

ارزشیابی مرکز تربیت مربی و پژوهش‌های فنی و حرفه‌ای (ITC) بر اساس الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)

بیژن عبدالهی^۱

مسعود انصاری جابری^۲

چکیده

الگوی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) به عنوان اساسی‌ترین الگوی خودارزیابی، به سرعت در بخش‌های آموزشی ظهور و رواج پیدا کرد. این الگو به عنوان ابزار بهبود کیفیت در مؤسسات آموزشی به کار می‌رود. این پژوهش، با هدف خودارزیابی مرکز تربیت مربی کرج بر اساس این الگو در حوزه توانمندسازها انجام شده است. جامعه آماری مدیران، معاونین، مدرسان و مربیان بازآموز و سایر کارکنان مرکز تربیت مربی بودند که با روش نمونه‌گیری سرشماری کامل انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته با توجه به الگوی تعالی سازمانی، استفاده شد. یافته‌ها و نتایج، حاکی از این است که اگرچه همه معیارهای حوزه توانمندسازها (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت و منابع، و فرآیندها و نتایج) در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده است، اما معیارهای مدیریت امور کارکنان و مدیریت منابع و مشارکت‌ها پایین‌تر از حد متوسط هستند. در نهایت، مجموع امتیاز مرکز تربیت مربی از ۵۰۰ امتیاز حوزه توانمندسازها برابر ۲۵۲/۱۷ بود که در سطح متوسط برآورد شده است.

واژگان کلیدی: خودارزیابی، الگوی تعالی سازمانی، بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، سازمان فنی و حرفه‌ای کشور، مرکز تربیت مربی و پژوهش‌های فنی و حرفه‌ای، سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور.

مقدمه

از آنجا که نیروی انسانی مهم‌ترین عامل مؤثر در رشد و توسعه هر کشور به‌شمار می‌رود، تربیت و آموزش آن امری کاملاً ضروری خواهد بود. مرکز تربیت مربی کرج، وابسته به سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور، برای آموزش و تربیت مربیان سازمان فنی و حرفه‌ای نیازمند بهبود مستمر و ارتقاء کیفیت فعالیت‌های خود است. این مرکز به دلیل موقعیت و وظایف حساس برای آموزش و تربیت مربیان و کارآموزان جویای کار، بیش از پیش به کیفیت خدمات آموزشی خود توجه دارد؛ و باید با ایجاد زمینه‌های لازم برای پرورش جوانان و نوجوانان مستعد و علاقمند به حرفه‌آموزی، بازآموزی، ارتقاء مهارت شغلی در سطوح مختلف مهارت شغلی، تربیت مدیران، سرپرستان و مربیان متخصص، بستر لازم برای تحقق سند چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام جمهوری اسلامی را فراهم کند.

از سوی دیگر فشارهای ذی‌نفعان (سیاست‌گذاران، مشتریان و مدیران، ...) و عوامل محیطی و شرایط جهانی شدن موجب شده است تا مراکز آموزشی تلاش‌هایی برای بهبود کارایی و اثربخشی با هدف دستیابی به رضایت حداکثری مشتریان انجام دهند. چنین فشارهایی به اصلاحات و تغییرات در کلیه عناصر و عوامل آموزشی منجر شده و آنها را مجبور به اجرای استراتژی‌های متنوع کرده است. در این خصوص بسیاری از مدیران و دست‌اندرکاران، فعالیت‌های کیفیت را به عنوان یک استراتژی مفید تشخیص داده‌اند (سهیل او همکاران، ۲۰۰۳). گلدبرگ و کول^۱ (۲۰۰۲) سه سطح کاربرد مدیریت کیفیت در آموزش را مطرح می‌کنند:

نخستین سطح، مدیریت فرآیندهای یک مرکز آموزشی شامل طرح استراتژیک، استخدام و ارتقاء کارمندان، سازماندهی منابع و در پایان هماهنگی مطالب تدریس شده با چگونگی تدریس و ارزیابی آن است. دومین سطح، مربوط به کیفیت فراگیران است. بدین صورت که فراگیران هم به عنوان مشتری و هم به عنوان کارمند در سیستم آموزشی در نظر گرفته می‌شوند و مدیران می‌بایست فراگیران را با آموزش شخصی خود درگیر کنند؛ و با آموزش چگونگی ارزشیابی فرآیند یادگیری و قبول مسئولیت در قبال یادگیریشان، شیوه آموزش شخصی را در بین آنها نهادینه سازند.

سطح سوم، اصول کیفیت در یادگیری است و آن درست جایی است که کیفیت در کلاس درس تأثیر می‌گذارد. به منظور دستیابی به نتایج مطلوب، مدیران آموزشی می‌بایست روش‌ها و فرآیندهای اصلی و هسته‌ای آموزش و یادگیری خود را مورد سؤال قرار دهند. استانداردهای مدیریت برای هر فرآیند کاری که منجر به ارتقاء درجات و نمرات امتحانی فراگیران شود، مشخص و تعیین شده‌اند. زمانی که تمرکز بر روی فرآیندهای آموزشی و یادگیری فراگیران

1. Sohail
2. Goldberg and Cool

است، تأثیر مدیریت کیفیت بیشتر خودنمایی می‌کند (گلدبرگ و کول، ۲۰۰۲). توجه و علاقه به کاربرد کیفیت در آموزش موجب اصلاح نظام آموزشی شد.

