواهی از مدیران بوده است.
تدوین اهداف کلی و ویژه آموزشی	اهداف کلی برای دوره‌های آموزشی مبتنی بر نیازسنجی تدوین شده است، اما استراتژی آموزش در شهرداری در نظر گرفته نشده است. توجه کافی در ارزیابی عملکرد پرسنل در امر آموزش صورت نمی‌گیرد.
محتوای دوره	در تهیه محتوای دوره سعی شده اهداف آموزش پوشش داده شود، ولی میزان و سطح محتوای آموزش برای مشاغل شهرداریها مشخص نیست و دوره‌های آموزشی از حیث محتوا با تجربه و خصوصاً سطح تحصیلات پرسنل مطابقت ندارد و بیشتر تناسب شغلی دارد.
اجرا	تصمیم‌گیری در مورد انتخاب شرکت کنندگان به عهده مدیران است و در این انتخاب تناسب شغل و مسئولیت در نظر گرفته می‌شود. مشکل اطلاع رسانی آموزش به شرکت کنندگان، محدودیت مشارکت در کلاسهای آموزشی، عدم علاقه از سوی برخی کارکنان به آموزش و پایین بودن ظرفیت تعداد پذیرش فراگیران برای آموزش. عدم استمرار دوره‌ها و فاصله زمانی زیاد بین دو دوره مرتبط با هم.

مدرسان در ارتباط با عنوان درس خود طرح درس ارائه می‌دهند و سعی شده تحصیلات مدرسان با عنوان تدریس آنها هماهنگی و تناسب داشته باشد اما از لحاظ تجربه هماهنگی لازم وجود ندارد.	
سعی شده وسایل و کمک آموزشی لازم و متناسب با محتوا و روش آموزشی مربوطه و خدمات رفاهی لازمی تدارک دیده شود ولی مشکلات زمان، مکان و فضای آموزشی برای کارکنان وجود دارد.	
ارزشیابی آموزشی در شهرداری تاکنون صورت نگرفته است.	ارزشیابی

برگزاری دوره ها، دوره‌های عمومی با ۱۷۰۶ ساعت (۴۴ درصد)، اداری و مالی با ۹۴۶ ساعت (۲۴ درصد)، فنی و مهندسی با ۹۴۳ ساعت (۲۴ درصد) در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند و دوره‌های حمل و نقل با ۱۷۴ ساعت (۴ درصد)، حقوقی با ۱۲۸ ساعت (۳۰۲۴ درصد)، خدمات شهری با ۳۰ ساعت (۰۰۷۶ درصد) در رتبه‌های آخر قرار گرفتند.

میانگین ساعتی که هر فرد در سال آموزش دیده به ترتیب در سال ۱۳۸۲ برابر با ۳۱ ساعت، و در سال ۱۳۸۳ برابر با ۵۱ ساعت، در سال ۱۳۸۴ برابر با ۳۵ ساعت، در سال ۱۳۸۵ برابر با ۳۹ ساعت، در سال ۱۳۸۶ برابر با ۷۴ ساعت و در سال ۱۳۸۷ برابر با ۵۷ ساعت است که بیشترین میانگین میزان ساعت، متعلق به سالهای ۱۳۸۶ و ۱۳۸۷ است و نسبت به سالهای قبل از آن، روند افزایشی را نشان می‌دهد و با متوسط، حداقل شصت ساعت آموزش برای مدیران و چهل ساعت آموزش برای کارکنان در هر سال طبق نظام آموزشی کارکنان دولت (در راستای فصل چهارم از مقررات استخدامی شهرداریها مصوب سال ۱۳۸۱) مطابقت دارد.

- «اعتبارات آموزشی»: شایان ذکر است مجموع اعتبارات آموزشی مصوب سالهای ۱۳۸۳ الی ۱۳۸۷ مبلغ ۲۶۹۰ میلیون ریال بوده است که فقط ۴۱ درصد آن پرداخت گردیده است که نشان دهنده عدم مطلوبیت تخصیص اعتبارات آموزشی است. در ضمن بیشترین رقم اعتبارات مصوب مربوط به سال ۱۳۸۳ و کمترین آن مربوط به سال ۱۳۸۴ است؛ همچنین بیشترین اعتبار هزینه شده نیز مربوط به سال ۱۳۸۷ است و از سال ۱۳۸۵ به بعد روند تخصیص و هزینه اعتبارات سیر صعودی طی

دوره‌های آموزش ضمن خدمت هر سال طبق تقویم آموزشی تهیه شده است و بر اساس نیازسنجی از حوزه‌های مختلف شهرداری تهیه و براساس اولویت در دو نیمسال برگزار می‌گردد. از تجزیه و تحلیل آماری دوره‌های آموزشی برگزار شده در شهرداری کرج در سالهای ۱۳۸۷-۱۳۸۲، می‌توان نتیجه‌گیری کرد که در این سالها تعداد ۷۵ دوره آموزشی برای ۳۹۸۹ نفر از پرسنل شهرداری، به میزان ۳۹۲۷ ساعت برگزار شده است. با توجه به آمارگردآوری شده، شهرداری کرج در سال ۱۳۸۷ با ۳۲ دوره (۴۳ درصد) از کل دوره‌های برگزار شده و همچنین ۱۸۱۹ ساعت (۴۶ درصد) بالاترین میزان تعداد دوره و آموزش بر حسب ساعت را طی چند سال متوالی داشته است.

