

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**دانشگاه آزاد اسلامی**

**تهران مرکز**

**دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی، گروه علوم تربیتی**

**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)**

**گرایش: مدیریت آموزشی**

**عنوان:**

**بررسی تاثیر آموزش بر استقرار مدل تعالی (EFQM) در یک سازمان نظامی**

**استاد راهنما:**

**دکتر مهدی دوایی**

**استاد مشاور:**

**دکتر یلدا دلگشایی**

**دانشجو:**

**سیده آذر شجاعی**

**تابستان ۱۳۹۳**

تقدیم به:

پدر و مادر مهربانم،

آنانکه همچون پرستوهای عاشق، کوچ کردند و رفتند...

بمشکر و سپاس فراوان از

- استاد معزز دکتر مهدی دوابی استاد محترم راهنما که همواره در مراحل مختلفی این پایان نامه از ارشادات و

راهنمایی های ایشان بهره مند گردیدم.

## بسمه تعالی

تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

- اینجانب سیده آذر شجاعی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد به شماره دانشجویی ۹۰۱۲۷۵۷۵۴ در رشته علوم تربیتی که در تاریخ ۹۳/۶/۳۰ از پایان نامه خود تحت عنوان **بررسی تاثیر آموزش بر استقرار مدل تعالی (EFQM) در یک سازمان نظامی** ولی با کسب نمره ۱۸ و درجه عالی دفاع نموده ام بدین وسیله متعهد می شوم :
۱. این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران ( اعم از پایان نامه ، کتاب ، مقاله و ... ) استفاده نموده ام ، مطابق ضوابط و رویه های موجود ، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.
  ۲. این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی ( هم سطح ، پایین تر یا بالاتر ) در سایر دانشگاه ها و مؤسسات آموزش عالی ارائه نشده است.
  ۳. چنانچه بعد از فراغت از تحصیل ، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و ... از این پایان نامه داشته باشم ، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.
  ۴. چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچ گونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی :

تاریخ و امضاء :

## بسمه تعالی

در تاریخ ۹۳/۶/۳۰

دانشجوی کارشناسی ارشد سیده آذر شجاعی از پایان نامه خود دفاع نموده و با نمره ۱۸ بحروف  
هیجده تمام و با درجه عالی مورد تصویب قرار گرفت.

امضاء استاد راهنما

بسمه تعالی  
دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکزی  
دانشکده روانشناسی و علوم اجتماعی  
(این چکیده به منظور چاپ در پژوهش نامه دانشگاه تهیه شده است)

نام واحد دانشگاهی: تهران مرکزی	کد: ۱۰۱	کد شناسایی پایان نامه: ۱۰۱۲۰۶۱۳۹۲۲۰۰۴
عنوان پایان نامه: بررسی تاثیر آموزش بر استقرار مدل تعالی (EFQM) در یک سازمان نظامی		
نام و نام خانوادگی دانشجو: سیده آذر شجاعی	تاریخ شروع پایان نامه: ۹۲/۱۲/۱۳	تاریخ اتمام پایان نامه: ۹۳/۶/۳۰
شماره دانشجویی: ۹۰۱۲۷۵۷۵۴		
رشته تحصیلی: علوم تربیتی - مدیریت آموزشی		
استاد / استادان راهنما: دکتر مهدی دعوائی		
استاد / استادان مشاور: دکتر یلدا دلگشایی		
<p>چکیده پایان نامه ( شامل خلاصه، اهداف، روش های اجرا و نتایج به دست آمده):</p> <p>هدف این پژوهش مطالعه تاثیر آموزش بر استقرار مدل تعالی در یک سازمان نظامی (وزارت دفاع) در استان تهران می باشد.</p> <p>مدل مورد استفاده در این تحقیق مدل تعالی EFQM می باشد این مدل ۷ دوره در این سازمان اجرا شده است که در حدود ۹ سال قدمت دارد روش تحقیق مورد استفاده در این پژوهش روش توصیفی پیمایشی و از نوع علی مقایسه ای است. برای تدوین مبانی نظری و تئوری پژوهش از روش مطالعه ای کتابخانه ای استفاده شده است. جامعه آماری مورد پژوهش شامل کارکنان و کارشناسان و مدیران حوزه های مختلف و مدیران سازمان (۱۸۵۰) نفر می باشد. به منظور انتخاب حجم نمونه مورد نظر از جدول کوکران که شامل ۲۸۵ نفر بودند استفاده شده است. ابزار گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه تلفیقی محقق ساخته می باشد که بر اساس معیارهای مدل تعالی سازمانی و نیز روش کرک پاتریک و برخی سئوالات استاندارد داده های لازم جمع آوری گردیده است. این پرسشنامه با بهره جستن از نظرات کارشناسان و مسئولین صاحب نظر در موضوع تعالی سازمانی از روایی برخوردار است. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده که برابر ۸۸ درصد بوده است. محاسبه های آماری شامل آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون T تک نمونه ای به منظور پی بردن به وجود یا عدم وجود تفاوت معنادار بین متغیرها و آزمون کولموگروف اسمیرنوف اشاره کرد.</p> <p>واژگان کلیدی: مدل تعالی سازمانی - رهبری - خط مشی و استراتژی - منابع انسانی - شراکتها و منابع - فرآیندها</p>		

نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه مناسب است  تاریخ و امضا:  
مناسب نیست

## فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول کلیات پژوهش .....	۱
۱-۱- مقدمه .....	۲
۲-۱- بیان مساله .....	۳
۳-۱- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش .....	۹
۴-۱- اهداف پژوهش .....	۱۳
۱-۴-۱- هدف اصلی .....	۱۳
۲-۴-۱- اهداف فرعی .....	۱۳
۵-۱- سوالات پژوهش .....	۱۳
۱-۵-۱- سوال اصلی پژوهش: .....	۱۳
۲-۵-۱- سوالات فرعی پژوهش: .....	۱۴
۶-۱- تعاریف نظری و عملیاتی متغیرها و پژوهش .....	۱۴
۱-۶-۱- تعاریف نظری واژه ها .....	۱۴
۲-۶-۱- تعاریف عملیاتی واژه ها .....	۱۶
فصل دوم ادبیات و پیشینه پژوهش .....	۲۰
۱-۲- مقدمه .....	۲۱
۱-۲-۲- مدل‌های سرآمدی / تعالی سازمان .....	۳۴
۲-۲-۱-۱- تعریف تعالی / سرآمدی سازمان .....	۳۴
۲-۲-۱-۲- مفهوم مدل‌های تعالی / سرآمدی سازمان .....	۳۵
۲-۲-۱-۳- اهداف و مزیت‌های استفاده از مدل‌های تعالی / سرآمدی سازمان .....	۳۵
۲-۲-۲- جوایز کیفیت .....	۳۶
۲-۲-۲-۱- تعریف جوایز کیفیت .....	۳۶



۳۶	اهداف و مزایای جوایز کیفیت
۳۶	۳-۲-۲-۲ معیارهای جوایز کیفیت
۳۸	۴-۲-۲-۲ عناوین مهمترین جوایز کیفیت در سراسر جهان
۳۹	۳-۲-۲ مشهورترین مدل‌های سرآمدی و جوایز کیفیت مربوط به آنها
۳۹	۱-۳-۲-۲ مدل دمی‌نگو جایزه مربوط به این مدل
	مدل ۲-۳-۲-۲
۴۴	مالکوم بالدريج و جایزه مربوط به آن
۴۷	۳-۳-۲-۲ جایزه و مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (تعالی)
۴۸	۴-۲-۲ بررسی و مقایسه جوایز کیفیت
۵۰	۵-۲-۲ مدل تعالی / سرآمدی
۵۰	۱-۵-۲-۲ تاریخچه بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت
۵۱	۲-۵-۲-۲ مزیت‌های استفاده از مدل تعالی
۵۲	۳-۵-۲-۲ مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل سرآمدی تعالی
۹۷	۴-۳-۲ منطق رادار
۱۰۰	۵-۳-۲ خودارزیابی
۱۰۵	۶-۳-۲ بهینه کاوی
۱۱۳	۷-۳-۲ سطوح تعالی در مدل سرآمدی
۱۱۶	۳-۲ پیشینه های پژوهش در ایران و جهان
۱۱۶	۱-۳-۲ پیشینه های پژوهش در ایران
۱۲۱	۲-۳-۲ پیشینه های پژوهش در جهان
۱۲۴	جمع بندی
۱۳۱	فصل سوم روش شناسی پژوهش
۱۳۱	۱-۳ مقدمه

