

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای  
مدل تحلیل اهمیت- عملکرد

Analyzing of the trainees satisfaction of in-service training  
Based on Importance-Performance Analysis (IPA) model

دریافت مقاله: ۱۳۸۹/۱۱/۱۵؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۰/۱/۱۶؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۰/۳/۲

F. Mohammad Hadi, Ph.D Student., K. Fathi  
Vojargah, (Ph.D)., M. H. Pardakhtchi, (Ph.D)  
M. Abolghasemi, (Ph.D)

فربرز محمد هادی<sup>۱</sup>

دکتر کورش فتحی واجارگاه<sup>۲</sup>

دکتر محمد حسن پرداختچی<sup>۳</sup>

دکتر محمود ابوالقاسمی<sup>۴</sup>

**Abstract:** Currently training plays a transformational role in improving knowledge and skills of human resources. This requires quality oriented training and learner satisfaction. The goal of this study was to develop quality assurance method in training with particular emphasis on trainees satisfaction. To achieve this goal, service quality approach, has been used to reveal quality components of training. Using components and analytical system of Importance-Performance analysis model, a new method for quality assurance in training was developed. The study was an exploratory mixed research in which, qualitative and quantitative data have been collected through interview and questionnaire. A sample of 94 apprentices in Telecommunication Training Center has been selected. Both qualitative and quantitative methods have been used for data analysis. The study revealed 40 components of quality in training. Based on the components and the IP matrix, a practical model for evaluation and quality assurance in training has been developed.

چکیده: در عصر حاضر، آموزش از طریق بهبود دانش و مهارت‌های منابع انسانی، از نقشی تحول آفرین برخوردار شده است. این امر، مستلزم کیفیت-گرایی و توجه به رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزشی است. هدف کلی پژوهش حاضر، توسعه روش شناسی تضمین کیفیت در آموزش منابع انسانی است؛ برای تحقق هدف فوق، تلاش شده بر مبنای رویکرد نظری کیفیت خدمات، مولفه‌های کیفیت در آموزش منابع انسانی شناسایی شوند و با تمرکز بر مفهوم رضایتمندی مشتری؛ در چارچوب مولفه‌های مذکور و سیستم تحلیلی مدل تحلیل اهمیت-عملکرد، روش نوینی برای تضمین کیفیت در آموزش منابع انسانی ارائه گردد. پژوهش حاضر از نوع تحقیق آمیخته اکتشافی است که در آن، داده‌های کیفی و کمی مورد نیاز، از طریق مصاحبه و پرسشنامه، جمع‌آوری می‌گردد. در این راستا، تعداد ۹۴ نفر از شرکت کنندگان دوره‌های آموزشی مرکز آموزش شرکت مخابرات ایران، به عنوان نمونه، در این تحقیق شرکت نمودند. در تحقیق حاضر برای تحلیل داده‌ها، از روش‌های کیفی و همچنین روش‌های آماری شامل ضریب همبستگی پیرسون، ضریب همبستگی اسپیرمن، ضریب تعیین، آزمون t همبسته و فرمول نمره افتراقی، استفاده به عمل آمد. در نتیجه این پژوهش، ۴۰ مولفه کیفیت در آموزش منابع انسانی، شناسایی شد و بر اساس این مولفه‌ها و ماتریس IP، الگویی عملیاتی برای آسیب شناسی رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت، ارائه گردید.

**Key words:** Human Resources Training, Satisfaction, Service Quality Approach, Importance-Performance Analysis (IPA).

**کلید واژه‌ها:** آموزش منابع انسانی، رضایتمندی، رویکرد کیفیت خدمات، مدل تحلیل- اهمیت عملکرد

K-fathi@cc.sbu.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی

۲. نویسنده مسئول: دانشیار دانشگاه شهید بهشتی.

۳. دانشیار دانشگاه شهید بهشتی.

۴. استادیار دانشگاه شهید بهشتی.

## مقدمه

در دنیای پرتلاطم کنونی، آموزش و یادگیری، به کارکردی اساسی برای حفظ و توسعه توانمندی‌های منابع انسانی سازمان، تبدیل شده است. 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، ص ۱۰۰). تنها از این طریق است که سازمان‌ها می‌توانند از پیشرفت‌های علوم و تکنولوژی عقب‌نمانده و از آن در بهبود محصولات و ارائه خدمات استفاده نمایند. آموزش منابع انسانی بر روحیه کارکنان، رضایت<sup>۱</sup> مشتریان، بهره‌وری، ایجاد نگرش مثبت کارکنان نسبت به سازمان و نهایتاً بر اثربخشی کلی سازمان، اثر مثبت دارد، لیکن این آموزش‌ها، زمانی می‌توانند منافع فوق‌تر را تحقق بخشند و هنگامی می‌توانند از اثر بخشی برخوردار گردند که با اقدامات مدیریت کیفیت، پیوند یافته باشند؛ در غیر این صورت، آموزش، به فرآیندی غیر اثربخش تبدیل می‌گردد که نه تنها منافع مورد انتظار را تامین نخواهد نمود بلکه منجر به اتلاف منابع سازمانی خواهد شد. علاوه بر نقش اساسی و محوری کیفیت در آموزش منابع انسانی و ضرورت تضمین کیفیت<sup>۲</sup> در این آموزش‌ها، گزارش‌های برخی از پژوهشگران، حاکی از آن است که آموزش منابع انسانی، غالباً به لحاظ کیفیت، با مسائل و چالش‌های جدی مواجه است (صدری، ۱۳۸۳، ص ۶۵؛ نوری حسین آبادی، ۱۳۸۵، ص ۱۰؛ حاجی میررحیمی، ۱۳۸۶، کریتسونیس و اسمیت، ۲۰۰۶). این چالش‌ها می‌توانند در طول دوره‌های آموزشی، با ایجاد نارضایتی در شرکت‌کنندگان، تمایل و انگیزه آنان را برای ادامه دوره و یا شرکت مجدد در این قبیل از آموزش‌ها، کاهش دهد و بدیهی است بی‌ رغبتی فراگیران و توسل به اجبار برای شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت<sup>۳</sup>، می‌تواند بر کیفیت و اثربخشی این دوره‌ها اثر منفی داشته باشد. شواهد موجود حاکی از آنست، کیفیت در آموزش و بهسازی منابع انسانی، در عرصه تئوری، تحقیق و عمل، با کمبودهایی مواجه است این مسائل که در واقع تهدیدکننده رضایت فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت است، پژوهش در زمینه موضوع فوق را از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار نموده است.

- 
1. Satisfaction
  2. Quality Assurance (QA)
  3. In-Service training

## مبانی نظری تحقیق

سیستم های کیفیت همیشه نیازمند به یک مدار بازخورد قوی هستند، چنین مدار بازخوردی از طریق فرآیند تضمین کیفیت، فراهم می شود (سالیس، ۲۰۰۵). تضمین کیفیت، فعالیت ها یا عناصری را دربر می گیرد که به وسیله آن از وجود کیفیت در محصولات یا خدمات، اطمینان و آگاهی حاصل می شود (فوربس، ۲۰۰۳). ارزیابی، به عنوان یکی از روش های اساسی تضمین کیفیت در آموزش (نورشاهی، ۱۳۸۴)، این امکان را فراهم می آورد تا با شناسایی نقاط ضعف سیستم آموزشی و زمینه سازی برای رفع آن‌ها، با جلب رضایت فراگیران، به تضمین کیفیت آموزش پرداخت.

برحسب مدل مفهومی و تعریفی که از کیفیت پذیرفته می شود، روش تضمین کیفیت نیز متفاوت خواهد بود. به عنوان مثال، مدل مبتنی بر تولید<sup>۱</sup> (انطباق با معیارها و استانداردها) و مدل مبتنی بر استفاده کننده<sup>۲</sup> (جلب رضایت مشتریان) هر یک مفهوم خاصی را از کیفیت ارائه می کنند (سین و کمرون، ۱۹۹۹). بنابراین، بدیهی است تضمین کیفیت مبتنی بر هر یک از این مدل ها، با یکدیگر متفاوت خواهد بود.

امروزه بحث رضایتمندی مشتری، از محصولات تولیدی فراتر رفته و زمینه های خدماتی از جمله بخش آموزش را نیز تحت پوشش قرار داده است (گاستون، ۱۹۹۴). رضایت، پاسخ مشتری به موفقیت سازمان است؛ رضایت مشتری یک معیار عمده در تعیین کیفیت است (مگا، ۲۰۰۹). مشتریان سطح رضایتمندی خودشان را از طریق مقایسه با رفتارهایی که مورد انتظارشان می باشد به دست می آورند. از این رو، کیفیت، شاخص تعیین رضایت مشتری است (علیخانی کوشکک، ۱۳۸۸، ص ۲). در اغلب مدل های مدیریت کیفیت، رضایتمندی مشتری، همواره مورد توجه بوده است. به عنوان مثال، مدیریت کیفیت فراگیر (TQM)، فرآیندی مشتری محوری<sup>۳</sup> محسوب می شود که در آن، جلب رضایت مشتری از اهمیت بسیاری برخوردار است (ساهنی، بنت و کارونز، ۲۰۰۴). در مدل بالدريج برای آموزش، با قائل شدن به (۴۵) امتیاز برای زیر معیار "رضایت و روابط ذینفعان و دانشجویان"، بر رضایت مشتریان توجه می شود (نیست، ۲۰۰۴). استاندارد IWA-2 با طرح موضوع "ایجاد ارزش برای یادگیرنده"<sup>۴</sup> بر رضایت فراگیران، تاکید دارد. در رویکرد کیفیت خدمات نیز بر رضایت دانشجو تاکید شده است (فگنل، ۲۰۱۰).