- «تعداد دوره‌های آموزشی»: در این خصوص دوره‌های آموزشی با موضوع اداری و مالی به تعداد ۲۷ دوره (۳۶ درصد) از کل دوره‌ها در ردیف اول و موضوع عمران، فنی و مهندسی با تعداد ۲۰ دوره (۲۷ درصد) در ردیف دوم قرار دارد.

- «تعداد شرکت کنندگان»: بیشترین تعداد شرکت کنندگان آموزش را سال ۱۳۸۳ با ۱۳۲۴ نفر (۳۳ درصد) به همراه داشته است که دوره‌های عمومی با ۱۶۲۸ نفر (۴۱ درصد)، اداری و مالی با ۱۳۱۸ نفر (۳۳ درصد)، فنی و مهندسی با ۹۲۵ نفر (۲۳ درصد) بیشترین تعداد شرکت کننده را داشته‌اند و دوره‌های حقوقی با ۶۴ نفر (۱۰۶ درصد)، حمل و نقل با ۳۹ نفر (۱ درصد)، و خدمات شهری با ۱۵ نفر (۰۰۴ درصد) آخرین رتبه شرکت کننده را در سالهای ۱۳۸۷-۱۳۸۲ داشته‌اند.

- «میزان ساعت برگزاری دوره‌ها»: از نظر میزان ساعت

مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۹
No.26 Autumn & Winter

نموده است.

۴۶ نفر با ۳۸.۳ درصد و کمترین آن زیر دیپلم با ۱ نفر و ۰.۸ درصد است. ۱ نفر از فراگیران و ۴ نفر از مدیران سطح تحصیلات خود را مشخص نموده‌اند.

۵- «پست سازمانی فراگیران»: بیشترین پست سازمانی (۴۴.۲ درصد) پاسخگویان مربوط به پست کارشناس با ۵۳ نفر است. ۵ درصد پاسخگویان معاون شهردار و رئیس اداره هستند. همچنین پست سازمانی ۴.۲ درصد پاسخگویان نامشخص است.

۶- «تعداد دوره‌های آموزشی گذرانده شده توسط فراگیران»: بیشترین فراوانی نمونه‌های مورد مطالعه بر حسب تعداد دوره‌های آموزشی ۳-۱ دوره ۷۰ نفر با ۵۸.۳ درصد و کمترین آن ۱۰ دوره به بالا ۲ نفر با ۱.۷ درصد است. تعداد افرادی که تعداد دوره‌های آموزشی خود را مشخص نموده‌اند ۲۷ نفر با ۲۲.۵ درصد را تشکیل می‌دهند.

۷- «میزان ساعت‌های آموزشی گذرانده شده توسط فراگیران»: بیشترین فراوانی نمونه‌های مورد مطالعه بر حسب میزان ساعت آموزشی ۱۰۰-۵۱ ساعت، ۲۸ نفر با ۲۳.۲ درصد و کمترین آن ۲۵۱ ساعت به بالا، ۳ نفر با ۲.۵ درصد است. تعداد افرادی که میزان ساعات آموزشی خود را مشخص نموده‌اند ۲۹ نفر با ۲۴.۲ درصد را تشکیل می‌دهند.

تحلیل داده‌ها

الف- توصیف نحوه ارزیابی مدیران و فراگیران در جدول شماره ۲ پاسخ مدیران مستقیم در باره شرکت کنندگان دوره‌های آموزشی و فراگیران به طیف‌های پنج گانه، همراه با میانگین داده‌ها نشان داده شده است. همانگونه که مشاهده می‌شود میانگین پاسخها بیشتر از ۳ است.

ب- بررسی آماری سوالات پژوهش

در این بخش با استفاده از آزمون t تک نمونه ای، به بررسی آماری شاخصهای پژوهش پرداخته شده است. به منظور پاسخگویی به سوال اصلی، نظرات مدیران و فراگیران نسبت به اثربخشی دوره‌های آموزشی مورد بررسی قرار گرفت با توجه به اینکه نمره متوسط در آزمون ۳ از ۵ فرض شده بود با استفاده از آزمون t تک نمونه ای،

میزان اثربخشی نظام آموزشی کارکنان شهرداری کرج به چه صورت است؟ در این بخش نخست آمار توصیفی پاسخگویان (فراگیران و مدیران) و توصیف داده‌های آماری ارائه می‌شود و سپس آمار توصیفی در قالب نتایج آماری T توضیح داده خواهد شد.

آمار توصیفی پاسخگویان (فراگیران و مدیران)

۱- «جنسیت مدیران و فراگیران»: بیشترین فراوانی جنسیت فراگیران را مردان با ۷۰ مورد (۵۸/۳ درصد) و کمترین آن، ۵۰ نفر است که زنان با ۴۱/۷ درصد تشکیل می‌دهند. همچنین جنسیت تمام مدیران در بررسی نمونه‌های مورد مطالعه، مرد است.

