

## اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران

اباصلت خراسانی<sup>۱</sup>محمد عموزاد<sup>۲</sup>اعظم ملامحمدی<sup>۳\*</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۲/۲۳)

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش، اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه ایران است. روش این پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی محسوب می‌شود. ابزار مورد استفاده، پرسشنامه محقق ساخته در ۱۲۴ گویه بوده که با استفاده از آن نظرهای متخصصین، خبرگان و مطلعین کلیدی حوزه آموزش در خصوص مدل تعالی آموزش و توسعه ایران گردآوری شده است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۹۴ نفر از متخصصین، مدیران منابع انسانی، مدیران آموزش، کارشناسان منابع انسانی و آموزش کلیه سازمان‌های دولتی و خصوصی که نمونه آماری به روش طبقه‌ای منظم شامل ۱۵۴ نفر می‌باشند که پرسشنامه پژوهش به شیوه کاغذی و الکترونیکی ارسال شد. نتایج به دست آمده با استفاده از روش‌های آماری مدل معادلات ساختاری و به کمک نرم‌افزار آماری لیزرل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. با توجه به نتایج پژوهش، مقدار شاخص نیکویی برازش اصلاح شده ۰/۹۱ و مقدار شاخص ریشه میانگین مربعات خطای برآورد نزدیک به ۰/۰۸ برآورد شد که بیانگر مطلوب بودن شاخص‌های اعتبار مدل است. همچنین با استفاده از آزمون‌های آماری تی به بررسی معیارهای مدل پرداخته شده است. نتایج به دست آمده از این پژوهش بیانگر شاخص‌های اعتبار مطلوب مدل تعالی آموزش و توسعه بوده است. بخش‌بندی مدل به سه قسمت؛ توانمندسازها، فرایندها و نتایج نیز مورد حمایت یافته‌ها قرار گرفته است.

**واژه‌های کلیدی:** مدل‌یابی معادلات ساختاری، اعتباریابی، مدل تعالی آموزش و توسعه، توانمندسازها، فرایندها، نتایج

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی دکتری علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، مسئول مکاتبات: Zm.mhmd@gmail.com

## ۱- مقدمه

در محیط پر از تغییر امروزی، منابع انسانی<sup>۱</sup> سرمایه‌ای گران‌سنگ و دارای نقشی اساسی است و آموزش به عنوان تنها شیوه ایجاد و توسعه آن "اسلحه رقابتی" محسوب می‌شود (Abaszadegan & Torkzade, 2009). اهمیت آموزش و یادگیری به عنوان یک مزیت رقابتی بر همگان محرز و آشکار شده است. امروزه آموزش سازمانی نه فقط وظیفه یا اقدامی جانبی و فرعی، بلکه در زمره حساس و اثربخش‌ترین فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید (Ghahremani, 2010). آموزش همواره به عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت، عملکرد و حل مشکلات مطمع نظر قرار می‌گیرد و فقدان آن از جمله مشکلات کلیدی و بحرانی هر سازمانی است (Abtahi, 2004). در این راستا سازمان‌ها پول و هزینه زیادی را صرف برنامه‌های توسعه و بهسازی کارکنان خود می‌کنند و تلاش می‌نمایند تا از استراتژی‌ها و روش‌های آموزشی نوین و کارآمد بهره گیرند. یکی از این روش‌ها حضور سازمان‌ها در فرایند ارزیابی جوایز تعالی مربوط به حوزه آموزش و توسعه است تا در سطح عالی ارزیابی شوند و ضمن شناسایی نقاط قابل بهبود خود به سوی بهترین عملکرد در حوزه آموزش سازمانی حرکت کنند (همان).

به رغم طراحی مدل‌های تعالی آموزش و توسعه<sup>۲</sup> در برخی از کشورهای بزرگ دنیا، در سال ۱۳۹۱ در ایران برخی از متخصصان و صاحب‌نظران این حوزه به طراحی این مدل پرداخته تا از این طریق سازمان‌های متعالی با مدلی بومی و قابل اجرا در بافتار ایرانی شناسایی و امکان الگوبرداری سایرین از آن‌ها ممکن شده و آموزش سازمانی کشور به سمت هر چه بهتر شدن گام بر دارد. اگر چه با هدف اعتباربخشی به مدل از رویکرد اعتبار متخصصین بهره گرفته شده است، اما با استفاده از ابزار پیمایش نظرات خبرگان این حوزه و به تفکیک اندازه، نوع سازمان و کسب و کارهای مختلف بررسی و تحلیل نشده است.

اعتباریابی این مدل ضمن فراهم ساختن امکان بررسی نظرات خبرگان و متخصصین، زمینه بررسی کمی و روابط ساختاری و محتوایی سازه مدل را میسر می‌سازد. از این رو پژوهش حاضر بر آن است با تحلیل اظهارنظرهای خبرگان حوزه آموزش و توسعه در خصوص مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران، وضعیت روابط ساختاری این مدل و نیز ارتباط هر یک از معیارهای مدل را با سه بخش توانمندساز<sup>۳</sup>، فرایند<sup>۴</sup> و نتایج<sup>۵</sup> بررسی و تحلیل نماید.

<sup>۱</sup>-Human Resources

<sup>۲</sup>-Training & Development Excellence Model

<sup>۳</sup>-Enabler

<sup>۴</sup>-Process

<sup>۵</sup>-Result

### هدف اصلی پژوهش

این پژوهش به منظور اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران انجام شده است. پژوهش در صدد است تا مدل مفهومی و آماری را به منظور بررسی روابط بین معیارهای نه‌گانه مدل با سه بخش توانمندسازها، فرایندها و نتایج آزمون کند و روابط و اثرات مستقیم و غیرمستقیم این معیارها را بر یکدیگر مشخص کند.

### فرضیات پژوهش

H1 : توانمندسازها بر فرایندها در مدل تعالی آموزش و توسعه تأثیر مثبت و مستقیمی دارند.

H2 : توانمندسازها بر نتایج در مدل تعالی آموزش و توسعه تأثیر مثبت و مستقیمی دارند.

H3 : فرایندها بر نتایج در مدل تعالی آموزش و توسعه تأثیر مثبت و مستقیمی دارند.

### مبانی نظری پژوهش

توانایی یک سازمان برای ارزیابی کیفیت عملیات و عملکرد واحدهایش بسیار مهم است. این ارزیابی به دو دلیل ضروری است: اول این که، از آن چه در سازمان در حال اتفاق افتادن است، به خوبی مطلع می‌شویم؛ دوم آن که، مسائل و مشکلات موجود را شناسایی و حل می‌کنیم. در یک سازمان واحدهای مختلفی وجود دارند که ارزیابی آن‌ها نیازمند روش‌های مختلفی است. برخی از آن‌ها ممکن است از طریق مقیاس‌های کمی (مثل تولید/ فروش) و برخی دیگر نیز ممکن است از طریق مقیاس‌های کیفی یا بر مبنای هر دو مقیاس ارزیابی شوند. ارزیابی برخی از واحدهای سازمانی بسیار دشوار، و گاهی اوقات غیرممکن هستند. برای مثال یکی از این واحدها، منابع انسانی است که ارزیابی آن بسیار دشوار است. ارزیابی منابع انسانی، فعالیت‌های منابع انسانی یک سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. به‌طور مختصر، ارزیابی منابع انسانی به کنترل کیفیت فعالیت‌های منابع انسانی و حمایت آن‌ها از استراتژی سازمان می‌پردازد ( Werther & Davis, 1993).

جدول ۱ به طور مختصر مهم‌ترین مزایای ارزیابی منابع انسانی را بر می‌شمارد:

**جدول ۱: مزایای ارزیابی مدیریت منابع انسانی**

- تشخیص کمک‌های منابع انسانی به اهداف و استراتژی سازمان
- بهبود تصویر حرفه‌ای منابع انسانی
- تشویق مسؤلیت‌پذیری و حرفه‌گرایی بیشتر در میان اعضاء واحد منابع انسانی
- تبیین واضح و روشن وظایف و مسؤلیت‌های واحد منابع انسانی
- افزایش یکپارچگی خط مشی‌ها و رویه‌های منابع انسانی
- تشخیص مسائل مهم منابع انسانی
- اطمینان از پیروی به هنگام از الزامات قانونی
- کاهش هزینه‌های منابع انسانی از طریق رویه‌های مؤثرتر منابع انسانی
- پذیرش روزافزون تغییرات مورد نیاز در واحد منابع انسانی

منبع: (Werther & Davis, 1993)

ارزیابی فرایند یک‌روزه نیست و به منظور انجام آن می‌توان از رویکردهای متعددی بهره جست. قلیچ‌لی در کتاب تعالی منابع انسانی بالغ بر ۱۳ روش را فهرست و شرح داده است. برخی از مهم‌ترین این روش‌ها به شرح جدول ۲ نمایش داده شده است.