1. Production-based
2. User-based
3. Customer-oriented
4. Creating learner value

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای

در دیدگاه تبدیلی<sup>۱</sup> به کیفیت آموزش، مشتری مقدم بر سایر موارد بوده و رضایت مشتری، کانون توجه قرار می‌گیرد (سالیس، ۲۰۰۵). به زعم صاحب‌نظران، دانشجویان، ذینفع اولیه آموزش محسوب می‌شوند، از این رو باید با آنان نیز به عنوان مشتری رفتار نمود. از آن‌جا که دانشجویان، مشتریان اولیه مؤسسات آموزشی، (مادو و همکاران، ۱۹۹۴) و یا به تعبیری، مشتریان اصلی این مؤسسات محسوب می‌شوند (سیرواسی، ۱۹۹۶). بنابراین، تحلیل و آسیب‌شناسی<sup>۲</sup> رضایتمندی آنان می‌تواند به عنوان یکی از روش‌های تضمین کیفیت در آموزش، مورد استفاده قرار گیرد. به این موضوع در حیطه آموزش و بهسازی منابع انسانی، تا حدودی توجه شده است. بررسی رضایت مشتریان (شرکت‌کنندگان) دوره‌های آموزشی به عنوان یکی از ملاک‌های اثربخشی آموزشی (فتحی واجارگاه و واجاری، ۱۳۸۴، ص ۲۳)، استفاده از نظرات فراگیران به عنوان یکی از روش‌های ارزشیابی آموزشی (فتحی واجارگاه، ۱۳۷۶، ص ۱۴۵) و بهره‌گیری از روش ارزیابی واکنشی در آموزش کارکنان (دسلر، ۱۳۸۱، ص ۱۸۶)، از مواردی است که اهمیت رضایت و نظرات فراگیران را در سیستم آموزش منابع انسانی، آشکار می‌سازد.

بررسی رضایتمندی شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزش ضمن خدمت از دوره‌های آموزشی، مستلزم مولفه‌هایی است که براساس آن، بتوان رضایتمندی فراگیران را مورد سنجش قرار داد. بر مبنای دیدگاه تبدیلی به کیفیت آموزش، مولفه‌های کیفیت می‌توانند نقش مولفه‌های فوق‌الذکر را ایفا نمایند. از سوی دیگر، از آن‌جا که بین کیفیت خدمات و رضایت مشتریان رابطه قوی وجود دارد. شناخت مولفه‌های کیفیت در چارچوب رویکرد کیفیت خدمات و استفاده از آن‌ها برای آسیب‌شناسی رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزشی، مطلوب به نظر می‌رسد. این آسیب‌شناسی با طرح مفهوم نارسایی خدمات<sup>۳</sup>، بهتر تبیین می‌شود. نارسایی خدمات، زمانی رخ می‌دهد که یک خدمت‌دهنده نتواند خدماتی مطابق با انتظارات مشتری ارائه کند. به این ترتیب، نارسایی خدمات، موجب نارضایتی مشتریان می‌گردد. نخستین مرحله در رفع نارسایی خدمات، شناخت و تحلیل علت نارسایی است. برای این منظور، مدل تحلیل اهمیت- عملکرد (IPA)<sup>۴</sup>، دارای توان تحلیلی بسیار مناسبی است.

هنگامی که تلاش می‌شود کیفیت خدمات و رضایت مشتری افزایش یابد، تحلیل اهمیت-عملکرد، ابزاری اثربخش و سودمند برای اولویت‌بندی شاخص‌های خدمت است. این مدل، توسط

- 
1. Transformational
  2. Pathology
  3. Service failure
  4. Importance – Performance Analyses (IPA)

مارتیلا و جیمز<sup>۱</sup> ارائه گردیده است (اسکیلسون و کریستنسن، ۲۰۰۶). اهمیت فزاینده مدل IPA در آسیب شناسی و مشخص نمودن نقاط قوت و ضعف سیستم، و کارایی آن در شناخت اولویت ها و راهبردهای بهبود، موجب شده مدل مذکور در زمینه های مختلف، به کار گرفته شود (اسکیلسون و کریستنسن، ۲۰۰۶). از جمله، در بخش سلامت در زمینه های مالی، سیستم های اطلاعاتی، و آموزش.

مدل IPA، به لحاظ مفهومی، یک مدل چند شاخصه<sup>۲</sup> است. به منظور کاربرد این مدل، می-بایست شاخص هایی که قرار است تحلیل شوند مشخص گردند. در واقع، اثربخشی مدل IPA، شدیداً وابسته به شاخص ها یا مولفه های تحلیلی<sup>۳</sup> آن است. بنابراین، در هر حیطه ای اولین گام در بهره گیری از مدل IPA، شناسایی مولفه های تحلیلی در آن زمینه می باشد. بدیهی است استخراج مولفه های تحلیلی بر اساس متدولوژی و مفاهیم تئوری یا رویکرد نظری معین، می تواند ضمن تقویت پشتوانه نظری مولفه ها، در خصوص نحوه شناسایی آن ها، راهبردهای لازم را ارائه نماید. به نظر می رسد رویکرد کیفیت خدمات<sup>۴</sup>، مبنای نظری مناسبی را برای استخراج مولفه های کیفیت آموزش فراهم نماید. این رویکرد برای نخستین بار توسط پاراسورامان، زیتامل و بری<sup>۵</sup>، به منظور تبیین و بررسی کیفیت در بخش خدمات، ابداع گردید. رویکرد فوق، مورد توجه پژوهشگران بسیاری قرار گرفت و توسعه یافت. به عنوان مثال، برادی و کرونین<sup>۶</sup>، با طرح دیدگاه سلسله مراتبی در کیفیت خدمات، در توسعه مفهومی این رویکرد، نقش مهمی را ایفا نمودند. در رویکرد کیفیت خدمات، به معنی انطباق سطح خدمت ارائه شده، با انتظارات مشتریان است (کارونا و لیلاند، ۱۹۹۷). کیفیت آموزش نیز، موضوعی است که در حیطه کیفیت خدمات قرار دارد (لیو، ۲۰۰۸). به منظور تحلیل کیفیت آموزش، مناسبتر خواهد بود تا بجای تصور آموزش به عنوان یک فرایند تولید، آموزش از دید یک خدمت، نگریسته شود. در این رویکرد، کیفیت آموزش، به معنی برآورده نمودن یا فراتر رفتن از انتظارات مشتریان آموزش است. رویکرد کیفیت خدمات، بر رضایت دانشجو تاکید دارد و برآورده نمودن نیازها و انتظارات دانشجویان، را مورد توجه قرار می دهد. عوامل اقتضایی مثل نوع خدمت، می توانند ابعاد و معیارهای کیفیت خدمات را تحت تاثیر قرار دهند. لذا لازم است معیارهای کیفیت خدمات،

1. J. A. Martila & J. C. James
2. Multi – attribute model
3. Analytical components
4. Service quality approach
5. Parasuraman, Zeithaml and Berry
6. Brady and Cronin

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای

متناسب با هر نوع خدمت خاص ایجاد شود. این موضوع، در بخش آموزش عالی، مورد توجه قرار گرفته و تلاش گردیده رویکرد کیفیت خدمات، به منظور سنجش کیفیت در موسسات آموزش عالی، تعدیل و سازگار شود. لیکن در حیطه آموزش و بهسازی منابع انسانی در زمینه بهره‌گیری از رویکرد کیفیت خدمات، شکاف پژوهشی مشاهده می‌شود. در هر حال، با توجه به تناسب رویکرد کیفیت خدمات، با سیستم‌های آموزشی، استفاده از مفاهیم این رویکرد در استخراج مولفه‌های کیفیت آموزش منابع انسانی، به منظور بهره‌گیری از آن در مدل IPA، جهت تحلیل و آسیب‌شناسی رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزشی، بسیار مطلوب به نظر می‌رسد. در این مدل، مولفه‌ها یا شاخص‌ها از طریق مصاحبه با دریافت کنندگان خدمت، مطالعه ادبیات علمی و کسب نظر از خبرگان و گروه‌های کانونی، احصاء می‌شوند (کیچارون، ۲۰۰۴).

در مدل IPA، هر مولفه از دو بعد "اهمیت" و "عملکرد"، مورد سنجش قرار می‌گیرد. به زعم بارسکی، درجه اهمیت پایین‌تر، احتمالاً نشان‌دهنده نقش کمتر شاخص در کیفیت است؛ در حالی که درجه اهمیت بالاتر، نمایانگر نقش حساس و مهم آن شاخص، در تعیین رضایت مشتری است. هدف باید شناسایی شاخص یا مجموعه‌ای از شاخص‌ها که بر کیفیت و رضایت مشتری تأثیرگذارتر هستند باشد. مطالعات متعدد نشان داده که بین سطح عملکرد شاخص‌ها و میزان رضایت کلی مشتریان، همبستگی مثبت وجود دارد.

به زعم اسلک<sup>۱</sup>، در مدل IPA سنجش شاخص‌ها می‌تواند در مقیاس ۵، ۷ یا ۹ درجه‌ای صورت گیرد (کیچارون، ۲۰۰۴)، داده‌های مربوط به میزان اهمیت و سطح عملکرد هر یک از آن‌ها، با استفاده از پرسشنامه، جمع‌آوری می‌شود. برای این منظور از مشتریان در مورد هر شاخص، دو سوال پرسیده می‌شود؛ شاخص مورد سوال، چقدر مهم است و عملکرد در شاخص مورد نظر در چه سطحی قرار دارد. از آنجا که تحلیل جداگانه داده‌های بعد عملکرد و بعد اهمیت، مخصوصاً هنگامی که هر دو مجموعه داده‌ها، همزمان مورد مطالعه قرار می‌گیرند ممکن است معنی‌دار نباشد، لذا داده‌های مربوط به سطح اهمیت و سطح عملکرد شاخص‌ها، بر روی یک شبکه دو بعدی که در آن، محور  $y$  نشانگر بعد اهمیت و محور  $x$  نشانگر بعد عملکرد است، نمایش داده می‌شوند. این شبکه دو بعدی، ماتریس اهمیت - عملکرد<sup>۲</sup> یا ماتریس IP نامیده می‌شود. نقش ماتریس IP، که در واقع از چهار قسمت یا ربع تشکیل شده و در هر یک، استراتژی خاصی قرار دارد، کمک به فرآیند تصمیم‌گیری است. از این ماتریس، برای شناخت درجه اولویت شاخص‌ها جهت بهبود، استفاده می‌شود.