۲- «سن مدیران و فراگیران»: بیشترین فراوانی سن مدیران در بررسی نمونه‌های مورد مطالعه را طبقه سنی ۴۰-۳۶ سال با ۱۸ نفر (۵۱.۴ درصد) و کمترین آن طبقه سنی ۳۵-۳۱ سال با ۴ نفر (۱۱.۴ درصد) را تشکیل می‌دهد. حداقل سن مدیران ۳۲ و حداکثر ۴۹ سال است. همچنین بیشترین فراوانی سن فراگیران را طبقه سنی ۳۵-۳۱ با ۴۱ مورد (۳۴/۲ درصد) و کمترین آن طبقه سنی ۵۵-۵۱ است که ۰.۸ درصد را تشکیل می‌دهند. حداقل سن فراگیران ۲۶ و حداکثر ۵۲ سال است.

۳- «سابقه کار مدیران و فراگیران»: بیشترین فراوانی سابقه کار مدیران در بررسی نمونه‌های مورد مطالعه بین ۱۵-۱۱ سال، ۱۶ نفر (۴۶ درصد) و کمترین آن ۲۱ سال به بالا سابقه کار، ۱ نفر (۲.۹ درصد) است. همچنین بیشترین فراوانی سابقه کار فراگیران بین ۱۰-۶ سال، ۴۶ نفر (۳۸.۳ درصد) و کمترین آن بین ۳۰-۲۶ سال، ۳ نفر (۲.۵ درصد) است. حداقل سابقه کار فراگیران ۲ و حداکثر ۲۹ سال و در حداقل سابقه کار مدیران ۸ و حداکثر ۲۱ سال است. در ضمن ۸ نفر از مدیران و ۸ نفر از فراگیران سابقه کار خود را مشخص نموده‌اند.

۴- «سطح تحصیلات مدیران و فراگیران»: بیشترین فراوانی سطح تحصیلات مدیران در بررسی نمونه‌های مورد مطالعه، لیسانس با ۱۹ نفر (۵۴.۳ درصد) است؛ ضمن آنکه مدیری با سطح تحصیلات دیپلم و زیر دیپلم در بررسی نمونه‌های مورد مطالعه وجود نداشته است. بیشترین فراوانی سطح تحصیلات فراگیران، لیسانس،

جدول ۲. توزیع و درصد فراوانی نظرات مدیران و فراگیران در ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی؛ ماخذ: نتایج تحقیق.

دیدگاه	سطوح ارزیابی					
	بسیار زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	جمع
مدیران	۱۴۳	۲۹۹	۲۳۹	۷۶	۳۳	۷۸۷
	۱۹	۳۷	۳۰	۱۰	۴	۱۰۰
فراگیران	۷۹۴	۱۲۸۵	۱۰۹۷	۴۶۶	۴۱۶	۴۰۵۸
	۱۹	۳۴	۲۶	۱۱	۱۰	۱۰۰

جدول ۳. نتایج آزمون t تک نمونه ای برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از دیدگاه مدیران؛ ماخذ: نتایج تحقیق.
(نمره متوسط در آزمون برابر است با ۳)

متغیر	شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح	
							معنی داری	۹۵٪ سطح اطمینان
تغییر نگرش و رشد انگیزش شغلی	۳۵	۳۰۱۴	۵۷۹۳۲	۳۴	۱۰۴۵۹	۱۵۴	۰/۰۵۶۱	۰/۳۴۱۹
افزایش احساس مسئولیت	۳۵	۳۰۲۷	۹۸۰۲۷	۳۴	۱۰۶۳۸	۱۱۱	۰/۰۶۵۳	۰/۶۰۸۲
خلاقیت و نوآوری	۳۵	۳۰۶۰	۷۰۵۰۲	۳۴	۵۰۳۵	...	۰/۳۵۷۸	۰/۸۴۲۲
افزایش مشارکت گروهی	۳۵	۳۰۷۷	۶۷۵۲۹	۳۴	۶۰۷۵۸	...	۰/۵۳۹۵	۰/۰۰۳۴
اصلاح فرایندهای کاری	۳۵	۳۰۸۷	۶۱۰۴۸	۳۴	۸۰۴۴۵	...	۰/۶۶۱۷	۰/۱۰۸۱۱
رشد انضباط شخصی	۳۵	۳۰۵۸	۱۰۱۸۱۱	۳۴	۳۰۴۰۳	۰۰۲	۰/۲۳۶۰	۰/۹۳۵۴
بهبود عملکرد شغلی	۳۵	۳۰۹۸	۶۲۴۱۰	۳۴	۹۰۳۴۴	...	۰/۷۷۱۳	۰/۱۰۲۰۱
استفاده بهینه از امکانات و کاهش ضایعات	۳۵	۳۰۷۷	۹۷۳	۳۴	۴۰۶۹۲	...	۰/۴۴	۰/۱۰۱۱
رضایت ارباب رجوع	۳۵	۳۰۷۷	۹۱۰	۳۴	۵۰۱۴	...	۰/۴۶	۰/۱۰۰۸
کاهش ترک شغل	۳۵	۳۰۴۷	۶۹۶۰۳	۳۴	۴۰۰۷	...	۰/۲۳۲۳	۰/۷۱۰۵

