

## شناسایی عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده (دانشگاه فرهنگیان)

فیروزه میاحی

دکتری، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اهواز، اهواز، ایران

### چکیده

سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق یادگیری و آموزش کارکنان خود نه تنها به ادامه حیات خود تداوم بخشند؛ بلکه تلاش می‌کنند به طور موثری بر محیط پرآشوب پیرامون خود تاثیر بگذارند و الگوهای سازمانی «یادگیری مدار» را محقق سازند. مطالعه حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده (دانشگاه فرهنگیان) انجام گردید. این پژوهش از منظر هدف، در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی است. همچنین مطالعه حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته است که مشتمل بر ۵ سوال می‌باشد. سازمان‌های یادگیرنده در این پژوهش، دانشگاه فرهنگیان در نظر گرفته شد که در دو سال اخیر، اقداماتی برای آموزش کارکنان و مدیران انجام داده‌اند. جامعه آماری، مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌باشد که توسط نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها توسط روش تحلیل تم انجام شد. بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، در نهایت، ۶ تم اصلی، ۱۵ تم فرعی و ۵۴ شاخص به عنوان عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه فرهنگیان شناسایی شدند. تم‌های اصلی عبارتند از: عوامل رفتاری، عوامل سازمانی، تکنولوژی آموزشی، نوآوری، برنامه‌ریزی و خط مشی گذاری و فعالیت‌های انگیزشی.

**واژگان کلیدی:** کیفیت خدمات آموزشی، سازمان‌های یادگیرنده، دانشگاه فرهنگیان

## ۱-مقدمه

دنیای پیرامون ما و محیطی که سازمان‌های مختلف در آن قرار دارند هر روز پیچیده‌تر از گذشته می‌شود. تغییرات فزاینده و گسترده‌ای در شیوه زندگی و ارزش‌های ما تاثیر گذاشته‌اند و سازمان‌ها ناچار شده‌اند برای ادامه حیات در این محیط در حال تغییر، خود را با پیشرفت‌های روزافزون دانش و فناوری انطباق دهند و دست به اقدامات اصولی و مبتنی بر خرد بزنند (بابا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق یادگیری و آموزش کارکنان خود نه تنها به ادامه حیات خود تداوم بخشند؛ بلکه تلاش می‌کنند به طور موثری بر محیط پراشوب پیرامون خود تاثیر بگذارند و الگوهای سازمانی «یادگیری مدار» را محقق سازند. افزایش قابلیت‌های یادگیری سازمانی می‌تواند بهترین راه برای بقای موفقیت در بلندمدت و همچنین پاسخ به تهدیدات و بهره‌برداری از فرصت‌ها و ایجاد نوآوری به اشکال مختلف باشد (هداوند و کزازی، ۱۴۰۱).

به این ترتیب آموزش در سازمان‌ها در دنیای امروز و فردا می‌باید مورد توجه خاص همه ما باشد و بدین منظور، زمینه و توان این آموزش در قالب ادارات یا تیم‌های توسعه و تحقیق و حتی در چارچوب ساختار سازمان تدارک دیده شود. در اکثر سازمان‌های ایران، ادارات توسعه و تحقیق یا وجود ندارند یا عدمشان بهتر از وجودشان است. اما بسیاری از آن‌ها دارای بودجه در خور توجه و کارکنانی هستند که به کار طراحی، تهیه و اجرای برنامه‌های آموزشی می‌پردازند و بهره‌هایی را که در پی آن هستند از آموزش نمی‌گیرند. از طرفی بسیاری از ناکامی‌های برنامه‌های آموزشی در سازمان‌ها بستگی به نگرش غیر سیستمی نسبت به آموزش دارد. به طور مثال، آموزش در راستای نیرومند ساختن هدفهای سازمان نیست، یا کوشش‌های آموزش به جای تاکید بر نتیجه متوجه برنامه است، مدیران عالی به گونه‌ای فعال از برنامه‌ها پشتیبانی نمی‌کنند، آموزش در برگیرنده همه جوانب سازمان نیست، به نیازهای آموزش و تفاوت آن‌ها توجه نمی‌شود، روش‌های آموزشی با نیازهای آموزشی همخوانی ندارند و بالاخره بین اصول نظری و عملی آموزش هماهنگی وجود ندارد. اگر سازمان بخواهد ماندگار و پویا باقی بماند، باید الزامات آشکاری را برای تغییر پذیرا باشد.

سازمان با تکیه بر یک جریان آموزشی پژوهشی مستمر در جهت کسب اطمینان از اثر بخشی محصول قادر است همواره خود را با فرایند توسعه پایدار محیطی هماهنگ سازد. این هماهنگی ناشی از آموزش‌های مبتنی بر تحقیقات و با استفاده از کادری متخصص می‌تواند به درجه‌ای برسد که سازمان را قادر سازد در چهار چوب فعالیت‌های خود، مجموعه‌ای از تولیدات موثر یا خدمات مورد انتظار مردم را تولید کند که نهایتاً موجب بهبود سطح کیفی زندگی اجتماعی در کل سیستم محیطی شود. نمونه‌ها و مثال‌های بسیار اثبات‌کننده نقش قاطع برنامه‌های آموزشی در روند کیفی حیات محیط بیرونی سازمان است (زارعی، ۱۳۹۳).