---

1. Slack

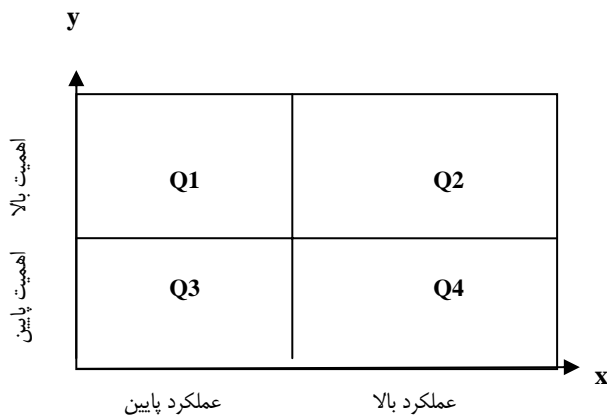
2. Importance – Performance Matrix

تشکیل ماتریس IP مبتنی بر قواعد معینی است. به منظور ترسیم ماتریس IP، هریک از محورها به دو نیمه تقسیم می شوند. برای انجام این کار، از نقطه تقاطع، استفاده می گردد (انیل و پالمر، ۲۰۰۴). نقطه تقاطع، مختصات محل تقاطع خطوطی است که ماتریس IP را به چهار ربع تقسیم می کند. این خطوط، خطوط ربعی نام دارند. به منظور تعیین مختصات تقاطع خطوط ربعی، دو رویکرد وجود دارد. در رویکرد مقیاس محور<sup>۱</sup>، نقطه تقاطع، در مرکز مقیاسی که به کار گرفته شده است، قرار می گیرد. مثلاً اگر مقیاس مورد استفاده، مقیاس پنج درجه ای لیکرت<sup>۲</sup> باشد، نقطه تقاطع (۳) خواهد بود. در رویکرد داده محور<sup>۳</sup>، نقطه تقاطع در مرکز داده ها قرار دارد، لذا برای تعیین نقطه تقاطع، از میانگین یا میانه استفاده می شود. در رویکرد داده محور، بجای سطح مطلق، سطح نسبی میزان اهمیت و عملکرد شاخص ها، تعیین می شود. در روش فوق، از میانگین بزرگ برای تعیین نقطه تقاطع، جهت ایجاد یک ماتریس چهار ربعی استفاده به عمل می آید. برای محاسبه میانگین بزرگ، میانگین کل داده های مربوط به هر یک از محورها، محاسبه می گردد. به عبارت دیگر، میانگین کل سطح عملکرد کلیه شاخص ها، مبنای تقسیم محور X به دو نیمه می باشد. به همین ترتیب، براساس میانگین کل درجه اهمیت کلیه شاخص ها، محور Y نیز به دو نیمه تقسیم می شود. البته نتیجه این دو نیمه کردن، ضرورتاً دو نیمه مساوی نخواهد بود؛ مثلاً اگر مقیاس سنجش مولفه ها مقیاس پنج درجه ای لیکرت باشد و میانگین کل سطح عملکرد کلیه مولفه ها، عدد چهار باشد، محور X از نقطه (۴) به دو نیمه تقسیم می شود و بدیهی است که این دو نیمه با هم برابر نخواهند بود. به این ترتیب، صرف نظر از این که از چه روشی برای دو نیمه کردن محورها استفاده شود، هر یک از محورها به دو قسمت بالا و پایین تقسیم می شوند. به منظور متوازن ساختن شکل ماتریس IP، معمولاً مدرج نمودن محورهای مربوط به سطح عملکرد و سطح اهمیت، براساس دامنه ای که میانگین های مربوط به آن محور ها توزیع شده اند، انجام می گیرد. به عنوان مثال، اگر کوچکترین و بزرگترین میانگین مربوط به سطح اهمیت، بین ۴ تا ۵ باشد و دامنه توزیع میانگین های مربوط به سطح عملکرد، بین ۲/۵ تا ۵ باشد. درجه بندی محور Y از چهار الی پنج خواهد بود و محور X از ۲/۵ تا ۵، مدرج می گردد. بنابراین ممکن است نقطه شروع محور X با نقطه شروع محور Y با هم تفاوت داشته باشند. در هر حال، اندازه و طول محورها باید به گونه ای باشد که همه شاخص ها را پوشش دهد.

1. Scale-centered approach
2. Likert
3. Data-centered approach

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای

در مدل IPA، از میانگین داده‌های مربوط به سطح عملکرد و میانگین داده‌های مربوط به درجه اهمیت هر یک از شاخص‌ها، برای تعیین مختصات هر شاخص و نمایش آن در ماتریس IP، استفاده می‌شود. به این ترتیب، با جفت شدن این دو مجموعه از مقادیر، هر یک از شاخص‌ها در یکی از چهار ربع ماتریس IP، قرار می‌گیرند. در ربع اول (Q1)، اهمیت شاخص‌ها بالا، لیکن عملکرد آن‌ها پایین است. این ربع، نشان‌دهنده آن است که شاخص‌های واقع شده در این ناحیه، نیازمند به اقدام اصلاحی فوری بوده و از این لحاظ در اولویت بالایی قرار دارند. ربع دوم (Q2)، نشان‌دهنده عملکرد و اهمیت بالاست و بیانگر آن است که شاخص‌های موجود در این ناحیه، در وضعیت نسبتاً مطلوب بوده و باید این وضعیت تداوم یابد. در ربع سوم (Q3)، اهمیت و عملکرد هر دو پایین است لیکن، این شاخص‌ها برای عملکرد سیستم تهدید کننده نبوده و نیازمند به اصلاح فوری نیستند. نهایتاً ربع چهارم (Q4)، نشان‌دهنده اهمیت پایین و عملکرد بالاست که بیانگر نقاط قوت غیر مهم است و احتمالاً تلاش‌ها و منابع صرف شده در این جا، بهتر است در جای دیگر تمرکز یابد (اسکیلسون و کریستنسن، ۲۰۰۶). راهبردهای فوق، راهبردهای کلی هستند، مخصوصاً در ربع‌های دوم و سوم، در صورتی که، سطح عملکرد شاخص از درجه اهمیت آن، بطور معنی داری، پایین‌تر باشد، انجام اقدام اصلاحی، اگرچه در اولویت قرار ندارد لیکن لازم است. از سوی دیگر، هرگاه مختصات یکی از شاخص‌ها دقیقاً بر روی یکی از خطوط ربعی قرار گیرد، استفاده از حاصل تفریق عملکرد از اهمیت، برای اتخاذ راهبرد مناسب، ضروری خواهد بود.



شکل (۱) ماتریس اهمیت - عملکرد



در مدل IPA برای نشان دادن این که کجا عدم هماهنگی<sup>۱</sup> وجود دارد براساس رابطه (P-I)، تفریق میانگین نمرات عملکرد هر شاخص از میانگین نمرات اهمیت آن، محاسبه می‌شود. به این ترتیب، شکاف بین اهمیت و عملکرد، در هریک از شاخص‌ها، شناسایی می‌گردد. حکم کلی آن است که تفریق میانگین عملکرد از میانگین اهمیت، برابر با صفر باشد، در غیر این صورت، باید اقدام اصلاحی انجام شود. مخصوصاً، در شاخص‌هایی که تفریق میانگین عملکرد از اهمیت، منفی است، وضعیت نامطلوب‌تر است. به منظور تحلیل بیشتر داده‌ها، برخی از محققان، میانگین‌های هر شاخص در دو ملاک اهمیت و عملکرد را با استفاده از آزمون t همبسته، مورد مقایسه قرار داده و معنی داری تفاوت هریک از این جفت میانگین‌ها را بررسی می‌نمایند. بنابراین، در مدل IPA، تفاوت بین میانگین اهمیت و میانگین عملکرد آن مولفه‌هایی مورد توجه قرار می‌گیرد، که تفاوت مشاهده شده به لحاظ آماری معنی دار باشد. البته به منظور تصمیم‌گیری نهایی در مورد این‌که در چه مولفه‌هایی لازم است اقدام اصلاحی صورت گیرد و اولویت با کدام مولفه-هاست، باید بررسی نمود که مولفه مورد نظر در کدام ربع ماتریس IP قرار گرفته است.

در مدل IPA، هریک از مولفه‌ها، بر حسب نظر مخاطبان، می‌توانند درجه اهمیت متفاوتی را اختیار کنند. مولفه‌هایی که درجه اهمیت آن‌ها بالاست، در رضایت یا نارضایتی فراگیران از میزان مطلوبیت دوره‌های آموزشی، نقش بیشتری دارند. تحلیل چند بعدی، ارزیابی چند شاخصه، انعطاف پذیری بالا، توانمندی در نشان دادن اولویت‌ها جهت اقدام اصلاحی، توانایی در نشان دادن نقاط قوت و ضعف، امکان تحلیل ترسیمی، جهت دهی به منظور تخصیص بهینه منابع و بسترسازی در تدوین استراتژی اصلاحی، همگی از خصوصیات مطلوبی هستند که مدل IPA را به ابزار تحلیلی اثربخش، تبدیل نموده‌اند، به طوری که می‌توان از آن به عنوان چارچوبی برای ارزیابی و آسیب‌شناسی جنبه‌های مختلف فعالیت‌های سازمان، از جمله در تحلیل و ارزیابی میزان رضایتمندی فراگیران از شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت، بهره گرفت.

