



اولین کنفرانس بین المللی و چهارمین کنفرانس ملی آموزش مهندسی
دانشگاه شیراز، ۱۹ تا ۲۱ آبان ۱۳۹۴

بررسی امکان استقرار مدل تعالی آموزش و توسعه در سازمان توسعه و نوسازی معدن و صنایع معدنی ایران

عبدالله شه بخش^۱، فرشته کردستانی^۲ و فرهاد افتخارزاده^۳

۱ سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران ، a_shahbakhsh@yahoo.com

۲ دانشگاه آزاد اسلامی-واحد تهران مرکزی ، fe.kordestani@yahoo.com

۳ دانشگاه آزاد اسلامی-واحد تهران مرکزی ، Eftekharzadeh@iauctb.ac.ir

چکیده - هدف از تحقیق حاضر بررسی امکان استقرار مدل تعالی آموزش و توسعه در سازمان توسعه و نوسازی معدن و صنایع معدنی ایران می‌باشد. جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی به تعداد ۱۵۰ نفر و ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه‌ای با ۵۴ گویه می‌باشد. این پرسشنامه سعی دارد وضعیت موجود و مطلوب معیارهای استقرار الگوی تعالی آموزش و توسعه سازمان را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار دهد. نتایج تحقیق نشان داد بین وضعیت موجود و مطلوب شاخص های مدل تعالی آموزش و توسعه ایران در ابعاد سنجش و اندازه‌گیری وجود دارد، و این نشان‌دهنده این امر است که امکان پیاده سازی مدل تعالی آموزش و توسعه در این سازمان وجود دارد.

کلید واژه- مدل تعالی، تعالی آموزش و توسعه، رهبری آموزشی، استراتژی آموزش، فرهنگ یادگیری، نتایج عملکردی و نتایج کلیدی.

به عنوان اصلی‌ترین راهکار این حوزه مورد سنجش و اندازه گیری قرار دهد.

۱- بیان مسئله

مدل تعالی آموزش و توسعه مولود احساس نیاز حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به طراحی و توسعه الگوی مفهومی و زبان مشترک، با هدف ارتقا جایگاه و عملکرد مدیریت‌های آموزش در سازمان‌های ایرانی است. برای دستیابی به این مهم، مدل تعالی با همکاری اساتید به نام دانشگاهی، مطلعین کلیدی و خبرگان صنعت کشور طراحی و تدوین شده است. (کتابچه مدل تعالی آموزش و توسعه ، ۱۳۹۲)

با توجه به اینکه سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران به عنوان متولی توسعه بخش معدن و صنایع معدنی خود یک سازمان جوان بوده و آموزش و توسعه نیروهای جوان جذب شده در آن، که عموماً از نخبگان و فارغ التحصیلان ممتاز دانشگاه‌های کشور می‌باشند به عنوان یکی از استراتژی های آن مطرح است لذا ضروری است با استفاده از یک مدل معتبر نسبت به بررسی فرایندهای مرتبط اقدام نماید. در طی سالیان گذشته

منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان یا بنگاه است. این امر از آنجا سرچشمه می‌گیرد که تمام سرمایه‌های دیگر وقتی می‌توانند ارزش آفرینی کنند که توسط منابع دارای شایستگی- های لازم، به نحو مطلوب به کار گرفته شده و در راستای اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرند.

توانمندی منابع انسانی در استفاده صحیح و بهینه از منابع سازمان نقش به سزایی دارد، از این رو سازمان‌ها بدنبال جذب نیروی انسانی توانمند و افزایش توانمندی کارکنان خود می‌باشند. یکی از راههای موثر برای افزایش توانمندی کارکنان یک سازمان ارائه آموزشهای لازم در راستای نیازها و اهداف سازمان می‌باشد.

هر سازمانی صرف نظر از نوع فعالیت ، اندازه، ساختار و بلوغ خود، نیاز دارد میزان موفقیت‌اش را در نیل به آرمانها و راهبردهای توانمندسازی و توسعه منابع انسانی از منظر آموزش

می‌توان نشان از اهمیت روز افزون این آموزش‌ها در بهبود دانش و مهارت‌های منابع انسانی دانست.