این‌گونه اصلاحات آموزشی به معرفی مدل‌های تعالی^۱ منجر شد (مک^۲، ۲۰۰۳). به عنوان مثال، مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت^۳ (EFQM) به عنوان اساسی‌ترین مدل خودارزیابی^۴ در بخش‌های آموزشی به سرعت ظهور و رواج پیدا کرد (اسو-اسار و لونگبوتوم^۵، ۲۰۰۲). این مدل ابزاری کلیدی است که می‌تواند به طور موفقیت‌آمیزی به عنوان ابزار بهبود کیفیت در مؤسسات آموزشی به کار رود. مدل تعالی سازمانی EFQM، سازمان‌ها را در جهت تحقق و ارزیابی موفقیت راهنمایی می‌کند. این بنیاد، اعتقاد دارد که این کار برای سازمان‌ها در تمام سطوح اعم از سازمان‌های دولتی از جمله آموزشی کاربرد دارد (بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت سازمانی، ۲۰۰۳). مطالعه‌ای توسط EFQM نشان داد که تقریباً ۶۰ درصد سازمان‌ها با استفاده از این مدل به خودارزیابی پرداخته‌اند (هاکس^۶، ۱۹۹۷). علاوه بر این با مطالعات میدانی مشخص شد که کاربرد مدل EFQM اثر مثبتی بر عملکرد سازمان‌ها (کریستن سن^۷ و همکاران، ۲۰۰۰) و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد سازمان‌های دولتی (هیدز^۸ و همکاران، ۲۰۰۴) دارد. یافته‌های مطالعه‌ای که در وزارت آموزش، علوم، تحقیقات و فن‌آوری آلمان صورت گرفته است، نشان داد مدیریت کیفیت مهم‌ترین عامل در نظام آموزشی برای مقابله با چالش‌ها و تغییرات در جامعه امروزی است (ون کاجلر^۹، ۲۰۰۰، نقل از ناپ^{۱۰} و همکاران، ۲۰۰۴).

اکثر صاحب‌نظران و دانشمندان معتقدند که هر آنچه که قابل ارزیابی و اندازه‌گیری نباشد، قابل کنترل نیز نخواهد بود. بدون ارزیابی مستمر و پاسخگویی به مشتریان نمی‌توان به سطوح بالای تعالی سازمانی دست یافت (بارد^{۱۱}، ۲۰۰۳). به این منظور، یکی از راه‌های ارتقاء کیفیت و بهبود مستمر فعالیت‌ها، اجرای فرآیند خودارزیابی مستمر است (مجبی‌مقدم، ۱۳۸۷). خودارزیابی، عبارت است از بررسی جامع، نظام‌دار و منظم از فعالیت‌ها و نتایج یک سازمان برای تعالی سازمانی. خودارزیابی نشانه‌های یک گام از بازرسی به سوی کسب مسئولیت‌پذیری برای خودکفایتی و نشانه‌ای از بلوغ سازمانی و عنصری اساسی از بهبود کیفیت است (سالیس^{۱۲}، ۲۰۰۲). در واقع هدف از خودارزیابی آن است که دست‌اندرکاران مؤسسه نسبت به

1. Excellence Model
2. Mok
3. The European Foundation for Quality Management (EFQM)
4. Self-Assessment
5. Osseo-Asar and Longbottom
6. Hakes
7. Kristensen
8. Hides
9. Von Kuchler
10. Knop
11. Bard
12. Sallis

اهداف خود و مسائلی که در تحقق این اهداف وجود دارند، آگاهی بیشتری یابند و سپس میزان دستیابی به آن را بسنجند تا بر اساس آن و جهت بهبود یافتن کیفیت به برنامه‌ریزی برای آینده، پردازند (بازرگان، ۱۳۸۳). خودارزیابی، یک فرآیند منظم، سیستماتیک و فراگیر از فعالیت‌های سازمان بوده و نتایج آن بر اساس یک مدل سرآمدی عملکرد، جهت شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود است (تری^۱، ۲۰۰۶). خودارزیابی، این امکان را فراهم می‌کند تا سازمان بتواند در مسیر تعالی، وضعیت و عملکرد خود را شناسایی و اندازه‌گیری کرده و بر اساس یافته‌های حاصله نسبت به بهبود وضعیت خود اقدام نماید و همه کارکنانش را در فرآیند بهبود مستمر درگیر نماید (تری و همکاران، ۲۰۰۷).