یادگیری به عنوان مهم‌ترین فعالیت سازمان‌ها مطرح و توانایی سازمان در یادگیری سریع‌تر نسبت به رقبای خود، پایدارترین روش ایجاد مزیت رقابتی است. از دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی تحت تاثیر مفهوم سازمان‌های یادگیرنده قرار گرفته است که به وسیله افرادی مانند سنچ و پدler توسعه یافته است. منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی و اصلی‌ترین بازیگر سازمان‌ها بوده و تربیت نیروی انسانی مهار، متخصص و کارآمد از عوامل کلیدی و انکارناپذیر در توسعه هر کشور است. هر نوع سرمایه‌گذاری در بخش‌های مختلف نیازمند برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی و آموزش می‌باشد و با سرمایه‌گذاری در بخش آموزش کارکنان می‌توان به مزیت‌های شغلی فراوانی دست یافت (پارسا فرد و همایون آریا، ۱۳۹۷). با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجایی که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع انسانی برای مواجهه با تغییرات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (جعفرزاده، ۱۳۸۶).

<sup>1</sup> Baba

بنابراین لازم است خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده (دانشگاه فرهنگیان) توسعه یابد تا بتوان خدمات آموزشی بهتر و باکیفیت‌تر به اعضای سازمان ارائه داد.

برای ارتقا کیفیت درک شده باید کیفیت خدمات آموزش مطابق با عصر نوین تغییر کند. ممکن است فرض شود که چنین تغییراتی در کیفیت خدمات آموزشی درک شده با سطوح بالاتر اختلال و آشفتگی همراه است؛ اما افزایش کیفیت خدمات آموزش در نهایت، کیفیت درک شده اعضای سازمان را به همراه دارد (لازاریدس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). تحقیقات به طور گسترده نشان داده است که ابعاد کیفیت خدمات آموزش را می‌توان از نظر تجربی نیز تفکیک کرد (فات<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴؛ گولنر<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). لازاریدس و همکاران (۲۰۲۱)، هر یک از چارچوب‌های نظری در مورد کیفیت خدمات آموزش، آموزش حمایتی و مدیریت موثر سازمان را به عنوان ابعاد اصلی کیفیت خدمات آموزش معرفی می‌کند. همچنین این محققان بیان می‌کنند که کیفیت خدمات آموزش با دو بعد مشخص می‌شود: یک بعد عاطفی که به روابط حمایتی، گرم و عاطفی میان مدیران و کارکنان اشاره دارد؛ و یک بعد شناختی که به بازخورد مثبت و سازنده مدیر و آموزش دهنده اشاره دارد.

بروفی<sup>۵</sup> (۲۰۰۰)، کلیم<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۰۹)، استرانگ<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۱)، مائولانا<sup>۸</sup> و همکاران (۲۰۱۶) اظهار می‌کنند که کیفیت خدمات آموزش تحت تاثیر خطاها، وضوح آموزش، توانایی آموزش دهنده، انگیزه پیشرفت قرار دارد. روزک<sup>۹</sup> و همکاران (۲۰۱۶) انگیزه کارکنان از یادگیری و لذت بردن از یادگیری را در توسعه کیفیت خدمات آموزشی موثر می‌دانند.

از آنچه که تا به حال ذکر شد می‌توان چنین نتیجه گرفت که آموزش برای مدیران و کارکنان باید یک امر روزمره، مداوم و عادی تلقی گردد، ولی متأسفانه به دلایل مختلف، برخی از مدیران و مسئولان با امر آموزش کارکنان بسیار سطحی و کم اهمیت برخورد می‌کنند. گاهی اوقات دیده می‌شود که آموزش کارکنان توسط افرادی برنامه ریزی، اداره و اجرا می‌شود که کوچکترین اطلاعی در مورد آموزش کارکنان ندارند. این دو موضوع باعث می‌شود که برنامه‌های آموزشی کارکنان، چنانکه در مواردی ملاحظه می‌گردد، بی محتوا، پراکنده و بدون هدف اجرا شود و کوچکترین اثری در میزان دانش، بینش و توانش یا نوع رفتار کارکنان نداشته و یا بعضاً نتیجه ای معکوس به همراه داشته است.