**جدول ۲: روش‌های ارزیابی حوزه منابع انسانی**

ردیف	عنوان روش	شرح روش
۱	پیمایش‌ها <sup>۱</sup>	سازمان‌های مختلفی از نگرش مبتنی بر پیمایش‌های جو سازمانی به منظور ارزشیابی اثربخشی واحد منابع انسانی خود استفاده می‌کنند.
۲	آوازه منابع انسانی <sup>۲</sup>	برخی از حرفه‌ای‌های منابع انسانی اظهار می‌کنند که اثربخشی واحد منابع انسانی باید از طریق بازخورد از مشتریان / ارباب رجوع <sup>۳</sup> آن مورد قضاوت قرار گیرد.
۳	حسابداری منابع انسانی <sup>۴</sup>	رویکردی نسبتاً جدید به ارزشیابی، که در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ شهرت پیدا کرده‌بود، حسابداری منابع انسانی است. این مفهوم سعی دارد برای کارکنان به عنوان دارایی یک سازمان ارزش قائل شود و با استفاده از اصول و استانداردهای حسابداری، بهبود و تغییر در این ارزش‌ها را اندازه‌گیری کند.
۴	ممیزی منابع انسانی <sup>۵</sup>	ممیزی منابع انسانی یک جستجوی نظام‌مند است که به‌جای گزارشات رسمی و غیر رسمی روزانه، به طور عمیق داده‌های مربوط را برای یک دوره مشخص، اغلب سالانه، جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌کند.

<sup>۱</sup>-Surveys

<sup>۲</sup>-HR Reputation

<sup>۳</sup>-Clients

<sup>۴</sup>-Human Resource Accounting (HRA)

<sup>۵</sup>-HR Auditing

## ادامه جدول ۲: روش‌های ارزیابی حوزه منابع انسانی

ردیف	عنوان روش	شرح روش
۵	الگو برداری رقابتی <sup>۱</sup>	الگو برداری یکی از دستاوردهای مهم نهضت کیفیت امریکا است. از جمله شرکت‌هایی که از این روش استفاده می‌کنند عبارت‌اند از: زیراکس، موتورولا، کداک، تگزاس اینسترومنت <sup>۲</sup> . این شرکت‌ها از الگو برداری به عنوان یک ابزار مهم برای بهبود فرآیندهای درونی‌شان، بهبود کیفیت و کاهش هزینه‌ها استفاده می‌کنند.
۶	شاخص‌های کلیدی <sup>۳</sup>	در این روش از یک مجموعه مقیاس‌های کمی از جمله نرخ تکرار حوادث، نرخ غیبت، نرخ ترک خدمت، و متوسط زمان پاسخ به تقاضاها استفاده می‌شود.
۷	بازدهی سرمایه-گذاری <sup>۴</sup>	در اکثر موارد، هزینه برنامه‌های منابع انسانی می‌تواند تعیین و پی‌گیری شوند. اگرچه گاهی اوقات درباره روش‌های تخصیص هزینه‌های خاص ابهام بوجود می‌آید، اما هزینه‌های کلی برنامه‌ها معمولاً می‌تواند به دقت تعیین شود.
۸	تعالی منابع انسانی <sup>۵</sup>	مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد به ارزیابی حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، تعالی منابع انسانی است. این رویکرد از معیارها و شاخص‌های برتر <sup>۶</sup> در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند، به گونه‌ای که حرفه‌ای‌های منابع انسانی از طریق آن‌ها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند.

منبع: (قلیچ‌لی، ۲۰۱۰)

مهم‌ترین و جدیدترین رویکرد به ارزیابی حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، تعالی است. این رویکرد، از معیارها و شاخص‌های برتر<sup>۶</sup> در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند، به گونه‌ای که حرفه‌ای‌های منابع انسانی از طریق آن‌ها می‌توانند با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرایندها و نتایج منابع انسانی‌شان، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها، برنامه‌ریزی نمایند. از جمله کاربردهای رویکرد تعالی منابع انسانی عبارت‌اند از: شناخت و تمرکز آگاهانه بر نقاط قوت و قابل بهبود حوزه‌های منابع انسانی، برنامه‌ریزی بهبود کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت منابع انسانی، بهبود و یا طراحی مجدد ساختار، فرآیندها، فعالیت‌ها و سیستم‌های منابع انسانی، به‌کارگیری معیارهای مختلف برای افزایش سهم منابع انسانی در تحقق اهداف و استراتژی‌های کسب و کار و به‌کارگیری شاخص‌های عملکردی مختلف برای نشان دادن سهم منابع انسانی در عملکرد سازمانی. امروزه بسیاری از کشورهای دنیا، علاوه بر تشویق سازمان‌ها و شرکت‌ها به پیروی از مدل‌های تعالی

<sup>1</sup>-Competitive Benchmarking

<sup>2</sup>-Xerox, Motorola, Kodak, Texas Instruments

<sup>3</sup>-Key Indicators

<sup>4</sup>-Return on Investment (ROI)

<sup>5</sup>-HR Excellence

<sup>6</sup>-Best Criteria & Measures

<sup>7</sup>-Best Criteria & Measures

سازمانی از جمله ای . اف . کیو . ام<sup>۱</sup>، بالدريج<sup>۲</sup> و دمینگ<sup>۳</sup>، از طریق مؤسسات و انجمن‌های حرفه‌ای مدیریت و توسعه منابع انسانی به شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در حوزه منابع انسانی‌شان به موفقیت‌های چشمگیری دست پیدا کرده باشند، جوایز و استانداردهایی در سطح ملی و بین‌المللی اعطاء می‌کنند، که از جمله آن‌ها عبارت‌اند از: جوایز تعالی منابع انسانی<sup>۴</sup> انجمن مدیریت منابع انسانی آمریکا، استاندارد سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (آی . آی . پی)<sup>۵</sup> انگلستان، استاندارد توسعه‌گر (پی . دی) (سنگاپور و غیره که در جدول ۳ نمایش داده شده است.

جدول ۳: فهرست مهم‌ترین مدل‌های تعالی سازمانی و منابع انسانی

۱) منابع انسانی در مدل دمینگ
۲) مدل منابع انسانی بالدريج
۳) مدل منابع انسانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت (ای . اف . کیو . ام)
۴) مدل منابع انسانی استاندارد ایزو ۹۰۰۱
۵) مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی (آی . آی . پی) <sup>۶</sup>
۶) مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی <sup>۷</sup>
۷) مدل محیط کاری عالی <sup>۸</sup>
۸) مدل بلوغ قابلیت منابع انسانی (پی . سی . ام . ام) <sup>۹</sup>
۹) مدل جوایز بهترین‌ها <sup>۱۰</sup>

منبع: (مطالعات نگارندگان)

### جایگاه آموزش و توسعه منابع انسانی در مدل‌های تعالی سازمانی و منابع انسانی

اگرچه برای کاربست مدل‌های تعالی مزایای چندی را برشمرده‌اند، اما مدل‌های تعالی به دلیل شمول سازمانی به‌رغم جامع بودن؛ عمق و تمرکز محدودی بر حوزه‌های تخصصی دارد. به بیان دقیق‌تر این مدل‌ها به تمامی حوزه‌ها می‌پردازند اما توان اندکی در پرداخت عمیق به حوزه‌های تخصصی چون منابع انسانی، آموزش، مدیریت دانش، مدیریت نوآوری و فناوری و ... دارند. به عنوان شاهدهی بر این مدعا تلاش تخصصی صاحبان فرایند به‌منظور طراحی مدل‌های

<sup>1</sup>-European Foundation of Quality Management (EFQM)

<sup>2</sup>-Baldrige ( Business Excellence American Award)

<sup>3</sup>-Deming Award

<sup>4</sup>-Human Resource Excellence Awards

<sup>5</sup>-Investors in People (UK)

<sup>6</sup>-People Developer (Singapore)

<sup>7</sup>-Investors in People (IIP)

<sup>8</sup>-People Developer Standard

<sup>9</sup>-Great Place to Work

<sup>10</sup>-People Capability Maturity Model (PCMM)

<sup>11</sup>-Optimas Awards / The Best Awards

اعتباریابی مدل تعالی آموزش و ... / اباصلت خراسانی، محمد عموزاد، اعظم ملامحمدی

تخصصی در حوزه مربوطه است. به عنوان مثال در حالی که مدل تعالی بالدریج برای ارزیابی کل سازمان طراحی شده است، اما جامعه آمریکا با ایجاد مدل تنسی، فرصت ارزیابی تخصصی منابع انسانی را از طریق این مدل فراهم آورده است.