خودارزیابی، یک راه اساسی برای بررسی نیازهای فراگیران است و مؤسساتی که به طور جدی این عمل را انجام می‌دهند، احتمال موفقیت و کامیابی آنها زیاد است. خودارزیابی، چک‌لیستی از استانداردهاست که به سازمان فرصت می‌دهد تا خود را با آنها بسنجد. همچنین، چارچوبی برای فهم کیفیت فراهم می‌کند و به سازمان اجازه می‌دهد تا نقاط قوت و ضعف را تشخیص داده و برای چگونگی توسعه بهتر تصمیم‌گیری کنند. همچنین، خودارزیابی یک تحلیلگر در جهت بهبود آموزش است و استانداردهایی را ارائه می‌دهد. سازمان بدین طریق می‌تواند برای بهبودبخشی به آینده‌اش یک برنامه عمل تنظیم سازد (سالیس ۲۰۰۲).

الگوهای متعددی برای استقرار فرآیند خودارزیابی در سازمان‌ها وجود دارند که با توجه به فرهنگ سازمانی می‌تواند انتخاب و به کار گرفته شود. "یکی از مدل‌های مورد استفاده در ارزیابی سازمان‌ها که اخیراً در ارزیابی سازمان‌های آموزشی نیز کاربرد فراوانی یافته است، مدل تعالی سازمانی EFQM است. این مدل به عنوان یک ابزار سودمند برای ارزیابی عملکرد و سنجش میزان موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم‌های نوین مدیریتی و مدیریت کیفیت جامع کاربرد روزافزونی یافته است" (قربانی و همکاران، ۱۳۸۷ ص ۱۲۵).

مدل EFQM در سال ۱۹۹۱ به عنوان مدل تعالی کسب و کار معرفی و در آن چارچوبی برای قضاوت و خودارزیابی سازمانی و در نهایت دریافت پاداش کیفیت اروپایی ارائه شد. این اقدام در سال ۱۹۹۲ عملی گردید. این مدل نشان دهنده مزیت‌های پایداری است که یک سازمان متعالی باید به آنها دست یابد. این مدل به سرعت مورد توجه شرکت‌های اروپایی قرار گرفت و مشخص شد که سازمان‌های بخش عمومی و صنایع کوچک هم علاقه دارند از آن استفاده کنند (قوی‌دل، ۱۳۸۶).

مدل تعالی سازمانی بر پایه تعدادی از اصول و مفاهیم بنیادین^۲ است که توجه به این اصول و مفاهیم لازمه موفقیت و ایجاد بهبود مستمر سازمان است. این اصول عبارتند از: نتیجه‌گرایی،

1. Tari

2. Fundamentals

مشتری‌مداری^۱، رهبری و ثبات در مقاصد، مدیریت مبتنی بر فرآیندها و واقعیت‌ها، توسعه و مشارکت کارکنان^۲، یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر^۳، توسعه همکاری‌های تجاری، مسئولیت اجتماعی سازمان^۴ (نجمی و حسینی، ۱۳۸۷ص ۱۹). از دیگر ویژگی‌ها و نکات اصلی این مدل، می‌توان به روش و نحوه ارزیابی عملکرد اشاره کرد. ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در این مدل به روش خودارزیابی است. سازمان‌ها با استفاده از ارزیابی به سه نتیجه اصلی: شناسایی نقاط قوت، شناسایی حوزه‌های قابل بهبود برای تعالی سازمان و شناسایی پروژه‌ها و برنامه‌هایی که اجرای آن‌ها سازمان را به سمت تعالی هدایت خواهد کرد، دست می‌یابند (جلوداری ممقانی، ۱۳۸۵، ص ۸). از دیگر ارکان مدل، معیارهای سنجش^۵ مورد استفاده در مدل هستند. مدل تعالی سازمانی از ۹ معیار و ۳۲ ملاک تشکیل شده است. معیارهای نه‌گانه به دو دسته‌ی معیارهای توانمندساز^۶ و معیارهای نتایج^۷ تقسیم می‌شوند. معیارهای دسته اول که سازمان را برای رسیدن به نتایج توانمند می‌سازند، شامل: رهبری^۸، خط‌مشی و استراتژی^۹، مدیریت کارکنان^{۱۰}، مشارکت و منابع^{۱۱} و فرآیندهاست^{۱۲} و دسته دوم نتایجی است که سازمان سرآمد در حوزه‌های مختلف به آنها دست پیدا می‌کند و بیانگر دستاوردهای حاصل از عملکرد مناسب در حوزه توانمندسازهاست و شامل نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد می‌شود (استید، مازلو و مازالیسکا^{۱۳}، ۲۰۰۵).

بنابراین، با توجه به گستردگی و پوشش وسیع فعالیت‌های آموزشی مرکز تربیت مربی، پاسخ‌گویی به ذی‌نفعان، رقابت‌پذیری در عرصه ملی، استفاده حداکثری از منابع، بهبود کارایی و اثربخشی ارزیابی درونی آن می‌تواند نقش مؤثری در فراهم آوردن کیفیت آموزشی داشته باشد؛ و برای اطلاع از وضعیت کیفی مرکز، نیاز به ارزیابی آن احساس شده است. زیرا از یک طرف مدیریت کیفیت اغلب یک مفهوم اساسی در مؤسسات فنی و حرفه‌ای است و توجه جدی به بهبود مستمر و تعالی سازمان مورد تأکید مدیران مراکز فنی و حرفه‌ای است (سدف^{۱۴}، ۱۹۹۸ به نقل از زونینگ^{۱۵}، ۲۰۰۴) و از طرفی دیگر مدل‌های تعالی سازمانی یا