وجود چنین آموزش‌هایی در مراکز دولتی، صنعتی و یا سایر سازمان‌ها انگیزه شرکت در کلاس‌های آموزشی را از شرکت‌کنندگان و مدیران سلب می‌نماید و به همین علت هم دیده می‌شود که در ایجاد انگیزه، برای شرکت در آنگونه کلاس‌های آموزش کارکنان، بالاجبار امتیازاتی فقط مادی برای آن‌ها در نظر گرفته می‌شود که در آن صورت شرکت‌کنندگان صرفاً برای دریافت گواهینامه‌های مربوطه و استفاده از مزایای مادی آن در این کلاس‌ها شرکت نموده و گاهی هم ممکن است مدت‌ها در انتظار بمانند؛ ولی زمانی که در کلاس شرکت نمودند هیچ گونه انگیزه ای برای آموختن ندارند و صرفاً با شرکت در کلاس، رفع تکلیف می‌نمایند. مشکل عمده و اساسی دیگر به فرض اگر برخی از دوره‌های آموزش کارکنان توسط صاحب‌نظران و متخصصین امر، برنامه ریزی و اجرا می‌گردد و به همان دلیل نیز به اهداف آموزشی اعم از اهداف دانشی، بینشی، توانشی و رفتاری دست پیدا می‌کند، ولی چون عملاً در محیط کار نمی‌توانند آموخته‌های خود را بکار بگیرند اغلب ناگزیر خواهند شد کارها را بر عکس آنچه بدرستی آموخته

<sup>2</sup> Lazarides

<sup>3</sup> Fauth

<sup>4</sup> Gollner

<sup>5</sup> Brophy

<sup>6</sup> Klieme

<sup>7</sup> Stronge

<sup>8</sup> Maulana

<sup>9</sup> Ruzek

اند، عمل نمایند، نسبت به امر آموزش بی‌علاقه و یا بی‌تفاوت می‌شوند یا آنکه عمل‌تضادهایی بین آنان و مسئولان رده بالای آنان بوجود می‌آید.

برای حل پاره ای از مشکلات باید امور آموزش کارکنان را به افرادی محول نمود که دارای دانش، تعهد، آگاهی، مهارت، تجربه و سابقه قابل قبولی در امر آموزش باشند نه و به افرادی که بدون احساس تعهد و یا فقدان دانش و تجربه و سابقه آموزشی، که فکر میکنند می‌توانند عهده دار مسئولیتهای آموزشی گردند. امور آموزش کارکنان را باید به افراد واجد شرایط سپرد و در آن صورت مشاهده خواهیم نمود که برنامه ریزی و اجرای صحیح دوره های آموزشی کارکنان چه اثرات مفید و موثری به همراه خواهد داشت. همچنین بهتر است (ابطحی، ۱۳۷۵).

با توجه به توضیحات ارائه شده، لازم است عواملی که بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده موثر هستند شناسایی شده و مورد تحلیل قرار گیرند. لذا مطالعه حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده (دانشگاه فرهنگیان) انجام شده است.

## ۲- پیشینه پژوهش

هداوند و کزازی (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) (مورد مطالعه: سازمان هواشناسی کشور) انجام داده‌اند. هدف از این پژوهش بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) می‌باشد. از نظر روش شناسی این تحقیق توصیفی از نوع همبستگی و از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است. سازمان‌هایی که گرایش به یادگیری دارند قادرند محیط بیرونی را برای کشف پارادایم‌های تکنولوژی جدید، کنکاش و بررسی کنند که این عمل منجر به نوآوری می‌گردد، همچنین یادگیری سازمانی باعث حفظ مزیت رقابتی سازمان در محیط پرتلاطم رقابتی سازمان‌ها می‌شود. جامعه آماری در این پژوهش مدیران و کارکنان سازمان هواشناسی کشور در حوزه ستادی می‌باشد. حجم جامعه آماری ۴۰۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه مورد نظر برابر ۱۹۶ نفر تعیین گردید. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد که روایی صوری آن با نظر صاحب‌نظران و روایی سازه با تحلیل عاملی تاییدی، بررسی و تایید گردید. جهت بررسی اعتبار و پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن ۰/۸۲۶ می‌باشد، لذا پرسشنامه از پایایی مناسب برخوردار است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار لیزرل و روش معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) تاثیرگذار است و همچنین رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) بر عملکرد سازمان تاثیر مستقیمی دارد.

مقتدایی (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان تاثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت پروژه انجام داده است. این ادعا وجود دارد که سازمان یادگیرنده بر بهبود مدیریت پروژه دارای تاثیر مهم و کلیدی است. لذا این مطالعه به بررسی نقش سازمان یادگیرنده بر بهبود مدیریت پروژه در میان دست‌اندرکاران در کسب‌وکارهای مختلف در زمستان سال ۱۴۰۰ و بهار ۱۴۰۱ با استفاده از سیستم مدلسازی ساختاری انجام شده است. نتایج این مطالعه نشان داده است که سازمان یادگیرنده دارای تاثیر مثبت و معناداری بر بهبود مدیریت پروژه است.