۲-۲- مدل جایزه ملی (تعالی) آموزش

مدل تعالی آموزش و توسعه مولود احساس نیاز حوزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به طراحی و توسعه الگوی مفهومی و زبان مشترک، با هدف ارتقا جایگاه و عملکرد مدیریت‌های آموزش در سازمان‌های ایرانی است. برای دستیابی به این مهم، مدل تعالی با همکاری اساتید به نام دانشگاهی، مطلعین کلیدی و خبرگان صنعت کشور طراحی و تدوین شده است. این مدل بر مبنای پنج اصل بنیادی توسعه یافته و در سه بخش توانمندسازها، فرایندها و نتایج طراحی شده است. مدل ۹ معیار و ۲۷ زیرمعیار دارد و با استفاده از منطق امتیازدهی رادار و بر روی بازه امتیازی ۱۰۰۰ ارزیابی خواهد شد.

۲-۳- اصول بنیادین مدل تعالی آموزش و توسعه

مدل تعالی آموزش و توسعه مبتنی بر پنج اصل بنیادین است که چارچوب کلی مدل را پی ریزی می‌کند. این اصول مبانی برنامه ریزی و استقرار نظام‌ها و فرایندهای مندرج در مدل تعالی آموزش و توسعه را فراهم می‌سازند و ارتباط تنگاتنگی با معیارهای مدل دارند. این ارزش‌ها عبارت‌اند از:

۱- تگرش راهبردی و سرمایه‌ای

۲- مشارکت و توسعه فرهنگ یادگیری

۳- جامعیت و استمرار

۴- تعامل سیستمی

۵- تمرکز بر نتایج ارزش آفرین

(کتابچه مدل تعالی آموزش و توسعه، ۱۳۹۲)

۳- روش تحقیق

روش تحقیق حاضر بر اساس هدف، کاربردی است و از نوع توصیفی، شاخه پیمایشی (تحلیلی) محسوب می‌شود. جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش شامل کلیه مدیران و کارکنان سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی به تعداد ۱۵۰ نفر است. جمعیت مدیران ۳۰ نفر و جمعیت کارکنان ۱۲۰ نفر می‌باشد. با عنایت به جامعه آماری این پژوهش و با توجه به جدول نمونه‌گیری کرجسی و مورگان، ۳۰ مدیر و همچنین تعداد ۹۲ نفر از کارکنان به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب گردید. بر این اساس تعداد مناسب پرسشنامه به چهار حوزه مختلف سازمان (سه معاونت و حوزه ریاست) با توجه به نسبت

چند مدل مختلف برای تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی در سطح ملی و بین‌المللی مطرح شده است. یکی از این مدل‌ها که توسط انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران تدوین و معرفی گردیده است و مورد استقبال سازمانها و شرکتهای پیشرو قرار گرفته، مدل تعالی آموزش و توسعه است. این پژوهش در صدد پاسخ به این سوال است که تا چه اندازه امکان استقرار مدل تعالی آموزش و توسعه ایران در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران وجود دارد؟

۲- مبانی نظری

۲-۱- آموزش و توسعه منابع انسانی

امروز یادگیری به بخشی از فرهنگ سازمان تبدیل شده است. سازمانها باید با تمرکز بر یادگیری، تغییر یابند و به سرعت سازگاری پیدا کنند. (کریستونیس و اسمیت، ۲۰۰۶: ۶-۱). در شرایط کنونی، آموزش منابع انسانی سازمان، نه تنها مفید است بلکه برای رشد و بقا سازمان به ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تبدیل شده است. درک این ضرورت و آگاهی از منافع و آثار راهبردی آموزش منابع انسانی، نخستین گام در راستای کیفیت‌گرایی در این آموزش‌هاست.

پیشرفت دانش و تغییرات محیطی، سازمانها را با روش‌ها، وظایف و تکنولوژی‌های نوین موجه ساخته‌اند. همگام شدن با این تغییرات، از الزامات رشد و بقای سازمانهاست. به همان ترتیبی که وظایف و تکنولوژی جدید ظاهر می‌شوند. افراد سازمان‌ها نیز باید ظرفیت کسب و فراگیری سریع شایستگی‌ها، دانش و مهارت‌های مرتبط را بیابند. (والتون، ۱۳۸۴: ۱۰). از این رو، تغییرات سریع تکنولوژیکی و تحولات شدید محیطی، سازمانها را به ارائه آموزش‌های سازمانی، بیش از پیش ملزم و متعهد ساخته (اسمیت، ۲۰۰۷: ۳۸-۳۲) طرح موضوع دانشگاه سازمانی، از سوی مدیران موفق در سطح جهان را