۱۳۲.....	۲-۳ روش پژوهش
۱۳۲.....	۳-۳-جامعه آماری
۱۳۳.....	۳-۴-تعیین حجم نمونه و روش نمونه گیری
۱۳۳.....	۳-۵-روش جمع آوری اطلاعات
۱۳۳.....	۳-۶-ابزارپژوهش
۱۳۵.....	۳-۶-۱-درجات ارزشیابی
۱۳۶.....	۳-۷-چگونگی تعیی روایی و اعتبارابزار پژوهش
۱۳۶.....	۳-۷-۱-روایی پرسشنامه
۱۳۶.....	۳-۷-۲-پایایی ( اعتبار) پرسشنامه
۱۳۷.....	۳-۸-روش تجزیه و تحلیل داده ها
۱۳۸.....	فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده ها
۱۳۸.....	۴-۱-مقدمه
۱۴۰.....	۴-۲-تجزیه و تحلیل و توصیف یافته ها
۱۴۰.....	۴-۳-توصیف مشخصات و ویژگیهای اعضای نمونه
۱۴۳.....	۴-۴-توصیف پاسخ سوالهای اصلی مربوط به متغیرتحقیق
۱۴۸.....	۴-۵-آزمون توزیع نرمال
۱۵۱.....	۴-۶-آزمون و تحلیل فرضیه های پژوهش
۱۵۷.....	جمع بندی
۱۵۸.....	فصل پنجم بحث و نتیجه گیری
۱۵۸.....	چکیده:
۱۶۱.....	۵-۱- نتیجه گیری
۱۶۱.....	۵-۱-۱-نتایج توصیفی
۱۶۲.....	۵-۱-۲-نتایج استنباطی

۱۶۳.....	۳-۵-بحث و تفسیر
۱۷۰.....	۴-۵-محدودیتها و مشکلات تحقیق
۱۷۱.....	۱-۴-۵-محدودیتهای درونی :
۱۷۱.....	۲-۴-۵-محدودیتهای بیرونی :
۱۷۱.....	۳-۴-۵-مشکلات تحقیق:
۱۷۲.....	۴-۵-پیشنهادها
۱۷۲.....	۱-۴-۵-پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر یافته های پژوهش:
۱۷۵.....	۲-۴-۵-پیشنادهایی برای سایر محققان:
۱۷۵.....	۵-۵-خلاصه تحقیق
۱۸۱.....	منابع و مراجع
۱۸۵.....	پیوست

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲ عمدترین معیارهای جوایز کیفیت (مینویی، ۱۳۸۶) .....	۳۷
جدول ۲-۲ معیارهای هفتگانهمدل مالکومبالدریچ .....	۴۵
جدول ۲-۳ زیرگروههای معیارهای هفتگانهمدل مالکومبالدریچ .....	۴۶
جدول ۲-۴ چارچوب جایزه کیفیت اروپا (ساموئل، ۱۳۷۹) .....	۴۸
جدول ۲-۵ تفاوت‌های اصلیبیندو جایزه‌دهمینگوبالدریچ (تبریزیدانا، ۱۳۸۱) .....	۴۹
جدول ۲-۶ ماتریس SWOT (اعرابی، ۱۳۸۷) .....	۷۵
جدول ۲-۷ نمونه کار ترانزیت (رضایت‌مند و قاسمی، ۱۳۸۵) .....	۹۹
جدول ۲-۸ نمونه‌های زیکی‌پروفرما (نجمیو حسینی، ۱۳۸۷) .....	۱۰۳
جدول ۲-۹ راهنمای گزینش رویکرد خودارزیابی (نجمیو حسینی، ۱۳۸۷) .....	۱۰۵
جدول ۲-۱۰ رابطه هر یک از رویکردها با انواع عیب‌یابی (اخوانخرازیو کرمانشاهی، ۱۳۸۲) .....	۱۱۲
جدول ۲-۱۱ معیارهای مدل‌تعالی‌سازمانی EFQM - توانمندسازها .....	۱۲۶
جدول ۲-۱۲ معیارهای مدل‌تعالی‌سازمانی - نتایج .....	۱۲۸
جدول ۴-۱؛ شاخص‌های پیراکنندگی پاسخ‌دهندگان .....	۱۴۱
جدول ۴-۲؛ فراوانی سن .....	۱۴۱
جدول ۴-۳؛ فراوانی تجربه (به‌سال) .....	۱۴۱
جدول ۴-۴؛ فراوانی تحصیلات .....	۱۴۲
جدول ۴-۵؛ فراوانی پیوسته‌سازمانی .....	۱۴۲
جدول ۴-۶؛ شاخص‌های پیراکنندگی سؤالات معیار رهبری .....	۱۴۴
جدول ۴-۷؛ شاخص‌های پیراکنندگی سؤالات استراتژی .....	۱۴۴