مدیریت شهری

دوفصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۹
No.26 Autumn & Winter

۱۰۱

میانگین به دست آمده از نمره متوسط تعیین شده مورد مقایسه قرار گرفت. جدول شماره ۳ و ۴ نتایج این آزمون را نشان می‌دهد. همانگونه که جدول شماره ۳ نشان می‌دهد از دیدگاه مدیران، شاخص بهبود عملکرد شغلی دارای بیشترین میانگین وزنی و رشد انگیزش شغلی دارای کمترین میانگین وزنی بوده است. مقدار sig برای تمام شاخصها به استثنای رشد انگیزش شغلی و احساس مسئولیت کمتر از ۵ درصد است و می‌توان چنین برداشت کرد که میانگین این متغیرها، اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارند. با مراجعه به ستون t و در نظر گرفتن علامت آنها در می‌یابیم که میانگین ۱۰ متغیر، از عدد ۳ بیشتر است و با در نظر گرفتن دو ستون آخر حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان ۹۵ درصدی می‌توان گفت از دیدگاه مدیران، تاثیر دوره‌های آموزشی در ۸ متغیر، زیاد و دو متغیر فوق الذکر متوسط بوده است. همانطور که در جدول شماره ۴ نشان می‌دهد از دیدگاه فراگیران شاخص رضایت ارباب رجوع دارای بیشترین میانگین وزنی و شاخص رشد انگیزش شغلی دارای کمترین میانگین وزنی بوده است. مقدار sig برای تمام شاخصها به استثنای رشد انگیزش شغلی و کاهش ترک شغل کمتر از ۵ درصد است و می‌توان چنین برداشت کرد

جدول ۴. نتایج آزمون t تک نمونه ای برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از دیدگاه فراگیران
نمره متوسط در آزمون برابر است با ۳

شاخص متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	درجه آزادی	t	سطح	
						معنی داری	۹۵٪ سطح اطمینان
کاربرد محتوا در محیط کار و در ارتباط با شغل	۱۱۸	۳.۶۳	۰.۹۷۷۹۹	۱۱۷	۷.۰۹۱	...	۰.۴۶۰۱
افزایش اطلاعات و کسب مهارت	۱۲۰	۳.۵۱	۰.۸۲۸۰۶	۱۱۹	۶.۷۶۲	...	۰.۳۶۱۴
تغییر نگرش و رشد انگیزش شغلی	۱۲۰	۳.۱۲	۰.۹۰۶۱۲	۱۱۹	۱.۴۹۳	۰.۱۳۸	-۰.۰۴۰۳
افزایش احساس مسئولیت	۱۲۰	۳.۴۰	۱.۰۰۴۱۶	۱۱۹	۴.۴۵۵	...	۰.۲۲۶۸
خلاقیت و نوآوری	۱۱۸	۳.۳۵۵۹	۱.۰۶۲۳۷	۱۱۷	۳.۶۳۹	...	۰.۱۶۲۲
افزایش مشارکت گروهی	۱۲۰	۳.۵۲	۰.۸۹۳۲۲	۱۱۹	۶.۴۵۶	...	۰.۳۶۴۹
اصلاح فرایندهای کاری	۱۱۹	۳.۴۲	۰.۹۲۳۲۹	۱۱۸	۵.۰۴۷	...	۰.۲۵۹۶
رشد انضباط شخصی	۱۱۸	۳.۲۰	۰.۹۷۲۳۵	۱۱۷	۲.۳۴۳	۰.۰۲۱	۰.۰۳۲۵
بهبود عملکرد شغلی	۱۱۷	۳.۴۷	۰.۹۲۰۰۷	۱۱۶	۵.۶۲۷	...	۰.۳۱۰۲
استفاده بهینه از امکانات و کاهش ضایعات	۱۱۴	۳.۵۵	۰.۹۵۷۸۹	۱۱۳	۶.۱۶۰	...	۰.۳۷۴۹
رضایت ارباب رجوع	۱۱۴	۳.۸۴	۱.۰۳۷۶۰	۱۱۳	۸.۶۶۵	...	۰.۶۴۹۶
کاهش ترک شغل	۱۰۸	۳.۲۳	۱.۳۷۱	۱۰۷	۱.۷۵۴	۰.۰۸۲	-۰.۰۳

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۹
No.26 Autumn & Winter

۱۰۲

که میانگین این متغیرها، اختلاف معنی داری با عدد ۳ دارند. با مراجعه به ستون t و در نظر گرفتن علامت آنها در می یابیم که میانگین ۱۲ متغیر، از عدد ۳ بیشتر است و با در نظر گرفتن دو ستون آخر حد پایین و حد بالای فاصله اطمینان ۹۵ درصدی می توان گفت از دیدگاه فراگیران،

تاثیر دوره‌های آموزشی در ۱۰ متغیر، زیاد و دو متغیر فوق الذکر متوسط بوده است.