آموزش و توسعه منابع انسانی در مدل‌های تعالی سازمانی معمولاً در بستر معیار کارکنان (منابع انسانی) مطرح می‌شوند. با هدف ترسیم قابلیت مدل‌های تعالی سازمانی در ارزیابی حوزه آموزش، جایگاه آموزش در مدل ای. اف. کیو. ام در جدول ۴ تشریح شده است.

جدول ۴: معیارهای مربوط به آموزش در مدل بنیاد اروپایی کیفیت (ای. اف. کیو. ام)

نکات راهنما	زیر معیار	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● شناسایی، طبقه‌بندی و تناسب دانش و شایستگی‌های کارکنان با نیازهای سازمان؛</li> <li>● تدوین و اجرای برنامه‌های آموزش و توسعه برای انطباق کارکنان با نیازهای قابلیت موجود و آینده سازمان؛</li> <li>● توسعه، منتورینگ<sup>۱</sup> و آموزش همه کارکنان برای کمک به آنها جهت به فعلیت درآوردن توانایی‌های بالقوه خودشان؛</li> <li>● طراحی و افزایش فرصت‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی؛</li> <li>● توسعه کارکنان از طریق تجربه کاری؛</li> <li>● توسعه مهارت‌های تیمی؛</li> <li>● همسوسازی اهداف فردی و تیمی با اهداف سازمانی؛</li> <li>● ارزیابی عملکرد کارکنان و کمک به آنها برای بهبود عملکردشان؛</li> </ul>	<p>۲-۳- دانش و شایستگی‌های منابع انسانی شناسایی شده، توسعه می‌یابد و حفظ می‌شود.</p>	معیار ۳- منابع انسانی
آموزش مدیران به منظور توانمندسازی کارکنان خود؛	۳-۳- منابع انسانی مشارکت داده شده و توانمند می‌شوند	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● انگیزش</li> <li>● آموزش و توسعه</li> </ul>	۱-۷- شاخص‌های ادراکی	معیار ۷- نتایج منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>● دستاوردها</li> <li>● میزان موفقیت آموزش و توسعه در دستیابی به اهداف؛</li> <li>● انگیزش و مشارکت؛</li> <li>● میزان آموزش و توسعه؛</li> <li>● خدمات اداری: ارزشیابی آموزش.</li> </ul>	۲-۷- شاخص‌های عملکردی	

منبع: (مطالعات نگارندگان)

<sup>۱</sup>-Mentoring

همچون مدل‌های تعالی سازمانی، اگرچه مدل‌های تعالی منابع انسانی تلاش کردند تا مشکلات مدل‌های جامع را برطرف سازند و با عمق بیشتری فرایندهای منابع انسانی را ارزیابی کنند، اما همچنان تمرکز لازم به منظور بررسی دقیق‌تر و متعادل میان هر یک از حوزه‌ها برقرار نشده است. همان‌طور که در بررسی مدل تعالی منابع انسانی<sup>۱</sup> ایران و معیارهای آن مشهود است، در معیار ۵ (توسعه منابع انسانی) و معیار ۸ (نتایج عملکردی منابع انسانی) به بررسی و ارزیابی وضعیت و جایگاه آموزش سازمانی پرداخته می‌شود.

جدول ۵: معیارها و زیر معیارهای مربوط به آموزش در مدل تعالی منابع انسانی

نکات راهنما	زیر معیار	معیار
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نیازسنجی آموزش و یادگیری متناسب با مشاغل و سطوح سازمانی با مشارکت کارکنان و مدیران</li> <li>● شناخت و تجزیه و تحلیل وضعیت موجود منابع انسانی از نظر توانمندی‌ها و شایستگی‌ها و تطابق آن با مشاغل تعریف شده در سازمان</li> <li>● برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزش و یادگیری در سطوح فردی، تیمی و سازمان مطابق تقویم آموزشی</li> <li>● اجرای برنامه‌های توسعه و بالندگی مدیران و همچنین برنامه‌های پرورش جانشینان مدیران و عناصر کلیدی سازمان</li> <li>● سنجش مستمر اثربخشی برنامه‌های آموزش و یادگیری (فرایند آموزش و دوره‌های آموزشی)</li> </ul>	<p>۲-۵- برنامه‌های آموزش و یادگیری در سطح فردی، تیمی و سازمانی طراحی و به طور مؤثر اجرا می‌شود.</p>	معیار ۵- توسعه منابع انسانی
<ul style="list-style-type: none"> <li>● نرخ آموزش</li> <li>● سرانه آموزش به تفکیک سطوح شغلی</li> <li>● اثربخشی آموزش</li> </ul>	<p>۳-۸- نتایج عملکردی توسعه منابع انسانی</p>	معیار ۸- نتایج عملکردی منابع انسانی

منبع: (مطالعات نگارندگان)

<sup>1</sup>-Human Resource Excellence Model



### مدل‌های تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی

همچنان که در جداول مقایسه‌ای ۴ و ۵ نمایش داده شد، به‌رغم طراحی و استقرار مدل‌های تعالی در حوزه کلان سازمان و یا منابع انسانی، به دلیل عدم اشباع حوزه آموزش و توسعه، خبرگان و فعالین این حوزه و انجمن‌های حرفه‌ای و علمی از چند دهه قبل در کشورهایی چون آمریکا و انگلستان با بهره‌گیری از رویکرد تعالی، اقدام به طراحی جوایز و مدل‌های تعالی خاص این حوزه کردند. از جمله مهم‌ترین جوایز این حوزه می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- (۱) جوایز انجمن آموزش و توسعه آمریکا<sup>۱</sup>
- (۲) جایزه ملی آموزش انگلستان<sup>۲</sup>
- (۳) جوایز ملی آموزش آی. تی. دی<sup>۳</sup>
- (۴) جایزه تعالی آموزش تی. آی. ای<sup>۴</sup>
- (۵) جایزه آموزش استرالیا<sup>۵</sup>
- (۶) جایزه ملی آموزش طاووس طلایی هندوستان<sup>۶</sup>
- (۷) جایزه آموزش نیوزلند<sup>۷</sup>

### مدل تعالی آموزش و توسعه<sup>۸</sup> در ایران

مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران در سال ۱۳۹۰ و در بستر انجمن علمی آموزش و توسعه شکل گرفته است. این مدل با الگوبرداری از تجارب کشورهای پیشرو در امر آموزش کارکنان و با بهینه‌کاوای رویکردهای تعالی سازمانی در جهان طراحی شده است. همچنین به منظور اعتباریابی محتوایی مدل اولیه با مشارکت جمع کثیری از اساتید دانشگاهی، مطلعین کلیدی و فعالین حوزه منابع انسانی و آموزش در سال ۱۳۹۱ بررسی و بازنگاری شده است.

مدل تعالی آموزش و توسعه دارای ۹ معیار<sup>۹</sup> و ۲۷ زیر معیار<sup>۱۰</sup> است که هر یک از زیر معیارها با هدف تبیین دقیق و عملیاتی محتوای تدوین شده، دارای نکات راهنمای<sup>۱</sup> متعدد مرتبطی است. شمای کلی این مدل در شکل ۱ نمایش داده شده است.

<sup>۱</sup>-American Society Training & Development (ASTD) Awards

<sup>۲</sup>-National Training Award

<sup>۳</sup>-Irish Institute of Training & Development National Training Awards

<sup>۴</sup>-TAE awards for training achievements

<sup>۵</sup> Australian Training Awards

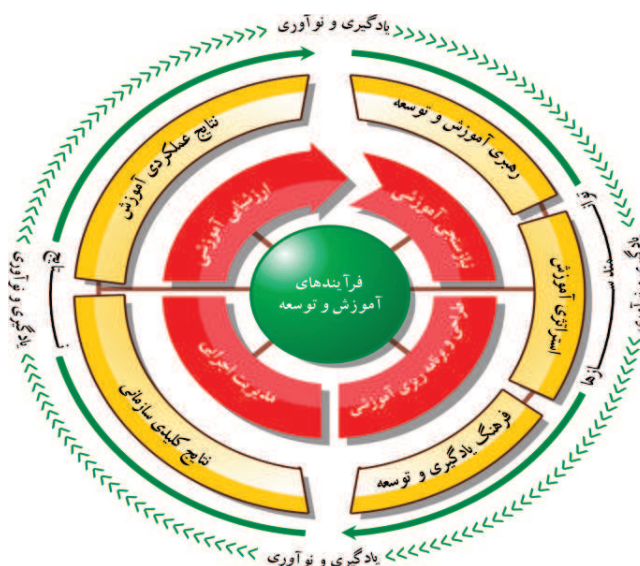
<sup>۶</sup>-Golden Peacock National Training Award (GPNTA)

<sup>۷</sup>-New Zealand Training Award

<sup>۸</sup>-Training & Development of Excellence Model (TDEM)