¹ -Kritsonis and smith

² - Smith

۰/۰۰۱	۱۲۱	-۲۷/۹۷	۶/۳۶	۱۵/۹۳	موجود	فرهنگ یادگیری و توسعه
			۳/۵۹	۳۰/۶۳	مطلوب	
۰/۰۰۱	۱۱۸	-۲۸/۳۶	۶/۱۷	۱۶/۴۸	موجود	استراتژی آموزش و توسعه
			۴/۰۲	۳۰/۳۱	مطلوب	
۰/۰۰۱	۱۱۶	-۳۰/۰۱	۱۳/۱۹	۳۵	موجود	نیازسنجی ی آموزشی
			۸/۰۹	۷۰/۰۶	مطلوب	
۰/۰۰۱	۱۱۴	-۲۰/۴۵	۱۵/۸	۴۵/۷	موجود	طراحی و برنامه ریزی آموزشی
			۱۰/۴۱	۷۵/۲۳	مطلوب	
۰/۰۰۱	۱۱۸	-۱۹/۶۰	۱۲/۵۱	۳۶/۷۵	موجود	مدیریت اجرایی آموزش
			۸/۲۵	۶۰/۴۷	مطلوب	
۰/۰۰۱	۱۱۹	-۲۲/۶۱	۶/۶۳	۱۵/۱۵	موجود	ارزشیابی آموزشی
			۴/۷۴	۲۸/۵۳	مطلوب	
۰/۰۰۱	۱۱۰	-۲۳/۰۳	۱۲/۳۱	۳۵/۹۹	موجود	نتایج عملکرد ی آموزشی
			۷/۵۹	۶۰/۷۲	مطلوب	
۰/۰۰۱	۱۱۶	-۲۰/۹۷	۷/۶۳	۱۸/۵۵	موجود	نتایج کلیدی سازمانی
			۲/۷۷	۳۲/۹۹	مطلوب	

تعداد کارکنان هر حوزه به کل کارکنان سازمان تعیین و ارسال گردید. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه-ای و میدانی استفاده شده است. برای بهره‌برداری از مطالعه میدانی، پرسشنامه‌ای با ۵۴ گویه و در مقیاس رتبه‌ای تنظیم گردید که وضعیت موجود و مطلوب معیارهای استقرار الگوی تعالی آموزش و توسعه سازمان را مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد. به منظور تعیین روایی پرسشنامه از نظرات تخصصی اساتید راهنما و مشاور و برخی از خبرگان موضوعی استفاده شده، و به منظور تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده گردید. با توجه به اینکه پایایی محاسبه شده بیش از ۰/۷ می‌باشد، لذا پرسشنامه از پایایی مناسب و قابل قبولی برخوردار می‌باشد. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات گردآوری شده نیز از نرم افزار آماری SPSS و آزمون t دو گروه همبسته استفاده شده است.

جدول شماره ۱: نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه

آلفای کرونباخ		عنوان پرسشنامه
وضع مطلوب	وضع موجود	
۰/۹۵۸۸	۰/۹۶۷۶	بررسی امکان پیاده‌سازی مدل تعالی آموزش و توسعه ایران

با توجه به یافته‌های جدول فوق و با تأکید بر میزان t به دست آمده، می‌توان مطرح نمود که تفاوت معنی‌داری در سطح $\alpha=0/01$ بین میانگین نمونه‌های تحقیق در متغیرهای «رهبری آموزش و توسعه»، «فرهنگ یادگیری و توسعه»، «استراتژی آموزش و توسعه»، «نیازسنجی آموزشی»، «طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی»، «مدیریت اجرایی آموزش»، «ارزشیابی آموزشی»، «نتایج عملکردی آموزش»، و «نتایج کلیدی سازمانی» با تأکید بر دو وضعیت موجود و مطلوب وجود دارد. بنابراین، می‌توان عنوان نمود که بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در مؤلفه‌های تعالی آموزش سازمانی شکاف چشمگیری مشاهده می‌شود. با توجه به یافته‌های تحقیق و شکاف چشمگیر در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب شاخص‌های معیارهای تعالی آموزش سازمانی، می‌توان گفت امکان پیاده‌سازی مدل تعالی آموزش و توسعه در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران وجود دارد.