رئیسون و همکاران (۱۴۰۱) پژوهشی تحت عنوان بررسی ارتباط بین کیفیت خدمات آموزشی با رضایت از تحصیل و پیشرفت تحصیلی از دیدگاه دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند انجام داده‌اند. پژوهش حاضر از نوع توصیفی تحلیلی بود. جامعه آماری ۱۸۹۱، دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند بودند. حجم نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان ۳۲۰ نفر برآورد و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای (نسبتی) بر اساس تعداد دانشجویان در هر دانشکده انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از

پرسش‌نامه ۲۷ سوالی سروکوال، پرسشنامه استاندارد ۱۴ سوالی رضایت از تحصیل و معدل کل دانشجویان استفاده شد. بر اساس نتایج، بین میانگین وضعیت موجود با وضعیت مطلوب کیفیت خدمات آموزشی و ابعاد آن از دیدگاه دانشجویان تفاوت معنی‌داری وجود داشت. همچنین بین وضعیت موجود کیفیت خدمات آموزشی و ابعاد آن با متغیرهای رضایت از تحصیل و پیشرفت تحصیلی دانشجویان ارتباط مثبت وجود داشت. با توجه به وجود شکاف منفی در تمامی ابعاد کیفیت خدمات آموزشی پیشنهاد می‌شود به صورت مداوم از نظرات دانشجویان که در بهبود کیفیت خدمات آموزشی نقش دارند، استفاده شود و برای از بین بردن شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب متناسب با نظرات دانشجویان برنامه‌ریزی جامع انجام شود.

ابوبکر و بایومی<sup>۱۰</sup> (۲۰۲۲) پژوهشی تحت عنوان ارزیابی کیفیت خدمات آموزشی دانشجویان دندانپزشکی و پرستاری با مدل سروکوال: یک مطالعه مقطعی انجام داده‌اند. در این مطالعه مقطعی از روش نمونه‌گیری در دسترس برای جذب ۵۲۸ دانشجوی دندانپزشکی و پرستاری در بخش‌های دولتی و خصوصی از مصر و عربستان سعودی استفاده شد. داده‌ها از طریق دو پرسشنامه خود ایفا جمع آوری شد. پرسشنامه اول شامل مشخصات دموگرافیک شرکت کنندگان بود، در حالی که پرسشنامه دوم اطلاعات مربوط به کیفیت خدمات آموزشی را با استفاده از ابزار پنج بعدی SERVQUAL جمع آوری کرد. بر اساس نتایج، میانگین کل نمره کیفیت آموزش ۳/۶۵ بود. میانگین امتیاز پایایی در بین تمامی ابعاد کیفیت (۳/۷۹) بالاترین بود. ارتباط خطی مثبت و معناداری بین کیفیت آموزش و بخش آموزشی، رشته تحصیلی، کشور و سال تحصیلی مشاهده شد.

مانئا<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان تحلیل ادراک دانشجویان کارشناسی ارشد از کیفیت خدمات آموزشی دانشگاه‌های بخارست انجام داده است. هدف این مقاله شناسایی و تحلیل ورودی‌های دریافتی از دانشجویان کارشناسی ارشد دانشگاه‌های بخارست در خصوص کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده می‌باشد. با توجه به اینکه دانشجویان ذینفع اولیه خدمات ارائه شده هستند، نظر آن‌ها برای بهبود کیفیت این خدمات آموزشی رومانیایی بسیار مهم است. به منظور تحقق بخشیدن به تجزیه و تحلیل داده‌های اولیه جمع آوری شده از طریق پرسشنامه باید انجام شود. بنابراین عواملی مانند: محیط آموزشی، راهنمای مطالعه، فعالیت پرسنل اداری و فعالیت دبیرخانه باید در نظر گرفته شود.

### ۳- روش شناسی پژوهش

این پژوهش از منظر هدف، در زمره پژوهش‌های توسعه‌ای-کاربردی است. همچنین مطالعه حاضر از نوع پژوهش‌های کیفی می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته است که مشتمل بر ۵ سوال می‌باشد. سازمان‌های یادگیرنده در این پژوهش، دانشگاه فرهنگیان در نظر گرفته شد که در دو سال اخیر، اقداماتی برای آموزش کارکنان و مدیران انجام داده‌اند. جامعه آماری، مدیران دانشگاه فرهنگیان می‌باشند که توسط نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۸ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جدول (۱) مشخصات جمعیت شناختی مدیران را نشان می‌دهد. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها توسط روش تحلیل تم انجام شد. مراحل روش تحلیل تم بر اساس روش براون و کلارک شامل (۱) آشنایی با داده‌ها؛ (۲) ایجاد کدهای اولیه؛ (۳) جستجوی کدهای گزینشی؛ (۴) شکل‌گیری تم‌های فرعی؛ (۵) تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی و (۶) تهیه گزارش می‌باشد.