<sup>۹</sup>-Criteria

<sup>۱۰</sup>-Subcriteria



شکل ۱: مدل تعالی آموزش و توسعه ایران

### کاربردهای مدل تعالی آموزش و توسعه

مدل تعالی آموزش و توسعه با اهداف زیر، طراحی و فعالیت خود را به صورت اجرایی آغاز کرده است:

- توسعه شبکه تعامل سازمان‌های ایرانی در عرصه آموزش و امکان تبادل و اشاعه تجارب موفق
- ترویج فرهنگ خودارزیابی در میان فعالین عرصه آموزش و شناخت نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود این حوزه
- شناسایی، انتخاب و تقدیر از سازمان‌های برتر در حوزه آموزش و توسعه
- توسعه و نهادینه‌سازی یک رهیافت معتبر و سازمان‌یافته، همخوان با بوم اقلیم سازمان‌های ایرانی با هدف اندازه‌گیری، ارزیابی و بهینه‌کاوای فرایندها و فعالیت‌های حوزه آموزش
- ایجاد یک زبان مشترک و چارچوب مفهومی در شیوه مدیریت آموزشی سازمان‌های ایرانی
- آموزش و ترویج مفاهیم سرآمدی و کیفیت به مدیران و فعالین حوزه آموزش در سازمان‌های ایرانی

<sup>1</sup>-Guide Line

- ارتقاء جایگاه حوزه آموزش در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌سازی‌های کلان اقتصادی و سازمانی

### پیشینه پژوهش

در ارتباط با موضوع پژوهش، تا آنجا که پژوهش‌گران این تحقیق مطلع هستند مطالعات اندکی در حوزه آموزش و بهسازی منابع انسانی در سطح کشور انجام شده است، ولی در سطح گسترده‌تر و در حوزه مدل‌های تعالی مطالعات نسبتاً گسترده‌تری صورت گرفته است. بنابراین این بخش در تلاش جهت توصیف مطالعاتی است که در حوزه اعتباریابی، بومی‌سازی و ویرایش ضمنی مدل‌های تعالی در حال اجرا در داخل کشور اقداماتی انجام داده‌اند.

- شمس به همراه کارلوس بو- لوسار (۱۳۸۹)، در پژوهشی به ارزیابی میدانی مدل تعالی سازمانی EFQM و اعتباریابی آن در سازمان‌های ایرانی پرداخته که نتایج آن حاکی از این امر است که این مدل به عنوان چارچوب کارآمدی برای TQM به حساب می‌آید و همچنین نتایج حاصل از تحقیقات قبلی در رابطه با MBNQA را تقویت کرده و نشان می‌دهد که مدل‌های جایزه کیفیت واقعاً چارچوب مناسبی برای مدیریت کیفیت فراگیر به حساب می‌آیند.

- خالقی به همراه حاج کریمی (۱۳۹۰)، در پژوهشی به بومی‌سازی نظام وزن‌دهی مدل تعالی سازمانی بنیاد کیفیت اروپا در شرکت‌های تحت پوشش سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و به نوعی به اعتباریابی وزن عوامل مدل EFQM در این شرکت‌ها پرداخته است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که چهارچوب وزن‌دهی سازمان‌های جامعه پژوهش با چهارچوب استاندارد مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا متفاوت است و وزن ادراکی توانمندسازها در چهارچوب وزنی تدوین شده به شکل قابل ملاحظه‌ای از وزن نتایج بیشتر است.

- لنگرودی (۲۰۰۸)، در پژوهشی به بررسی اعتبار بخشی نتایج مدل EFQM با مدل‌های DEA پرداخته است. وی ابتدا به مطالعه نقاط ضعف این مدل پرداخته و سپس با استفاده از ساختار درون‌داد- برون‌داد حاکم بر آن و با استفاده از تحلیل داده‌های به دست آمده، مدلی برای شناسایی خلاء میان توانمندسازها و نتایج در این مدل و به‌کارگیری اثربخش‌تر آن در سازمان‌ها پرداخته است.

- همایونفر (۱۳۹۰) به همراه تیمی از متخصصین حوزه تعالی سازمانی پس از هشت سال از پیاده‌سازی مدل تعالی سازمانی در قالب جایزه ملی بهره‌وری تعالی سازمانی، به ویرایش ضمنی این مدل در جهت بومی‌سازی کاراتر آن جهت پیاده‌سازی در سازمان‌های ایرانی پرداخته است. در این پژوهش تعداد معیارها از ۹ معیار به ۱۱ معیار تغییر کرده که شامل دو معیار در پیشرانها، چهار معیار در سامانه‌ها و پنج معیار در نتایج می‌باشد.

- فضایی (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی سیستم تعالی منابع انسانی موجود در شرکت نفت و ارائه الگوی بومی مناسب برای آن پرداخته است. در این پژوهش که در سه شرکت گاز، پتروشیمی و پالایش و پخش انجام گرفت اقدام به ارائه مدل تعالی منابع انسانی مناسب و بومی سه شرکت مذکور از طریق مطالعه همزمان مدل‌های تعالی موجود در سه شرکت، نظرسنجی از کارمندان منابع انسانی و تجزیه و تحلیل یافته‌های آن صورت گرفت. همچنین در آخر سعی شده است پس از بررسی احساس نیاز به پیاده‌سازی مدل تعالی منابع انسانی، این مدل به تأیید کارمندان سه شرکت برسد و مدل تعالی منابع انسانی بومی مناسب ارائه شود.
- تیمی از پژوهشگران شرکت ملی صنایع پتروشیمی (۱۳۸۷) طی پژوهشی به بومی‌سازی و استقرار مدل تعالی منابع انسانی در دفتر مرکزی این شرکت اقدام کردند. در این پژوهش ابتدا با آشنایی از الگوی تعالی منابع انسانی آغاز و با بررسی نقش‌ها و چالش‌های جدید منابع انسانی، تعیین چشم‌انداز، مأموریت و ارزش‌های محوری منابع انسانی در پتروشیمی و بررسی نقش‌ها و چالش‌های منابع انسانی در پتروشیمی به بومی‌سازی مدل تعالی منابع انسانی بر اساس شرایط پتروشیمی اقدام شد که در نتیجه این مدل با ۶ ارزش محوری، ۳ معیار در توانمندسازها، ۱۱ معیار در فرایندها و ۲ معیار در نتایج؛ به عنوان مدل بومی تعالی منابع انسانی شرکت ملی صنایع پتروشیمی به کار گرفته شد.
- انجمن مدیریت منابع انسانی ایران (۱۳۸۸) با تشکیل تیمی از متخصصین حوزه منابع انسانی پس از دو سال از پیاده‌سازی مدل تعالی منابع انسانی در قالب جایزه ملی تعالی منابع انسانی، به ویرایش ضمنی این مدل در جهت بومی‌سازی کاراتر آن جهت پیاده‌سازی در سازمان‌های ایرانی پرداخته است. در نتیجه این پژوهش تعداد معیارها از ۱۲ معیار به ۹ معیار و از ۴۷ زیر معیار به ۲۸ زیر معیار تغییر کرده که شامل ۲ معیار در راهبردها، ۴ معیار در فرایندها و ۳ معیار در نتایج می‌باشد.
- طباطبایی به همراه پاکدل (۱۳۸۸) در پژوهشی به معرفی و طراحی اولیه مدل تعالی آموزش در محیط کسب و کار پرداخته‌اند. در این مدل که از ۵ اصل پایه‌ای تشکیل شده است، از یک معیار به نام خط‌مشی‌گذاری آموزشی به عنوان معیار توانمندساز و چهار معیار نیازسنجی آموزشی، طراحی آموزشی، برنامه‌ریزی آموزشی و مدیریت اجرای آموزشی به عنوان فرایندها و سه معیار افزایش توانمندی و شایستگی منابع انسانی، تغییرات در عملکرد منابع انسانی، تغییرات در عملکرد سازمانی به عنوان نتایج آموزش نام برده شده است.
- مصلائی و صمیمی (۱۳۹۱) در شرکت ملی گاز ایران طی طرحی پژوهشی اقدام به طراحی و اجرای مدل تعالی آموزش در این شرکت نموده‌اند. این پژوهش ۶ ارزش پایه‌ای را برای این مدل در نظر گرفته است. همچنین این مدل از دو بخش کلی به نام‌های توانمندسازها و نتایج

تشکیل می‌شود که در بخش توانمندسازها از ۵ معیار به نام‌های رهبری و استراتژی، تحلیل و نیازسنجی، طراحی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی و سنجش اثربخشی و پایش فرایند آموزش بهره می‌گیرد و در بخش نتایج ۴ معیار به نام‌های نتایج تحلیل و نیازسنجی، نتایج طراحی و برنامه‌ریزی، نتایج اجرا و نتایج ارزشیابی و پایش را معرفی می‌کند.