۴- یافته‌های تحقیق

سوال اصلی تحقیق - آیا بین شاخص‌های معیارهای تعالی آموزش سازمانی در وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران بر اساس مدل تعالی آموزش و توسعه تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟

جدول شماره ۴-۱: t دو گروه همبسته جهت بررسی شاخص‌های مدل توسعه و آموزش با تأکید بر دو وضعیت موجود و

مطلوب

گویه‌ها	سطوح	میانگین	انحراف معیار	میزان t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری
رهبری آموزش و توسعه	موجود	۱۵/۴۸	۶/۴۳	-۲۹/۳۷	۱۱۶	۰/۰۰۱
	مطلوب	۳۰/۸۶	۳/۳۳			

۵- نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر در راستای تحلیل داده‌ها و پاسخ به سؤال‌های پژوهش، از مدل‌های آماری t دو گروه همبسته (به منظور بررسی شاخص‌های مدل تعالی آموزش و توسعه در دو وضعیت موجود و مطلوب) استفاده شد. بر اساس یافته‌ها حاصل از آزمون فرضیات نتایج تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

بین وضعیت موجود و مطلوب شاخص رهبری آموزش، شاخص فرهنگ یادگیری و توسعه، شاخص استراتژی آموزش و توسعه، شاخص نیازسنجی آموزشی، شاخص طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی، شاخص مدیریت اجرایی، شاخص ارزشیابی آموزشی، شاخص نتایج عملکردی آموزش، شاخص نتایج کلیدی سازمانی در ایمیدرو تفاوت معنا داری وجود دارد.

آزمون معناداری (t همبسته) نشان داد که میانگین وضعیت موجود این معیارها با وضعیت مطلوب آن اختلاف بالایی داشته است، و این نشان‌دهنده این امر است که امکان پیاده‌سازی مدل تعالی آموزش و توسعه در ایمیدرو وجود دارد.

همچنین بر اساس یافته‌های تحقیق در استقرار مدل تعالی آموزش و توسعه در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران اولین اولویت بعد نتایج و آخرین اولویت بعد توانمند سازها است.

هشتم	۳/۸۷۷	رهبری آموزش و توسعه	۸
نهم	۳/۷۷۷	ارزشیابی آموزشی	۹

جمع بندی امتیازات اخذ شده از طرف سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران با توجه پرسشنامه ارسالی برای کارکنان سازمان که با لحاظ کردن وزن هر زیر معیار صورت پذیرفته نشان‌دهنده این است که سازمان با اخذ ۴۳۲ امتیاز در سطح تندیس بلورین سه ستاره قرار دارد. سازمانهایی که در این حدود امتیاز هستند سازمانهایی محسوب می‌شوند که در مراحل قابل قبولی از اهتمام به تعالی آموزش قرار دارند. البته این امتیاز با توجه به عدم تسلط پاسخگویان به منطق رادار و عدم آشنایی به روشهای ارزیابی مدل‌های تعالی به دست آمده است و بنابر این قابل اتکا و استناد نیست. لذا با عنایت به این موضوع و با توجه به نتایج تحقیقات پیشین که در قسمت پیشینه تحقیق به آنها اشاره شد، مجموعه ای از پیشنهادات اجرایی ارائه می‌گردد.

۱- پیشنهادهای کلی:

- مدیریت آموزش ایمیدرو با توجه به اینکه اکثریت کارکنان درک مفاهیم مدل‌های تعالی و بالاخص مدل تعالی آموزش و توسعه با مشکل مواجه هستند دوره‌های آموزشی لازم را برای ارتقای دانش و مهارت‌های مدیران و

کارکنان سازمان در این زمینه برنامه‌ریزی و اجرا نماید.
- مدیریت اداری و پشتیبانی سازمان پیاده سازی 5S (نظام آراستگی محیط کار) را به عنوان پیشنیاز برنامه پیاده سازی استانداردهای مدیریتی و حرکت به سمت تعالی در سازمان در برنامه سال آینده خود بگنجانند.

- مدیریت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی سازمان پیاده سازی ISO9001 را برای شناسایی و ساماندهی فرایندهای سازمان به عنوان پیشنیاز حرکت به سمت تعالی در سازمان به انجام برساند.

۲- پیشنهادها در خصوص معیار رهبری آموزش و توسعه:

- رهبران سازمان با مشارکت فعالانه در برنامه‌های آموزشی مرتبط نسبت به ایفای نقش الگو اهتمام ورزند.