<sup>10</sup> Aboubakr & Bayoumy

<sup>11</sup> Manea

## جدول (۱) مشخصات جمعیت شناختی مصاحبه شوندهگان

شماره مصاحبه شونده	سن	تحصیلات	شغل	سابقه کار
۱	۴۳	دکتری	معاون آموزشی دانشگاه دخترانه	۲۰ سال
۲	۵۰	دکتری	معاون آموزشی دانشگاه پسرانه	۲۷ سال
۳	۵۵	دکتری	رئیس دانشگاه فرهنگیان دخترانه	۳۰ سال
۴	۳۹	دکتری	رئیس دانشگاه فرهنگیان پسرانه	۱۲ سال
۵	۴۳	دکتری	مدیر گروه علوم تربیتی دانشگاه دخترانه	۱۵ سال
۶	۳۷	دکتری	مدیر گروه علوم تربیتی دانشگاه پسرانه	۱۱ سال
۷	۴۸	دکتری	مدیر گروه علوم پایه دانشگاه دخترانه	۱۵ سال
۸	۶۰	دکتری	مدیر گروه علوم پایه دانشگاه پسرانه	۳۰ سال

ماخذ: یافته‌های پژوهش

در نهایت، اعتبارسنجی نتایج کیفی به صورت زیر انجام شد:

#### ۱- باورپذیری:

در یک تحقیق باورپذیر، داده‌ها، هم‌ساز و هم‌بسته هستند نه پراکنده و متناقض. باورپذیری می‌تواند از طریق حفظ و گسترش ارتباط با پاسخگویان، مشاهدهٔ دیرپا و مصرانه، زاویه بندی، دقت در اجرای فنون کار میدانی، شایستگی حرفه‌ای محقق و توجه به بنیان‌های فلسفی تحقیق کیفی افزایش یابد.

#### ۲- اطمینان پذیری (قابلیت اعتماد):

محققان کیفی می‌توانند اطمینان پذیری نتایج را از طریق کنترل اعضاء افزایش دهند.

#### ۳- تاییدپذیری:

تاییدپذیری توسط تایید نتایج و یافته‌ها از طریق تکرار فرایند جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها، رجوع مجدد به مشارکت کنندگان و کسب تایید از جانب آنان با تشکیل جلسه‌های گروهی یا انفرادی، استفاده از ابزارها و روش‌های مکمل انجام می‌شود.

#### ۴- یافته‌ها

تجزیه و تحلیل سوالات مصاحبه، به تفکیک ۶ مرحله یاد شده در تحلیل تم انجام گردید. لذا در مرحله اول و دوم، ۹۸ مفهوم یا کد از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شد. سپس در مرحله سوم، کدهای گزینشی با ادغام کدهای مشابه بدست آمدند و در مرحله چهارم و پنجم، تم‌های اصلی و فرعی تشکیل و نامگذاری شدند. جدول (۲)، تم‌های اصلی و فرعی را در رابطه با عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه فرهنگیان نشان می‌دهد. لذا در نهایت، ۷ تم اصلی، ۱۷ تم فرعی و ۵۸ شاخص به عنوان عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده شناسایی شدند.

جهت ارزیابی مرحله ششم (تهیه گزارش)، تم‌های اصلی عبارتند از: عوامل رفتاری، عوامل سازمانی، تکنولوژی آموزشی، نوآوری، برنامه‌ریزی و خط مشی گذاری و فعالیت‌های انگیزشی.

تم عوامل رفتاری مشتمل بر تم‌های فرعی عوامل عاطفی-روانی و عوامل ذهنی است که توسط شاخص‌های داشتن انگیزه برای یادگیری، تمایل روانی به یادگیری، مشارکت در یادگیری و توجه به علایق و سلیقه‌ها تعریف شده است.

تم عوامل سازمانی مشتمل بر تم‌های فرعی مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش است که توسط شاخص‌های داشتن مشارکت و ارتباط مطلوب و تعامل میان کارکنان و مدیران، داشتن نظم، پشتیبانی شغلی، جانشین پروری، دورکاری، مدیریت استعداد و توسعه مهارت‌ها، حفظ و نگهداری کارکنان، وجدان کاری، انگیزش شغلی، تحلیل و طراحی شغل، تشخیص و توجه به اهداف، مدیریت عملکرد، جبران خدمات، گردآوری دانش، انتشار دانش و پاسخگویی به دانش تعریف گردید.

تم تکنولوژی آموزشی مشتمل بر تم‌های فرعی دسترسی به اینترنت، تکنولوژی آموزش مجازی و زیرساخت‌های آموزشی است که توسط شاخص‌های دسترسی به اینترنت برای تمامی اعضای سازمان یادگیرنده، خرید آسان اینترنت، ارزان بودن اینترنت، وجود اینترنت پرسرعت، فناوری اطلاعات و ارتباطات، هوش مصنوعی، ابزارهای الکترونیکی، مهارت‌های استفاده از تکنولوژی، شبکه‌های داده، گسترش زیر ساخت‌های مالی توسعه آموزش مجازی، الگوسازی برای گسترش فضای آموزشی، تبلیغات برای توسعه فضای آموزشی، تبلیغات برای تعاونی و همکاری و برگزاری نمایشگاه‌های آموزشی تعریف شد.

تم نوآوری شامل تم‌های فرعی نوآوری آموزشی و نوآوری در روابط است که توسط شاخص‌های توسعه خدمات جدید، سیستم‌های آموزشی جدید، سرمایه گذاری‌های جدید آموزشی، توسعه روابط مشترک، نوآوری در تعاملات و نوآوری در ارتباطات آموزشی تعریف شد.

