

## آسیب‌شناسی نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بر اساس مدل تعالی سازمانی

پری همتی\*

محمود صفری\*\*

معصومه اولادیان\*\*\*

### چکیده

پژوهش حاضر با هدف آسیب‌شناسی نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM انجام شد. روش پژوهش از لحاظ هدف، بنیادی-کاربردی، از نظر نوع داده آمیخته اکتشافی (کیفی-کمی) و از لحاظ نحوه گردآوری داده توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی و مسئولین سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور و در بخش کمی کلیه کارکنان شاغل در سازمان فنی و حرفه‌ای شهر تهران به تعداد ۱۲۳۵ نفر بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری ۱۵ نفر به صورت نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند و در بخش کمی بر اساس جدول مورگان ۲۹۵ نفر به صورت تصادفی طبقه‌ای برآورد شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی صوری، محتوایی و روایی سازه مورد بررسی قرار گرفت. همچنین پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی محاسبه شد. برای محاسبه پایایی بخش کیفی نیز از روش پایایی بین دو کدگذار و باز آزمون استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش گراند تئوری و کدگذاری بهره گرفته شد. در بخش کمی نیز داده‌های حاصل از پرسشنامه در دو بخش توصیفی و استنباطی مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد مؤلفه‌های تعالی سازمانی با رویکرد EFQM در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای در بعد نتایج شامل اثربخشی کارکنان، اثربخشی عملکرد، اثربخشی ذی‌نفعان و ارزش آفرینی برای جامعه و در بعد توانمندسازی شامل راهبردهای آموزشی و یادگیری، رهبری و مدیریت، شایستگی کارکنان، فرایندها و مدیریت اثربخش بود. همچنین یافته‌ها نشان داد وضعیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای مناسب است اما تا حد مطلوب فاصله زیادی وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: آسیب‌شناسی، آموزش، فنی و حرفه‌ای، مدل تعالی سازمانی

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، گروه علوم تربیتی، تهران، ایران.

\*\* استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

Mahmod\_safari@yahoo.com

\*\*\* استادیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد دماوند (تهران)، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۷/۱۲/۲۸

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۲/۱۰

## مقدمه

در دنیای متغیر امروزی، سازمان‌ها به‌منظور کنار نرفتن از دور رقابت‌های جهانی، باید در فرایند مستمر و مداوم تغییر خود را درگیر کنند تا بتوانند ضمن ایستادگی در برابر مسائل سازمانی، از فرصت‌های محیط پیچیده و متغیر پیرامون خود به‌منظور کاهش نقص‌ها استفاده کنند (آریولا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۶). در این میان، سازمان‌ها باید یک ویژگی مهم داشته باشند و آن، توانایی تغییر و تطبیق مداوم است (اشنایدر و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). برای تغییر مداوم در سازمان‌ها، توجه به اطلاعات و دانش به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه‌های سازمانی نقشی کلیدی در دوام و توسعه سازمان‌های امروزی و همسو شدن آن‌ها با تغییرات سریع، توسعه و بالندگی دارد (گلویت و سامسن<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷).

بررسی اینکه سازمان‌ها چگونه اطلاعات و دانش خود را مرزبندی کرده و فرایندهای مدیریت بر آن‌ها را در راستای یکدیگر طراحی و پایش می‌کنند، همواره از دغدغه‌های اساسی مدیریت تعالی سازمانی بوده است (مگنقی و تربوک<sup>۴</sup>، ۲۰۱۷).

مدل تعالی سازمانی، در واقع ابزاری است فراگیر که نگرش جامع به تمامی زوایای سازمان دارد (امینی و علی نژاد، ۱۳۹۴). به‌کارگیری نوع روش و مشارکت تأمین‌کنندگان و شرکا برای اجرای پروژه مدیریت دانش، فاکتورهای کلیدی هستند که تأثیر به‌سزایی بر نتایج و پیامدهای یک کسب‌وکار را دارند (لورت و مندرس<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹).

با بهره‌گیری از این مدل، هم نقاط قوت یک سازمان مشخص می‌شود، هم نقاطی که نیاز به بهبود و توسعه دارند مورد بررسی قرار می‌گیرند (گومز لوپز و همکاران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). این مدل بر مبنای خودارزیابی بوده و سازمان‌ها از آن طریق می‌توانند ضمن خودارزیابی روش‌های مدیریتی خود، آن را با الگوهای مدیریت معرفی شده در این مدل، مقایسه کنند، چراکه مدل تعالی سازمانی بر پایه این فرض استوار است که برتری در عملکرد، جذب مشتری، ارائه خدمات، توجه به کارکنان و جامعه، از طریق تحقق رهبری، خط‌مشی و استراتژی، منابع و فرایندهای ویژه‌ای، قابل دسترس است (کالوو مورا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸). نمونه‌های تعالی سازمانی با به تصویر کشیدن یک سازمان متعالی این امکان را فراهم می‌آورد تا سازمان‌ها در مقایسه خود با این نمونه‌ها (خودارزیابی)، سرآمدی

1. Arriola, K. R. J., et al.  
2. Schneider, A., et al.  
3. Gloet, M., & Samson, D.  
4. Magnaghi, E., & Trébucq, S.

5. Laurett, R., & Mendes, L.  
6. Gómez-López, R., et al.  
7. Calvo Mora, et al.

خود را محک زده و از طریق یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر، به بازبینی وضع موجود و برنامه‌ریزی بهبود، تلاش کنند. این نمونه‌ها برای برنامه‌ریزی، حرکت به سمت سرآمدی و ارزیابی سرآمدی، در بیشتر شرکت‌ها و سازمان‌های دنیا مورد پذیرش و استفاده قرار گرفته‌اند. در ایران نیز چند سالی است بحث تعالی سازمان شامل معرفی نمونه‌ها و الگوهای بین‌المللی و ملی، تعالی و سرآمدی، انتخاب سازمان‌های متعالی مانند جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی و جایزه ملی کیفیت مطرح شده است. این اقدامات ضمن ایجاد فضای رقابتی، موجب آشنایی سازمان‌ها و مؤسسه‌ها با ویژگی‌ها و مشخصات یک سازمان متعالی شده است. سازمان متعالی، به سازمانی گفته می‌شود که کیفیت خروجی‌های آن مورد رضایت مشتریان، مصرف‌کنندگان، کارکنان، سهامداران، تأمین‌کنندگان و جامعه باشد (صفایی شکیب و همکاران، ۱۳۹۴).

نتایج چندین مطالعه نشان می‌دهد که در اجرای مدل تعالی سازمانی، اگر سازمان‌ها جهت‌گیری مناسب اطلاعاتی داشته باشند، فرصت‌های بهبود و تعالی به وجود خواهد آمد (الی‌اتیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). اجرای مدل تعالی سازمانی، نیازمند کنترل و نظارت دقیق است. از طرف دیگر، این مدل باید ارزش‌های مرتبط با استفاده از اطلاعات را به‌عنوان فرهنگ نهادینه کند (زاراگا رادیگوئز و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

مدل تعالی سازمانی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت که برای مدیرانی که به دنبال تداوم برتری هستند پایه‌گذاری شده، علاوه بر سازمان‌های تولیدی، در ارتقاء عملکرد سازمان‌های خدماتی و آموزشی نیز موفق بوده است. این مدل، با ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، فراهم ساختن تجربه‌ی یادگیری شبکه‌ای و دوطرفه برای آن‌ها، فراهم آوردن فرصت‌های آموزش و یادگیری و کمک به اجرای موفق ابزار و اقدامات عملی در کلاس‌ها و نیز شناسایی موفقیت‌های آنان، به سازمان‌ها به‌ویژه مؤسسات آموزشی کمک می‌کند تا به‌طور پیوسته به سطوح بالاتری از عملکرد نائل آیند (سین‌ها و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). پژوهشگران مدل تعالی سازمانی اروپایی به دو بخش کلی توانمندسازها و نتایج، طبقه‌بندی کرده‌اند. توانمندسازها، مقولاتی مانند رهبری، استراتژی، سرمایه انسانی، مشارکت و منابع و همچنین فرایندها و محصولات و خدمات را در برمی‌گیرند و نتایج، نتایج مربوط به مشتری، نتایج مربوط به کارکنان و نتایج مربوط به جامعه را در برمی‌گیرند

1. Al-Yateem, N., et al.  
2. Zárraga-Rodríguez, M., et al.

3. Sinha, N., et al.

(بهشتی روی و همکاران، ۱۳۹۴). یاناز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۹)، به یادگیری و استراتژی‌های آن در این مدل اشاره کرده‌اند و عنوان کرده‌اند که این مدل یادگیری را بر اساس رسیدن به عملکرد مناسب پیش می‌برد. در این راستا، دویی و لاکهانپال<sup>۲</sup> (۲۰۱۹)، در پژوهش خود به مقوله رهبری به‌عنوان یکی از عوامل مدل تعالی سازمانی اشاره می‌کنند. الیدراسو همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، در مطالعه‌ای به مقوله صلاحیت حرفه‌ای به‌عنوان یکی از عوامل مدل تعالی سازمانی اشاره دارد و عنوان می‌کند که یکی از راه‌های رسیدن به این شایستگی، خودارزیابی است.