- تیمی از پژوهشگران بانک رفاه (۱۳۸۹) طی پژوهشی به ارائه مدل تعالی واحدهای آموزشی پرداخته‌اند که این مدل از سه بخش توانمندسازها، فرایندها و نتایج تشکیل می‌شود. با بررسی شرایط بومی آموزش در بانک رفاه و سازمان‌های هم‌جنس، ۳ معیار توانمندسازها به نام‌های رهبری آموزش و بهسازی منابع انسانی، استراتژی آموزش و دانش و سرمایه‌های فکری معرفی و ۴ معیار فرایندها به نام‌های نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی تعیین و ۳ معیار در نتایج به نام‌های رضایت فراگیران، بهبود سطح دانش، مهارت و نگرش و تغییرات رفتاری در نظر گرفته شدند.

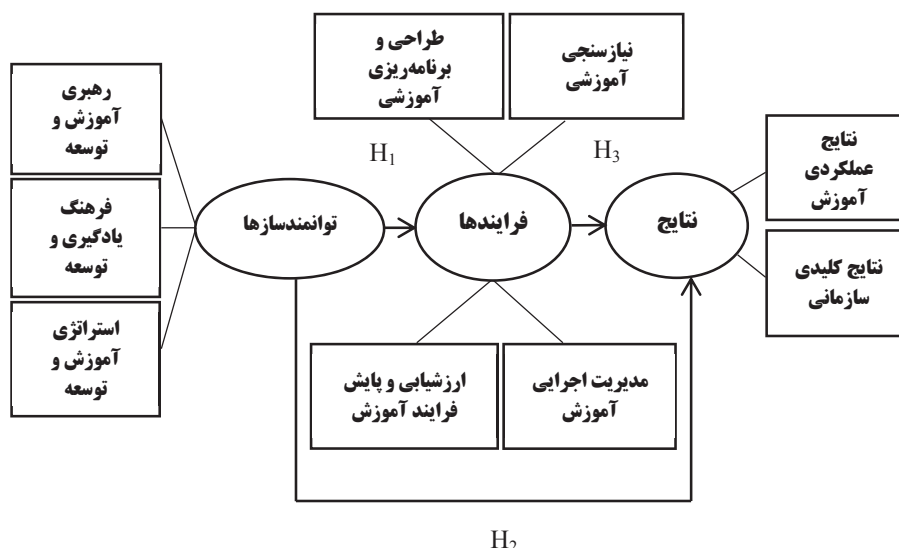
### الگوی مفهومی پژوهش

در این مدل که بر اساس مدل طراحی شده تعالی آموزش و توسعه است، سه بخش اصلی شامل توانمندسازها، فرایندها و نتایج وجود دارند که به عنوان عوامل اصلی شناخته می‌شوند. این عوامل همان‌طور که بر هم تأثیر می‌گذارند، از یکدیگر تأثیر هم می‌پذیرند که در واقع ساختار کلی فرضیات این پژوهش بر تأثیرگذاری این عوامل بر هم به عنوان هسته‌های اصلی مدل، شکل گرفته است.

در عامل توانمندسازها سه متغیر اصلی رهبری آموزش و توسعه، فرهنگ یادگیری و توسعه و استراتژی آموزش و توسعه قرار دارند که هر یک توسط متغیرهای مشاهده شده‌ای اندازه‌گیری و میزان تأثیر آن‌ها بر آن بخش بررسی شده است.

در عامل فرایندها نیز چهار متغیر اصلی نیازسنجی آموزشی، طراحی و برنامه‌ریزی آموزش، مدیریت اجرایی آموزش و ارزشیابی و پایش فرایند آموزش قرار دارند که هر یک توسط متغیرهای مشاهده شده‌ای اندازه‌گیری و میزان تأثیر آنها بر آن بخش بررسی شده است.

و در آخر در عامل نتایج دارای دو متغیر اصلی نتایج عملکردی و نتایج کلیدی سازمانی قرار دارند که هر یک توسط متغیرهای مشاهده شده‌ای اندازه‌گیری و میزان تأثیر آن‌ها بر آن بخش بررسی شده است.



شکل ۲: مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

## ۲- روش تحقیق

پژوهش حاضر در زمره تحقیقات همبستگی با استفاده از "مدل‌یابی علی"<sup>۱</sup> قرار می‌گیرد. با توجه به محدودیت روش‌های آماری همبستگی و تحلیل رگرسیون در تعیین مسیرهای علی بین متغیرها، پژوهشگران پیرو نظریه شناختی- اجتماعی بر استفاده از روش‌های علی مانند تحلیل مسیر<sup>۲</sup> و تحلیل معادلات ساختاری<sup>۳</sup> تأکید کرده‌اند (Haktoztz, 1989). فنون تحلیل معادلات ساختاری، که به دلیل ضعف روش تحلیل مسیر در تعیین علیت بین متغیرها و شناسایی و کنترل خطاهای اندازه‌گیری توسعه یافته است، شامل دو قسمت می‌شود (Houman, 2001): مدل اندازه‌گیری<sup>۴</sup> و مدل ساختاری<sup>۵</sup>. الگوی اندازه‌گیری یا قسمت تحلیل عاملی تأییدی<sup>۶</sup>، با اندازه‌گیری و تعیین روایی<sup>۷</sup> و اعتبار<sup>۸</sup> مشخص می‌کند که چگونه متغیرهای نهفته یا سازه‌های

<sup>1</sup>-Causal Modeling

<sup>2</sup>-Path Analysis

<sup>3</sup>-Structural Equation Modeling (SEM)

<sup>4</sup>-Measurement Model

<sup>5</sup>-Structural Model

<sup>6</sup>-Confirmatory Factor Analysis

<sup>7</sup>-Validity

<sup>8</sup>-Reliability

فرضی در قالب تعداد بیشتری متغیر قابل مشاهده شکل گرفته‌اند. الگوی ساختاری نیز روابط علی سازه‌ها (متغیرهای نهفته) و قدرت تبیین آن‌ها را نشان می‌دهد. این الگو به سؤال‌های مربوط به قدرت روابط علی (مستقیم، غیرمستقیم و کل) بین متغیرهای نهفته و مقدار واریانس تبیین شده در کل الگو پاسخ می‌دهد (Ghazi Tabatabaee, 2002).

در این پژوهش جامعه آماری عبارت است از متخصصین، مدیران منابع انسانی، مدیران آموزش، کارشناسان منابع انسانی و آموزش کلیه سازمان‌های دولتی و خصوصی که از سال ۱۳۹۰ تاکنون در فرایند جایزه تعالی آموزش و توسعه حاضر و نسبت به محتوای آن شناخت نسبی دارند. بر همین اساس تعداد ۱۹۵ نفر به عنوان جامعه آماری این پژوهش در نظر گرفته شده‌اند. نمونه آماری بر اساس الگوی طبقه‌ای منظم تعداد ۱۵۴ نفر در نظر گرفته شد و پرسشنامه‌های تحقیق میان ایشان توزیع شد.

در این پژوهش از پرسش‌نامه محقق‌ساخته با توجه به معیارها، زیرمعیارها و خطوط راهنمای تدوین شده در مدل تعالی آموزش و توسعه در ۲۷ مؤلفه (زیر معیار) که منبعث از ۹ مؤلفه (معیار) اصلی است، استفاده شده است که مجموعاً شامل ۱۲۴ گویه بود. برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر از آلفای کرونباخ استفاده شد. به این منظور پس از اجرای آزمایشی پرسشنامه مقدار آن ۰/۸۹۲ به دست آمد.

برای بررسی روایی پرسشنامه از دو روش استفاده شده است؛ روش اول استفاده از نظرات ۵ نفر از متخصصین و همچنین نظرات استاد راهنما و اساتید مشاور قبل از اجرای پرسشنامه بود و روش دوم اعتباریابی پرسشنامه از طریق تحلیل عاملی تأییدی است که به دلیل طولانی بودن مبحث و عدم ارتباط آن با هدف اصلی این مقاله از ارائه نتایج آن در این بخش خودداری می‌شود.

## تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرهای پژوهش

### توانمندسازها

تعریف مفهومی: توانمندسازها، پیش‌رانه‌های یک مدل تعالی محسوب می‌شوند که دارای تأثیر مستقیم بر فرایندها و تأثیر غیرمستقیم بر نتایج آن می‌باشند ضمن اینکه از هر دو بخش نیز تأثیر می‌پذیرند.