- جدول ۴-۸: شاخصهای پراکندگی سوالهای کارکنان ..... ۱۴۵
- جدول ۴-۹: شاخصهای پراکندگی سوالهای شراکتها ..... ۱۴۶
- جدول ۴-۱۰: شاخصهای پراکندگی سوالهای وابستگی متقابل ..... ۱۴۷
- جدول ۴-۱۱: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای معیار رهبری ..... ۱۴۸
- جدول ۴-۱۲: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای معیار استراتژی ..... ۱۴۹
- جدول ۴-۱۳: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای معیار کارکنان ..... ۱۴۹
- جدول ۴-۱۴: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای معیار شراکتها ..... ۱۵۰
- جدول ۴-۱۵: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنف برای معیار فرایندها ..... ۱۵۱
- جدول ۴-۱۶: آماره های آزمون تی برای فرضیه اول ..... ۱۵۲
- جدول ۴-۱۷: نتایج فرضیه اول ..... ۱۵۲
- جدول ۴-۱۸: آماره های آزمون تی برای فرضیه دوم ..... ۱۵۳
- جدول ۴-۱۹: نتایج فرضیه دوم ..... ۱۵۳
- جدول ۴-۲۰: آماره های آزمون تی برای فرضیه سوم ..... ۱۵۴
- جدول ۴-۲۱: نتایج فرضیه سوم ..... ۱۵۴
- جدول ۴-۲۲: آماره های آزمون تی برای فرضیه چهارم ..... ۱۵۵
- جدول ۴-۲۳: نتایج فرضیه چهارم ..... ۱۵۵
- جدول ۴-۲۴: آماره های آزمون تی برای فرضیه پنجم ..... ۱۵۶
- جدول ۴-۲۵: نتایج فرضیه پنجم ..... ۱۵۶

# فصل اول کلیات پژوهش

## ۱-۱) مقدمه

در جهان امروز با توجه به سرعت و حجم اطلاعات و چالش های پیش روی سازمان ها، ضرورت در اختیار داشتن معیارهایی برای تعیین موقعیت و برنامه ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف بیش از پیش ضروری به نظر می رسد. ایجاد جو رقابتی شدید در میان سازمان ها و تلاش پایان ناپذیر آنها در جهت بهبود کیفیت خدمات و محصولات و برآورده ساختن انتظارات و نیازهای مشتریان سبب گردیده است تا سازمانها در جستجوی روشی جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیری برای ارزیابی عملکرد خود باشند تا بتوانند اطلاعات دقیق و جامعی را در مورد موقعیت، جایگاه و عملکرد خود در جامعه را بدست آورند و با توجه به قوت ها و ضعف های گذشته مانع از ایجاد خطاهایی بیشتر در آینده شده و به این صورت وسیله حیات خود را تضمین نمایند. (جعفری قوشچی، ۱۳۸۴، ص ۴۹)

در همین راستا مدل تعالی به عنوان ابزار قوی در پاسخ گویی به این نیاز سازمانها از موفقیت چشم گیری برخوردار بوده است. مدل تعالی یک چارچوب کلی غیر تجویزی است که سازمان ها را قادر می سازد تا:

- خودشان را ارزیابی کنند تا متوجه شوند که در مسیر تعالی در کجا قرار دارند و به آنها کمک می کند تا مهمترین قوت ها و کمبودهای خود را مرتبط با چشم انداز و مأموریت سازمان درک کنند.
- یک واژگان و نحوه تفکر مشترک درباره سازمان خود بدست آورند تا مراد و موثر ایده ها چه در درون و چه در بیرون سازمان را تسهیل کند.