## روش پژوهش

تحقیق حاضر، از نوع تحقیق آمیخته اکتشافی، است. در این تحقیق، به داده‌های کیفی اهمیت زیادی داده می‌شود. علاوه بر آن، در توالی گردآوری داده‌ها، ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی گردآوری می‌گردند (بازرگان هرنندی، ۱۳۸۷، صص ۳۶-۱۹). در این

### 1. Disconfirmation

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای

تحقیق، جامعه آماری، افرادی هستند که در مواجهه خدمتی، عملاً و به طور مستقیم فرآیند ارائه خدمات آموزشی را تجربه کرده‌اند. این گروه شامل شرکت کنندگان دوره‌های آموزشی در مرکز آموزش شرکت مخابرات ایران واقع در شهرک اکباتان، می‌باشند که ۲۴۷ فراگیر<sup>۱</sup> را که در ۱۵ دوره آموزشی توزیع شده‌اند، در بر می‌گیرد. در این مرکز، بطور مستمر و همزمان دوره‌های آموزشی کوتاه مدت و گوناگونی برگزار می‌گردد لذا حجم جامعه آماری فراگیران در ماه‌های مختلف سال، متغییر است.

در این تحقیق، جهت نمونه‌گیری برای مصاحبه از روش نمونه‌گیری هدفمند و به منظور اجرای پرسشنامه، از نمونه‌گیری طبقه‌ای استفاده شده است؛ زیرا با توجه به اینکه در هر یک از دوره‌های آموزشی، فراگیران به لحاظ تجربه شرایط فیزیکی کلاس، رفتار مدرس و غیره، گروه متمایزی را تشکیل می‌دهند، لذا هر دوره به عنوان یک طبقه در نظر گرفته شده است. در این روش، درصد آزمودنی‌هایی که به صورت تصادفی از هر گروه انتخاب می‌شوند، با درصد همان گروه در جامعه مورد نظر برابر است (دلور، ۱۳۸۰، ص ۱۲۵). حجم نمونه برای اجرای پرسشنامه، با استفاده از فرمول مربوطه، ۹۴ نفر محاسبه شد. در تحقیق حاضر، جهت تعیین حجم نمونه برای اجرای مصاحبه و جمع‌آوری داده‌های کیفی، بر اساس نظر متخصصان عمل شد. در تحقیقات کیفی، تعداد واحدهای نمونه برداری را برای گروه‌های همگون، ۶ الی ۸ و برای گروه‌های ناهمگون بین ۱۲ تا ۲۰ پیشنهاد می‌کنند. نمونه‌ها اغلب بین ۴ تا ۴۰ آگاهی‌دهنده را شامل می‌شود (هومن، ۱۳۸۵، ص ۹۲). در پژوهش حاضر، حجم نمونه برای انجام مصاحبه، ۳۰ فراگیر می‌باشد.

ابزار اندازه‌گیری، در پژوهش حاضر، به منظور جمع‌آوری داده‌های کیفی، مصاحبه و جهت جمع‌آوری داده‌های کمی، پرسشنامه می‌باشد. این پرسشنامه از چهل و دو گویه تشکیل شده که چهل گویه اول، هریک در دو بعد (بعد عملکرد و بعد اهمیت) مورد سنجش قرار می‌گیرند. روایی این پرسشنامه توسط متخصصین به تایید رسید و پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰,۹۱ محاسبه گردیده است.

در تحقیق حاضر، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، هم از روش‌های کیفی و هم از روش‌های کمی استفاده شده است. تحلیل داده‌های کیفی، مستلزم سه مرحله الف) تلخیص داده‌ها ب) عرضه داده‌ها و ج) نتیجه‌گیری و تایید است. تلخیص داده‌های کیفی، مرحله‌ای از تحلیل داده‌ها است که به پالودن و زدودن اضافات موجود می‌پردازد. در نتیجه‌گیری و تایید داده‌های

---

## 1. Learner

کیفی، معنایی که از داده ها برگرفته می شود باید از جنبه موجه بودن (پذیرفتنی بودن) استحکام و قابلیت تایید، مورد بازبینی قرار گیرد. شمارش، توجه به موضوع ها، خوشه بندی کردن و برقراری ارتباط منطقی/ نظری، از شیوه های تحلیل داده های کیفی محسوب می-شوند (سرمد، بازرگان، حجازی، ۱۳۷۸، صص ۲۱۲-۲۰۷). تحلیل محتوای داده های کیفی حاصل از مصاحبه به چهار شیوه امکانپذیر است، در برخی از این روش ها مثل رویکرد شبه آماری، تحلیل محتوای مصاحبه، بصورت کمی انجام می شود و در برخی دیگر مثل رویکرد کدنامه ای، رویکرد ویرایشی و روش شفاف سازی، تحلیل به صورت کیفی صورت می گیرد (دانایی فرد، الوانی و آذر، ۱۳۸۳، صص ۱۷۴-۱۷۲). در تحقیق حاضر، به منظور تحلیل داده های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش های تحلیل داده های کیفی و همچنین از روش ویرایشی، به طور مقتضی استفاده گردیده است. به منظور تحلیل داده های کمی حاصل از پرسشنامه نیز، با استفاده از نرم افزار SPSS از همبستگی پیرسون، همبستگی اسپیرمن، آزمون t همبسته و همچنین از فرمول نمره افتراقی، استفاده به عمل آمد.

## یافته ها

کسب نتایج درست از مدل IPA، مستلزم استفاده از شاخص های تحلیلی دقیق و درست است. در تحقیق حاضر این شاخص ها مولفه های کیفیت آموزش می باشند که وضعیت آن ها، تعیین کننده میزان رضایت فراگیران، از دوره های آموزشی است. از این رو، در این پژوهش، شناخت مولفه های کیفیت آموزش منابع انسانی، گامی اساسی در تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره های آموزش ضمن خدمت، محسوب می شود. به منظور استخراج مولفه های کیفیت در آموزش منابع انسانی، داده های حاصل از مصاحبه با فراگیران، به روش کیفی و با استفاده از رویکرد ویرایشی، تحلیل شد. در نتیجه این تحلیل، مولفه های متعددی، استخراج گردید. پس از بررسی این مولفه ها توسط خبرگان، ۴۰ مولفه، قابل قبول، ارزیابی شد. در گام بعد، تلاش گردید محتوای مولفه ها به روش کمی مورد ارزیابی قرار گیرد. برای این منظور، یکی از متداول ترین روش ها، بررسی معنی داری همبستگی بین هر یک از مولفه های کیفیت، با متغیری تحت عنوان "کیفیت کلی"، می باشد. بر این اساس، در تحقیق حاضر، در یکی از سوالات پرسشنامه، نظر کلی پاسخ-دهندگان، در مورد کیفیت دوره آموزشی، مورد سوال قرار گرفت و همبستگی هر یک از مولفه های کیفیت آموزش با کیفیت کلی دوره آموزشی، محاسبه و معنی داری آن بررسی گردید. نتایج محاسبات نشان داد کلیه مولفه ها با متغیر کیفیت کلی آموزش، همبستگی معنی دار داشته و لذا به عنوان مولفه های کیفیت آموزش منابع انسانی، پذیرفته شدند. در گام بعد با استفاده از همین

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای

روش، همبستگی هریک از مولفه‌ها با رضایت کلی فراگیران از دوره آموزشی محاسبه گردید، نتایج به دست آمده نشان داد کلیه مولفه‌های کیفیت با متغیر رضایت از دوره آموزشی دارای همبستگی معنی دار می باشند.

در تحقیق حاضر به منظور بررسی سهم هر یک از مولفه‌های کیفیت آموزش منابع انسانی در تبیین رضایت فراگیران از دوره آموزشی، از ضریب تعیین استفاده شده است. از این‌رو، پس از محاسبه ضریب همبستگی ( $r$ ) هریک از مولفه‌های کیفیت آموزش با متغیر رضایت از دوره آموزشی، و تعیین سطح معنی داری آن‌ها (Sig)، ضریب تعیین ( $r^2$ )، محاسبه گردید؛ این ضریب نشان می دهد که چند درصد واریانس نمرات  $y$ ، توسط نمرات  $x$  تبیین می شود (هومن، ۱۳۸۰، ص ۵۰). به این ترتیب، با استفاده از این ضریب می توان سهم هریک از مولفه های کیفیت ( $x$ ) را در رضایتمندی فراگیران از دوره های آموزشی ( $y$ )، مشخص نمود. مولفه‌ها و ضرایب مورد بحث، در جدول ۱، نشان داده شده است.