شمس مورکانی و میرزاپور (۱۳۹۰)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که در میزان کاربست معیارهای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، جامعه و خط‌مشی و استراتژی بیشترین سهم را دارند و مشارکت و فرایند، نتایج کارکنان، رهبری، نتایج کلیدی عملکرد و نتایج مشتریان به ترتیب در پایه‌های بعدی قرار دارند. پژوهش بونازف و والکالیف (۲۰۱۷) نشان داد اجرای مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت می‌تواند موجب بهبود ارزش‌های سازمانی و رهبری شود. برخی پژوهشگران نیز بر این باورند عوامل استراتژیکی سازمان جزء ابعاد مدل تعالی سازمانی هستند (فرهنگی و دهقان نیری، ۱۳۸۹). تعالی سازمانی را می‌توان رشد و ارتقاء سطح یک سازمان در تمامی ابعاد آن دانست که ارتقاء نیروی انسانی را نیز شامل می‌شود. مدل این امکان را فراهم می‌آورد تا سازمان عملکرد خود را با استفاده از یک سری معیارها ارزیابی کند. این امتیازات می‌توانند برای مقایسه بهبودهای داخلی یا خارجی، به کار گرفته شوند و نتایج به‌دست‌آمده از این مقایسه‌ها به افزایش تمرکز بر بهبود عملکرد فرایندهای کلیدی و در نتیجه تعالی سازمانی منجر خواهد شد (اسکریگتنا و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۹).

امروزه نقش رهبری، راهبردهای استراتژیک، نظام‌های ارزیابی، توجه به نتایج، مشتریان و کارکنان و نظارت کارآمد که جزء عوامل تشکیل‌دهنده مدل تعالی سازمانی است، کاملاً شناخته شده است. ارزیابی عملکرد سازمان‌ها جهت شناسایی نقاط قوت و ضعف به‌منظور استفاده بهینه از منابع و امکانات از جایگاه خاصی برخوردار است. در همین راستا مدل اروپایی تعالی سازمانی به‌عنوان ابزاری قوی در پاسخگویی به این نیاز سازمان‌ها از موفقیت چشمگیری برخوردار بوده و توانسته تا حدود زیاد در آسیب‌شناسی

1. Yáñez, S., et al.  
2. Dubey, M., & Lakhanpal, P.

3. AlEidraous, S., et al.  
4. Escrig-Tena, A. B., et al.

سازمانی و تعیین مسیر حرکت جهت دسترسی به تعالی منابع انسانی مورد استفاده قرار گیرند. در بین سازمان‌ها، سازمان‌های آموزشی به دلیل رسالتی که پیش رو دارند، می‌توانند به درستی از این مدل استفاده کرده و برای رسیدن به عملکرد بهتر سازوکارهای این مدل را به کار بندند (باقری<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). یکی از سازمان‌های آموزشی که می‌توان در این راستا، بدان اشاره کرد، سازمان فنی و حرفه‌ای است. آموزش‌هایی که در این سازمان به کاربران داده می‌شود بر اساس نیاز بازار و مهارت آموزش است.

درواقع، یکی از ابزارهای مهم تربیت نیروی انسانی بخش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای است که با ارائه مهارت‌های دسته اول به فراگیران، آن‌ها را برای ورود به دنیای کسب‌وکار آماده می‌کند. با توجه به این امر که تغییرات در دنیای بازار کسب‌وکار و صنعت سطح نیازمندی‌ها و مهارت‌ها را تغییر داده که لازمه پاسخگویی به این تغییرات آموزش‌های انعطاف‌پذیری است که به فراگیران نحوه برخورد درست با محیط‌های جدید و حل مسئله را ارائه دهد؛ اما متأسفانه سیستم آموزش در بخش فنی و حرفه‌ای سیستمی سنتی است که نمی‌تواند پاسخگوی نیازهای درحالی‌که تغییر فراگیران و همچنین بازار کسب‌وکار باشد با این وجود توجه به رویکردهای جدید آموزشی و از سوی دیگر بحث طراحی آموزشی مطرح شده است. یکی از رویکردهای نسبتاً جدید، رویکرد طراحی آموزشی کل‌نگر است که با یکپارچه‌سازی دانش، نگرش و مهارت‌ها، افراد را برای ورود به دنیای کار آماده می‌کند.

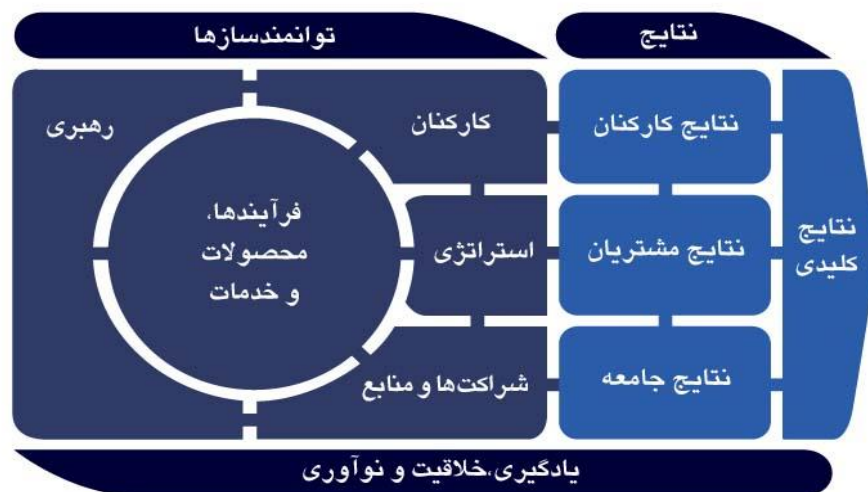
باید خاطرنشان کرد که در فرایند جهانی‌شدن و پیوستن به منظومه تجارت جهانی، آموزش‌های فنی و حرفه‌ای پیشرفت داشته است، به طوری که آموزش‌های مجازی را می‌توان در رشته‌های این مراکز یافت؛ اما این آموزش‌ها با چالش‌های بی‌شماری نیز مواجه هستند. حضور در عرصه علمی بین‌المللی و حتی باقی ماندن در چرخه علمی کشور مستلزم رقابت است. با توجه به گسترش و پیچیدگی اهداف، فرایندها و ساختار سازمانی در صحنه رقابت، آموزش‌هایی می‌توان منجر به ادامه بقای سازمان خود شوند که نسبت به خواسته‌ها و انتظارات مشتریان و ذینفعان پاسخگو باشند، همچنین به سودآوری و ثروت آفرینی به عنوان شاخص‌های کلیدی و برتر سازمانی توجه کنند. از این رو سازمان فنی و حرفه‌ای کشور، با در نظر گرفتن دانش روز دنیا و تغییر در ساختارهای سازمانی با ایجاد معاونت برنامه‌ریزی و ادارات کل تعالی و توسعه سازمانی و توانمندسازی کارکنان در تلاش است، ضمن آسیب‌شناسی از اجرای مدل تعالی سازمانی، الگوی مناسبی را

جهت تحقق اجرای این مدل در آموزش‌های فنی و حرفه‌ای به مرحله ظهور برساند تا از این طریق، ضمن ارتقای رتبه‌بندی علمی خود در مجامع جهانی و داخلی، با اصلاح فرآیندهای اجرایی منسوخ شده، موجبات افزایش رضایتمندی دریافت‌کنندگان خدمات خود را فراهم کند. با توجه به آنچه گفته شد، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که چه مدل تعالی سازمانی (مدل بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت) در بعد توانمندسازی و نتایج می‌تواند در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای ارائه داد؟