ج) سایر یافته‌های پژوهش

تحلیل همبستگی از دیدگاه فراگیران و مدیران

۱- بین ویژگیهای فردی (سن، سابقه کار، تحصیلات، پست سازمانی) با سطح یادگیری (دانش، مهارت، نگرش) ارتباط معنی داری وجود نداشت؛ ولی بین سطح تحصیلات و افزایش دانش و اطلاعات در نتایج اسپیرمن ارتباط معنی داری وجود داشت.

۲- بین ارتباط محتوای دوره‌های آموزشی با نیازها و فعالیتهای کاری و ترغیب به آموزش پذیری و فراگیری بیشتر رابطه مستقیم وجود دارد و می توان نتیجه گرفت هرچه محتوای دوره‌های آموزشی در محیط کار کاربردی تر و مرتبط با نیازها و وظایف شغلی باشد به همان نسبت ترغیب به آموزش پذیری و فراگیری بیشتر می گردد.

۳- تاثیر ابعاد ارزشیابی اثربخشی آموزش (سطوح) بر همدیگر معنی دار و اثربخش بوده است و چنانچه دوره آموزش و بهسازی در ابعاد یک و دو یعنی واکنش و دانش

موفق نبوده باشد، امکان موفقیت آن در بعد رفتار نیز کمتر خواهد بود. پس مدل ۴ مرحله ای پاتریک مدلی جامع و عملی برای ارزشیابی اثربخشی به شمار می آید.

نتیجه گیری و جمع بندی

بررسی روند سرمایه گذاری در فعالیتهای آموزشی در همه دنیا در سالهای اخیر، نشان از آن دارد که میزان منابع اختصاصی به این مهم، نسبت به سالهای گذشته در حال افزایش است و مدیران و مسئولان در صنایع مختلف توجه و عنایت قابل توجهی به این حوزه دارند. در رابطه با سنجش اثربخشی دوره های آموزشی مدل «کرک پاتریک» که در سالهای اخیر در سازمانهای ایرانی از جایگاه ویژه ای برخوردار شده است، مورد تاکید قرار گرفت. با تجزیه و تحلیل آماری دوره های آموزشی برگزار شده در شهرداری کرج در سالهای ۱۳۸۷-۱۳۸۲ مشخص شد تعداد ۷۵ دوره آموزشی برای ۳۹۸۹ نفر از پرسنل شهرداری، به میزان ۳۹۲۷ ساعت برگزار شده است. در بررسی کلی تحلیل یافته های تحقیق بر اساس آزمون t در دو دیدگاه مدیران و فراگیران، میزان اثربخشی دوره های آموزشی برگزار شده در شهرداری کرج با توجه به شاخص های اثربخشی و چهار سطح مدل کرک پاتریک بیشتر از حد متوسط بوده است که بر اساس مدل پاتریک اثربخشی در سطوح واکنش، رفتار و نتایج مطلوب و در سطح یادگیری در حد متوسط بوده است. اثربخشی دوره های آموزشی از دیدگاه مدیران نسبت به دیدگاه فراگیران بجز در خصوص معیار احساس مسئولیت و رضایت ارباب رجوع از وضعیت مطلوبتری برخوردار بوده است. بیشترین میزان اثربخشی در دیدگاه مدیران بهبود عملکرد شغلی توسط کارمند و از دیدگاه فراگیران رضایت ارباب رجوع است و کمترین میزان اثربخشی از دیدگاه مدیران و فراگیران در شاخص رشد انگیزش شغلی است. اثربخشی آموزش در شاخصهای مربوط به انگیزش شغلی (از دیدگاه مدیران بر افزایش حقوق و مزایا و از دیدگاه فراگیران بر افزایش حقوق و مزایا، ارتقاء شغلی، امنیت شغلی ناچیز و کم بوده است)، کاهش ترک شغل و رشد انضباط شخصی (سوالات غیبی و مرخصی های به ظاهر موجه، کاهش تاخیر در ورود به محل کار و سهل

انگاری و کم کاری) در حد متوسط تا کم است.