تعریف عملیاتی: در این مدل توانمندسازها از سه معیار رهبری آموزش و توسعه، فرهنگ یادگیری و توسعه و استراتژی آموزش و توسعه تشکیل شده‌اند که از طریق ۲۶ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

### معیار رهبری آموزش و توسعه<sup>۱</sup>

تعریف مفهومی: رهبری آموزش و توسعه در مدل تعالی آموزش و توسعه عبارت است از: تعیین مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اصول اساسی آموزش و توسعه سازمان از سوی رهبران سازمان و ایفای نقش الگو از سوی ایشان در فرهنگ تعالی برای کارکنان و ایجاد انگیزه در کارکنان برای آموزش و یادگیری. همچنین اطمینان از طراحی و تدوین استراتژی‌های آموزش مبتنی بر نیازها و اهداف کارکنان و سازمان و تضمین این امر که اقدامات و فعالیت‌های آموزشی آن‌ها در راستای تحقق چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمانی است.

تعریف عملیاتی: در این پژوهش معیار رهبری آموزش و توسعه با دو زیرمعیار خود از طریق ۱۰ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

### معیار فرهنگ یادگیری و توسعه<sup>۲</sup>

تعریف مفهومی: فرهنگ یادگیری و توسعه در مدل تعالی آموزش و توسعه عبارت است از ارزشمند تلقی کردن تلاش کارکنان برای یادگیری مستمر و خود راهبر از سوی رهبران سازمان و فراهم‌سازی بستر مناسب برای استقرار و نهادینه‌سازی فرهنگ یادگیری و توسعه مستمر و جاری‌سازی ارزش‌ها و اصول اساسی آموزش و توسعه، جهت بروز انگیزه‌های درونی و بیرونی برای کارکنان و مدیران.

تعریف عملیاتی: در این پژوهش معیار فرهنگ یادگیری و توسعه با دو زیرمعیار خود از طریق ۶ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

<sup>۱</sup>-Leadership of Training & Development

<sup>۲</sup>-Culture of Learning & Development



### معيار استراتژی آموزش و توسعه<sup>۱</sup>

تعريف مفهومی: استراتژی آموزش و توسعه در مدل تعالی آموزش و توسعه از سوی رهبران سازمان با توجه به مقتضیات درونی و محیطی، مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان (همسویی عمودی) و استراتژی منابع انسانی (همسویی افقی) تعريف شود تا برنامه‌های آموزشی در راستای دستیابی به استراتژی‌های محوری سازمان تدوین و اجرا شود.

تعريف عملیاتی: در این پژوهش معيار استراتژی آموزش و توسعه با دو زیرمعيار خود از طریق ۱۰ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

### فرایندها

تعريف مفهومی: فرایندها مجموعه اقدامات اجرایی هستند که در تأثیر و تأثر مستقیم از توانمندسازها و نتایج هستند.

تعريف عملیاتی: در این مدل فرایندها از چهار معيار نیازسنجی آموزش، طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی آموزش و ارزشیابی و پایش فرایند تشکیل شده‌اند که به طور کلی از طریق ۶۳ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

### معيار نیازسنجی آموزشی<sup>۲</sup>

تعريف مفهومی: نیازسنجی آموزشی در مدل تعالی آموزش و توسعه به تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران در سه سطح سازمانی، شغلی و فردی برای نیل به اهداف و استراتژی‌های آموزش و ارتقاء شایستگی و توانمندی منابع انسانی اشاره دارد.

تعريف عملیاتی: در این پژوهش معيار نیازسنجی آموزشی با چهار زیرمعيار خود از طریق ۱۶ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

### معيار طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی<sup>۳</sup>

تعريف مفهومی: طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی در مدل تعالی آموزش و توسعه به طراحی و تدوین برنامه‌های آموزشی کاربردی، به‌روز و متناسب با نیاز سازمان، شغل، فرد و در مقاطع زمانی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت و بر اساس اهداف و استراتژی‌های آموزشی، اولویت‌ها،

<sup>۱</sup>-Strategy of Training & Development

<sup>۲</sup>-Needs Assessment

<sup>۳</sup>-Designing & Planning of Training

منابع و امکانات سازمانی به منظور پاسخ‌گویی به حداکثر نیازهای آموزشی شناسایی شده اشاره می‌کند.

تعریف عملیاتی: در این پژوهش معیار طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی با پنج زیرمعیار خود از طریق ۲۰ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

#### معیار مدیریت اجرایی آموزش<sup>۱</sup>

تعریف مفهومی: مدیریت اجرایی آموزش در مدل تعالی آموزش و توسعه به فراهم‌آوری امکانات، منابع و بسترهای لازم برای اجرای اثربخش برنامه‌های آموزشی تدوین شده با استفاده از سیستم‌ها و رویه‌های اجرای مؤثر اشاره دارد.

تعریف عملیاتی: در این پژوهش معیار مدیریت اجرایی آموزش با چهار زیرمعیار خود از طریق ۱۷ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

#### معیار ارزشیابی و پایش فرایند آموزش<sup>۲</sup>

تعریف مفهومی: ارزشیابی و پایش فرایند آموزش در مدل تعالی آموزش و توسعه به ارزشیابی و پایش چرخه آموزش شامل شرکت‌کنندگان، دوره‌های آموزشی، برنامه‌های آموزشی، فرایندهای آموزش و استفاده از نتایج آن در جهت بازنگری و بهبود مستمر رویکردهای جاری و اتخاذ تصمیم‌های آموزشی اشاره دارد.

تعریف عملیاتی: در این پژوهش معیار ارزشیابی و پایش فرایند آموزش با دو زیرمعیار خود از طریق ۷ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

#### نتایج

تعریف مفهومی: نتایج بازده محسوس و غیرمحسوس اجرای فرایندها هستند که تحت تأثیر توانمندسازها حاصل می‌شوند.

تعریف عملیاتی: در این مدل نتایج از دو معیار نتایج عملکردی و نتایج کلیدی سازمانی تشکیل شده‌اند که به‌طور کلی از طریق ۳۳ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

<sup>۱</sup>-Training Management

<sup>۲</sup>-Evaluation & Monitoring of Training's Process

### معيار نتايج عملکردی<sup>۱</sup>

تعريف مفهومی: نتايج عملکردی در مدل تعالی آموزش و توسعه به مجموعه‌ای از شاخص‌های عملکردی مربوط به نظام و فرایندهای آموزشی اشاره دارد که متناسب با استراتژی، اهداف، برنامه‌ها و کارکردهای آموزش شناسایی و تعیین می‌شوند و در فواصل زمانی مختلف پایش، و نتايج کسب شده به ذی‌نفعان این حوزه گزارش می‌شوند.

تعريف عملیاتی: در این پژوهش معيار نتايج عملکردی با چهار زیرمعيار خود از طریق ۲۲ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

### معيار نتايج کلیدی سازمانی<sup>۲</sup>

تعريف مفهومی: نتايج کلیدی سازمانی در مدل تعالی آموزش و توسعه به مجموعه‌ای از شاخص‌های کلیدی سازمان و دستاوردهای مالی و غیرمالی (ملموس و ناملموس) اشاره دارد که متأثر از فرایندها و فعالیت‌های حوزه آموزش و توسعه بر مبنای نیازها و انتظارات ذی‌نفعان و مشتریان و در راستای تعیین جاری‌سازی موفق استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان، شناسایی و اندازه‌گیری می‌شوند و نتايج آن در اختیار ذی‌نفعان این حوزه قرار می‌گیرد.

تعريف عملیاتی: در این پژوهش معيار نتايج کلیدی سازمانی با دو زیر معيار خود از طریق ۱۱ گویه مورد بررسی قرار گرفته است.

---

<sup>1</sup>-Functional Results

<sup>2</sup>-Key Organizational Results

### ۳- یافته‌های پژوهش

در این بخش ابتدا به تحلیل یافته‌های پژوهش با استفاده از شاخص‌های آمار توصیفی پرداخته می‌شود:

#### بخش اول: توصیف یافته‌ها (پاسخ‌دهندگان)

جدول ۶: تحلیل توصیفی وضعیت پاسخ‌دهندگان

فراوانی	نوع فعالیت کاری سازمان	فراوانی	سابقه فعالیت سازمانی (سال)	فراوانی	سمت شغلی	فراوانی	تصمیمات دانشگاهی
۱۰۳	صنعتی	۸۱	۱-۵	۷	مدیر منابع انسانی	۱	فوق دیپلم
۸	خدماتی	۴۵	۶-۱۰	۲۸	مدیر آموزش	۶۵	لیسانس
۲	بهداشتی	۲۱	۱۱-۱۵	۱۷	کارشناس منابع انسانی	۷۳	فوق لیسانس
۲۵	آموزشی	۷	۱۶ به بالا	۱۰۲	کارشناس آموزش	۱۵	دکتری
۱۶	مالی و بانکی						

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که در جدول بالا نشان داده شده است، بیشترین تعداد پاسخ‌دهندگان افراد دارای مدرک فوق لیسانس، در سمت شغلی کارشناس آموزش، با سابقه کاری ۱-۵ سال و در سازمان‌های صنعتی مشغول به فعالیت می‌باشند.