بنوجسا (۲۰۱۰) آسیب‌شناسی سازمانی را بدین شکل تعریف کرده است: یک روش برای تحلیل سازمان به قصد مشخص شدن کمبودها و نواقص سازمانی و برنامه‌ریزی برای رفع آن‌ها از طریق تغییرات و توسعه سازمانی. زالی و همکاران (۱۳۸۵) در مروری بر الگوهای آسیب‌شناسی سازمانی، چهارده الگوی زیر را به‌عنوان مهم‌ترین و پرکاربردترین الگوهای ارائه شده معرفی کرده‌اند: تجزیه و تحلیل میدان نیرو (۱۹۵۱)، مدل Leavitt (۱۹۶۵)، تجزیه و تحلیل سیستم لیکرت (۱۹۶۷)، سیستم باز (۱۹۶۶)، مدل همسازی برای تجزیه و تحلیل سازمان (۱۹۷۷)، چارچوب 7S مک کینزی (۸۲-۱۹۸۱)، چارچوب فنی، سیاسی و فرهنگی (TPC) تیچی (۱۹۸۳)، برنامه‌ریزی با عملکرد بالا، مدل مولکولی، مدل مالکوم بالدريج، مدل جایزه دمی‌نگ، مدل سه‌شاخگی، مدل EFQM و مدل وایزبوردر. پژوهشگر سعی دارد در این پژوهش از مدل EFQM استفاده کند (محسنی، ۱۳۹۶).

معروف‌ترین الگوهای تعالی سازمانی، مدل‌های ارائه شده در جوایز دمی‌نگ ژاپن، جایزه کیفیت مالکوم بالدريج آمریکا و جایزه کیفیت EFQM اروپا است. گزارش‌های منتشر شده حاکی از آن است که بیش از ۲۰۰۰۰ سازمان در اروپا از مدل EFQM استفاده کرده‌اند. ۱۵ شرکت از ۲۵ شرکت بزرگ اروپا از این مدل جهت ارزیابی استفاده کرده‌اند. در بین ۵۰ شرکت برتر معرفی شده در فایننشال تایمز در سال ۲۰۰۱، ۱۳ شرکت اروپایی قرار داشت که از این تعداد ۹ شرکت از مدل EFQM استفاده کرده‌اند. از آنجایی که مدل EFQM یک مدل جامع و فراگیر بوده و همه زوایای سازمانی را مورد سؤال قرار می‌دهد، لذا سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌هایی که از سطوح بلوغ پایین‌تری در TQM برخوردارند، در فرایند خودارزیابی EFQM باید با توجه به شرایطشان، به این زمینه‌ها اولویت داده و به تدریج بهبود در این زمینه‌ها را در سازمانشان عملی کنند (بونازف و وان، ۲۰۱۷).

مدلی که جایزه ملی تعالی سازمانی بر آن استوار شده، دارای نه معیار است. پنج معیار آن، توانمندسازها و چهار معیار دیگر نتایج هستند. نتایج کلیدی معیارهای «توانمندساز»، آنچه را یک سازمان انجام می‌دهد پوشش می‌دهند و معیارهای «نتایج»، آنچه را که یک سازمان به دست می‌آورد. «نتایج» بر اثر اجرای «توانمندسازها» به دست می‌آیند و «توانمندسازها» با گرفتن بازخور از «نتایج» بهبود می‌یابند. شکل ۱، نمایی از مدل را نشان داده که پویایی مدل در آن نمایان است. یادگیری، خلاقیت و نوآوری کمک می‌کند تا توانمندسازها بهبود یافته و بهبود توانمندسازها، بهبود نتایج را به دنبال خواهد داشت (کریمی و همکاران، ۱۳۸۳).



شکل ۱. معرفی معیارهای نه‌گانه تعالی سازمانی (کریمی و همکاران، ۱۳۸۳)

ایمانی و همکاران (۱۳۹۷) در پژوهشی مؤلفه‌های تعالی سازمانی با تأکید بر مدل تعالی بنیاد اروپایی را شامل یادگیری، بهره‌وری کارکنان، نتایج مشتری، نوآوری کارکنان، رهبری، خط‌مشی و استراتژی، مشارکت و منابع، فرایندها، نتایج کلیدی عملکردی، کارکنان، نتایج کارکنان و نتایج جامعه شناسایی کرده است. نتایج پژوهش‌های رضایی و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد که بر اساس شاخص‌های نه‌گانه مدل، EFQM برگزار می‌کند، کارگاه آموزش HSE در افزایش سطح آگاهی و درک فراگیران نسبت به مباحث بهداشت، ایمنی و محیط‌زیست از لحاظ آماری تأثیر مستقیم و مثبت و معناداری دارد. اسدی<sup>۱</sup> و

1. Asadi, M.

همکاران (۲۰۱۱) به بررسی کاربرد مدل تعالی در ارزیابی عملکرد بیمارستان‌ها، پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد که در مدل تعالی بیمارستان‌ها نیازمند توجه بیشتری به منابع انسانی و مشتریان به‌عنوان مؤلفه‌های توانمندساز وجود دارد. روی و میسرا<sup>۱</sup> (۲۰۱۸)، به بررسی اجرای مدل EFQM برای کسب‌وکار مؤسسات آموزش عالی در هند پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که ارزیابی بر اساس منطق رادار بر عملکرد مؤسسات آموزش عالی و کیفیت آن‌ها تأثیر بسیاری دارد و استراتژی‌های آموزشی و فرایندهای اجرایی به‌عنوان زیرگروه‌های توانمندسازی تأثیر بیشتری بر عملکرد مؤسسات آموزش عالی دارند. نتایج پژوهش ابراهیمی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد مدیران منابع انسانی سازمان تأمین اجتماعی در این پژوهش امتیاز ۴۵۹/۷۲ را کسب کردند؛ که بعد توانمندسازها دارای امتیاز ۲۶۱/۳۴ و بعد نتایج دارای امتیاز ۱۹۸/۳۸ است. در بعد توانمندسازها، معیار خط‌مشی و راهبرد دارای بیشترین امتیاز (۵۶/۱۲) و معیار فرآیندها دارای کمترین امتیاز (۵۱/۲۸) است در بعد نتایج، معیار نتایج جامعه دارای بیشترین امتیاز (۵۰/۲۷) و معیار نتایج مشتریان دارای کمترین امتیاز (۵۱/۱۸) است.

همان‌طور که در پژوهش‌های انجام شده ملاحظه شد تاکنون پژوهشی آسیب‌شناسی نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای بر اساس مدل تعالی سازمانی را مورد بررسی قرار نداده است، بنابراین اهداف پژوهش عبارت‌اند از:

۱. شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های EFQM در بعد توانمندسازی در نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای؛
۲. شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های EFQM در بعد نتایج در نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای؛
۳. شناسایی آسیب‌های بعد توانمندسازی بومی‌شده EFQM در نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای؛
۴. شناسایی آسیب‌های بعد نتایج بومی‌شده EFQM در نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای؛
۵. شناسایی سازوکارهایی به‌منظور رسیدن به وضعیت مطلوب در بعد توانمندسازی و نتایج در نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای؛
۶. شناسایی تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی سازوکارهایی به‌منظور رسیدن به وضعیت مطلوب در ابعاد توانمندسازی و نتایج در نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای؛



۷. رتبه‌بندی آسیب‌های شناسایی شده ابعاد توانمند ساز و نتایج مدل بومی شده EFQM در نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای؛
۸. ارائه مدل آسیب‌های نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM.

### روش

روش پژوهش حاضر برحسب زمان وقوع پدیده، گذشته‌نگر؛ برحسب نتیجه، تصمیم‌گرا؛ برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب منطق اجرا، قیاسی و استقرایی؛ برحسب زمان اجرای پژوهش، مقطعی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی)؛ برحسب محیط پژوهش، کتابخانه‌ای؛ برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی و برحسب میزان تمرکز بر پدیده موردنظر پنهانگر بود.

جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی و مسئولین سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای کشور و در بخش کمی شامل کلیه کارکنان شاغل در سازمان فنی و حرفه‌ای شهر تهران در سال ۱۳۹۷ به تعداد ۱۲۳۵ نفر بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشیاع نظری ۱۵ نفر و در بخش کمی بر اساس جدول مورگان ۲۹۵ نفر برآورد شد. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی از نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند و در بخش کمی از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته ۷۰ گویه‌ای بود؛ که در دو بعد توانمندی و نتایج موردبررسی قرار گرفت، در بعد توانمندی مؤلفه راهبردهای آموزشی و یادگیری (۱۰ گویه)، رهبری و مدیریت (۷ گویه)، شایستگی کارکنان (۱۰ گویه)، فرایندها (۶ گویه)، مدیریت اثربخش (۶ گویه)، در بعد نتایج اثربخشی کارکنان (۱۰ گویه)، اثربخشی عملکرد (۶ گویه)، اثربخشی ذی‌نفعان (۱۰ گویه)، ارزش‌آفرینی برای جامعه (۵ گویه) را شامل می‌شود. روایی پرسشنامه با استفاده از روایی صوری، محتوایی و روایی سازه موردبررسی و تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه از طریق ضریب آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی محاسبه شد که مقدار این ضرایب برای همه مؤلفه‌ها بزرگ‌تر از ۰/۷ به دست آمد. برای محاسبه پایایی بخش کیفی نیز از روش پایایی بین دو کدگذار و باز آزمون استفاده و تأیید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش گراند تئوری و کدگذاری با استفاده از نرم‌افزار Maxqda بهره گرفته شد. در بخش کمی نیز داده‌های حاصل از پرسشنامه در دو بخش توصیفی (میانگین، انحراف

معیار، جداول و نمودارها) و استنباطی (تحلیل عاملی تأییدی و آزمون t تک نمونه‌ای) با استفاده از نرم‌افزار Lisrel-V8.8 و Spss-V22 مورد تحلیل قرار گرفت. بر اساس داده‌های به دست آمده پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰,۷ است و همچنین  $AVE > 0/5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > 0/7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0/5$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ .

### یافته‌ها

در این بخش و در جدول ۱ به توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش به مرکز، شاخص‌های پراکنندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

جدول ۱. مشخصه‌های آماری ابعاد تعالی سازمانی

ابعاد تعالی سازمانی	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشدگی
راهبردهای آموزشی و یادگیری	۳,۲۹	۰,۷۵	۰,۱۳۳	۰,۴۵۹
رهبری و مدیریت	۳,۳۳	۰,۷۱	۰,۲۲۷	۰,۲۸۹
شایستگی کارکنان	۳,۴۵	۰,۶۷	۰,۳۹۴	۰,۳۱۹
فرایندها	۳,۲۵	۰,۸۵	۰,۱۱۹	۰,۴۲۷
مدیریت اثربخش	۳,۲۳	۰,۷۸	۰,۱۸	۰,۳۲۹
توانمندسازها	۳,۳۲	۰,۷۲	۰,۱۴	۰,۳۳۹
اثربخشی کارکنان	۳,۲۳	۰,۶۸	۰,۰۲۹	۰,۳۵۴
اثربخشی عملکرد	۳,۳۲	۰,۶۹	۰,۱۰۲	۰,۱۹۸
اثربخشی ذی‌نفعان	۳,۳۸	۰,۷۴	۰,۲۰۱	۰,۴۲۰
ارزش‌آفرینی برای جامعه	۳,۱۵	۰,۷۶	۰,۱۱	۰,۲۷۳
نتایج	۳,۰۱	۰,۷	۰,۱۸۶	۰,۱۰۲
سازوکار	۳,۲۹	۰,۷۸	۱,۱۱	۱,۳۸
تسهیل‌کننده‌ها	۳,۰۷	۰,۹۴	۰,۹۳	۰,۴۴
موانع	۳,۴۱	۰,۴۵	۰,۲۷	۰,۵۹

1. Maximum Shared Squared Variance (MSV)

2. Average Shared Squared Variance (ASV)

اطلاعات جدول مشخصه‌های آماری همچون میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی را برای ابعاد نتایج و توانمندسازها و نیز مؤلفه‌های آنها را نشان می‌دهد. همچنین، با توجه به مقادیر چولگی و کشیدگی که در بازه‌ی معقولی برای حدس بر نرمال بودن داده‌ها قرار دارند، می‌توان فرض نرمال بودن داده‌ها را مطرح کرده و پذیرفت.

در ادامه به هر یک از پرسش‌های پژوهش پاسخ داده می‌شود:

پرسش اول پژوهش: شاخص‌ها و مؤلفه‌های EFQM در بعد توانمندسازی در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای کدام‌اند؟

در شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های EFQM در بعد توانمندسازی در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای، با ۱۵ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۶ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، ۳۹ شاخص (گویه) قابل‌شناسایی است. مؤلفه‌های اکتشاف شده بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود در جدول ۲ نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۲. مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد گویه	متغیر / مؤلفه	بعد	سازه
۱۰	راهبردهای آموزشی و یادگیری		
۷	رهبری و مدیریت		تعالی
۱۰	شایستگی کارکنان	بعد توانمندی	سازمانی
۶	فرایندها		
۶	مدیریت اثربخش		

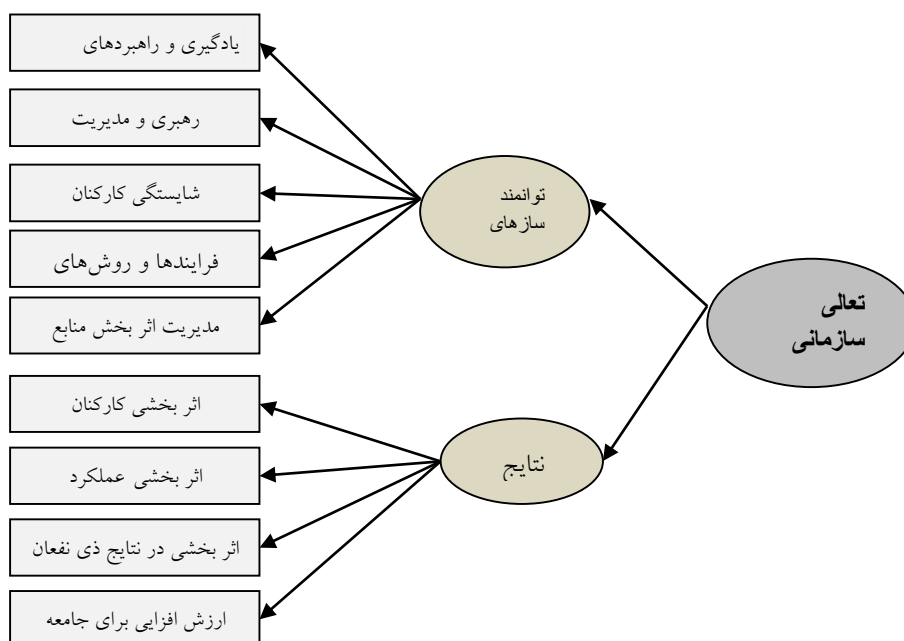
پرسش دوم پژوهش: شاخص‌ها و مؤلفه‌های EFQM در بعد نتایج در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای کدام‌اند؟

در شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های EFQM در بعد نتایج در نظام آموزش‌های فنی و حرفه‌ای، با ۱۵ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۶ سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراند تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به این سؤال پاسخ داده شد. بر اساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، ۳۱ شاخص (گویه) قابل‌شناسایی است. مؤلفه‌های اکتشاف شده بر اساس ادبیات، پیشینه و نظریه‌های موجود در جدول ۳ نام‌گذاری شده‌اند.