ردیف	عنوان معیار	میانگین	اولویت
۱.	نتایج کلیدی سازمانی	۴/۶۳۵	اول
۲.	مدیریت اجرایی آموزش	۴/۶۰۳	دوم
۳.	طراحی و برنامه ریزی آموزشی	۴/۵۳۵	سوم
۴.	نتایج عملکردی آموزش	۴/۴۲۰	چهارم
۵.	نیازسنجی آموزشی	۴/۳۳۶	پنجم
۶.	استراتژی آموزش و توسعه	۴/۱۲۰	ششم
۷.	فرهنگ یادگیری و توسعه	۳/۹۷۷	هفتم

- مدیریت آموزش، نیاز آفرینی آموزشی کارکنان، مدیران و گروهها را متناسب با اهداف و استراتژیها و همسو با تغییر و تحولات و چالشهای پیش روی سازمان، با تهیه رویهها و دستورالعملهای مناسب مورد توجه ویژه قرار دهند.

-مدیریت آموزش سازمان استفاده از منابع متعدد سازمانی همچون ارزیابی عملکرد، مصاحبه های سرپرست کارمند، نظرات سرپرست و ... را به منظور شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان در دستور کار قرار دهد.

۶- پیشنهادها در خصوص معیار طراحی و برنامه ریزی آموزشی:

- مدیریت آموزش مکانیزم مناسبی برای پیگیری و نظارت بر آزمون سنجش میزان تحقق اهداف تعریف و اجرایی نماید.

- مدیریت توسعه منابع انسانی و پشتیبانی نسبت به تهیه کارراه شغلی کلیه مشاغل سازمان اقدام نماید.

- مدیریت آموزش استاندارد آموزشی مشاغل را بر اساس کارراه شغلی مورد بازنگری قرار دهد.

۷- پیشنهادها در خصوص معیار مدیریت اجرایی آموزش:

- مدیران ارشد سازمان بازنگری و توسعه ساختار سازمانی واحد آموزش متناسب و همسو با ماموریت و فرایندهای جاری آموزشی را در دستور کار قرار دهند.

- مدیریت آموزش، طراحی و استقرار الگوی فرایندی حوزه آموزش با هدف مدیریت اثربخش فرایندهای آموزشی را در اولویت کاری خود قرار دهد.

- دوره‌های آموزشی نگرشی با هدف توجیه مدیران میانی سازمان برای اینکه فرصت کاربرد آموخته‌ها و یادگیری حاصل از دوره-های آموزشی و آموزشهای غیر رسمی را برای کارکنان خود فراهم نمایند، توسط مدیریت آموزش، طراحی و مدیریت ارشد سازمان در راستای اثربخش کردن فعالیت‌های آموزشی، مدیران را به شرکت در این دوره‌ها الزام نماید.

۸- پیشنهادها در خصوص معیار ارزشیابی آموزشی:

- به منظور ارزیابی دقیق و قابل دفاع عملکرد آموزش و دوره‌های آموزشی برگزار شده و نیز رفع نقایص احتمالی مدیریت آموزش سازمان بررسی و تحلیل تاثیر آموزش در عملکرد و رفتار فردی و گروهی کارکنان از طریق روش‌های بدیع و خلاقانه‌ای چون ارزیابی ۳۶۰ درجه، گروه‌های تمرکز، مصاحبه با مدیر، فرم‌های ارزیابی عملکرد و ... مورد توجه قرار دهد.

- رهبران سازمان کانالهای ارتباطی مختلفی با بدنه سازمان مانند نظام پیشنهادات، برنامه‌های ادواری دیدار با کارکنان و ارتباط الکترونیکی بلاواسطه را ایجاد نموده و به کارگیرند.

- مدیران ارشد سازمان ماموریت و چشم انداز حوزه آموزش و توسعه را با توجه به منافع کارکنان و ذینفعان سازمان بازنگری و ابلاغ نمایند.

۳- پیشنهادها در خصوص معیار فرهنگ یادگیری و توسعه:

- مدیریت آموزش سازمان برنامه ای جامع برای آگاهی کارکنان از سند چشم انداز و سند راهبردی سازمان و آموزش را تهیه و با همکاری مدیریت روابط عمومی اجرا نماید.

- مدیریت آموزش سازمان از راهکارها و فرصتهای یادگیری غیر رسمی مانند مسابقه کتابخوانی، جشنواره‌های مختلف، سفرهای یادگیری و ... برای تشویق و ترویج توسعه کارکنان در سازمان استفاده نماید.

- مدیران عالی سازمان از شیوه های بدیع و نوآورانه همچون شناسایی و معرفی کارکنان و مدیران فعال در برنامه های آموزش و توسعه سازمان برای نهادینه سازی فرهنگ یادگیری و توسعه حمایت نمایند.