-
1. Customer Focus
 2. People Development and Involvement
 3. Continuous Learning, Improvement and Innovation
 4. Corporate social Responsibility
 5. Criteria Scoring Model
 6. Enablers
 7. Results
 8. Leadership
 9. Policy & Strategy
 10. People
 11. Partnership & Resources
 12. Processes
 13. Steed, Maslow and Mazaletskaya
 14. Cedefop
 15. Zuniga

سرآمدی کسب و کار می تواند در مؤسسات آموزشی به طور موفقیت آمیزی به عنوان ابزاری برای ارزیابی به کار رود و اطلاعاتی جامع و منظم از فعالیت های سازمان را ارائه دهد. بدین ترتیب، هدف اساسی مقاله اعتبارسنجی (خودارزیابی) عملکرد مرکز تربیت مربی کرج در معیارهای حوزه توانمندسازها: رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت کارکنان، مشارکت و منابع، و فرایندها مدل تعالی سازمانی EFQM برای تعیین نقاط قوت و حوزه های قابل بهبود است.

سؤالات پژوهش

۱. عملکرد رهبری و مدیریت مرکز تربیت مربی کرج، برای تحقق اهداف خود بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM چگونه است؟
۲. وضعیت خط مشی ها و راهبردهای مرکز تربیت مربی کرج برای تحقق اهداف خود در ارزیابی بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM چگونه است؟
۳. وضعیت مرکز تربیت مربی کرج، در مدیریت کارکنان خود در ارزیابی بر اساس الگوی تعالی چگونه است؟
۴. عملکرد مرکز تربیت مربی کرج در مشارکت و جذب منابع برای تحقق اهداف خود چگونه است؟
۵. وضعیت فرایندهای مرکز تربیت مربی کرج برای تحقق اهداف خود در ارزیابی بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM چگونه است؟
۶. عملکرد مرکز تربیت مربی کرج، بر اساس معیارهای الگوی تعالی EFQM در حوزه توانمندسازها چگونه است؟

روش شناسی

شرکت کنندگان شامل مدیر، معاونان، مدیران گروه ها و مدرسان که به روش سرشماری کامل و هم چنین مربیان بازآموز که به روش نمونه گیری تصادفی انتخاب شدند، بوده اند. نمونه مورد مطالعه ۱۲۲ تن و شامل مدیر و معاونین ۳ تن، مدیر گروه ها ۱۲ تن، مدرسان ۳۵ تن، سایر کارکنان ۴۶ تن و مربیان ۲۶ تن می شوند. از این تعداد ۳۲ تن (۲۵/۸ درصد) زن و ۹۲ تن (۷۴/۲ درصد) مرد هستند. نمونه آماری از نظر تحصیلات ۱۸ تن (۱۴/۵ درصد) دیپلم و پایین تر، ۲۴ تن (۱۹/۴ درصد) فوق دیپلم، ۷۶ تن (۶۱/۳ درصد) لیسانس و ۶ تن (۴/۸ درصد) فوق لیسانس هستند. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه محقق ساخته، متشکل از ۵ معیار و ۲۵ ملاک و ۸۶ شاخص استفاده شد. امتیازهای ملاکها از ۱ تا ۱۰ بوده و سپس پژوهشگر نمرات ۱۰ درجه ای کمی را به نمرات سه سطح کیفی یعنی سطح نامطلوب (۰ تا ۳،۳۳ نمره)، سطح نسبتاً مطلوب (۳،۳۴ تا ۶،۶۶ نمره) و سطح مطلوب (بالای ۶،۶۷ نمره) تبدیل کرد. برای تعیین

روایی صوری از نظر متخصصین و برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که در جدول شماره یک آمده است.

جدول شماره ۱. معیارها، ملاک‌ها، شاخص‌ها، امتیازات و ضریب پایایی آنها

ردیف	معیار	ملاک	شاخص	امتیازات	آلفا
۱	رهبری و مدیریت	۵	۱۸	۱۰۰	۰/۹۷
۲	خط مشی و استراتژی	۴	۱۴	۸۰	۰/۹۶
۳	مدیریت کارکنان	۵	۱۷	۹۰	۰/۹۷
۴	منابع و مشارکت	۵	۱۶	۹۰	۰/۹۶
۵	فرآیندها	۶	۲۱	۱۴۰	۰/۹۸
	کل	۲۵	۸۶	۵۰۰	۰/۹۷

یافته‌ها

سؤال اول: عملکرد رهبری و مدیریت مرکز تربیت مربی بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM چگونه است؟

جدول شماره ۲. وضعیت معیار رهبری و مدیریت

ردیف	ملاک‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	وضعیت
۱	تدوین بیانیه و اهداف کلی و فرهنگ سازمان	۴/۷۳	۲/۵۹	نسبتاً مطلوب
۲	تأکید نسبت به ارزش‌های سازمان از طریق رفتار و کردار خود	۵/۲۹	۲/۲۹	نسبتاً مطلوب
۳	ارتباط و همکاری با ذی‌نفعان داخلی و خارجی	۶/۲۹	۱/۹۱	نسبتاً مطلوب
۴	وضعیت استقرار ساختار سازمانی و مدیریت فرآیندها	۵/۵۴	۲/۲۸	نسبتاً مطلوب
۵	دسترسی کارکنان به مدیران و قدردانی از آنها	۴/۶۴	۲/۴۳	نسبتاً مطلوب
	وضعیت کلی معیار	۵/۳۴	۱/۹۷	نسبتاً مطلوب