#### بخش دوم: تحلیل استنباطی یافته‌ها

در این بخش با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری<sup>۱</sup> به بررسی مدل مفهومی پژوهش پرداخته شد که ابتدا به بررسی همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده و مکنون پژوهش پرداخته شد، سپس به بررسی برازندگی مدل با توجه به ضرایب استاندارد و آزمون تی و نیز شاخص‌های برازندگی مدل اقدام شد و در نتیجه با توجه به اصلاح مدل، الگوی نهایی ارائه شد.

<sup>۱</sup>-Structural Equation Model

جدول ۷: همبستگی متغیرهای مشاهده شده در مدل اصلاح شده

متغیر	نیازسنجی آموزشی	توانمندی آموزشی	طراحی و برنامه ریزی آموزشی	مدیریت اجرایی آموزش	ارزشیابی و پایش فرایند آموزش	نتایج عملکردی	نتایج کلیدی سازمانی	رهبری آموزش و توسعه	فرهنگ یادگیری و توسعه	استراتژی آموزش و توسعه
نیازسنجی آموزشی	۱									
توانمندی آموزشی	**،۰/۶۳	۱								
طراحی و برنامه ریزی آموزشی	**،۰/۶۷	**،۰/۶۷	۱							
مدیریت اجرایی آموزش	**،۰/۴۸	**،۰/۴۶	**،۰/۶۱	۱						
ارزشیابی و پایش فرایند آموزش	**،۰/۴۲	**،۰/۴۰	**،۰/۳۵	**،۰/۳۵	۱					
نتایج عملکردی	**،۰/۴۰	**،۰/۴۰	**،۰/۳۵	**،۰/۳۵	**،۰/۵۱	۱				
نتایج کلیدی سازمانی	**،۰/۱۶	**،۰/۱۴	**،۰/۲۸	**،۰/۲۸	**،۰/۲۸	**،۰/۳۷	۱			
رهبری آموزش و توسعه	**،۰/۵۵	**،۰/۴۵	**،۰/۴۱	**،۰/۴۱	**،۰/۳۸	**،۰/۳۸	**،۰/۳۸	۱		
فرهنگ یادگیری و توسعه	**،۰/۴۰	**،۰/۳۳	**،۰/۳۴	**،۰/۳۴	**،۰/۳۶	**،۰/۳۶	**،۰/۳۶	**،۰/۳۰	۱	
استراتژی آموزش و توسعه	**،۰/۶۷	**،۰/۴۴	**،۰/۳۷	**،۰/۳۷	**،۰/۳۱	**،۰/۳۸	**،۰/۳۸	**،۰/۱۹	**،۰/۵۸	۱

\*\*P<0/01

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که بین متغیرهای طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی با مدیریت اجرایی آموزش و نیازسنجی آموزشی با استراتژی آموزش و توسعه با ۰/۶۷ بیشترین میزان همبستگی و بین طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی و نتایج کلیدی سازمانی با ۰/۱۴ کمترین میزان همبستگی مشاهده شد که همگی در مدل نهایی همبستگی معناداری با یکدیگر ( $p < 0/01$ ) دارند.

جدول ۸: همبستگی متغیرهای مکنون در مدل پس از اصلاح

متغیر	فرایندها	نتایج	توانمندسازها
فرایندها	۱		
نتایج	**۰/۷۲	۱	
توانمندسازها	**۰/۶۴	**۰/۶۴	۱

\*\* $P < 0/01$

منبع: (محاسبات نگارندگان)

نتایج جدول ۸ نشان می‌دهد که بین متغیر فرایندها و نتایج بیشترین میزان همبستگی به میزان ۰/۷۲ و پس از آن بین نتایج و توانمندسازها و فرایندها و توانمندسازها پس از اصلاح مدل به میزان ۰/۶۴ همبستگی وجود دارد که این همبستگی‌ها در سطح ۰/۰۱ معنادار می‌باشند. به منظور اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه، الگوی مفهومی پیشنهاد شده از طریق روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی و از شاخص مجذور کای ( $\chi^2$ )، شاخص برازندگی مقایسه‌ای<sup>۱</sup>، شاخص نرم‌شده برازندگی<sup>۲</sup>، شاخص برازندگی انطباق<sup>۳</sup>، شاخص تعدیل شده برازندگی انطباق<sup>۴</sup> و مجذور میانگین مربعات خطای تقریب<sup>۵</sup> برای برازندگی الگوها استفاده شده است. رویکرد مدل معادلات ساختاری تکنیک آماری چندمتغیره برای آزمون الگوهای ساختاری است (Tan, 2001). این رویکرد هم متغیرهای مشاهده شده و هم متغیرهای مکنون را ترکیب می‌کند. تجزیه و تحلیل مطالعه حاضر با استفاده از نرم‌افزار لیزرل ۸/۵ که از شیوه (متد) حداکثر درست‌نمایی<sup>۶</sup> استفاده می‌کند بهره می‌گیرد. در مدل ارائه شده (شکل ۳) نتایج تحلیل‌ها در خصوص روابط ساختاری بین سه متغیر؛ توانمندسازها، فرایندها و نتایج نمایش داده شده است.

1-Comparative Fit Index (CFI)

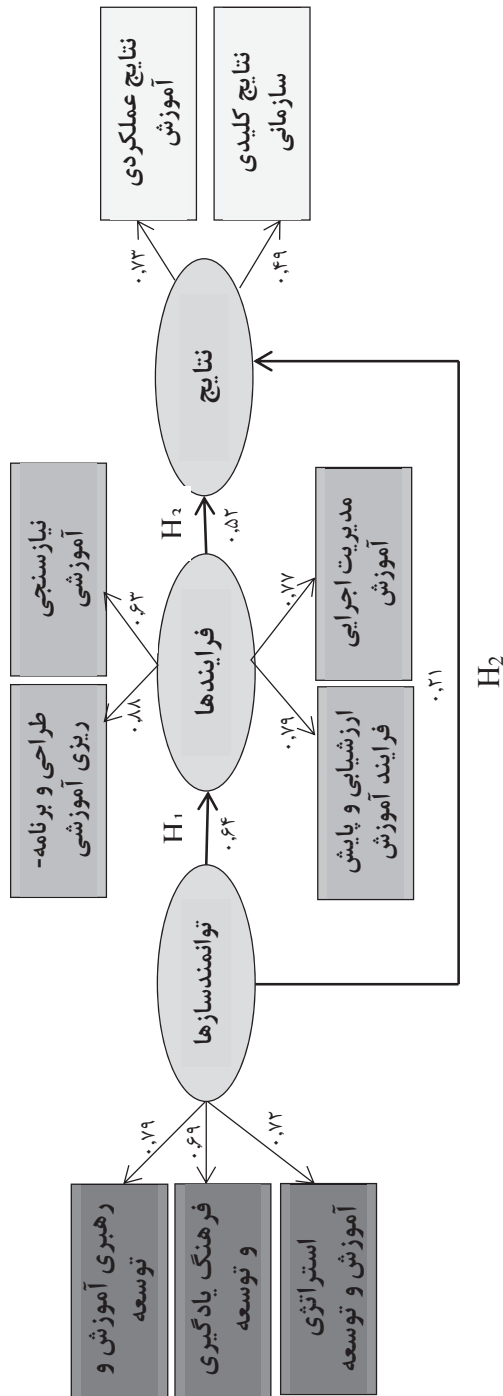
2-Normed Fit Index (NFI)

3-Goodness of Fit Index (GFI)

4-Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)

5-Root Mean Square Residual (RMSEA)

6-Maximum Likelihood



شکل ۳: ضرایب استاندارد حاصل از مدل معادلات ساختاری پس از اصلاح

منبع: (محاسبات نگارندگان)

جدول ۹: شاخص‌های برازندگی مربوط به مدل پژوهش پس از اصلاح

شاخص	پس از اصلاح	دامنه قابل قبول
RMSEA	۰/۰۴۹	کمتر از ۰/۰۸
$\chi^2/df$	۱/۳۶	کمتر از ۵
NFI	۰/۹۵	نزدیک به یک
CFI	۰/۹۸	نزدیک به یک
GFI	۰/۹۶	نزدیک به یک
AGFI	۰/۹۱	نزدیک به یک

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس نتایج شکل فوق ملاحظه می‌شود که تمامی ضرایب محاسبه شده در مدل اصلاح شده معنادار است ( $t > 1/96$ ). در ضمن نتایج جدول گویای آن است که مدل به دست آمده از شاخص‌های انطباقی خوبی برخوردار بوده و شاخص‌های برازش، مناسب بودن الگو را نشان می‌دهد. مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۴۹ است که مقادیر مطلوبی در برازش الگو تلقی می‌شود. سایر شاخص‌های برازندگی مانند: NFI، CFI، AGFI و GFI و به‌خصوص مقدار AGFI (۰/۹۱) نیز با مقادیری نزدیک به ۱ به عنوان شاخص‌های مطلوب برازندگی الگو تلقی می‌شوند.