- بهبود های در حال انجام و برنامه ریزی شده را یکپارچه کنند تا از دوباره کاریها جلوگیری و کمبودها را شناسایی کنند.

- یک ساختار بنیادی برای سیستم مدیریتی سازمان ارائه کنند..

مدل تعالی یک منظر جامع از سازمان به دست می دهد تا مشخص شود که این روش ها چگونه در کنار هم قرار گرفته و یکدیگر را تکمیل می کنند. بنابراین بر اساس نیازها و کارکردهای سازمان ، مدل می تواند در کنار این ابزارها به عنوان یک چارچوب جامع توسعه تعالی پایدار مورد استفاده قرار گیرد. (نجمی، ۱۳۸۹)

با توجه به مطالب فوق در این پژوهش، با بهره گیری از مفاهیم بنیادین و معیارهای مدل به ارزیابی وضعیت آموزشی ارائه شده در سازمان نظامی پرداخته می شود که می تواند وضعیت داخلی این دفاتر را برای مسئولین و مدیران این سازمان مشخص نماید تا مدیران با آگاهی و شناخت نقاط قوت و نواحی قابل بهبود در جهت حرکت به سمت تعالی این سازمان اقدام نمایند. در این پژوهش ضمن مشخص کردن جایگاه این سازمان در مسیر حرکت به سمت تعالی و سرآمدی آشکار می سازد که میان وضعیت فعلی این سازمان و وضعیت سرآمدی آن بر اساس معیارهای مدل تعالی چه تفاوتی وجود دارد. با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش، پیشنهاداتی در جهت بهبود وضعیت این سازمان ارائه می گردد.

## ۲-۱ بیان مساله

۱-۲-۱ همزمان با گسترش دامنه و ابعاد جوامع و پیچیدگی آنها بر دامنه و پیچیدگی و تنوع سازمانها نیز افزوده شده است. با توجه به تعدد و تکثر بیش از حد سازمان ها دوام و بقای آنها در دنیای متغیر کنونی به چالشی اساسی تبدیل شده است که سازمانها را به آن می دارد تا در جهت حفظ موقعیت خود و در رقابت تنگاتنگ با رقبای خویش، بیش از پیش به کیفیت خدمات و رضایت ذینفعان شان توجه نشان دهند و از این طریق به برتری و سرآمدی نسبت به رقبای خویش دست یابند. در این میان نظام آموزشی نیز از این امر مستثنی نبوده و از یک سو با پیشینه ای به قدمت بیش از چند سده به عنوان نهادی کلیدی مورد توجه خاص ملت ها و دولت ها می باشد (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۱) و از



سوی دیگر دامنه رقابت به عرصه سازمان های آموزشی نیز کشیده شده است. زیرا فرآیند جهانی سازی به کاهش نقش مرزها در کنترل جابجایی متقاضیان آموزشی منجر شده و به تدریج با پیوستن همه کشورها به سازمان جهانی کاراز نظر اقتصادی، هزینه تحصیل در کشورهای مختلف به هم نزدیک می شود و کیفیت آموزشی به عنوان یک شاخص وزن بیشتری در معیارهای قضاوتی پیدا می کنند. (مهرگان، ۱۳۸۴، ص ۱۰)

در چنین محیط رقابتی کیفیت عالی در چند سال گذشته مورد توجه اکثر کشورها قرار گرفته و آنها تلاش کرده اند سطح کیفیت آموزش خود را بهبود دهند. (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۴). با این حال متأسفانه به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران همچون یوسفی (۱۳۷۹)، مهدیان (۱۳۸۰)، فرخ زاده (۱۳۸۹) و طالبی پور (۱۳۸۴) و در کشور ما توسعه کیفی همپای توسعه کمی پیش نرفته است و در بسیاری از موارد کیفیت در نظام های آموزشی مورد غفلت واقع شده و ارزیابی دقیقی از سطح عملکرد کیفی موسسات آموزشی به عمل نیامده است. با توجه به نقطه ضعف موجود در نظام آموزشی کشور اینک این سوال مطرح می شود که راه حل چیست و از چه طریقی می توان کیفیت عملکرد آموزشی را کنترل کرد و ارتقاء بخشید؟ یکی از راههای کنترل کیفیت آموزشی ارزیابی عملکرد آن است.