تم برنامه‌ریزی و خط مشی گذاری شامل تم‌های فرعی شناسایی اهداف، برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی مهارتی و آینده نگری در آموزش است که توسط شاخص‌های شناسایی چشم اندازها، ارزیابی اهداف، کنترل اهداف، ارزیابی بازخورد منابع انسانی از آموزش، برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی به کمک آموزش، افزایش مهارت‌های آموزشی، توانمندسازی متقاضیان، تاکید بر اهداف و چشم اندازه‌های آموزشی، ارائه دیدگاه مثبت و لزوم توجه به آینده آموزشی تعریف گردید.

تم فعالیت‌های انگیزشی شامل تم‌های فرعی تشویق و پاداش‌های آموزشی است که توسط شاخص‌های پاداش‌های بیشتر در کارهای آموزشی و یادگیری، عدم تنبیه، ارائه پاداش به اساتید آموزشی و افزایش حقوق اساتید آموزشی تعریف شد.

تم اساتید آموزشی شامل تم‌های فرعی استخدام اساتید و توانمندسازی اساتید است که توسط شاخص‌های استخدام اساتید باتجربه، استخدام اساتید تحصیل کرده، ارائه فناوری‌های مدرن آموزشی به اساتید و آموزش روش‌های نوین آموزشی به اساتید تعریف گردید.

جدول (۲) تم‌های اصلی و فرعی و شاخص‌ها

شاخص‌ها	تم فرعی	تم اصلی
داشتن انگیزه برای یادگیری	عوامل عاطفی-روانی	عوامل رفتاری
تمایل روانی به یادگیری		
مشارکت در یادگیری	عوامل ذهنی	
توجه به علایق و سلیقه‌ها		
داشتن مشارکت و ارتباط مطلوب و تعامل میان کارکنان و مدیران	مدیریت منابع انسانی	عوامل سازمانی
داشتن نظم		
پشتیبانی شغلی		
جانشین پروری		

دورکاری		
مدیریت استعداد و توسعه مهارت‌ها		
حفظ و نگهداری کارکنان		
وجدان کاری		
انگیزش شغلی		
تحلیل و طراحی شغل		
تشخیص و توجه به اهداف		
مدیریت عملکرد		
جبران خدمات		
گردآوری دانش		
انتشار دانش		
پاسخگویی به دانش		
دسترسی به اینترنت برای تمامی اعضای سازمان یادگیرنده	دسترسی به اینترنت	
خرید آسان اینترنت		
ارزان بودن اینترنت		
وجود اینترنت پرسرعت	تکنولوژی آموزشی مجازی	
فناوری اطلاعات و ارتباطات		
هوش مصنوعی		
ابزارهای الکترونیکی		
مهارت‌های استفاده از تکنولوژی	زیرساخت‌های آموزشی	
شبکه‌های داده		
گسترش زیر ساخت های مالی توسعه آموزش مجازی		
الگوسازی برای گسترش فضای آموزشی		
تبلیغات برای توسعه فضای آموزشی		
تبلیغات برای تعاونی و همکاری	نوآوری آموزشی	
برگزاری نمایشگاه های آموزشی		
توسعه خدمات جدید		
سیستم‌های آموزشی جدید		
سرمایه گذاری‌های جدید آموزشی		
توسعه روابط مشترک	نوآوری در روابط	
نوآوری در تعاملات		
نوآوری در ارتباطات آموزشی		
شناسایی چشم اندازها	شناسایی اهداف	برنامه‌ریزی و خط مشی گذاری
ارزیابی اهداف		



کنترل اهداف		
ارزیابی بازخورد منابع انسانی از آموزش	برنامه‌ریزی منابع انسانی	
برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی به کمک آموزش		
افزایش مهارت‌های آموزشی	برنامه‌ریزی مهارتی	
توانمندسازی متقاضیان		
تاکید بر اهداف و چشم اندازهای آموزشی	آینده نگری در آموزش	
ارائه دیدگاه مثبت		
لزوم توجه به آینده آموزشی		
پاداش‌های بیشتر در کارهای آموزشی و یادگیری	تشویق	فعالیت‌های انگیزشی
عدم تنبیه		
ارائه پاداش به اساتید آموزشی	پاداش‌های آموزشی	
افزایش حقوق اساتید آموزشی		
استخدام اساتید باتجربه	استخدام اساتید	اساتید آموزشی
استخدام اساتید تحصیل کرده		
ارائه فناوری‌های مدرن آموزشی به اساتید	توانمندسازی اساتید	
آموزش روش‌های نوین آموزشی به اساتید		

ماخذ: یافته‌های پژوهش

## ۵- نتیجه گیری و پیشنهادات

سازمان‌ها سعی دارند تا از طریق یادگیری و آموزش کارکنان خود نه تنها به ادامه حیات خود تداوم بخشند؛ بلکه تلاش می‌کنند به طور موثری بر محیط پرآشوب پیرامون خود تاثیر بگذارند و الگوهای سازمانی «یادگیری مدار» را محقق سازند. مطالعه حاضر با هدف شناسایی عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده (دانشگاه فرهنگیان) انجام گردید.