### اثرات آزمون شده در مدل

جدول ۱۰: اثرات متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته (بر اساس فرضیات تحقیق) در الگوی معادله ساختاری برای

متغیرهای مکنون

مسیرها	تأثیر مستقیم	تأثیر غیرمستقیم	تأثیر کل	t
توانمندسازها ← فرایندها	۰/۶۴	-	۰/۶۴	۵/۵۷
فرایندها ← نتایج	۰/۵۲	-	۰/۵۲	۳/۸۱
توانمندسازها ← نتایج	۰/۳۱	۰/۳۳	۰/۶۴	۵/۸۲

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس الگوی مدلیابی معادلات ساختاری، تمامی ضرایب در مدل اصلاح شده معنادار است ( $t > 1/96$ ). همچنین نتایج، گویای آن است که میزان تأثیرات مستقیم از ۰/۳۱ تا ۰/۶۴ و تأثیرات کل از ۰/۵۲ تا ۰/۶۴ در تغییر است. ضمن این‌که تنها یک ضریب غیرمستقیم در مدل وجود داشته که مقدار آن برابر با ۰/۳۳ است.



**فرضیه اول:** توانمندسازها بر فرایندها در مدل تعالی آموزش و توسعه تأثیر مثبت دارند. نتایج حاصل از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که میزان تأثیر مستقیم توانمندسازها بر فرایندها ۰/۶۴ بوده که با توجه به مقدار  $t$  که برابر با ۵/۵۷ بوده و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، این فرضیه در سطح معناداری ۰/۰۵ تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازها بر فرایندها تأثیر مثبت دارند.

**فرضیه دوم:** توانمندسازها بر نتایج در مدل تعالی آموزش و توسعه تأثیر مثبت دارند. نتایج حاصله از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که میزان تأثیر مستقیم توانمندسازها بر نتایج ۰/۶۴ و میزان تأثیر غیرمستقیم آن ۰/۳۳ بوده که با توجه به مقدار  $t$  که برابر با ۵/۸۲ بوده و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر است، این فرضیه در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ درصد تأیید شده و می‌توان نتیجه گرفت که توانمندسازها بر نتایج تأثیر مثبت دارند.

**فرضیه سوم:** فرایندها بر نتایج در مدل تعالی آموزش و توسعه تأثیر مثبت دارند. نتایج حاصله از مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که میزان تأثیر مستقیم فرایندها بر نتایج ۰/۵۲ بوده که با توجه به مقدار  $t$  که برابر با ۳/۸۱ بوده و از ۱/۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد، این فرضیه در سطح معنی‌داری ۰/۰۵ تأیید شده و نتیجه‌گیری می‌شود که فرایندها نیز بر نتایج تأثیر مثبت دارند.

#### ۴- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف اعتباریابی مدل تعالی آموزش و توسعه انجام شده است. در این تحقیق سه بخش کلیدی مدل؛ توانمندسازها، فرایندها و نتایج که مشتمل بر ۹ معیار است با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که فرایندها، نتایج و توانمندسازها به ترتیب بیشترین میزان همبستگی را با یکدیگر داشته‌اند. همچنین شاخص‌های نیکویی برازش به دست آمده اعتبار مطلوب مدل را در کل نمایان ساخته است.

یافته‌های این تحقیق نشان داد که طراحی سه بخش کلیدی مدل و معیارهای هر بخش دارای روابط مثبت و معتبری با یکدیگر هستند. به بیان دقیق‌تر توانمندسازهای مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی شامل رهبری آموزش و توسعه، فرهنگ یادگیری و توسعه و استراتژی‌های آموزش روابط مثبت و مستقیمی با یکدیگر دارند. همچنین فرایندهای آموزش شامل نیازسنجی آموزش، طراحی و برنامه‌ریزی آموزش، مدیریت اجرایی آموزش و ارزشیابی

آموزش دارای روابط مثبت و مستقیمی هستند. بخش آخر مدل تعالی آموزش و توسعه، نتایج، شامل نتایج آموزش و نتایج کلیدی سازمانی دارای روابط مثبت و مستقیمی هستند. یافته‌های فوق اگرچه روابط ساختاری سه بخش اصلی مدل تعالی آموزش و توسعه را آزمون کرده است. اما به منظور بررسی دقیق همه اجزای مدل پیشنهاد می‌شود با استفاده مدل‌یابی معادلات ساختاری مرتبه دوم کلیه اجزای مدل از جمله معیارها، زیرمعیارها و نکات راهنما مورد واکاوی و تبیین دقیق قرار گیرند. همچنین با توجه به توسعه کاربست مدل از سال ۱۳۹۱، اجرای این پژوهش در کلیه سازمان‌های ایرانی و به تفکیک انواع کسب و کار؛ تولیدی، خدماتی، آموزشی، بهداشت و درمان، مالی و بیمه، به تفکیک نوع مالکیت سازمان‌های ایرانی؛ خصوصی و دولتی و به تفکیک اندازه و وسعت سازمان؛ بزرگ، کوچک و متوسط برای سایر پژوهشگران توصیه می‌شود.

#### ۵- منابع

- Abbaszadegan, M., & Torkzade, J. (2009). *Needs assessment in organizations*. Tehran: publication of Enteshar Company. (in Persian)
- Abtahi, S. H. (2004). *Training and development of human capitals*. Tehran: poyand. (in Persian)
- Caraman, H., Lazer, G., Bucuroiu, R., Lungu, O., & Stamate, M. (2008). How IWA-2 Helps Implement A Quality Management System in BucauUniversity. *International Journal for Quality Research*, 2(4), 305-308.
- Chaston, I. (1994). Managing for Total Training Quality. *Journal of Training for Quality*, 2(3), 11-14.
- Ghahremani, M. (2010). *Organizational training Management*. Tehran, shahid Beheshti University. (in Persian)
- Ghelichli, B. (2007). *Excellence of human resources (first edition)*. Tehran, saramad publication. (in Persian)
- Ghelichli, B. (2010). *Excellence of human resources (second edition)*. Tehran, saramad publication. (in Persian)
- Holton, E. F. & Wilson, L. (2002). Delivering Workforce Development Programs and Services. *Journal of Advances in Developing Human Resources*, 4(2), 167-179.
- Kaplan, R. B., & Saccuzzo, D. D. (2001). *Psychological testing (5<sup>th</sup> ed)*. Wadsworth.
- Kenchakkanavar, V. D. & Joshi, A. K. (2010). Failure Mode and Effect Analysis: A Tool to Enhance Quality in Engineering Education. *International Journal of Engineering Education*, 4 (1), 52-59.
- Khan, M. S. (2007). *Studies on Some Aspects of Service Quality Evaluation with Specific Relevance to Indian Service Industries*. Ph.D. Dissertation, National Institute of Technology, Rourkela, INDIA.
- Mahpeikar, M. R., & Yari, R. (2003). *Organizational excellence and quality awards: EFQM and MBNQA*. Tehran, sonbole publication. (in Persian)

- Najmi, M., & Hoseini, S. (2005). *EFQM excellence model (2003 edition)*. Tehran, institute of human resource. (in Persian)
- Nodehi, H., Taslimi, M. S., Mirkamali, S. M., & Mirsepasi, N. (2010). Designing organizational excellence model in educational organizations. *journal of education*, 26(1), 7-28. (in Persian)
- Pakdel, R. (2004). *Management and leadership of training in organizations*. Tehran: management publication. (in Persian)
- Sahney, S., Banwet ,D. K., & Karunes, S. (2004). Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education. *TQM Magazine* , 16(2), 145-159.
- Stawicki, M. (1999). What We Need is a Cultural Change, Evaluation, ISO 9001:2000, The EFQM Model and How to Gain Acceptance. Conference Proceedings from TQM for Higher Education Institution, Higher Education Institution and the Issue of Total Quality, August 30-31, Verona, Italy , pp. 233-240.
- Tavakoli, GH., & Beheshtipur, B. (2011). *Excellence model*. Tehran: institute of rasa. (in Persian)
- Zink, K. J. and Vob, W. (1999). The New EFQM Excellence Model and Its Impact on Higher Education Institutions. Conference Proceedings from TQM for Higher Education Institution , Higher Education Institution and the Issue of Total Quality, August 30-31, Verona, Italy, pp. 241-258.