| جدول ۱. سهم مولفه های کیفیت در تبیین متغیر رضایت فراگیران از دوره آموزشی |  |       |        |       |
|--|--|-------|--------|-------|
| ردیف   | مولفه های کیفیت آموزش منابع انسانی   | $r_s$ | Sig.   | $r^2$ |
| ۱  | موثر بودن شرکت در دوره آموزشی، در افزایش مهارت های شغلی فراگیران               | ۰/۸۰  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۶۴  |
| ۲  | ضروری بودن شرکت در دوره آموزشی برای پیشرفت شغلی فراگیران                       | ۰/۷۴  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۵۵  |
| ۳  | ارتباط محتوای آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران                                  | ۰/۷۲  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۵۲  |
| ۴  | موثر بودن شرکت در دوره آموزشی، در افزایش دانش شغلی فراگیران                    | ۰/۶۴  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۴۱  |
| ۵  | کاربردی بودن محتوای آموزشی   | ۰/۵۸  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۴  |
| ۶  | مناسب بودن روش تدریس مدرس جهت تسهیل یادگیری فراگیران                           | ۰/۵۷  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۲  |
| ۷  | تناسب حجم محتوای دوره آموزشی، با مدت زمان دوره                                 | ۰/۵۶  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۱  |
| ۸  | موثر بودن شرکت در دوره آموزشی، در بهبود دیدگاه فراگیران به موضوع دوره آموزشی   | ۰/۵۴  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۲  |
| ۹  | تسلط مدرس بر محتوای آموزشی   | ۰/۵۲  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۷  |
| ۱۰   | انطباق مطالب تدریس شده در کلاس، با موضوع و سطح دوره آموزشی                     | ۰/۵۲  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۷  |
| ۱۱   | انطباق منابع آموزشی (کتاب، جزوه و ...) تعیین شده با موضوع و محتوای دوره آموزشی | ۰/۵۲  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۷  |
| ۱۲   | استفاده موثر از زمان کلاس، به منظور پیشرفت یادگیری فراگیران                    | ۰/۵۱  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۶  |
| ۱۳   | مناسب بودن برنامه زمانی تشکیل کلاس ها  | ۰/۵۱  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۶  |
| ۱۴   | توانمندی مدرس، در استفاده مطلوب از وسایل کمک آموزشی                            | ۰/۵۰  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۵  |
| ۱۵   | مناسب بودن تکالیف تعیین شده برای فراگیران، در درک بهتر مطالب آموزشی            | ۰/۴۷  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۲  |
| ۱۶   | جدید و غیر تکراری بودن مطالب آموزشی  | ۰/۴۷  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۲  |
| ۱۷   | مطلوب بودن مرکز آموزشی به لحاظ برخورداری از کارگاه و یا آزمایشگاه مورد نیاز    | ۰/۴۷  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۲  |
| ۱۸   | انسجام و نظم در ارائه و تدریس محتوای آموزشی                                    | ۰/۴۷  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۲  |
| ۱۹   | توانمندی مدرس در اداره کلاس درس  | ۰/۴۱  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۱۷  |
| ۲۰   | انگیزه بخشی مدرس به فراگیران برای یادگیری مطالب آموزشی                         | ۰/۴۰  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۱۶  |

|      |        |      |   |
|------|--------|------|---|
| ۰/۱۶ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۴۰ | روشن و روان بودن توضیحات و گفتار مدرس   |
| ۰/۱۵ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۹ | محترمانه بودن رفتار و طرز برخورد مدرس با فراگیران                                       |
| ۰/۱۵ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۹ | تناسب روش ارزشیابی از فراگیران، با محتوای آموزشی  |
| ۰/۱۵ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۹ | روشن نمودن انتظارات خود از فراگیران، در آغاز دوره آموزشی توسط مدرس                      |
| ۰/۱۴ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۷ | تسلط فراگیران به مطالب پیش نیاز برای یادگیری محتوای دوره آموزشی                         |
| ۰/۱۴ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۸ | متمایز کننده و منصفانه بودن روش ارزشیابی از فراگیران                                    |
| ۰/۱۴ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۸ | علاقه مندی مدرس به دریافت پیشنهادات فراگیران در زمینه شیوه تدریس خود                    |
| ۰/۱۳ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۶ | مطلوب بودن محیط آموزشی به لحاظ عدم وجود مزاحمت های صوتی                                 |
| ۰/۱۴ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۷ | ارائه بازخورد به فراگیران در مورد وضعیت پیشرفت شان در یادگیری مطالب، در طول دوره آموزشی |
| ۰/۱۲ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۵ | مناسب بودن محیط آموزشی از لحاظ فراهم بودن تجهیزات و امکانات کمک آموزشی                  |
| ۰/۱۲ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۴ | تمایل مدرس به جلب مشارکت فراگیران در مباحث کلاسی  |
| ۰/۱۲ | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۳۵ | رعایت اصل همسطح بودن فراگیران به لحاظ دانش و مهارت، در شروع دوره آموزشی                 |
| ۰/۱۱ | ۰/۰۰۱  | ۰/۳۳ | جذابیت محیط آموزشی به لحاظ آراستگی و پاکیزگی  |
| ۰/۱۱ | ۰/۰۰۱  | ۰/۳۳ | علاقه مندی مدرس به ارائه پاسخ کامل و روشن به سوالات فراگیران                            |
| ۰/۱۰ | ۰/۰۰۱  | ۰/۳۲ | پاسخگویی کادر اداری در زمینه درخواست ها و انجام امورات مربوط به فراگیران                |
| ۰/۸  | ۰/۰۰۳  | ۰/۲۸ | راحت و مناسب بودن لوازم و وسایل موجود در کلاس ( میز، صندلی و ...)                       |
| ۰/۷  | ۰/۰۰۴  | ۰/۲۷ | تناسب اندازه کلاس و لوازم موجود در آن، با تعداد فراگیران                                |
| ۰/۷  | ۰/۰۰۰۱ | ۰/۲۶ | انطباق مدت زمان حضور مدرس در کلاس با برنامه زمانی                                       |
| ۰/۷  | ۰/۰۰۴  | ۰/۲۷ | انطباق زمان تشکیل کلاس ها با برنامه زمانی مصوب و از پیش اعلام شده                       |
| ۰/۴  | ۰/۰۱۹  | ۰/۲۱ | مطلوب بودن محیط آموزشی به لحاظ وجود تاسیسات گرمایشی و سرمایشی مناسب                     |

همچنان که از جدول ۱، قابل مشاهده است؛ مولفه‌های "موثر بودن شرکت در دوره آموزشی در افزایش مهارت های شغلی فراگیران"، "ضروری بودن شرکت در دوره آموزشی برای پیشرفت شغلی فراگیران" مولفه "ارتباط محتوای آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران"، از ضریب تعیین بالای ۵۰ درصد برخوردار می باشند و لذا در تعیین رضایت فراگیران، نقش مهمی برعهده دارند و می بایست بیش از سایر مولفه ها، مورد توجه قرار گیرند. بقیه مولفه ها نیز با متغییر رضایت از دوره آموزشی، از ضریب همبستگی معنی دار، برخوردار هستند. نکته مهم این که اگرچه ضریب تعیین بعضی از مولفه‌ها، چندان زیاد نیست لیکن این به معنی غفلت از مولفه های فوق نیست. زیرا به زعم کانو، تحقق برخی از شاخص های کیفیت، صرفا از نارضایتی جلوگیری می کنند و در ایجاد رضایت در ارباب رجوع، نقش چندان ندارند. از این رو، عدم توجه به این مولفه‌ها، ممکن است موجب نارضایتی از دوره آموزشی شود.

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای

اهتمام به ارتقای رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت، نه تنها موجب می‌شود مشارکت آنان در طول دوره آموزشی با انگیزه و علاقه بالا تداوم یابد بلکه زمینه مناسبی را فراهم می‌کند تا کارکنان، با انگیز و رغبت بیشتری در این دوره‌ها شرکت نمایند. در تحقیق حاضر، به منظور آسیب‌شناسی رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزشی در چارچوب مدل IPA، الگوی چندمرحله‌ای زیر پیشنهاد می‌شود. گام اول که در واقع اساسی‌ترین، عنصر این الگو را تشکیل می‌دهد، مستلزم اکتشاف مولفه‌هایی است که براساس آن بتوان رضایتمندی فراگیران را مورد سنجش قرار داد. این مولفه‌ها، شامل آندسته مولفه‌های کیفیت هستند که با متغیر رضایت کلی از دوره آموزشی، دارای رابطه معنی‌دار می‌باشند. در مرحله بعد، راهنمای ماتریس IP تهیه می‌شود. در جدول راهنمای ماتریس IP، هریک از مولفه‌ها کدگذاری می‌گردند، این کدگذاری صرفاً به منظور تسهیل در نمایش موقعیت مولفه‌ها در ماتریس IP، می‌باشد. پس از کدگذاری؛ بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از پرسشنامه‌ها، میانگین اهمیت و میانگین عملکرد هریک از مولفه‌ها، محاسبه می‌گردد. در مرحله بعد، برای تعیین میزان فاصله سطح عملکرد هر مولفه از سطح اهمیت آن، مطابق فرمول (P-I)، میانگین عملکرد هر مولفه از میانگین اهمیت آن، تفریق می‌گردد و نمره افتراقی محاسبه می‌شود. سپس، با استفاده از آزمون t همبسته، معنی‌داری تفاوت مشاهده شده بین میانگین اهمیت و میانگین عملکرد هر مولفه، آزمون می‌گردد. هرگاه تفاوت معنی‌دار و جهت تفاوت، منفی باشد؛ نشان دهنده آن است که سطح عملکرد مولفه، از وضعیت ایده آل (سطح اهمیت مولفه)، فاصله دارد.

نتایج محاسبات، اگرچه تا حدودی رضایتمندی شرکت‌کنندگان دوره‌های آموزش ضمن خدمت را مورد آسیب‌شناسی قرار می‌دهد، لیکن نتایج حاصل از این تحلیل دو بعدی (بعد عملکرد و بعد اهمیت)، هنگامی کامل می‌شود که موقعیت هر مولفه، در ماتریس IP مشخص شود. بنابراین لازم است بعد سوم نیز وارد تحلیل گردد. بدین منظور، می‌بایست براساس میانگین اهمیت و میانگین عملکرد هر مولفه، مختصات آن در ماتریس IP نمایش داده شود، تا مشخص گردد مولفه موردنظر، در کدام‌یک از ربع‌ها (Q) قرار دارد. نتایج محاسبات فوق، در راهنمای ماتریس IP، در جدول ۲ ارائه شده است.