اکثر دانشمندان و صاحب نظران مدیریت بر این باورند که هر آنچه که قابل ارزیابی و اندازه گیری نباشد قابل کنترل نخواهد بود و ارزیابی عملکرد مراکز آموزشی نیز از این قاعده مستثنی نیست. (مهرگان، ۱۳۸۴، ص ۸) بدون ارزیابی مستمر و پاسخگویی مراکز آموزشی در برابر آن نمی توان به کسب سطوح بالای تعالی و بهره وری امیدوار بود.

اگر چه برای ارزیابی عملکرد آموزش الگوهای زیادی وجود دارد اما استفاده از الگویی برای ارزیابی عملکرد که ضمن برخورداری از دیدگاهی سیستماتیک و همه جانبه نگر و توجه به کیفیت بتواند به بررسی عملکرد سازمان در همه حوزه ها با توجه به استانداردهای معتبر و پذیرفته شده بین المللی بپردازد و بتواند در یک محیط رقابتی زمینه تعالی و سرآمدی را در میان موسسات آموزشی همتراز فراهم آورد از اهمیت ویژه ای برخوردار است.

اهمیت رهبری از بین معیارهای نه گانه مدل تعالی سازمانی به این دلیل است که آموزش تنها با اتکاء بر عامل های رهبری و منابع انسانی کارآمد و با کیفیت می تواند به ارتقاء کیفیت عملکرد خود پردازد. (رمزادن، ۱۳۸۰) لذا به نظر می رسد رهبری جزء اصلی ترین معیارهایی هست که لازم است سازمانها برآیدست یابی به کیفیت در محصولات و خدمات خود و نیز تعالی و رشد و بالندگی به ارزیابی منظم عملکرد آنها پردازد.

در شرایط کنونی با توجه به عملکرد تحقیقات و منابع اطلاعاتی موثق، سوالات و دغدغه های بسیار در مورد عملکرد این حوزه مهم مطرح است و ارزیابی های کیفی هم که در سازمان های آموزشی انجام می گیرد بیشتر توجه خود را معطوف به رسالت ها، اهداف، ساختار و تشکیلات سازمانی، فراگیران، فرآیند تدریس و یادگیری و دانش آموختگان می نمایند. به نظر می رسد حوزه های مهمی چون رهبری و کارکنان به فراموشی سپرده شده است. (محمدی، ۱۳۸۴، ص ۱۰۰)

مدل تعالی سازمانی به معنای بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت بوده و مدلی است که با بهره گیری از یک دیدگاه جامع و سیستماتیک به بررسی عملکرد سازمان ها می پردازد. این مدل که از سوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت از سال ۱۹۹۱ معرفی گردید و چارچوبی برای قضاوت و خودارزیابی سازمانی و نهایتاً دریافت پاداش کیفیت اروپا است. (ثقه ای، ۱۳۸۵، ص ۳۲)

این مدل در یک بررسی جامع کیفیت عملکرد سازمان ها را در ۹ معیار مورد بررسی و ارزیابی قرار می دهد. معیارهای این مدل به دو دسته تقسیم می شوند:

الف) توانمندسازها: پنج معیار اول این مدل بوده و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن به نتایج عالی توانمند نمی نمایند که این پنج معیار عبارتند از رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکتها و منابع، فرآیندها.

ب) نتایج: نتایجی هستند که سازمان سرآمد در حوزه های مختلف به آنها دست پیدا می کند و بیان کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمندسازهاست. این معیارها عبارتند از: نتایج مشتریان، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد. (نجمی، ۱۳۸۵، ص ۲۱)

هر کدام از معیارها دارای تعدادی زیر معیار است و کل امتیاز این مدل که ۱۰۰۰ امتیاز است بین معیارهای مختلف با درصدهای معین توزیع شده است. (همان، ص ۲۲)