جدول ۳. مؤلفه‌های شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات موجود

تعداد گویه	متغیر / مؤلفه	بعد	سازه
۱۰	اثربخشی کارکنان	نتایج	تعالی سازمانی
۶	اثربخشی عملکرد		
۱۰	اثربخشی ذی‌نفعان		
۵	ارزش‌آفرینی برای جامعه		

بر اساس عوامل شناسایی شده فوق مدل مفهومی نهایی پژوهش به قرار زیر است:



شکل ۲. مدل مفهومی توانمندسازی و نتایج تعالی سازمانی در سازمان فنی و حرفه‌ای حاصل از بخش کیفی

پرسش سوم پژوهش: آسیب‌های بعد توانمندسازی بومی شده EFQM در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای کدام‌اند؟

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای استفاده شد. همچنین، با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره  $t$  عدد ۳ در نظر گرفته شد. در نهایت یافته‌های حاصل از آزمون این سؤال نشان داد که با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین

استنباط می‌شود که وضعیت مولفه‌ها و ابعاد در وضعیت مطلوب است و به عبارتی آسیب‌های بعد توانمندی در سازمان فنی و حرفه‌ای زیاد نیست اما با توجه به اختلاف میانگین کم بین میانگین نظری و تجربی می‌توان ادعا کرد که تا وضعیت مطلوب تفاوت قابل مشاهده‌ای وجود دارد. نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول ۴ آورده شده است.

جدول ۴. آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی آسیب‌های بعد توانمندی

مقدار t	معناداری	اختلاف میانگین.	حد پایین	حد بالا	
۸,۸۸	۰,۰۰۰	۰,۳۸۴	۰,۲۹	۰,۴۹	راهبردهای آموزشی و یادگیری
۸,۰۶	۰,۰۰۰	۰,۳۳۶	۰,۲۵	۰,۴۱	فرایندها
۵,۷۳	۰,۰۰۰	۰,۲۳۱	۰,۱۵	۰,۳۱	شایستگی کارکنان
۰,۳۴۷	۰,۷۲۹	۰,۰۱۶	۰,۰۷۵	۰,۱۰۷	مدیریت
۳,۵۵	۰,۰۰۰	۰,۱۵۸	۰,۰۷	۰,۲۴	مدیریت اثربخش منابع
۶,۷۳	۰,۰۰۰	۰,۲۹۹	۰,۲۱	۰,۳۸	توانمندسازها

پرسش چهارم پژوهش: آسیب‌های بعد نتایج بومی شده EFQM در نظام آموزش‌های

فنی حرفه‌ای کدام‌اند؟

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها و مقیاس فاصله‌ای متغیرها از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شد. همچنین، با توجه به اینکه مقیاس ۵ درجه‌ای است، ارزش عددی برای مقایسه با آماره تی عدد ۳ در نظر گرفته شد. در نهایت یافته‌های حاصل از آزمون این سؤال نشان داد که با توجه به اختلاف میانگین که مقادیری مثبت هستند، چنین استنباط می‌شود که وضعیت مؤلفه‌ها و ابعاد در وضعیت مطلوب است و به عبارتی آسیب‌های بعد توانمندی در سازمان فنی و حرفه‌ای زیاد نیست؛ اما با توجه به اختلاف میانگین کم بین میانگین نظری و تجربی می‌توان ادعا کرد که تا وضعیت مطلوب تفاوت قابل مشاهده‌ای وجود دارد. نتیجه آزمون تی تک نمونه‌ای در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. آزمون تی تک نمونه‌ای به منظور بررسی وضعیت آسیب‌ها در بعد نتایج

مقدار t	معناداری	اختلاف میانگین.	حد پایین	حد بالا	بعد و مؤلفه‌ها
۷,۹۵	۰,۰۰۰	۰,۳۲	۰,۲۳	۰,۴۰۴	نتایج
۱۱,۴۸	۰,۰۰۰	۰,۴۵	۰,۳۷	۰,۵۳۱	اثربخشی کارکنان
۵,۰۳	۰,۰۰۰	۰,۲۳	۰,۱۵	۰,۳۵۲	اثربخشی عملکرد
۵,۰۶	۰,۰۰۰	۰,۲۳	۰,۱۴	۰,۳۲۴	اثربخشی ذی‌نفعان
۷,۷۲	۰,۰۰۰	۰,۳۲	۰,۲۴	۰,۴۱۳	ارزش آفرینی برای جامعه

پرسش پنجم پژوهش: سازوکارهای کاهش فاصله بین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب در بعد توانمندسازی و نتایج در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای کدام‌اند؟

بر اساس یافته‌های پژوهش سازوکارهای اجرایی به‌منظور پیاده‌سازی تعالی سازمانی در سازمان فنی و حرفه‌ای به ترتیب اولویت شامل، تدوین برنامه عملیاتی به‌منظور بهبود توسعه منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای، توجه به شایسته‌سالاری در تفویض مسئولیت‌های کاری، ارزشیابی مداوم عملکردهای کارکنان، رفع موانع زیرساختی و اعتباری جهت دسترسی به کارگاه‌های پیشرفته آموزشی و سیستم ارزیابی مدون برای شناخت برنامه‌های آموزشی موردنیاز و همچنین، همکاری با سایر نهادهای علمی، در سایه آینده‌نگری و ایجاد فرصت‌های بیشتر است.

پرسش ششم پژوهش: تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی سازوکارهای رسیدن به وضعیت مطلوب در ابعاد توانمندسازی و نتایج در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای کدام‌اند؟

بر اساس یافته‌های پژوهش تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی تعالی سازمانی در سازمان فنی و حرفه‌ای به ترتیب اولویت شامل، بهبود فرهنگ سازمانی در جهت توسعه ایجاد کیفیت، تغییر راهبردهای سازمانی جهت سوق دادن کارکنان به اثربخشی عملکرد، بهسازی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، توجه مدیریت به مسئولیت‌پذیری در قبال سازمان، اختصاص منابع مالی جهت انجام نوآوری به کارکنان و دانش‌آموزان، توجه زیاد به مقوله یادگیری سازمانی و ارزشیابی مداوم از عملکرد کارکنان، به‌عنوان تسهیل‌کننده و عدم پیش‌بینی ردیف بودجه‌ای مستقل متناسب با دیگر سازمان‌های آموزشی جهت توسعه سازمان فنی و حرفه‌ای، عدم اعتقاد و باور به جایگاه سازمان فنی و حرفه‌ای در توسعه اقتصادی کشور، عدم دسترسی به امکانات و تجهیزات فناورانه لازم در سازمان، عدم تربیت کارشناسان متخصص و توانمند، اداره مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای توسط رؤسای غیرمتخصص و غیرحرفه‌ای، نبودن ساختار غیرمتمرکز جهت تصمیم‌گیری متناسب با شرایط مناطق، عدم وجود سازوکارهای نظارتی در ارزیابی عملکرد در نظر نداشتن پاداش و تشویق مناسب برای کارکنانی که در جهت توسعه سازمان گام برمی‌دارند، است.

پرسش هفتم پژوهش: رتبه‌بندی آسیب‌های شناسایی شده ابعاد توانمند ساز و نتایج مدل بومی شده EFQM در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای چگونه است؟

نتایج نشان داد که بین ابعاد و مؤلفه‌های توانمند ساز و مؤلفه‌های نتایج رابطه مستقیم وجود دارد. همچنین در بین مؤلفه‌های توانمندسازی، مؤلفه‌ها به ترتیب بارهای عاملی شامل

شایستگی کارکنان، رهبری و مدیریت، راهبردهای یادگیری و آموزشی، فرایندها و مدیریت اثربخش هستند و در بین مؤلفه‌های نتایج، مؤلفه‌ها به ترتیب بارهای عاملی شامل اثربخشی ذینفعان، اثربخشی عملکرد، اثربخشی کارکنان و ارزش آفرینی برای جامعه هستند.

پرسش هشتم پژوهش: چه مدل آسیب‌های نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM می‌توان ارائه داد؟

مدل مفهومی پژوهش با رویکرد گراند تئوری به صورت شکل ۳ ارائه می‌گردد.