بر اساس جدول شماره ۲، معیار رهبری با میانگین ۵/۳۴ در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده است. میانگین دو ملاک تدوین بیانیه و اهداف کلی و فرهنگ سازمان و دسترسی کارکنان به مدیران و قدردانی از آنها به ترتیب ۴/۷۳ و ۴/۶۴ است؛ و گرچه در سطح نسبتاً مطلوب هستند ولی از میانگین پایینی برخوردارند.

سؤال دوم: وضعیت خط مشی‌ها و راهبردهای مرکز تربیت مربی چگونه است؟

جدول شماره ۳. وضعیت معیار خط مشی و استراتژی‌ها

ردیف	ملاک‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	وضعیت
۱	تدوین استراتژی‌ها و خط مشی‌های مناسب	۵/۵۹	۲,۰۹	نسبتاً مطلوب
۲	حمایت ارزش‌ها و اهداف کلی مرکز توسط خط مشی و استراتژی	۵/۱۶	۲,۱۵	نسبتاً مطلوب
۳	آشنایی کارکنان با خط‌مشی و استراتژی	۴/۸۵	۲,۳۶	نسبتاً مطلوب
۴	اعمال تغییر مناسب و به موقع در خط‌مشی و استراتژی	۴/۷۶	۲,۴۳	نسبتاً مطلوب
	میانگین کل	۵/۰۲	۱,۹۷	نسبتاً مطلوب

جدول شماره ۳ نشانگر این است که میانگین معیار خط‌مشی و استراتژی ۵/۰۲ در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده است. اما میانگین ملاک‌های آشنایی کارکنان با خط مشی و استراتژی (۴/۸۵) و اعمال تغییر مناسب و به موقع در خط مشی و استراتژی (۴/۷۶) در حد پایینی است.

سؤال سوم: وضعیت مرکز تربیت مربی کرج در مدیریت کارکنان خود چگونه است؟

جدول شماره ۴. وضعیت معیار مدیریت کارکنان

ردیف	ملاک‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	وضعیت
۱	استخراج طرح‌های مربوط به کارکنان (استخدام، بهسازی، آموزش و...) از اهداف کلی و استراتژی‌های مرکز	۵/۵۵	۲,۲۴	نسبتاً مطلوب
۲	همسوسازی کارکنان و نیازهای آنان با ارزش‌ها و نیازهای سازمان	۵/۶۰	۲,۲۰	نسبتاً مطلوب
۳	مشارکت کارکنان در امور تصمیم‌گیری	۴/۱۲	۲,۴۹	نسبتاً مطلوب
۴	ارتباط دوطرفه با کارکنان	۴/۵۰	۲,۴۷	نسبتاً مطلوب
۵	تقدیر و تشویق کارکنان	۳/۹۴	۲,۴۰	نامطلوب
	میانگین کل	۴/۹۲	۲,۱۶	نسبتاً مطلوب

برنامه درسی و آموزش فنی و حرفه‌ای ۶۱

اگرچه معیار مدیریت کارکنان در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده است، اما در مجموع این معیار نسبت به سایر معیارها از میانگین پایین‌تری برخوردار است و میانگین ملاک‌های مشارکت کارکنان در امور تصمیم‌گیری (۴/۱۲)، ارتباط دو طرفه با کارکنان (۴/۵) و به‌خصوص تقدیر و تشویق کارکنان (۳/۹۴) پایین است.

سؤال چهارم: عملکرد مرکز تربیت مربی کرج در مشارکت و جذب منابع برای تحقق اهداف خود چگونه است؟

جدول شماره ۵. وضعیت معیار منابع و مشارکت

ردیف	ملاک	میانگین	انحراف استاندارد	وضعیت
۱	شناسایی و دستیابی به منابع مالی و غیر مالی	۵/۷۳	۲,۲۵	نسبتاً مطلوب
۲	به روز بودن، معتبر بودن و در دسترس بودن تمامی اطلاعات	۵/۲۶	۲,۴۷	نسبتاً مطلوب
۳	تخصیص و به کارگیری منابع مالی در راستای اهداف استراتژیک، مقاصد و ارزش‌های سازمان	۵/۴۴	۲,۵۰	نسبتاً مطلوب
۴	حفظ و بهبود مستمر (مدیریت) دارایی‌های فیزیکی در راستای اهداف استراتژیک مرکز	۵/۳۰	۲,۳۶	نسبتاً مطلوب
۵	رشد و به‌روز کردن فناوری	۴/۵۷	۲,۶۷	نسبتاً مطلوب
	میانگین کل	۵/۱۸	۲,۱۵	نسبتاً مطلوب

بر اساس جدول شماره ۵ معیار جذب منابع و مشارکت دارای میانگین ۵,۱۸ در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده است.