پیشنهاد های اجرایی بر اساس یافته های پژوهش

الف- پیشنهاد های ساختاری

- ۱- تقویت و افزایش نیروی انسانی کارآمد و اثربخش در بخش آموزش با توجه به بررسی وضعیت نیروی انسانی موجود و تعداد زیاد کارکنان شهرداری کرج؛
- ۲- مکانیزه کردن سیستم آموزش شهرداری و تهیه شناسنامه آموزشی برای تمام کارکنان شهرداری، با توجه به بررسی اسناد و مدارک آموزش؛
- ۳- در اختیار قرار دادن تقویم آموزشی در زمان مناسب به کارکنان و اطلاع رسانی بموقع آن از طرق مختلف، با توجه به پراکندگی ساختمانهای ستادی و بررسی وضعیت موجود از نگاه مدیران و کارکنان؛
- ۴- تطبیق و مقایسه نیازهای آموزشی شهرداری کرج با نظام جامع آموزش شهرداریها و پیشنهاد دوره های دیده نشده به دفتر آموزش و مطالعات کاربردی سازمان شهرداریها، جهت لحاظ نمودن آن در نظام جامع آموزش شهرداریها، با توجه به اینکه دوره های آموزشی شهرداری، باید در قالب نظام جامع آموزش شهرداری های کشور باشد؛
- ۵- تدوین روشهای نیمه حضوری، مکاتبه ای، دیداری شنیداری و افزودن صفحات آموزشی وب سایت و کم نمودن آموزشهای حضوری با توجه به محدودیتها و مشکلات زمان، مکان، و فضای آموزشی که این امر باعث کاهش هزینه یادگیری نیز می شود؛ به طور کلی انحصار در روش، ایجاد محدودیت نموده و برخی از فراگیران را از مواجه شدن با آموزش دور می کند؛
- ۶- برگزاری دوره های آموزشی به صورت کارگاهی و کاربردی با توجه به وضعیت موجود، جهت افزایش ضریب موفقیت دوره و مشارکت فراگیران در فرایند یادگیری؛
- ۷- افزایش حجم هزینه اعتبارات آموزش و متعاقب آن افزایش سرانه یا نفر ساعت آموزشی کارکنان بر اساس بررسی وضعیت موجود و پایین بودن ظرفیت پذیرش جهت دوره های آموزشی، که افزایش ساعتهای آموزش، ارتقا شغلی کارکنان را نیز به همراه دارد؛



۸- تدوین نظام جامع ارزشیابی اثربخشی آموزش، رعایت اصل استمرار در ارزشیابی‌های آموزشی و ارائه بازخورد با توجه به عدم انجام ارزشیابی آموزش در شهرداری؛

۹- تشکیل بانک اطلاعات متخصصین علمی و آموزشی در زمینه‌های مختلف فعالیتی شهرداری و سازمانهای تابعه و متعاقب آن ممیزی علمی و آموزشی افراد به منظور استفاده از توانمندی‌های آموزشی آنها در شهرداری‌های سراسر کشور با توجه به بررسی وضعیت موجود از دیدگاه فراگیران در خصوص عدم استفاده از استادهای باتجربه در زمینه شهرداری (بهتر است مربیان آموزشی از کارکنان با تجربه و آموزش دیده و تحصیل کرده و علاقمند شهرداری انتخاب شوند، زیرا آنها بهتر زیر و بم شهرداری را می‌دانند)؛

۱۰- برگزاری بیشتر دوره‌های خدمات شهری و حقوقی و حمل و نقل با توجه به اهمیت آنها و اینکه کمترین میزان برگزاری را از لحاظ دوره، ساعت و تعداد شرکت کننده داشته‌اند)؛

۱۱- رعایت پیوستگی و تداوم آموزش و اهمیت به مدت دوره با توجه به سرفصل دروس بر اساس بررسی وضعیت موجود و فاصله‌های طولانی دو دوره مرتبط با هم؛

۱۲- طرح تعدیل نیروی انسانی (حذف نیروهای ناکارآمد از سیستم مدیریتی) با توجه به تعداد زیاد افراد زیر دیپلم در شهرداری و جایگزینی با نیروهای متخصص و با تحصیلات دانشگاهی جهت اصلاح ساختار تشکیلاتی شهرداری کرج؛

۱۳- طراحی و پیاده‌سازی نظام جامع ممیزی و نظارت بر واحد آموزش با توجه به استانداردهای جهانی.

۱۴- یگانگی بین نیازهای فردی (شاغل) و نیازهای شهرداری با استقرار نظام جامع مدیریت منابع انسانی، با توجه به بررسی وضعیت موجود و عدم توجه و علاقه کافی برخی از کارکنان جهت شرکت در دوره‌های آموزشی؛

۱۵- متعهد ساختن مدیران و سرپرستان نسبت به ارزیابی دقیق عملکرد کارکنان که رابطه نزدیکی با آموزش دارد با توجه به بررسی وضعیت موجود؛

۱۶- بررسی یا بازنگری ضوابط و مقررات اداری و پرسنلی

به منظور برقراری رابطه نزدیک بین آموزش و عملکرد از یک سو و وضعیت و شرایط استخدامی و شغلی کارکنان از سوی دیگر با توجه به بررسی وضعیت موجود و جایابی برخی نیروهای آموزش دیده و همچنین تغییر سریع و متوالی برخی از دستورات عملی، روشها و ابزارهای انجام کار که در تضاد با دوره‌های آموزشی برگزار شده می‌باشد.

ب- پیشنهادهای رفتاری

۱- پیش بینی ساز و کارهای تشویقی لازم برای استفاده موثر از آموخته‌ها. تغییر، نتیجه یک فرایند است؛ اگر کارکنان از نتیجه تغییر منتفع نگردند و آثار آن را در رشد شخصی و پیشرفت شغلی خود احساس نکنند برای تغییر رفتار برانگیخته نمی‌شوند؛

۲- همکاری و مشارکت مدیران عالی و میانی شهرداری در برنامه ریزی و اجرای فعالیتهای آموزشی شهرداری. باید مدیران در ایجاد و توسعه ظرفیتهای آموزشی و شناسایی فرصتها مبدع باشند و همواره در این راه جسارت به خرج دهند و تصویر روشنی از آموزش مورد انتظار خود داشته باشند و نگرش خود را بر ضرورت و الزامی بودن آموزش برای خود و کارکنان تغییر و تقویت نمایند؛

۳- تفویض اختیار متناسب با نقش یا موقعیت افراد و نیز ایجاد محیطی علمی و رقابت شغلی.