| جدول ۲. راهنمای ماتریس IP در آسیب شناسی رضایت فراگیران از کیفیت دوره آموزشی |           |     |     |    |   |
|---|-----------|-----|-----|----|---|
| (P-I)   | t-value   | P   | I   | کد | مولفه های کیفیت در آموزش منابع انسانی   |
| -۰/۹  | -۸/۴۹۸ *  | ۳/۶ | ۴/۵ | ۱  | ارتباط محتوای آموزشی با نیازهای شغلی فراگیران   |
| -۰/۳  | -۰/۰۰۸ *  | ۳/۷ | ۴   | ۲  | جدید و غیر تکراری بودن مطالب آموزشی   |
| -۱/۲  | -۱۰/۰۶۳ * | ۳/۳ | ۴/۵ | ۳  | کاربردی بودن محتوای آموزشی  |
| -۰/۴  | -۴/۲۷۳    | ۳/۷ | ۴/۱ | ۴  | تسلط فراگیران به مطالب پیش نیاز برای یادگیری محتوای دوره آموزشی   |
| -۱/۲  | -۸/۵۹۳    | ۳/۳ | ۴/۵ | ۵  | تناسب حجم محتوای دوره آموزشی، با مدت زمان دوره  |
| -۰/۷  | -۵/۱۱۹ *  | ۳/۱ | ۳/۸ | ۶  | مطلوب بودن محیط آموزشی به لحاظ وجود تاسیسات گرمایشی و سرمایشی مناسب راحت و مناسب بودن لوازم و وسایل موجود در کلاس ( میز، صندلی و ...) |
| -۰/۳  | -۳/۰۲۱ *  | ۳/۴ | ۳/۷ | ۷  | مناسب بودن محیط آموزشی از لحاظ فراهم بودن تجهیزات و امکانات کمک آموزشی  |
| -۱/۲  | -۱۰/۴۷۴ * | ۳/۱ | ۴/۳ | ۸  | مطلوب بودن مرکز آموزشی به لحاظ برخورداری از کارگاه و یا آزمایشگاه مورد نیاز   |
| -۲  | -۱۶/۴۵۵ * | ۳/۵ | ۴/۴ | ۹  | جذابیت محیط آموزشی به لحاظ آراستگی و پاکیزگی  |
| -۰/۳  | ۲/۳۷۲ *   | ۳/۱ | ۲/۸ | ۱۰ | تناسب اندازه کلاس و لوازم موجود در آن، با تعداد فراگیران  |
| -۰/۷  | -۵/۷۱۳ *  | ۳/۱ | ۳/۸ | ۱۱ | مطلوب بودن محیط آموزشی به لحاظ عدم وجود مزاحمت های صوتی   |
| -۰/۴  | -۴/۸۱۶ *  | ۳/۵ | ۳/۹ | ۱۲ | مناسب بودن روش تدریس مدرس جهت تسهیل یادگیری فراگیران  |
| -۰/۸  | -۷/۶۸۳ *  | ۳/۸ | ۴/۶ | ۱۳ | علاقه مندی مدرس به ارائه پاسخ کامل و روشن به سوالات فراگیران  |
| -۰/۳  | -۳/۷۸۰ *  | ۴   | ۴/۳ | ۱۴ | انگیزه بخشی مدرس به فراگیران برای یادگیری مطالب آموزشی  |
| -۰/۷  | -۷/۴۸۰ *  | ۳/۵ | ۴/۲ | ۱۵ | روشن و روان بودن توضیحات و گفتار مدرس   |
| -۰/۴  | -۵/۱۳۵ *  | ۳/۸ | ۴/۲ | ۱۶ | تسلط مدرس بر محتوای آموزشی  |
| -۰/۹  | -۹/۵۸۱ *  | ۳/۸ | ۴/۷ | ۱۷ | تناسب روش ارزشیابی از فراگیران، با محتوای آموزشی  |
| -۰/۷  | -۸/۴۷۳ *  | ۳/۳ | ۴   | ۱۸ | تمایز کننده و منصفانه بودن روش ارزشیابی از فراگیران   |
| -۰/۴  | -۴/۳۲۰ *  | ۳/۱ | ۳/۵ | ۱۹ | علاقه مندی مدرس به دریافت پیشنهادات فراگیران در زمینه شیوه تدریس خود  |
| -۰/۱  | ۱/۲۰۰     | ۲/۸ | ۲/۷ | ۲۰ | محترمانه بودن رفتار و طرز برخورد مدرس با دانشجویان  |
| -۰/۵  | -۴/۹۵۹ *  | ۳/۸ | ۴/۳ | ۲۱ | تمایل مدرس به جلب مشارکت فراگیران در مباحث کلاسی  |
| -۰/۵  | -۵/۹۳۴ *  | ۳/۳ | ۳/۸ | ۲۲ | روشن نمودن انتظارات خود از فراگیران، در آغاز دوره آموزشی توسط مدرس  |
| -۱  | -۷/۰۲۱ *  | ۲/۸ | ۳/۸ | ۲۳ | توانمندی مدرس در اداره کلاس درس   |
| -۰/۴  | -۴/۶۳۰ *  | ۳/۸ | ۴/۲ | ۲۴ | انطباق مدت زمان حضور مدرس در کلاس با برنامه زمانی   |
| -۰/۱  | -۰/۴۱۶    | ۳/۵ | ۳/۶ | ۲۵ | استفاده موثر از زمان کلاس، به منظور پیشرفت یادگیری فراگیران   |
| -۱  | -۱۰/۶۴۵ * | ۳/۶ | ۴/۶ | ۲۶ | انطباق مطالب تدریس شده در کلاس، با موضوع و سطح دوره آموزشی  |
| -۰/۸  | -۹/۱۰۳ *  | ۳/۶ | ۴/۴ | ۲۷ | توانمندی مدرس، در استفاده مطلوب از وسایل کمک آموزشی   |
| -۱  | -۹/۳۴۲ *  | ۳/۳ | ۴/۳ | ۲۸ | مناسب بودن تکالیف تعیین شده برای فراگیران، در درک بهتر مطالب آموزشی   |
| -۰/۹  | -۷/۵۷۶ *  | ۳/۱ | ۴   | ۲۹ | بازخورد به فراگیران در وضعیت پیشرفت در یادگیری مطالب، در طول دوره آموزشی  |
| -۱  | -۱۰/۲۹۹ * | ۲/۸ | ۳/۸ | ۳۰ | انطباق منابع آموزشی ( کتاب، جزوه و ... ) تعیین شده با موضوع و محتوای دوره آموزشی  |
| -۰/۹  | -۹/۹۷۸ *  | ۳/۴ | ۴/۳ | ۳۱ | پاسخگویی کادر اداری در زمینه درخواست ها و انجام امورات مربوط به فراگیران  |
| -۰/۶  | -۳/۹۱۵ *  | ۳/۱ | ۳/۷ | ۳۲ | مناسب بودن برنامه زمانی تشکیل کلاس ها   |
| -۰/۸  | -۷/۸۳۴ *  | ۳/۵ | ۴/۳ | ۳۳ | موثر بودن شرکت در دوره آموزشی، در افزایش مهارت های شغلی فراگیران  |
| -۱/۱  | -۱۰/۹۰۸ * | ۳/۵ | ۴/۶ | ۳۴ | موثر بودن شرکت در دوره آموزشی، در بهبود نگرش فراگیران در موضوع دوره آموزشی  |
| -۰/۶  | -۷/۱۰۱ *  | ۳/۳ | ۳/۹ | ۳۵ | ضروری بودن شرکت در دوره آموزشی برای پیشرفت شغلی فراگیران  |
| -۱/۱  | -۱۰/۱۷۲ * | ۳/۴ | ۴/۵ | ۳۶ | انسجام و نظم در ارائه و تدریس محتوای آموزشی   |
| -۰/۴  | -۵/۱۱۶ *  | ۳/۷ | ۴/۱ | ۳۷ |   |

\*\* معناداری در سطح 0.05

\*\* معناداری در سطح 0.01

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای

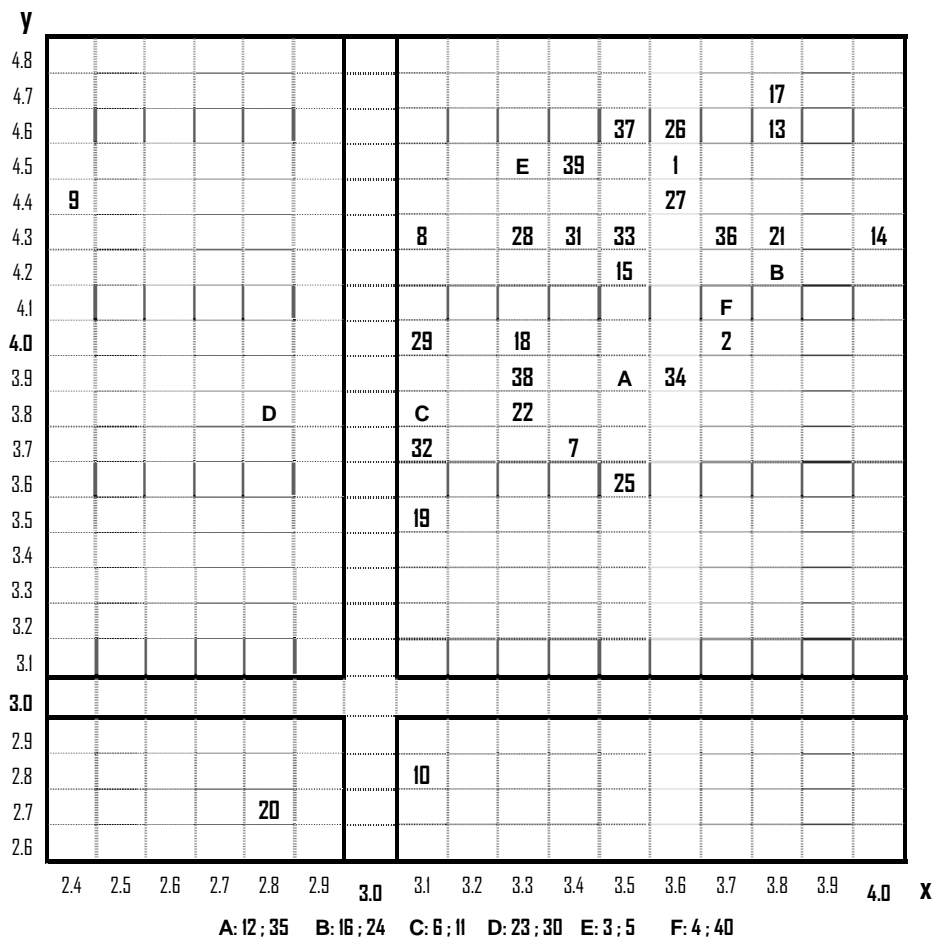
طبق جدول ۲ بجز مولفه های کدهای (۱۰) و (۲۰)، در بقیه مولفه ها، میانگین عملکرد از میانگین اهمیت مولفه، کمتر است. همچنین نتایج آزمون  $t$  همبسته، بیانگر آنست که بجز مولفه کدهای (۲۰) و (۲۵) در بقیه مولفه ها، تفاوت بین سطح عملکرد و اهمیت، معنی دار می باشد. این اطلاعات اگرچه نشانگر آنست شرکت کنندگان دوره های آموزشی از سیستم آموزشی مورد مطالعه، رضایت کامل ندارند. لیکن جهت ارزیابی عمیق تر، نیاز است از ماتریس IP استفاده شود. جهت ترسیم ماتریس IP، لازم است محور  $X$  (محور مربوط به سطح عملکرد) و محور  $Y$  (محور مربوط به درجه اهمیت) هریک به دو قسمت تقسیم شود. در تحقیق حاضر به منظور دو نیمه کردن محورها از رویکرد مقیاس محور استفاده شده است. در این شیوه، نقطه ای که در آن، محور به دو نیمه تقسیم می شود، در مرکز مقیاسی که به کار گرفته شده، قرار می گیرد. از آنجا که در این تحقیق، در طراحی پرسش نامه، جهت اندازه گیری مولفه ها از مقیاس پنج درجه ای لیکرت استفاده شده است، لذا مرکز مقیاس عدد (۳) خواهد بود. بنابراین، در هر یک از محورها  $X$  و  $Y$ ، عدد سه، محل تقسیم محور به دو نیمه می باشد. در تحقیق حاضر با توجه به این که دامنه توزیع میانگین های مربوط به سطح عملکرد بین ۲،۴ و ۴ می باشد، لذا در ماتریس IP نیز فقط این قسمت از محور  $X$ ، نشان داده شده است. به همین ترتیب، در تحقیق حاضر با توجه به این که دامنه توزیع میانگین های مربوط به محور  $Y$  بین ۲،۷ و ۴،۷ است، تلاش شده ضمن حفظ شکل متوازن ماتریس، دامنه فوق، پوشش داده شود و قسمت های زائد حذف گردد.