سؤال پنجم: وضعیت فرآیندهای مرکز تربیت مربی چگونه است؟

جدول شماره ۶. وضعیت معیار فرایندها

ردیف	ملاک‌ها	میانگین	انحراف استاندارد	وضعیت
۱	کنترل کیفیت	۵/۴۲	۲,۳۱	نسبتاً مطلوب
۲	بررسی جامع و معتبر نیازها، نظرات ذی نفعان مرکز	۵/۷۰	۲,۳۴	نسبتاً مطلوب
۳	پاسخگویی و ارائه‌ی خدمات بر اساس نیازها و انتظارات ذی نفعان مرکز	۴/۹۷	۲,۶۶	نسبتاً مطلوب
۴	بهبود مستمر فرآیندها بر اساس شناسایی فرصت‌ها و نیازها	۵/۹۲	۲,۴۳	نسبتاً مطلوب
۵	کنترل و ارزیابی میزان اجرایی شدن و اثربخشی فعالیت‌های سازمان	۵/۰۵	۲,۵۰	نسبتاً مطلوب
۶	کنترل و بهبود مستمر فعالیت‌های پشتیبانی	۵/۱۹	۲,۶۷	نسبتاً مطلوب
	میانگین کل معیار	۵/۳۰	۲,۴۵	نسبتاً مطلوب

معیار فرآیندها دارای میانگین ۵,۳۰ که در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شد. سؤال ششم: وضعیت کلی مرکز تربیت مربی کرج در حوزه توانمندسازها چگونه است؟ حوزه توانمندسازها دارای ۵۰۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز مدل تعالی سازمانی EFQM است که میزان امتیاز کسب شده در هر معیار و به طور کلی در جدول زیر مشاهده می‌شود.

جدول شماره ۷. وضعیت کلی معیارهای حوزه توانمندسازها

معیارها	امتیاز کل	امتیاز مکتسبه	میانگین	انحراف استاندارد	وضعیت
رهبری	۱۰۰	۵۴/۰۳	۵/۳۴	۱/۹۷	نسبتاً مطلوب
خط‌مشی‌ها	۸۰	۴۰	۵/۰۲	۲/۰۸	نسبتاً مطلوب
کارکنان	۹۰	۳۸/۵۸	۴/۹۲	۲/۱۶	نسبتاً مطلوب
منابع و مشارکت	۹۰	۴۳/۲۶	۵/۱۸	۲/۱۵	نسبتاً مطلوب
فرآیندها	۱۴۰	۷۶/۳۰	۵/۳۰	۲/۴۵	نسبتاً مطلوب
امتیاز کل	۵۰۰	۲۵۲/۱۷	۵/۳۹	۲/۱۷	نسبتاً مطلوب

جدول شماره ۷ نشان می‌دهد امتیاز مرکز تربیت مربی کرج در حوزه توانمندسازها ۲۵۲/۱۷، با میانگین ۵/۳۹ است، و اگرچه در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده ولی در مجموع ۵۰ درصد امتیازات را کسب کرده است و میانگین و امتیاز معیار کارکنان در بین معیارهای توانمندسازها در حد پایینی است.

بحث و نتیجه‌گیری

بخش بحث و نتیجه‌گیری، پس از متن اصلی مقاله آورده می‌شود. در پاراگراف اول (در قسمت بحث) پژوهشگر یافته‌های خود را با یافته‌های دیگر پژوهشگران مورد مقایسه قرار داده و استناد می‌نماید و دقیقاً مشخص می‌کند تا چه حد یافته‌های او در راستای یافته‌های دیگران است، یا با آنها مغایر است. در قسمت‌های بعدی، نتیجه‌گیری با توجه به چهار عامل: جمع‌بندی یافته‌ها، آینده‌نگری، تعمیم و پیشنهاد تدوین می‌شود.