پ- پیشنهادهای محیطی

۱- با توجه به تاثیر کم آموزش بر افزایش حقوق و مزایای فراگیران، در راستای ایجاد وحدت رویه، هماهنگی لازم در امور استخدامی و پرداخت حقوق و مزایای کارمندان، کارکنان شهرداریها و سازمانهای وابسته مشمول قانون لایحه خدمات کشوری قرار گیرند؛

۲- حفظ سرمایه انسانی با استخدام قطعی پرسنل دارای دانش و تجربه لازم با توجه به تاثیر کم آموزش بر امنیت شغلی فراگیران، که با اجرای طرح آزمون استخدامی نیروهای جدید دارای تحصیلات دانشگاهی در شهرداری‌ها، درصد کارکنان با مدرک تحصیلی بالاتر از دیپلم افزون می‌یابد و بهبود اساسی در مدیریت کشور ایجاد می‌شود؛

۳- یکسان سازی آیین نامه‌های آموزشی ضمن خدمت در شهرداریهای کشور، با توجه به اینکه شهرداری‌ها هر

کدام به صورت جداگانه آیین نامه‌های آموزشی ضمن خدمت تدوین می‌نمایند.

پیشنهادهای پژوهشی

اولویت‌های پژوهشی زیر برای توسعه آموزشها و اثربخشی بیش از پیش آنها توصیه می‌گردد:

۱- تهیه و تدوین استانداردهای مهارت و آموزش برای مشاغل شهرداریها؛

۲- بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی متناسب با فرهنگ سازمانی؛

۳- بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی با توجه به مشاغل و رده‌های مختلف شهرداری، تا اندازه گیری آن اصولی تر و راحت تر انجام گیرد؛

۴- بررسی تطبیقی آموزش در شهرداریهای جهان؛

۵- تهیه و تدوین محتوای دوره‌های آموزشی برای شهرداری‌های کشور؛

۶- تدوین چشم انداز بلندمدت آموزش شهرداری کرج؛

محدودیت‌های پژوهش

در انجام هر تحقیق اصولاً موانع و مشکلاتی بروز خواهد کرد؛ اعم موانع و محدودیت‌های تحقیق حاضرکه محقق را در پیاده سازی صحیح آن با مشکل مواجه نموده است، به اختصار بیان می‌گردد:

- احتمال اینکه در تکمیل پرسشنامه با دقت عمل نشده باشد یا دچار سوگیری شده باشند و وجود دارد. همچنین عدم اعتقاد بعضی از کارکنان به کارهای تحقیقاتی و آموزشی و در نتیجه عدم همکاری آنان از مشکلات این تحقیق بود.

- از آنجائیکه پاسخگویی به سوالات پرسشنامه به قضاوت کارکنان و مدیران بستگی دارد، تمایلات، تبعات و تجربیات کارکنان ممکن است در نتایج تحقیق اثر بگذارد.

- تبدیل کیفیت‌ها به کمیت‌ها (گزینه‌های پرسشنامه) معمولاً در تعمیم نتایج کارهای میدانی محدودیت ایجاد می‌کند که تحقیق حاضر نیز از این قاعده مستثنی نیست.

- عدم دسترسی به منابع معتبر در سنجش اثربخشی آموزشها در تدوین شاخصها و همچنین سطوح اثربخشی

- عدم انجام فرایند ارزیابی آموزش در شهرداری و تزلزل

اثربخشی به عنوان آخرین مرحله فرایند.

منابع

۱- آقاجانپور، رعنا (۱۳۸۶) ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی پرسنل خطوط مونتاز شرکت مگاموتور سایپا، استاد راهنما: دکتر فرشته کردستانی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی.

۲- ابیلی، خدایار (۱۳۷۲) «ضرورت ارزشیابی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در سازمانها»، کنفرانس چهاردهم وزارت فرهنگ و آموزش عالی، سال سوم شماره ۵.

۳- بازرگان، عباس (۱۳۸۲) آغازی بر ارزیابی کیفیت در آموزش عالی ایران، فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، شماره ۱۵ و ۱۶.

۴- برزگر، نادر (۱۳۸۳) بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی در صنعت پالایش و پخش فراوردهای نفتی با تاکید بر مدل کرک پاتریک، به راهنمایی سعید خواجه

ای؛ استاد مشاور حسن پاشا شریفی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.

۵- بهمنی، ساغر (۱۳۷۵) اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد مدیران و کارشناسان اداره کل درمان تامین اجتماعی استان تهران، استاد راهنما: دکتر ناصر مولانا، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی.