در شکل (۲)، موقعیت هریک از مولفه ها، در ماتریس IP، مشخص شده است. طبق نمودار فوق، مولفه های دارای کد (۹)، (۲۳) و (۳۰) در ربع اول ( $Q1$ ) ماتریس IP، قرار داشته و به عنوان مولفه های کاهش دهنده رضایتمندی فراگیران از دوره آموزشی، جهت اقدام اصلاحی، در اولویت می باشند. مولفه کد (۲۰) در ربع سوم ( $Q3$ ) و در منطقه بی تفاوتی قرار دارد و علارغم نامطلوب بودن وضعیت این مولفه، با توجه به پایین بودن درجه اهمیت آن، جهت تمرکز تلاش و منابع، به منظور اصلاح و بهبود، از اولویت کمی برخوردار است. مولفه کد (۱۰) در ربع چهارم ( $Q4$ ) و در منطقه اتلاف، واقع شده است و به نظر می رسد منابع و تلاش در جایی صرف شده که نقش زیادی در رضایت فراگیران ندارد. سایر مولفه ها در ربع دوم ( $Q2$ ) و در منطقه قابل قبول قرار داشته و به نظر می رسد رضایت فراگیران از وضعیت این مولفه ها نسبتاً تامین شده است؛ از این رو، مولفه های مذکور، جهت اقدام اصلاحی از اولویت بالا برخوردار نمی باشند. در این ماتریس، مولفه هایی که دارای مختصات یکسان هستند، تحت عنوان یکی از حروف بزرگ انگلیسی، در قسمت پایین ماتریس طبقه بندی شده اند. مثلاً مولفه های کدهای (۲۳) و (۳۰)، تحت عنوان گروه D، دسته بندی گردیده اند. بطور کلی، ماتریس فوق، نشانگر آنست که اگرچه رضایتمندی فراگیران از مرکز آموزشی مورد مطالعه، در حد کامل نیست (تناسب عملکرد مولفه ها



فریبرز محمد هادی، دکتر کورش فتحی واجارگاه، دکتر محمد حسن پرداختچی و دکتر محمود ابوالقاسمی

با اهمیت آن‌ها)، لیکن، از لحاظ اکثر مولفه‌ها، رضایت از این مرکز آموزشی در حد کافی است؛ درعین حال توصیه می‌شود، آندسته از مولفه‌های ربع دوم (Q2) که به خطوط ربعی نزدیک هستند، بیشتر مورد توجه قرار گیرند تا به سمت ربع یکم (Q1) کشیده نشوند. به این ترتیب، براساس اطلاعات موجود در ماتریس IP، می‌توان پس از ارزیابی رضایتمندی فراگیران از دوره-های آموزشی، مولفه‌هایی که نیاز به بهبود دارند را شناسایی و اولویت بندی کرده، سپس با استفاده از تکنیک‌های مدیریت کیفیت، مثل PDCA، به انجام اقدامات اصلاحی پرداخت.



شکل (۲) مختصات مولفه‌های مرتبط با رضایتمندی فراگیران از دوره آموزشی در ماتریس IP

## نتیجه گیری

رضایت و کیفیت رابطه بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند. برخی از صاحب‌نظران، رضایت مشتریان از کیفیت کالا یا خدمات را دلیل بر وجود کیفیت مطلوب در آن‌ها می‌دانند. به عبارت دیگر، از دیدگاه این متخصصان، کیفیت، بستر شکل‌گیری رضایت، تلقی می‌شود. علاوه بر تصور عموم از مفهوم رضایت به عنوان پدیده‌ای بدیهی و روشن؛ به نظر می‌رسد ساختار این مفهوم روان-شناختی با ابهاماتی همراه باشد. این ابهام هنگام سنجش و برنامه‌ریزی به منظور ارتقای رضایت مشتریان، بیشتر خود را آشکار می‌سازد. در بخش آموزش نیز در مورد این که رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزشی، دارای چه ساختاری است، تاکنون پاسخ روشنی ارائه نشده است. به نظر می‌رسد بررسی این موضوع از دیدگاه کیفیت آموزش، بستر مناسبی را برای روشن نمودن ساختار رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزشی، فراهم نماید. مبنای نظری و همچنین معنی‌داری همبستگی مولفه‌های کیفیت آموزش با رضایتمندی کلی فراگیران از دوره آموزشی نشان داد این مولفه‌ها می‌توانند معرف مولفه‌های رضایتمندی فراگیران از دوره آموزشی باشند و الگویی کاربردی از ساختار رضایت فراگیران از دوره آموزشی ارائه نمایند. به این ترتیب در تحقیق حاضر، مشخص گردید براساس مولفه‌هایی که دربرگیرنده کیفیت آموزش هستند می‌توان رضایتمندی فراگیران را از دوره آموزشی، به دقت و با جزئیات کامل مورد سنجش قرار داد و آسیب‌شناسی نمود. انجام این آسیب‌شناسی و استفاده بهینه از داده‌های به دست آمده از مولفه‌های معرف رضایتمندی فراگیران از دوره آموزشی، مستلزم بهره‌گیری از یک سیستم تحلیلی قوی و معتبر است. در تحقیق حاضر، مدل تحلیل اهمیت - عملکرد (IPA) تشکیل دهنده این سیستم تحلیلی است. آسیب‌شناسی و تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت، به عنوان نوعی فرایند تضمین کیفیت، به مسئولان آموزشی کمک می‌کند تا بتوانند به منظور حذف نقاط ضعف و تمرکز بر آندسته از مولفه‌هایی که از نظر فراگیران دارای اهمیت بیشتری می‌باشند در جهت بهبود رضایت فراگیران از دوره‌های آموزشی، به اتخاذ تدابیر لازم بپردازند. در این تحقیق، براساس رویکرد کیفیت خدمات و سیستم تحلیلی مدل IPA، یک الگوی عملی برای آسیب‌شناسی رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت ارائه گردید و در مرکز آموزشی مورد مطالعه به اجرا گذاشته شد. نتایج به دست آمده از تشکیل جدول راهنما و ترسیم ماتریس IP، نشان داد رضایتمندی از خدمات ارائه شده در سیستم آموزشی مورد بررسی، اگرچه در حد کامل نیست، اما در اکثر مولفه‌ها، رضایتمندی از دوره آموزشی، در سطح قابل قبول قرار داشته و بجز چند مولفه، انجام اقدام اصلاحی در بقیه مولفه‌ها، از فوریت لازم برخوردار نیست. با این وجود، از آن‌جا که در اغلب مدل‌های مدیریت کیفیت، بهبود مستمر، به عنوان یک اصل بنیادی، پذیرفته شده است، لازم است در خصوص مولفه‌های

فریبرز محمد هادی، دکتر کورش فتحی واجارگاه، دکتر محمد حسن پرداختچی و دکتر محمود ابوالقاسمی

واقع شده در ربع دوم ماتریس، حداقل تا زمانی که بین سطح عملکرد و درجه اهمیت مولفه‌ها، شکاف و تفاوت معنی دار وجود نداشته باشد، فرایند بهبود، تداوم یابد. تحقیق حاضر نشان داد الگوی تلفیقی مدل IPA و رویکرد کیفیت خدمات، در صورت تعدیل و سازگار شدن با محیط‌های آموزشی؛ در زمینه آسیب شناسی رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزشی، از توان بالایی برخوردار است و می‌تواند با جزئیات کامل، سیستم آموزشی را در جهت ارتقای رضایتمندی فراگیران، تحلیل نموده و به فرایند تصمیم‌گیری برای بهبود و تضمین کیفیت، کمک نماید.