مدل تعالی سازمانی، چارچوبی روشمند برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در دو حوزه توانمندسازها و نتایج حاصل از این فرآیندهاست. دستاوردهای حاصل از ارزیابی، تعیین نقاط قوت سازمان و زمینه‌های قابل بهبود آن است. هدف اصلی مقاله، اعتبارسنجی (خودارزیابی) مرکز تربیت مربی کرج بر اساس الگوی تعالی سازمان بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM) در حوزه توانمندسازها بوده است. جامعه آماری مدیران، معاونین، مدرسان و مربیان بازآموز مرکز بودند و داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق‌ساخته جمع‌آوری شدند. حوزه توانمندسازها مدل تعالی سازمانی EFQM دارای ۵۰۰ امتیاز از ۱۰۰۰ امتیاز است که میزان امتیاز کسب شده مرکز تربیت مربی کرج در معیارهای پنج‌گانه ۲۵۲/۱۷ امتیاز، با میانگین ۵/۳۹ در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده است که در مجموع ۵۰ درصد امتیازات را کسب کرده است. این مرکز، در معیار رهبری با امتیاز ۵۴/۰۳ از ۱۰۰ امتیاز و میانگین ۵/۳۴ در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده است و ملاک‌های تدوین بیانیه و اهداف کلی و فرهنگ سازمان و دسترسی کارکنان به مدیران و قدردانی پایین‌تر از میانگین هستند. در معیار خط‌مشی و استراتژی ۴۰ امتیاز از ۸۰، و میانگین ۵/۰۲ در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده است و میانگین ملاک‌های آشنایی کارکنان با خط‌مشی و استراتژی (۴/۸۵) و اعمال تغییر مناسب و به موقع در خط‌مشی و استراتژی (۴/۷۶) در حد پایینی است. معیار مدیریت کارکنان با امتیاز ۳۸/۵۸ از ۹۰ و میانگین ۴/۹۲ در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده و در مجموع این معیار نسبت به سایر معیارها از میانگین پایین‌تری برخوردار است و میانگین ملاک‌های مشارکت کارکنان در امور تصمیم‌گیری (۴/۱۲)، ارتباط دو طرفه با کارکنان (۴/۵) و به خصوص تقدیر و تشویق کارکنان (۳/۹۴) در سطح نامطلوبی هستند. از نظر معیارهای جذب منابع و مشارکت با ۴۳/۲۶ امتیاز از ۹۰ و میانگین ۵/۱۸، و فرآیندها با امتیاز ۷۶/۳ از ۱۴۰ و میانگین ۵/۳ در سطح نسبتاً مطلوب برآورد شده‌اند.

از آنجا که ارزشیابی آگاهانه به منظور ارائه رهنمود برای عمل صورت می‌گیرد و نتایجی که از طریق این‌گونه طرح‌ها کسب می‌شود، فاقد تعمیم‌پذیری است و اصولاً مجری ارزشیابی به دانشی می‌اندیشد که به کمک آن موضوع بررسی شده را بشناسد و در مورد آن در جامعه هدف تصمیم‌گیری کند (ولف، ترجمه کیامنش، ۱۳۷۱، ص ۱۶)، بنابراین نیازی به مقایسه یافته‌های ارزیابی با یافته‌های دیگر پژوهشگران نیست.

هیچ‌کدام از معیارها، ملاک‌ها و عوامل تواناساز در مرکز تربیت مربی در حد مطلوب برآورد نشده است. ملاک و عوامل سازمانی در حد نسبتاً مطلوب عبارت‌اند از: ارتباط و همکاری با ذی‌نفعان داخلی و خارجی، ساختار سازمانی و مدیریت فرآیندها، تأکید بر به-ارزش‌های سازمان، تدوین استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های مناسب، همسوسازی کارکنان و نیازهای آنان با ارزش‌ها و نیازهای سازمان، شناسایی و دستیابی به منابع مالی و غیرمالی، تخصیص و به‌کارگیری منابع مالی در راستای اهداف استراتژیک، مقاصد و ارزش‌های سازمان، بررسی جامع و معتبر نیازها، نظرات ذی‌نفعان مرکز، کنترل و بهبود مستمر فعالیت‌های پشتیبانی، بهبود مستمر فرآیندها بر اساس شناسایی فرصت‌ها و نیازها.

ملاک‌های زیر حد نسبتاً مطلوب و تا حد نامطلوب عبارت‌اند از: تدوین نشدن بیانیه و اهداف کلی، دسترسی کم کارکنان به مدیران و قدردانی کم مدیران از کارکنان، آشنایی کم کارکنان با خط‌مشی و استراتژی‌های مرکز و اطلاع نداشتن کارکنان از اعمال تغییر مناسب و به موقع در خط‌مشی و استراتژی‌ها، عدم مشارکت کارکنان در امور تصمیم‌گیری، نبودن ارتباط دو طرفه با کارکنان و به خصوص نبودن نظام تقدیر و تشویق کارکنان.

آنچه در ارزیابی مرکز تربیت مربی برجسته شده است، کم‌توجهی به مدیریت سرمایه انسانی است. به مدیران و برنامه‌ریزان این مرکز یادآوری می‌شود که امروزه فاصله اصلی میان ملت‌ها از حیث دارایی و ناداری نیست، بلکه از جنبه دانایی و نادانی است. بنابراین، چالش اصلی، چالش نیروی انسانی است. نیروی انسانی که به عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و با ارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود. انسان تنها عنصر ذی‌شعوری است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد و می‌تواند به سادگی بیان کرد: بدون اشخاص کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این رو، منابع انسانی، نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی و یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند. اهمیت این عامل به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان مدت‌هاست که به اثبات رسیده و سازمان‌هایی که موفقیت‌های چشمگیری داشته‌اند، توجه به این موضوع را سرلوحه کارهای خویش قرار داده‌اند.

منابع

افشار جهانشاهی، ا.، و روشن، ع. (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد شرکت سیمان داراب بر اساس الگوی تعالی سازمانی EFQM، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، دانشگاه سیستان و بلوچستان.