چگونه بدانیم آموزش، موثر بوده است؟ فرم نظرسنجی و آزمون پایان دوره کافی است؟ معروفترین و کاربردیترین مدل‌های ارزشیابی آموزش، مدل چهار سطح یا چهار مرحله کرک پاتریک<sup>۱</sup> است که شامل واکنش، یادگیری، رفتار و نتایج می‌باشد که جامع، ساده و عملی است. معیارهای سطح ۱ و ۲ یعنی واکنش (رضایت فراگیران با تکمیل فرم نظرسنجی) و یادگیری (با آزمون‌ها) در دوره آموزش، و معیارهای سطح ۳ و ۴ یعنی رفتار (بکارگیری دانش و مهارت در شغل) و نتایج (تغییر سود سازمان)، بعد از آموزش در حین انجام شغل اندازه‌گیری می‌شوند. همه اینها در صورتی به طور موثر قابل اندازه‌گیری و تحلیل است که نیازسنجی آموزشی به عنوان اولین مرحله‌ی فرآیند استاندارد آموزش، به درستی انجام شده باشد.

بهرتر است در مورد معیارهای سطح ۳ و ۴ بیشتر ببینیم. اگر مایل به اطلاعات بیشتر هستید، ادامه را ببینید.

اخیراً محققان نگرش و انگیزش را به عنوان ستاده عاطفی بدان افزوده‌اند. بدین ترتیب ستاده‌های آموزشی را می‌توان بدینگونه طبقه‌بندی کرد؛ رضایت فراگیران، ستاده‌های شناختی (میزان کسب دانش)، ستاده‌های مبتنی بر مهارت (میزان استفاده از مهارت کسب‌شده در شغل)، ستاده‌های عاطفی (انگیزش و نگرش فراگیران)، نتایج (میزان سود موسسه، افزایش فروش و بهره‌وری، کاهش ضایعات و دوباره‌کاری و حوادث کار)، و بازگشت سرمایه (ارزش اقتصادی آموزش با مقایسه‌ی هزینه و فایده).

کرک پاتریک ارزشیابی را به عنوان تعیین اثربخشی در یک برنامه آموزش تعریف کرده و فرایند ارزشیابی را به چهار سطح یا گام تقسیم می‌کند.

---

<sup>۱</sup>PATRICK KIRK

۱- واکنش: منظور از واکنش میزان عکس‌العملی است که فراگیران به کلیه عوامل موثر در اجرای یک دوره آموزش از خود نشان می‌دهند. این واکنش را می‌توان از طریق پرسشنامه و یا روشهای معمول دیگر به دست آورد.

واکنش، چگونگی احساس شرکت‌کنندگان را در مورد برنامه آموزش (رضایت) اندازه‌گیری می‌کند. این پیمایشها به دنبال دریافت نظرات شرکت‌کنندگان نسبت به آموزش، برنامه درسی، تکالیف درسی، مواد و تجهیزات آموزش، کلاس یا وسایل، ارزش و عمق محتوای دوره‌های آموزشی و غیره هستند. اخذ جوابهای درست و معنادار از شرکت‌کنندگان در این مرحله بسیار مهم و حیاتی است، بدین منظور کرک پاتریک پیشنهادهایی را در این رابطه ارائه می‌کند:

تهیه و تنظیم فرمی برای سنجش واکنش شرکت‌کنندگان

نوشتن یک پیام تشویق‌کننده برای پاسخ‌دهندگان

اطمینان‌دادن به پاسخ‌دهندگان از ناشناخته ماندن آنها

جدول‌بندی و تجزیه و تحلیل پاسخها

واکنشهای مناسب باعث انجام دوره‌های آموزشی بعدی گردیده و کارکنان دیگر را تشویق به شرکت در این دوره‌ها می‌کند و علیرغم نظر مدیران ارشد درباره استمرار یک دوره آموزش، نتایج ارزشیابی واکنش نیز می‌تواند در این استمرار تاثیر داشته باشد.

۲- یادگیری (دانش): یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری، مهارتها، تکنیک‌ها و حقایقی است که طی دوره آموزشی به شرکت‌کنندگان آموخته شده و برای آنان روشن گردیده است و می‌توان از طریق آموزشهای قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد.

کرک پاتریک به راهبردهایی برای ارزشیابی یادگیری اشاره می‌کند:

سنجش مهارت، دانش و نگرش قبل و بعد از آموزش (پیش‌آزمون و پس‌آزمون)

به کارگیری گروه کنترل در صورت امکان

تجزیه و تحلیل آماری نتایج به منظور ربط دادن یادگیری و آموزش

به کارگیری نتایج برای انجام رفتار مناسب