شکل ۳. مدل آسیب‌های نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM

پس از رسم الگو، برای تعیین درجه تناسب الگوی پیشنهادی جهت ارائه الگوی نهایی، به نظرخواهی از متخصصان این حوزه به‌واسطه پرسشنامه سنجش الگو پرداخته شد. برای این منظور آماره  $t$  محاسبه شد که نشان داد که مقادیر به‌دست‌آمده با درجه آزادی ۲۹ و آلفای ۰/۰۱ بزرگ‌تر از مقدار  $t$  بحرانی هستند. لذا فرض صفر مبنی بر عدم تفاوت بین میانگین‌های مشاهده‌شده و میانگین جامعه (۳) رد شده و مشخص می‌شود که بین میانگین‌های مشاهده‌شده و میانگین جامعه (۳) تفاوت معناداری وجود دارد و در نتیجه، الگوی پژوهش از نظر متخصصین دارای اعتبار بالایی است و با اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

با بررسی سؤال اول پژوهش مبنی بر شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های EFQM در بعد توانمندسازی در نظام آموزش‌های فنی حرفه‌ای، نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های شایستگی کارکنان، رهبری و مدیریت، راهبردهای یادگیری و آموزشی، فرایندها و مدیریت اثربخش با توجه به اولویت جزء ابعاد توانمندساز هستند. بر این اساس می‌توان استنباط کرد که امروزه سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی در شرایط متحول و متغیری به سر می‌برند که برای رویارویی با این شرایط و کسب مزیت رقابتی ناچارند به کارکنان خود توجه ویژه نشان دهند تا بتوانند پاسخگوی شرایط جدید که با آن روبه‌رو هستند، باشند. بر این اساس، سازمانی مانند سازمان فنی و حرفه‌ای که رسالت آموزش مهارت و ارتقای دانش کاربردی را بر عهده دارد، باید پیش‌ازپیش به شناخت عوامل و مؤلفه‌های مربوط به ارتقای کارکنان خود بپردازد. یکی از این عوامل آسیب‌شناسی مدل‌های مورد استفاده در مدیریت سازمان است. مدل تعالی سازمانی (بنیاد مدیریت کیفیت اروپا) یکی از این مدل‌ها است که باید مورد بر اساس آن آموزش‌های سازمان فنی و حرفه‌ای مورد بررسی و آسیب‌شناسی قرار گیرد و باید عنوان شود که این آموزش‌ها منجر به چه پیامدهایی می‌گردند. بررسی اینکه سازمان فنی و حرفه‌ای چگونه اطلاعات و دانش خود را مرزبندی کرده و فرایندهای مدیریت بر آن‌ها را در راستای یکدیگر طراحی و پایش می‌کنند، همواره از دغدغه‌های اساسی مدیریت تعالی سازمانی در این سازمان بوده است. مدل تعالی سازمانی، چارچوب قابل‌اعتمادی برای پروژه مدیریت دانش در این سازمان است. در این میان، به‌کارگیری نوع روش و مشارکت



ذینفعان برای اجرای پروژه مدیریت دانش، فاکتورهای کلیدی هستند که تأثیر به‌سزایی بر نتایج و پیامدهای سازمان را دارند. با بهره‌گیری از این مدل، هم نقاط قوت یک سازمان مشخص می‌شود، هم نقاطی که نیاز به بهبود و توسعه دارند مورد بررسی قرار می‌گیرند. بر اساس یافته‌های حاصل از پژوهش، مدل تعالی سازمانی از دو بعد کلی توانمندسازها و نتایج تشکیل شده است. مؤلفه‌های شایستگی کارکنان، رهبری و مدیریت، راهبردهای یادگیری و آموزشی، فرایندها و مدیریت اثربخش با توجه به اولویت به‌عنوان ابعاد توانمندساز معرفی شدند. این بدان معنی است که مدل تعالی سازمانی در سازمان فنی و حرفه‌ای به شایستگی کارکنان به‌عنوان اولویت اول خود می‌پردازد. اجرای این مدل، باعث بهبود صلاحیت حرفه‌ای در بین کارکنان می‌گردد. منظور از شایستگی کارکنان، تمام شایستگی‌هایی است که کارکنان با اجرای مدل تعالی سازمان در سازمان فنی و حرفه‌ای به دست می‌آورند. بهبود شایستگی کارکنان پیامدهایی مانند بهبود عملکرد شغلی، بالا بردن بهره‌وری، رضایت شغلی، رضایت ذینفعان و نوآوری و خلاقیت در سازمان را به دنبال دارد. مؤلفه‌ای که در اولویت بعدی قرار دارد، مؤلفه رهبری و مدیریت است. این مؤلفه به آینده سازمان فنی و حرفه‌ای اشاره دارد. رهبری و مدیریت درست و بر اساس نیاز ذینفعان و شرایط محیطی، آینده‌ای روشن برای سازمان ترسیم می‌کند. ضمن اینکه در مدل تعالی سازمانی، رهبری و مدیریت، انعطاف‌پذیر بوده و سازمان را قادر می‌کند تا برای حصول اطمینان از موفقیت دائم، پیش‌بینی‌های لازم را کرده و عکس‌العمل به‌موقع از خود نشان دهد. مدیریت می‌تواند نوآوری را در تمام مراحل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت، نظارت و ارزشیابی پیاده کند.

مؤلفه دیگری که در اولویت سوم قرار دارد مؤلفه راهبردهای یادگیری و آموزش است. این راهبردها به مدیران و کارکنان کمک می‌کنند تا بتوانند به‌راحتی برای ادامه راه آموزشی و پژوهشی در سازمان تصمیم بگیرند. راهبردهای یادگیری، استراتژیک هستند و بر اساس شرایط محیطی و فناوری‌های به‌روز طراحی می‌شوند. این راهبردها، مسیر رسیدن به هدف غایی نظام فنی و حرفه‌ای را که یادگیری مادام‌العمر و کسب مهارت است را هموار می‌کنند. کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای با ارائه نظر و پیشنهاد در این زمینه می‌توانند گامی مؤثر در جهت بهبود راهبردها یا ایجاد راهبردهای جدید در سازمان بردارند. مؤلفه دیگر مورد بررسی در این پژوهش، مؤلفه فرایندها است. به گفته نابیتز و همکاران (۱۹۷۱)، فرایندها، همان روش‌هایی هستند که سازمان از آنها برای مشخص کردن الزامات مربوطه استفاده می‌کند

و آن‌ها را بهبود می‌دهد. فرایندها تمام ارکان سازمان اعم از ساختار سازمانی، چگونگی استخدام نیرو، چگونگی مدیریت، چگونگی رفتار با ارباب‌رجوع، چگونگی دستیابی به عملکرد مثبت و غیره را در برمی‌گیرند. توجه به فرایندها و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای ارتقای آن‌ها موجب می‌شود تا مدل تعالی سازمانی در سازمان فنی و حرفه‌ای به‌درستی اجرا شده و زمینه برطرف کردن آسیب‌های آموزشی فراهم شوند. مؤلفه مدیریت اثربخش، در آخرین اولویت قرار دارد اما مؤلفه مهمی است. به‌نحوی که می‌توان عنوان کرد که بدون مدیریت اثربخش و حمایت مدیر، نمی‌توان به اجرای مدل تعالی و مشاهده پیامدهای مثبت آن امید بست.

در پژوهش حاضر، به شناسایی مؤلفه‌های بعد نتایج در مدل تعالی سازمان در سازمان فنی و حرفه‌ای نیز پرداخته شد. اثربخشی ذینفعان، به‌عنوان اولین اولویت در بعد نتایج شناخته شده است. این مؤلفه، هدف اصلی مدل تعالی سازمانی، یعنی مشتری‌گرایی و توجه به ذینفعان به‌عنوان کاربران اصلی سازمان فنی و حرفه‌ای را نشان می‌دهد. توجه به ذینفعان یعنی توجه به نیاز آن‌ها، بدین معنا که تمام ساختار و سازوکارهای سازمانی باید در درجه اول بر اساس نیاز ذینفعان و کاربران برنامه‌ریزی گردد و در حین اجرای برنامه‌ها نیز، نیاز و رضایت آن‌ها مدنظر قرار گیرد. مؤلفه بعدی که در اولویت دوم قرار گرفته است، مؤلفه اثربخشی عملکرد است. با توجه به نظر، نابیتز و همکاران (۲۰۰۰)، اثربخشی عملکرد، به نتایج موردنظر سازمانی و انتظاری که از کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای به‌منظور تحقق بخشیدن به اهداف سازمانی، می‌رود، اشاره دارد و نشان می‌دهد که سازمان‌های متعالی در ارتباط با جاری‌سازی موفق استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان و همچنین در اجرای سامانه‌ها و فرایندها در جهت پاسخ‌گویی به نیازها و انتظارات ذینفعان کلیدی به چه دستاوردها و نتایجی (مالی و غیرمالی) دست یافته‌اند. اثربخشی کارکنان، مربوط به عملکرد ایشان در سازمان می‌شود. کارکنانی که در معرض اجرای مدل تعالی سازمانی قرار می‌گیرند، کارکنانی هستند که اهداف فردی را با اهداف سازمانی نزدیک کرده‌اند و در قبال هر آنچه در سازمانشان اتفاق می‌افتد، خود را مسئول می‌دانند. مؤلفه بعد که در اولویت آخر قرار دارد، ارزش‌آفرینی برای جامعه است. ارزش‌آفرینی برای جامعه نشان می‌دهد که سازمان فنی و حرفه‌ای در رابطه با جاری‌سازی موفق استراتژی‌ها و خط‌مشی‌های پشتیبان و اجرای رویکردهایی به‌منظور تحقق مسئولیت‌های اجتماعی، به چه نتایجی دست یافته است. آن‌ها برداشت‌های ذینفعان، شاخص‌های عملکردی و