۴- پیشنهادها در خصوص معیار استراتژی آموزش و توسعه:

- سیاستگذاران ارشد سازمان استراتژی های شفاف و خط مشی های پشتیبان حوزه آموزش جهت تحقق ماموریت و چشم انداز سازمان و حوزه منابع انسانی را تهیه، تدوین و ابلاغ نمایند.

- شورای معاونین سازمان برای ایجاد تعامل سیستمی بین نظام آموزش و توسعه با دیگر نظامهای منابع انسانی (جذب و استخدام، پرداخت، عملکرد، ارتقاء و انتصاب، کار راه شغلی و...) رویه‌ها و دستورالعمل‌های شفاف و روشنی را تدوین و به اجرا گذارد.

- رهبران سازمان با ایجاد ساختار سازمانی مطلوب و کارا برای بخش آموزش راه را برای تحقق اهداف و استراتژی های حوزه آموزش و توسعه هموار نمایند. در ساختار فعلی ایرادات جدی مشاهده می‌شود.

۵- پیشنهادها در خصوص معیار نیازسنجی آموزشی:

- مدیران عالی سازمان یک سیستم یکپارچه برای توسعه کارکنان شاغل در مشاغل کلیدی برای قبول مسئولیت و جانشین پروری ایجاد و بر حسن اجرای آن نظارت نمایند.

- کتابچه مدل تعالی آموزش و توسعه (۱۳۹۲)، انجمن علمی آموزش و توسعه منابع انسانی ایران (ISTD)، دسترسی در سایت www.ISTD.ir

- ویسی، پروانه (۱۳۹۲)، امکان سنجی استقرار الگوی تعالی سازمانی EFQM در ستاد سازمان ثبت اسناد و املاک کشور در سال ۱۳۹۲،

پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، مرکز یادداشت‌های روانشناسی و علوم تربیتی.

- والتون، جان (۱۳۸۴)، پرورش راهبردی منابع انسانی، ترجمه ناصر میرسپاسی و داریوش غلام زاده، تهران: انتشارات انجمن مدیریت منابع انسانی.

- Aydin S., Kahraman C. & Kaya I., (2012). A new fuzzy multicriteria decision making approach: An application for European Quality Award assessment Knowledge- Based Systems 32, pp. 37-46.

- Longbottom, David (2008). "The need for education and training in the use of the organizational excellence models for quality management in UK higher education institutions". Quality Assurance in education, volume 10, Number 1, pp. 26-36.

- مدیریت آموزش، بررسی، مطالعه و ارزشیابی میزان اثرگذاری دوره‌های آموزشی و فرصت‌های یادگیری رسمی و غیر رسمی در تحقق اهداف سازمانی را با ابزارها و مدل‌های معتبر به انجام رسانده و نتایج حاصل را اطلاع رسانی نماید.

۹- پیشنهادها در خصوص معیار نتایج عملکردی آموزش:

- مدیریت آموزش با بررسی کارشناسانه و از طریق نظر خواهی‌ها برداشت کلیه ذینفعان از حوزه آموزش را جویا شده و سعی کند به طرق مختلف شهرت سازمان در این حوزه را افزایش دهد. - نتایج عملکردی نیاز سنجی آموزشی، طراحی و برنامه ریزی آموزشی، مدیریت اجرایی و ارزشیابی توسط مدیریت آموزش در فواصل زمانی مختلف پایش و نتایج کسب شده به ذینفعان گزارش گردد.

۱۰- پیشنهادها در خصوص معیار نتایج کلیدی سازمانی:

- معاونت برنامه‌ریزی و توانمندسازی، مدیران مرتبط را موظف نماید تا با همکاری مدیریت آموزش، با سنجش شاخصهای مالی مانند بودجه سودآوری و سهم بازار و استفاده از حسابداری صنعتی و مستند سازی اثرات و پیامدهای آموزش در دستاوردهای کلیدی سازمان (فروش، هزینه، سود،...) را شناسایی و اندازه گیری نمایند.

مراجع

- خراسانی، اباصلت و عموزاد، محمد و ملامحمدی، اعظم (۱۳۹۳)، مدل تعالی آموزش و توسعه منابع انسانی، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

- خدابنده لو، محمد (۱۳۹۳)، ارزیابی وضعیت استقرار یافته مدل تعالی منابع انسانی و نقش آن در توسعه عملکرد کارکنان از دیدگاه کارکنان شرکت فولاد مهر سهند، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان.

- زیدآبادی شمس، سارا (۱۳۹۱)، تبیین مدل تعالی منابع انسانی در شرکت برق منطقه ای فارس، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان فارس.