بهروزی، م.، فرخ‌نژاد، خ.، و رهجو، س. (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی بهبود کیفیت ارزیابی درونی کیفیت گروه آموزشی پرستاری دانشگاه علوم پزشکی بوشهر به منظور ارتقای کیفیت، همایش ملی نظارت و ارزیابی آموزش عالی، انجمن آموزش عالی ایران. خواجه‌آزاد، م.، و زارعی، ع. (۱۳۸۷). ارزیابی و مقایسه کیفیت آموزش پزشکی عمومی دانشگاه بقیه الله (عج) بر اساس استانداردهای ملی و جهانی، همایش ملی نظارت و ارزیابی آموزش عالی، انجمن آموزش عالی ایران.

قربانی، ز.، پرداختچی، م.، و امام جمعه، م. (۱۳۸۷). ارزیابی عملکرد دانشگاه تربیت دبیر شهید رجایی بر اساس مدل تعالی EFQM در حوزه‌های رهبری و منابع انسانی. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی. ۲(۳)، ۱۲۳-۱۴۴.

محبی مقدم، ع. (۱۳۸۷). مدل تعالی سازمانی EFQM، تکنیک‌ها و رویکردهای اجرایی. تهران: یاس بهشت.

مهرعلی‌زاده، ی. (۱۳۸۷). ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه سوم توسعه آموزش و پرورش مقطع متوسطه استان خوزستان بر اساس الگوی اروپایی تعالی سازمان EFQM. طرح پژوهانه معاونت پژوهشی دانشگاه شهید چمران اهواز.

نجمی، م.، و حسینی، س. (۱۳۸۷). مدل سرآمدی EFQM از ایده تا عمل. تهران: سرآمد. رحمتی، م. (۱۳۸۶). ارزیابی عملکرد شرکت قطارهای مسافربری رجاء با استفاده از مدل تعالی سازمانی EFQM، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه مازندران، دانشکده علوم اقتصادی و اداری.

قوی‌دل، ع. (۱۳۸۶). اصول و مبانی مدل تعالی (سرآمدی) سازمانی EFQM. <http://www.mgtsolution.com/olib/973316016.aspx>

جلوداری‌مقانی، ب. (۱۳۸۵). تعالی سازمانی EFQM. تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

فرخ‌نژاد، خ. (۱۳۸۵). ارزیابی درونی و بیرونی کیفیت دوره‌های کارشناسی ارشد و دکترای مدیریت آموزشی، روان‌شناسی تربیتی و جامعه‌شناسی دانشگاه شیراز به منظور تضمین کیفیت، پایان‌نامه دوره دکتری، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم. بازرگان، ع. (۱۳۸۳). ارزشیابی آموزشی. تهران: انتشارات سمت.

ولف، ر. (۱۳۷۱). ارزشیابی آموزشی، ترجمه علی‌رضا کیامنش، تهران: مرکز نشر دانشگاهی.

- Bard, E. (2003). Internal Evaluation as an Approach to Revitalize University System. <http://www.user.edu/dept>
- EFQM (2003). *EFQM annual report 2003*. Brussels: European Foundation for Quality Management.
- Goldberg, J., & Cool, B. (2002). Quality management in education. www.emeraldinsight.com
- Hakes, H. (1997). *The corporate self-assessment handbook*. Bristol Quality Center, Bristol.
- Helms, M. M., Williams, A. B., & Nixon, J. C. (2001). TQM principles and their relevance to higher education: the question of tenure and post-tenure review. *International Journal of Educational Management*, 15(6), 322–30.
- Hides, M. T., Davies, J. & Jackson, S. (2004), Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lesson learned from other sectors. *The TQM Magazine*, 16(3), 194–201.
- Knop, P. D., Theeboom, M., Huts, K., Van Hoecke J., & De Martelaer K. (2004). The Quality of School Physical Education in Flemish Secondary Schools. *European Physical Education Review*, 10(21), 21–40.
- Kristensen, K., Juhl, H. J., & Eskildsen, J. K. (2000). The excellence index as a benchmarking tool, MAAOE Conference Proceeding , Estes Park Colorado, USA.
- Mok, K. H. (2003). Decentralization and marketization of education in Singapore: a case study of the school excellence model. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 348–66.
- Osseo-Asare J. R. E., & Longbottom, D. (2002). The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK high education. *Institution Quality Assurance in Education*, 10(1), 26–36
- Osseo-Asare, E. A., Longbottom, D., and Murphy, D. W. (2005). Leadership best practices for sustaining quality in UK higher education from the perspective of the EFQM excellence model. *Quality Assurance in Education*, 13(2).
- Sallis, E. (2005). *Total quality management in education*. London: Kogan Page Ltd.
- Sohail, M. S., Rajadurai, J., & Rahman, N. A. A. (2003). Managing quality in higher education: A Malaysian case study. *International Journal of Educational Management*, 17(4), 141–6.
- Steed, C., & Dmitry, M., (2005) The EFQM excellence model for deploying quality management: A British–Russian Journey. *Higher Education in Europe*, 30, 3–4.
- Tari, J. J. (2006). Department of Business Management , university of Alicante, Alicante Spain, An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university. *Journal of Education Administration*, 44(2), 170–188.
- Tari, J. J., & Juana-Espinosa, S. (2007). EFQM model self-assessment using a questionnaire approach in university administrative services. *The TQM Magazine*, 19(6), 604–616.