دستاوردهای مرتبط با رویکردها را در دوره‌های زمانی متناسب، اندازه‌گیری و تحلیل می‌کنند. ارزش‌آفرینی برای جامعه مؤلفه مهمی است چراکه نتایج اجرای مدل تعالی سازمانی در سازمان فنی و حرفه‌ای و در بین کارکنان این سازمان در قالب عملکرد جلوه می‌کند و پیامدهای بی‌شماری برای جامعه به ارمغان می‌آورد.

بر اساس، یافته‌های حاصل از پژوهش، آسیب‌های بعد توانمندسازی در سازمان فنی و حرفه‌ای زیاد نیست و تنها در مؤلفه رهبری و مدیریت چنین آسیبی گزارش شده است. این نشان‌دهنده وضعیت مطلوب این سازمان در ابعاد توانمندساز نیست و نشان می‌دهد که این سازمان با وضع مطلوب فاصله دارد؛ اما می‌توان این‌گونه استنباط کرد که سازمانی فنی و حرفه‌ای بر شایستگی کارکنان خود تمرکز کرده و در تلاش است تا با بهبود سطح شایستگی حرفه‌ای آن‌ها به کیفیت خدمات این سازمان کمک کند. همچنین، از راهبردهای یادگیری و آموزشی مناسبی در این سازمان استفاده می‌شود. این سازمان بر اساس، تغییرات فناورانه روز و شرایط محیطی، این راهبردها را اتخاذ کرده و پیش می‌رود. از طرف دیگر، فرایندهایی که منجر به این راهبردها می‌شوند، مانند ساختار سازمانی و چگونگی برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، به‌درستی عمل می‌کنند. اما در مؤلفه مدیریت و رهبری آسیب وجود دارد. این آسیب می‌تواند در درازمدت، صدمات جبران‌ناپذیری بر پیکره سازمان بزند، مدیریت و رهبری نقش بسیار مهمی در عملکرد کارکنان دارند؛ بنابراین باید بیشتر مورد توجه قرار گیرند.

آسیب‌شناسی بعد نتایج در سازمان فنی و حرفه‌ای نیز انجام شده و نتایج نشان دادند که آسیب‌های بعد نتایج در سازمان فنی و حرفه‌ای زیاد نیست اما با توجه به اختلاف میانگین کم بین میانگین نظری و تجربی می‌توان ادعا کرد که تا وضعیت مطلوب تفاوت قابل مشاهده‌ای وجود دارد. این بدان معنی است که توجه به ذینفعان به‌عنوان کاربران اصلی سازمان فنی و حرفه‌ای، به‌عنوان اولین اولویت، باید سرلوحه کار مدیران قرار بگیرد، اما همچنان با وضع مطلوب فاصله دارد. سازمان فنی و حرفه‌ای همواره باید نگاهش به شاخص مشتری‌مداری و کیفیت خدمات باشد. چراکه پایین آمدن این شاخص، سایر عوامل را با خلل مواجه می‌کند. توجه به ذینفعان در درجه اول اهمیت است. همچنین، در این سازمان به عملکرد کارکنان و نتایجی که این عملکرد به جامعه می‌دهد، تأکید دارد و این را می‌توان به وضوح در منشور اخلاقی و اساس‌نامه سازمان دید، اما همچنان با

وضع مطلوب فاصله داشته و باید بر اثربخشی عملکرد و نتایجی که در جامعه می‌آفرینند، توجه بیشتری گردد.

در پژوهش حاضر تدوین برنامه عملیاتی به‌منظور بهبود توسعه منابع انسانی در سازمان فنی و حرفه‌ای، توجه به شایسته‌سالاری در تفویض مسئولیت‌های کاری، ارزشیابی مداوم عملکردهای کارکنان، رفع موانع زیرساختی و اعتباری جهت دسترسی به کارگاه‌های پیشرفته آموزشی و سیستم ارزیابی مدون برای شناخت برنامه‌های آموزشی موردنیاز و همچنین، همکاری با سایر نهادهای علمی، در سایه آینده‌نگری و ایجاد فرصت‌های بیشتر به‌عنوان سازوکار شناسایی شد. همچنین، تسهیل‌کننده‌ها و موانع پیاده‌سازی تعالی سازمانی در سازمان فنی و حرفه‌ای شناسایی گردید؛ که به ترتیب اولویت شامل، بهبود فرهنگ سازمانی در جهت توسعه ایجاد کیفیت، تغییر راهبردهای سازمانی جهت سوق دادن کارکنان به اثربخشی عملکرد، بهسازی شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، توجه مدیریت به مسئولیت‌پذیری در قبال سازمان، اختصاص منابع مالی جهت انجام نوآوری به کارکنان و دانش‌آموزان، توجه زیاد به مقوله یادگیری سازمانی و ارزشیابی مداوم از عملکرد کارکنان، به‌عنوان تسهیل‌کننده و عدم پیش‌بینی ردیف بودجه‌ای مستقل متناسب با دیگر سازمان‌های آموزشی جهت توسعه سازمان فنی و حرفه‌ای، عدم اعتقاد و باور به جایگاه سازمان فنی و حرفه‌ای در توسعه اقتصادی کشور، عدم دسترسی به امکانات و تجهیزات فناورانه لازم در سازمان، عدم تربیت کارشناسان متخصص و توانمند، اداره مراکز آموزش فنی و حرفه‌ای توسط رؤسای غیرمتخصص و غیرحرفه‌ای، نبودن ساختار غیرمتمرکز جهت تصمیم‌گیری متناسب با شرایط مناطق، عدم وجود سازوکارهای نظارتی در ارزیابی عملکرد در نظر نداشتن پاداش و تشویق مناسب برای کارکنانی که در جهت توسعه سازمان گام برمی‌دارند، بودند.

نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های شایستگی کارکنان، رهبری و مدیریت، راهبردهای یادگیری و آموزشی، فرایندها و مدیریت اثربخش با توجه به اولویت به‌عنوان ابعاد توانمندساز شناسایی شدند. بر این اساس و بر طبق اولویت هر یک از ابعاد شناسایی شده پیشنهاد می‌شود:

- اجرای برنامه‌های ضمن خدمت به‌منظور بالا بردن صلاحیت حرفه‌ای کارکنان و مدیران؛
- طراحی برنامه‌های آموزشی اثربخش بر اساس نیازهای حرفه‌ای و تخصصی منابع انسانی؛
- استخدام کارکنان بر اساس شایستگی حرفه‌ای؛

- آموزش‌های لازم برای ارتقای صلاحیت حرفه‌ای؛ همچنین نتایج پژوهش نشان داد که مؤلفه‌های اثربخشی ذینفعان، اثربخشی عملکرد، اثربخشی کارکنان و ارزش‌آفرینی برای جامعه، به ترتیب اولویت، به‌عنوان مؤلفه‌های بعد نتایج شناسایی شدند. بر این اساس و بر طبق اولویت هر یک از ابعاد شناسایی شده پیشنهاد می‌شود:
  - ارزشیابی نیاز امروز ذینفعان؛
  - دریافت بازخورد از ذینفعان سازمان؛
  - ارزیابی داخلی و خارجی عملکرد کارکنان سازمان؛
  - پاداش به کارکنان بر اساس عملکرد؛
  - جذب سرمایه‌های خارج از سازمان برای بهبود انگیزه و اثربخشی عملکرد کارکنان؛
  - آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس علایق و سلیقه منابع انسانی؛
  - ارزشیابی میزان ارزش‌آفرینی در جامعه پس از اجرای مدل تعالی سازمانی در این سازمان.
- با توجه به نتایج پژوهش، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که متغیرهایی نظیر سیاست کلان منابع انسانی، سبک مدیریت در سازمان فنی و حرفه‌ای و مسائل اقتصادی به‌عنوان متغیرهای کنترل یا تعدیل‌کننده مورد مطالعه قرار گیرند؛ و به‌منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده تعالی سازمانی از نرم‌افزارهای دیگری نظیر AHP و ANP استفاده شود و نتایج این رتبه‌بندی با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود.