## منابع

- بازرگان هرندی، عباس (۱۳۸۷). "روش تحقیق آمیخته: رویکردی برتر برای مطالعات مدیریت"، فصلنامه دانش مدیریت، سال ۲۱، شماره ۸۱، صص ۳۶-۱۹.
- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران، انتشارات صفار.
- دسلر، گری (۱۳۸۱). مبانی مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ دوم، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دلاور، علی (۱۳۸۰). مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی، تهران، انتشارات رشد.
- سالیس، ادوارد (۱۳۸۰). مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش، ترجمه سید علی حدیقی، تهران، نشر هوای تازه.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران، نشر آگه.
- صدری، سید صدر الدین (۱۳۸۳). نظام آموزش کارکنان دولت: مبانی، اصول، راهبردها و الگوی طراحی، تهران، انتشارات سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور.
- حاجی میر رحیمی، سید داوود (۱۳۸۶). "بررسی مولفه‌های برنامه ریزی آموزشی در نظام آموزش ضمن خدمت کوتاه مدت کارکنان وزارت جهاد کشاورزی"، نشریه پژوهش و سازندگی، سال بیستم، شماره ۴، صص ۷۱-۵۵.
- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۷۶). درآمدی به برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران، انتشارات سرآمد کاوش.
- فتحی واجارگاه، کورش و دیبا واجاری، طلعت (۱۳۸۴). ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی، تهران، نشر آبیژ.
- علیخانی کوشکک، رضا (۱۳۳۸). مدیریت کیفیت جامع با رویکرد TQMEX، تهران، انتشارات جهان جام جم.
- نورشاهی، نسرین (۱۳۸۴). "آموزش عالی و تضمین کیفیت"، ماهنامه آموزش عالی، موسسه پژوهش و برنامه ریزی آموزش عالی، سال اول، شماره‌های ۱۰ و ۱۱، صص ۸-۱۰.

تحلیل رضایتمندی فراگیران از دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر مبنای

نوری حسین آبادی، عبد الحمید (۱۳۸۵). مدیریت آموزش/ اثربخش در سازمان، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.

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

هومن، حیدر علی (۱۳۸۰). تحلیل داده های چند متغیری در پژوهش رفتاری، تهران، نشر پارسا.

هومن، حیدر علی (۱۳۸۵). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران، انتشارات سمت.

Abdullah, F. (2006). "Measuring Service Quality in Higher Education: Three Instrument's Compared", *International Journal of Research and Method in Education*, Vol. 29, No. 1, pp. 71-89.

Ainin, S. & Hisham, N. H. (2008). "Applying Importance-Performance Analysis to Information Systems: An Exploratory Case Study", *Journal of Information Technology and Organization*, Vol. 3, pp. 95-103.

Angel, R. J.; Heffernan, T. W. and Megicks, P. (2008). "Service Quality in Postgraduate Education", *Journal of Quality Assurance in Education*, Vol. 16, No. 3, pp. 236-254.

Babakus, E. & Mangold D. W. (1992). "Adapting the SERVQUAL Scale to Hospital Services and Empirical Investigating", *Journal of Health Service Researches*, Vol. 26, No. 6, pp. 767-786.

Bacon, D. R. (2003). "A Comparison of Approach to Importance - Performance Analysis", *International Journal of Marketing Research*, Vol. 45, No. 1, pp. 55-71.

Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001). "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach", *Journal of Marketing*, Vol. 65 (July), pp. 34-49.

Cameron, K. S. & Sine, W. (1999). "A Framework for Organizational Quality Culture." *Quality Management Journal*, Vol. 6, pp. 7-25.

Caruana, A. & Leyland, P. (1997). "INTQUAL -an Internal Measure of Service Quality and the Link between Service Quality and Business Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 31, No. 8, pp. 604-616.

Chaston, I. (1994). "Managing for Total Training Quality", *Journal of Training for Quality*, Vol. 2, No. 3, pp. 11-14.

Cooney, R.; Terzioviski, M. & Samson, D. (2002). "Employee Training Quality Management and Performance of Australian and New Zealand Manufacturers", *Working Paper Series*, 34/02, November, Monash University, pp. 1-11.

Deng, Wei-Jaw and Pei, Wen (2009). "Fuzzy Neural Based Importance- Performance Analysis for Determining Critical Service Attributes", *Expert System with Application: An International Journal*, Vol. 36, Issue 2, pp. 3774-3784.

Eskildsen, T. K. & Kristensen, K. (2006). "Enhancing IPA", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, No. 1, pp. 40-60.

Faganel, A. (2010). "Quality Perception Gap Inside the Higher Education Institution", *International Journal of Academic Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 213-215.

- Forbes, B. E. (2003). "A Quality Assurance Model for the Assessment of Work-Integrated Learning at Higher Education Institution in South Africa", *CapeTechnikon*, CapeTwon, South Africa, November, pp. 1-16.
- Jain, S. .K. & Cupta, G. (2004). "Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales", *Journal of VIKALPA*, Vol. 29, No. 2, pp. 25-38.
- Joseph, M.; Albright, D.; Stone, G.; Sekhon, Y. and Tinson, J. (2005). "IPA of UK and US Bank: Customer Perceptions of Service Delivery Technologies", *International Journal of Financial Service Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 66-88.
- Huan, Tzung-cheng and Beaman, J. (2005). "Importance – Performance Analysis: The Need to Bridge Solitudes for Its Effective Use", *Abstracts of Papers Presented at the Eleventh Canadian Congress on Leisure Research*, May 17-20.
- IWA-2:2007(E). Quality Management Systems-Guidelines for the Application of ISO9001:2000 in Education.
- Ismail, A. & Abiddin, N. Z. (2009). "Service Attributes of Graduate Research Students' Needs in a Malaysian University", *the Journal of International Social Research*, Vol. 2, No. 6, Winter, pp. 323-338.
- Kitcharoen, S. (2007). "Importance-Performance analysis on Information Technology Application in Higher Education institutions in Thailand", *ABAC Journal*, Vol. 27, No.2, pp.15-22.
- Kitcharoen, K. (2004). "The Importance - Performance Analysis of Service Quality in Administrative Department of Private Universities in Thailand", *ABAC Journal*, Vol. 24, No. 3, pp. 20-46.
- 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.
- Kritsonis, W. A. and Smith, Y. E. (2006). "The Differences in Professional Development With Corporate Companies and Public Education", *National Journal for Publishing and Mentoring Doctoral Student Research*, Vol. 3, No. 1, pp. 1-6.
- Lewis, R. (2004). "Importance – Performance Analysis", *Australasian Journal of Engineering Education*, Online Publication, 2004-02., <http://www.aee.com.au/journal/2004/Lewis04.pdf>.
- Lewis, B. R. and Spyrapopoulos, S. (2001). "Service failure and Recovery in Retail Banking: the Customer's Perspectives", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19, No. 1, pp. 37-47.
- Liu, Mean-Shen (2008). "Using the Refined Kano's Model to Measure University Education Quality: The Case Study on the Department of Food and Beverage Management in Southern Taiwan", *Journal of the Business Review*, Cambridge, Vol. 11, No. 1, pp. 111 -117.
- Madu, C.; Kuei, C. and Winokur, D. (1994). "TQM in The University: A Quality Code of Honor", *Journal of Total Quality Management*, Vol. 5, No. 5, pp. 375-390.
- Mahapatra, S. S.; Khan, M. S. (2007). "A Framework for analyzing quality in Education Settings", *European Journal of Engineering Education*, Vol. 32, No. 2, pp. 205-217.
- Megha, K. A. (2009), "Customer satisfaction with low cost airlines in India", *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, Vol. 2, pp. 119-34.

- National Institute of Standard and Technology, (N.I.S.T), (2004), Baldrige National Quality Program: Education Criteria for Performance Excellence.
- O'Neill, M. A. and Palmer, A. (2004). "Importance – Performance Analysis: A Useful Tool for Directing Continuous Quality Improvement in Higher Education", *Journal of Quality Assurance in Education*, Vol. 12, No. 1, pp. 39-52.
- Riviezzo, A.; De Nisco, A. & Napolitano, M. R. (2009). " Importance – Performance Analysis as a Tool in Evaluating Town Center Management Effectiveness", *International Journal of Retail and Distribution Management* , Vol. 37 , No. 9 , pp. 748-764.
- Sahney , S., Banwet ,D. K. and Karunes, S. (2004)." Conceptualizing Total Quality Management in Higher Education, *TQM Magazine*, Vol. 16, No. 2, pp. 145-159.
- Sallis, E. (2005). *Total Quality Management in Education*, Third edition, London, Taylor and Francis e-Library Publishing.
- Sirvaci, M. (1996)." Are the Students the True Costumer of Higher Education?", *Journal of Quality Progress*, Vol. 29, No. 10, pp. 99-111.
- Skok, W.; Kophamel, A. and Richardson, I. (2001). " Diagnosing Information System Success: Importance –Performance Maps in the Health Club Industry", *Journal of Information and Management*, No. 38, pp. 409-419.
- Smith, S. & Costello, C. (2009). "Culinary Tourism: Satisfaction with a Culinary event Utilizing Importance – Performance grid Analysis", *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 99-110.
- Spreng, R. A. & Mackoy, R. D. (1996). "An Empirical Examination of a Model of Perceived Service quality and Satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 72, No. 2, pp. 201-214.
- Sureshchanner G. S.; Rajendran, C. & Anantharaman, R. N. (2003)," The relationship between service quality and customer satisfactions: a factor specific approach", *Journal of Service Marketing*, Vol. 16, pp. 363-379.
- Tyrrell, T. J. & Okrant, M. J. (2004). "Importance – Performance Analysis: some recommendations for an economic planning perspective", *Journal of Tourism Analysis*, Vol. 9, pp.1-14.
- Yeo, R. k. (2008)." Brewing Service Quality in Higher Education: Characteristics of Ingredients That Make up the Recipe", *Journal of Quality Assurance in Education*, Vol. 16, No .3, pp. 266-286.