بر اساس نتایج تحلیل مصاحبه‌ها، در نهایت، ۷ تم اصلی، ۱۷ تم فرعی و ۵۸ شاخص به عنوان عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در دانشگاه فرهنگیان شدند. تم‌های اصلی عبارتند از: عوامل رفتاری، عوامل سازمانی، تکنولوژی آموزشی، نوآوری، برنامه‌ریزی و خط مشی گذاری و فعالیت‌های انگیزشی. بنابراین برای آن که کیفیت خدمات آموزشی را در دانشگاه فرهنگیان توسعه داد، باید به عوامل رفتاری شامل عاطفی- روانی و ذهنی توجه کرد. زیرا توسط انگیزه و مشارکت، می‌توان خدمات آموزشی را بهبود بخشید. عوامل سازمانی از قبیل مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش، می‌توانند راهکارهای مطلوبی جهت توسعه خدمات آموزشی باشند؛ زیرا توسط پیاده سازی این عوامل، می‌توان منابع انسانی را به نحو بهتری مدیریت کرده و دانش را در سازمان برای ارتقاء کیفیت خدمات آموزشی گسترش داد. تکنولوژی‌های آموزشی که در دسترس سازمان‌های یادگیرنده هستند، فاکتور مهمی برای توسعه خدمات آموزشی می‌باشند. سازمان‌های یادگیرنده (دانشگاه فرهنگیان) باید به اینترنت و فناوری‌های نوین دسترسی داشته باشند و کارکنان را از آموزش‌های مجازی و غیرحضوری بهره‌مند سازند تا از این طریق، خدمات آموزشی را بتوان به صورت بهتری به کارکنان انتقال داد. زیرساخت‌های آموزشی به ویژه زیرساخت‌های آموزشی مجازی و تبلیغاتی، می‌توانند عوامل مهمی برای توسعه کیفیت خدمات آموزشی باشند. نوآوری در آموزش و روابط به منظور توسعه سیستم‌ها و خدمات جدید، عوامل مهمی

برای توسعه کیفیت خدمات آموزشی هستند. برنامه‌ریزی و خط مشی گذاری به منظور شناسایی اهداف، برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی مهارتی و آینده نگری در آموزش، در سازمان‌های یادگیرنده عوامل عمده‌ای در جهت توسعه کیفیت خدمات آموزشی می‌باشند. فعالیت‌های انگیزشی برای افزایش انگیزه اساتید آموزشی و ارائه پاداش به آن‌ها، از عوامل موثر دیگر برای توسعه کیفیت خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده است. همچنین اساتید آموزشی که باتجربه، تحصیل کرده و آشنا به فناوری‌های مدرن و روش‌های جدید آموزشی باشند، می‌توانند کیفیت خدمات آموزشی را توسعه بخشند.

نتایج این مطالعه با پژوهش‌های بروفی (۲۰۰۰)، کلیم و همکاران (۲۰۰۹)، استرانگ و همکاران (۲۰۱۱)، مائولانا و همکاران (۲۰۱۶) و هداوند و کزازی (۱۴۰۱) همخوانی دارد.

با توجه به نتایج بدست آمده پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه فرهنگیان نسبت به پیاده سازی مدیریت دانش و استفاده از تکنولوژی‌های مدرن و به روز آموزشی برای بهبود کیفیت خدمات آموزشی استفاده نمایند. همچنین مدیران با ارائه پاداش به اساتید آموزشی و تشویق آن‌ها، اساتید را به تلاش بیشتر و بهبود کیفیت آموزش ترغیب می‌نمایند. به عنوان پیشنهادی دیگر، مدیران می‌توانند با برنامه‌ریزی صحیح در زمینه‌های مختلف آموزش، کیفیت خدمات آموزش را در سازمان بهبود بخشند. دانشگاه فرهنگیان می‌توانند با استخدام اساتید باتجربه، تحصیل کرده و باانگیزه که با فنون آموزشی مدرن آشنایی دارند، کیفیت خدمات آموزشی را ارتقا داده و به این ترتیب، بهره وری نیروی کار را در سازمان خود افزایش دهند. لازم است خدمات جدید و سیستم‌های خدماتی مدرن و نوین در سازمان به کار گرفته شده تا از این طریق، بتوان خدمات آموزشی را با سیستم‌ها و فناوری به روز در اختیار کارکنان و اعضای سازمان قرار داد. زیرساخت‌های آموزشی باید توسط مدیران ارشد و مدیر عامل سازمان مورد توجه قرار گرفته و از این طریق، خدمات آموزشی بهتر و مطلوب‌تری در اختیار کارکنان قرار داده شود. زیرساخت‌های آموزشی عواملی از قبیل تبلیغات، زیرساخت‌های مالی و غیره می‌باشند. به عنوان مثال، سازمان توسط تامین مالی مناسب، نگهداشت نقدینگی و غیره، نقدینگی و زیرساخت‌های مالی خود را برای ارتقاء خدمات آموزشی و بهبود کیفیت این خدمات گسترش می‌دهند.

برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود مولفه‌های شناسایی شده در این مطالعه توسط روش‌های کمی مانند مدلسازی ساختاری تفسیری مدلسازی شده و توسط معادلات ساختاری آزمون گردد. همچنین محققان آتی می‌توانند عوامل موثر بر توسعه کیفیت خدمات آموزشی در سازمان‌های یادگیرنده را توسط روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره مانند تاپسیس یا AHP رتبه بندی نمایند.

## منابع

۱. ابطحی، ح. (۱۳۷۵). آموزش و بهسازی نیروی انسانی، تهران، موسسه مطالعه و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
۲. پارسافرد، ح.، و همایون آریا، شاهین. (۱۳۹۷). بررسی نقش آموزه‌های تخصصی ضمن خدمت در توانمندسازی کارکنان، توسعه سازمانی پلیس، ۱۵(۶۴)، ۸۷-۱۱۶.
۳. جعفرزاده، رحیم. (۱۳۸۶). الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
۴. رئیسون، م.، مرادی، ع.، امیرآبادی زاده، ح.، محمدی، ی. (۱۴۰۱). بررسی ارتباط بین کیفیت خدمات آموزشی با رضایت از تحصیل و پیشرفت تحصیلی از دیدگاه دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، ۱۵(۵)، ۴۸۸-۴۸۳.
۵. زارعی، ا. (۱۳۹۳). بررسی عوامل موثر بر میزان اثربخشی آموزش کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان کنگان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تحصیلات تکمیلی پردیس هرمزگان.

۶. مقتدایی، ع. (۱۴۰۱). تاثیر یادگیری سازمانی بر مدیریت پروژه، بهبود و بازسازی سازمان ها و کسب و کارها، (۲)، ۵۷۲-۵۵۳.

۷. هداوند، م.، کزازی، ر. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمان با نقش میانجی رفتارهای نوآورانه (نوآوری باز) (مورد مطالعه: سازمان هواشناسی کشور)، مطالعات رفتاری در مدیریت، ۱۳(۳۲)، ۱۸۳-۱۶۰.

8. Aboubakr, R.M. & Bayoumy, H. (2022). Evaluating educational service quality among dentistry and nursing students with the SERVQUAL model: A cross-sectional study, *Journal of Taibah University Medical Sciences*, 17(4), 648-657.
9. Baba, M., Mahmood, R., & Halipah, A., (2017). The moderating role of environmental turbulence on the relationship between organizational learning and firm innovativeness. *International Journal of management research and reviews*, 7(2), p.148.
10. Brophy, J. E. (2000). Teaching. Educational practices. In Series 1. Geneva: International Bureau of Education.
11. Fauth, B., Decristan, J., Rieser, S., Klieme, E., & Büttner, G. (2014). Student ratings of teaching quality in primary school: Dimensions and prediction of student outcomes. *Learning and Instruction*, 29, 1-9.
12. Göllner, R., Wagner, W., Eccles, J. S., & Trautwein, U. (2018). Students' idiosyncratic perceptions of teaching quality in mathematics: A result of rater tendency alone or an expression of dyadic effects between students and teachers? *Journal of Educational Psychology*, 110(5), 709-725.
13. Klieme, E., Pauli, C., & Reusser, K. (2009). The pythagoras study: Investigating effects of teaching and learning in Swiss and German mathematics classrooms. In T. Janik, & T. Seidel (Eds.), *The power of video studies in investigating teaching and learning in the classroom* (pp. 137-160). Münster: Waxmann.
14. Lazarides, R., Fauth, B., Gaspard, H. & Gollner, R. (2021). Teacher self-efficacy and enthusiasm: Relations to changes in student-perceived teaching quality at the beginning of secondary education, *Learning & Instruction*, 73.
15. Manea, N.P. (2014). The Analysis of Perception of Master Students Regarding the Quality of Educational Services of Bucharest Universities, *Procedia Economics and Finance*, 15, 746-751.
16. Maulana, R., Opendakker, M.-C., & Bosker, R. (2016). Teachers' instructional behaviors as important predictors of academic motivation: Changes and links across the school year. *Learning and Individual Differences*, 50, 147-156.
17. Ruzek, E. A., Hafen, C. A., Allen, J. P., Gregory, A., Mikami, A. Y., & Pianta, R. C. (2016). How teacher emotional support motivates students: The mediating roles of perceived peer relatedness, autonomy support, and competence. *Learning and Instruction*, 42, 95-103.
18. Stronge, J. H., Ward, T. J., & Grant, L. W. (2011). What makes good teachers good? A cross-case analysis of the connection between teacher effectiveness and student achievement. *Journal of Teacher Education*, 62(4), 339-355.