### منابع

- امینی، ا. و علی نژاد، ع. (۱۳۹۴). بررسی و پایش مدل بنیاد مدیریت کیفیت اروپا به‌منظور شناسایی فرصت‌های بهبود سازمان. *فصلنامه مهندسی تصمیم*، ۱(۲)، ۳۳-۶۰.
- بهشتی روی، ب.، نودهی، ح. و روغنی، م. (۱۳۹۴). ضرورت طراحی مدل تعالی سازمانی در مراکز بهداشتی درمانی روستایی. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت و علوم انسانی*، دبی.
- رمضانی، ح. جوزی، س. ع. و غلام نیا، ر. (۱۳۹۶). ارزیابی اثربخشی آموزش HSE بر اساس مدل تعالی سازمانی EFQM. *مهندسی بهداشت حرفه‌ای*، ۴(۱)، ۹-۱.
- شمس مورکانی، غ. و میرزاپور، س. (۱۳۹۰). بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های تعالی سازمانی بنیاد مدیریت کیفیت اروپا. *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۵، ۱۱۵-۱۳۲.
- صفایی شکیب، ع.، عبدالملکی، ب.، حسین زاده، س. ع. و موسیوند، م. (۱۳۹۴). اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۵)، ۱-۲۴.

فرهنگی، ع. و دهقان نیری، م. (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر تفکر استراتژیک. *مجله مدیریت بازاریابی*، ۹، ۲-۲۰.

کریمی، م.، حیدری، ص. و نوشمهر، ع. (۱۳۸۳). نمونه عملی اجرایی مدل تعالی سازمانی EFQM و -منطق RADAR در سازمان‌های بهداشتی درمانی، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت سرآمدی و سیستم‌های مدیریت کیفیت، تهران.

محسنی، ه. س. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی همکاری‌های علمی بین‌المللی در آموزش عالی ایران، فصلنامه راهبرد اجتماعی فرهنگی، ۶(۲۲)، ۲۵۹-۲۸۱.

## References

- AlEidraous, S., Mohidin, S., Eid, T., AlTabsh, L., & Al-Hibshi, A. (2019). Measuring Hospital Performance: Nursing Leaders Self-assessment based on EFQM. *GSTF Journal of Nursing and Health Care (JNHC)*, 5(1), 14-14.
- Al-Yateem, N., Docherty, C., Altawil, H., Al-Tamimi, M., & Ahmad, A. (2017). The quality of information received by parents of children with chronic ill health attending hospitals as indicated by measures of illness uncertainty. *Scandinavian journal of caring sciences*, 31(4), 839-849.
- Amini, A. & Ali Nejad, A. (2015). Review of the European Quality Management Foundation model to identify opportunities for organizational improvement. *Decision Engineering Quarterly*, 1 (2), 33-60. [In Persian]
- Arriola, K. R. J., Hermstad, A., Flemming, S. S. C., Honeycutt, S., Carvalho, M. L., Cherry, S. T., & Kegler, M. C. (2016). Promoting Policy and Environmental Change in Faith-Based Organizations Outcome Evaluation of a Mini-Grants Program. *Health promotion practice*, 17(1), 146-155.
- Asadi, M., Mirghafoori, H., Sadeqhi Arani, Z., & Khosravanian, H. (2011). Qualitative performance evaluation of hospitals using DEA, balanced scorecard and SERVQUAL a case study of general hospitals of Yazd. *SSU\_Journals*, 18(6), 559-569.
- Bagheri, F., Noorossana, R., & Najmi, M. (2019). The extent of EFQM effectiveness in routine and non-routine organizations based on multivariate techniques: an empirical study. *Operational Research*, 19(1), 237-267
- Beheshti Roy, B., Nodehi, H. & Roghani, M. (2015). The need to design a model of organizational excellence in rural health centers. *International Conference on Management and Humanities*. Dubai. [In Persian]
- Bounazef, D., & Van Caillie, D. (2017). Leadership and organisational values in university hospital centres: An analysis based on EFQM model.
- Calvo-Mora, A., Domínguez-CC, M., & Criado, F. (2018). Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12), 1259-1278.
- Dubey, M., & Lakhanpal, P. (2019). EFQM model for overall excellence of Indian thermal power generating sector. *The TQM Journal*, 31(3), 319-339.
- Ebrahimi, S., Pourreza, A., Farzianpour, F., & Rahimi Foroushani, A. (2017). Performance Assessment of Human Resource Management of the Social Security Organization Using the European Excellence Model (efqm). *Scientific Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research*, 15(2), 147-158.
- Escrig-Tena, A. B., Garcia-Juan, B., & Segarra-Ciprés, M. (2019). Drivers and internalisation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(3), 398-419.

- Farhangi, A. A., & Dehghan Nairi, M. (2010). Factors affecting strategic thinking. *Journal of Marketing Management*, 9, 2-20. [In Persian]
- Gloet, M., & Samson, D. (2017, January). Linking Knowledge Management, Business Excellence and Innovation Performance. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Gómez-López, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2017). Implementation barriers of the EFQM excellence model within the Spanish private firms. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(7-8), 695-711.
- Karimi, M., Heydari, S., Noshahr, A. (2004). Practical implementation of EFQM organizational moderation module and RADAR logic in Tehran Health Organization, Tehran; *4th International Conference on Quality Assurance and Quality Management Systems*. [In Persian]
- Laurett, R., & Mendes, L. (2019). EFQM model's application in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(2), 257-285.
- Magnaghi, E., & Trébucq, S. (2017). Using the EFQM excellence model for integrated reporting: a qualitative exploration and evaluation. *Research in International Business and Finance*.
- Mohseni, H. S. (2017). Pathology of International Scientific Cooperation in Higher Education in Iran. *Quarterly Journal of Socio-Cultural Strategy*, 6(22), 281-259. [In Persian]
- Ramezani, H., Jozi, S. A., Gholamnia, R. (2017). Evaluate the effectiveness of HSE training based on the EFQM organizational excellence model. *Occupational Health Engineering*, 4(1), 1-9. [In Persian]
- Roy, S., & Misra, S. (2018). Implementation Of Efqm Business Excellence Model For Higher Educational Institutions In India. *International Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(5), 461-468.
- Safaei Shakib, A., Abdolmaleki, B., Hosseinzadeh, S. A. A., & Musavand, M. (2015). The effect of transformational leadership on organizational excellence with the role of mediating structural and psychological empowerment of employees. *Quarterly Journal of Organizational Behavior Studies*, 4(5), 24-1 [In Persian]
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*, 54(2), 182-208.
- Shams Morkani, Gh. & Mirzapour, S. (2011). Evaluation of the application of the components of organizational excellence of the European Quality Management Foundation. *Public Management Perspectives*, 5, 115-132. [In Persian]
- Sinha, N., Garg, A. K., Dhingra, S., & Dhall, N. (2016). Mapping the linkage between organizational culture and TQM: The case of Indian auto component industry. *Benchmarking: An International Journal*, 23(1), 208-235.
- Yáñez, S., Uruburu, Á. Moreno, A., & Lumbreras, J. (2019). The Sustainability Report as an essential tool for the holistic and strategic vision of Higher Education Institutions. *Journal of Cleaner Production*, 207, 57-66.
- Zárraga-Rodríguez, M., Suárez-Barraza, M. F., Álvarez, M. J., Viles, E., & Jaca, C. (2017). Information Quality in Companies Committed to TQM. In *Engineering Systems and Networks* (pp. 299-306). Springer, Cham.