۶- جباری، لطفعلی (بی تا) سنجش اثربخشی برنامه‌های آموزشی در سازمانها، تهران، نشریه تدبیر، ش ۱۲۷.

۷- رضازاده گلی، (۱۳۷۳) ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت وزارت معادن و فلزات بر عملکرد کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.

۸- رضایی، اکبر (۱۳۸۲) ارزشیابی تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد شغلی کارکنان بیمه ایران در سال ۱۳۸۱، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه علامه طباطبایی.

۹- ساعتچی، محمود (۱۳۶۸) فرایند ارزشیابی دوره‌های آموزشی کارکنان سازمانها، فصلنامه مدیریت دولتی،



the IPM collaborative research approach in uganda. Association international agricultural extension and education. 3(1)

22- Hosseini, J. and Rivera, W. Effectiveness of matyland nutrient management program in reducing crop nutrient use by livestock farmers in maryland. Journal of extension systems, 17[2]

23- Ibbendhal G., M aynard. I., Branstetter. A. (2002). Measuring the perceived effectiveness of training for the dairy option pilot program. Journal of Extension [online]. 40(6). available at <http://www.joe.org/joe/2002december/rb4.shtml>.

24- Jemison. J. M., Wilson. L., Graham. J. (2004). Effecting land- use changes through education and implementation: assessing the effectiveness of the water shed stewards program. Journal of Extension [online]. 42(3). available at: (<http://www.joe.org/joe/2004june/rb4.shtml>).

25- Kerzner, Robert A. Are we training for success? Limra's Marketfacts Quarterly. - US: Hartford, 2006 (<http://proquest.umi.com/pqdweb>)

a. Kaufman. R; Keller. J and Watkins. R (1995). What work what doesnot evaluation beyond Kirk Patrick. performance and instruction. Journal of European Industrial training.

26- Robbins, Stephan P: organization behavior. - prentice-Hall, 1989

27- Scott, W. Richard (1992); Organizations Rational, Natural, and Open Systems, 3rd, prentice-Hall.

28- Winkel. R. V., Busler. S., Bowman. s., Manooglan. M. (2002). Adult volunteer development: addressing the effectiveness of training new 4-H leaders: Journal of Extension [online]. 40(6). available at (<http://www.joe.org/joe/2002december/a4.shtml>).

29- Yolsal, Nuray & Bulut, AYSEN & Karabey, Selma & Ortayli, Nuriye, et al, Development of training of trainers programmes and evaluation of their effectiveness in Istanbul, Turkey. - london: medical teacher, 2003 (<http://proquest.umi.com>)

دوره جدید شماره ششم.

۱۰- سعادت، اسفندیار (۱۳۸۶) **مدیریت منابع انسانی**، تهران، سمت.

۱۱- سلطانی، ایرج (بی تا) **اثربخشی آموزش در سازمانهای صنعتی و تولیدی**، ماهنامه تدبیر، ش ۱۱۹.

۱۲- سعیدی رضوانی، نوید (۱۳۸۲) **مدیر شهر**، آموزش و پژوهش، فصلنامه مدیریت شهری، شماره ۱۶.

۱۳- سیدجوادین، سیدرضا (۱۳۸۲) **مبانی مدیریت منابع انسانی**، تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

۱۴- قهرمانی، محمد (۱۳۸۰) **ارزشیابی اثربخشی دوره‌های کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و مدیریت عملیاتی و بهره‌برداری، مدیریت و توسعه**، ش ۱۱.

۱۵- کارپیشه، ل (۱۳۸۳) **اثربخشی دوره‌های آموزشی فنی حرفه ای غیر رسمی در مراکز آموزش کشاورزی استان فارس از دیدگاه فراگیران**، پایان نامه کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده کشاورزی.

۱۶- عبدالملکی، م (۱۳۸۲) **ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی و ترویجی مرتعداران در حفاظت از مراتع: مطالعه موردی شهرستان تویسرکان**، پایان نامه کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی دانشگاه تربیت مدرس.

۱۷- نیکنام، جواد (۱۳۸۶) **اهمیت و ضرورت‌های آموزش و بهسازی کارکنان در شهرداریها**، تهران، ماهنامه شهرداریها، شماره ۸۰.

۱۸- هدایت نژاد، ع (۱۳۷۸) **بررسی وضعیت فارغ التحصیلان مراکز آموزش کشاورزی از نظر اشتغال و ادامه تحصیل**، مجموعه مقالات هفتمین سمینار علمی ترویج، کرمان.

19- Biridi, Kamal (2002), Training Evaluation, Institute of work psychology, Shefiled, England.

20- Comer, M. M. (2002). Food Safety for healthy missouri families: evaluation of program effectiveness. Journal of Extension [online]. 40(4). available at: (<http://www.joe.org/joe/2002august/rb3.shtml>).

21- Erbugh. j., Donnermeyer. J. (2001). Evaluation farmers knowledge and awareness of integrated pest management (IPM). Awarenessment of

مدیریت شهری

دو فصلنامه مدیریت شهری
Urban Management
شماره ۲۶ پاییز و زمستان ۱۳۸۹
No. 26 Autumn & Winter

۱۰۶