

شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های تعالی منابع انسانی بر اساس تکنیک AHP (بررسی موردی آموزش و پرورش)

حمید کاکائی*^۱

احمد رسولی^۲

الهام عرب^۳

فریز طاهری کیا^۴

مرجان دامن کشیده^۵

غلامرضا یآوری^۶

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۲/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۳/۰۳/۲۰

چکیده

هدف تحقیق حاضر شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های تعالی منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش استان تهران است. در روش تحقیق حاضر کاربردی و از نوع کیفی-کمی است. از رویکرد تحلیل تم و تحلیل سلسه مراتب شبکه‌ای در جهت دست یافتن به هدف تحقیق بهره گرفته شد. جهت گردآوری اطلاعات از ابزار مصاحبه و پرسشنامه به شرح زیر استفاده شد. نظرات ۱۲ نفر از کارکنان با تجربه و مدیران سازمان آموزش و پرورش تهران با استفاده از تکنیک گلوله برفی و با رسیدن به اشباع اطلاعاتی، جهت دست یافتن به هدف تحقیق جمع‌آوری گردید. بر اساس نتایج رویکرد تحلیل تم؛ ۶ مقوله اصلی، در ۱۸ تم اصلی و ۶۰ تم فرعی موثر بر تعالی سازمانی در آموزش و پرورش تهران شناسایی گردیدند. بر اساس نتایج رویکرد تحلیل سلسه مراتبی اهداف و استراتژی با وزن ۰,۳۶۹، رتبه اول متغیر رهبری با وزن ۰,۱۶۵، رتبه دوم، منابع و زیرساخت‌ها با وزن ۰,۰۹۲، رتبه سوم، مدیریت منابع انسانی با وزن ۰,۰۸۱، رتبه چهارم، فعالیت محوری با وزن ۰,۰۷۳، رتبه پنجم و متغیر عوامل مالی با وزن ۰,۰۳، رتبه ششم در تعالی سازمانی اداره آموزش و پرورش تهران نقش دارد.

واژگان کلیدی

تعالی منابع انسانی، عملکرد نیروی انسانی، فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، آموزش و پرورش

۱- دکتری اقتصاد سنجی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول): hamidkakaiei306@yahoo.com

۲- دکتری اقتصاد سلامت، گرایش اقتصاد سنجی، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران. A.rasoli.64.eco@gmail.com

۳- دانشجوی دکتری بازرگانی گرایش بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد امارات، دبی، امارات. Elham.arab.e@gmail.com

۴- استادیار رشته مدیریت بازرگانی، گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران. Fariz.taherikia@iau.ac.ir

۵- مدیر گروه و استادیار گروه اقتصاد واحد تهران مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. Mar.Daman_Keshideh@iauctb.ac.ir

۶- دانشیار گروه اقتصاد، دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشگاه یزد، یزد، ایران. gh_yavari@pnu.ac.ir

۱- مقدمه

امروزه آموزش و پرورش در کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته با تحولات بزرگی مواجه هستند، روندهای جهانی ایجاب می‌کند که این سازمان‌ها استراتژی‌ها و مدل‌های کسب و کار خود را با تحولات روزافزون همراه سازند. مدیریت منابع انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین ابعاد مدیریتی سازمان‌های آموزش و پرورش، نقش تعیین‌کننده‌ای در ارزش‌آفرینی برای این سازمان و ذی‌نفعان آن ایفاء می‌کند. در عصر تحول و پیدایش و توسعه فناوری‌های نوین که دامنه تأثیرات آن‌ها حوزه کارکنان را به طور گسترده و فزاینده‌ای در بر می‌گیرد، نقش متخصصان منابع انسانی نیز دستخوش تحولی اساسی شده است و بیش از هر زمان دیگری آن‌ها باید بر تقویت ارتباطات و اعتماد، توسعه فرهنگ، پرورش نیروی کار انعطاف‌پذیر و ارتقاء دلبستگی کارکنان متمرکز شوند (انجمن مدیریت منابع انسانی ایران، ۱۴۰۱).

طی چند دهه گذشته، اصول مدیریت کیفیت، تفکر سازمانی و شیوه‌های تجاری برای بهبود فرآیندهای سازمانی و دستیابی به رضایت مشتری شکل داده شده‌اند (کوک و همکاران^۱ ۲۰۰۱؛ گونزالس-کروز و همکاران^۲ ۲۰۱۸؛ پرست و گل محمدی^۳ ۲۰۱۹). اگرچه تحقیقات مدیریت کیفیت به سازمان‌های تولیدی و سازمان‌های خدماتی کمک کرده است تا کیفیت و فرآیندهای سازمانی خود را بهبود بخشند؛ اما این سطح از کارایی تعالی سازمانی چندان در سازمان‌های آموزشی مشاهده نمی‌گردد. جدیدترین رویکرد ارزیابی حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان، رویکرد تعالی منابع انسانی است. این رویکرد از شاخص‌های برتر در حوزه‌های مرتبط با منابع انسانی یک سازمان استفاده می‌کند، به عبارت روشن‌تر، مدل تعالی منابع انسانی چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان ارائه می‌نماید به گونه‌ای که از طریق آن‌ها می‌توان با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود سازمان را شناسایی و سپس برنامه‌ریزی نمود؛ بنابراین، تعالی منابع انسانی چارچوب بسیار مؤثری است که می‌تواند شرکت‌ها و سازمان‌ها را در حوزه منابع انسانی به سوی تعالی منابع انسانی رهنمون کند (اوکاندا و همکاران، ۲۰۲۲). امروزه بسیاری از کشورهای دنیا، علاوه بر تشویق سازمان‌ها و شرکت‌ها به پیروی از مدل‌های تعالی سازمانی از جمله ای. اف. کیو. ام^۴، بالدريج و دمنینگ، از طریق مؤسسات و انجمن‌های حرفه‌ای مدیریت و توسعه منابع انسانی به شرکت‌ها و سازمان‌هایی که در حوزه منابع انسانی به موفقیت‌های چشم‌گیری دست پیدا کرده باشند، جوایز و استانداردهایی در سطح ملی و بین‌المللی اعطاء می‌گردد که به حرفه‌ای‌های منابع انسانی سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، رویه‌ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و فرصت‌های بهبود خود را شناسایی کرده و برای بهبود آن‌ها برنامه‌ریزی نمایند (پاراگونزالز و همکاران^۵، ۲۰۲۱).

مدل تعالی منابع انسانی چارچوب جامعی از ارزش‌های محوری، معیارها و شاخص‌های برتر در تمامی ابعاد منابع انسانی یک سازمان ارائه می‌نماید به گونه‌ای که از طریق آن‌ها می‌توان با ارزیابی مستمر فعالیت‌ها، فرآیندها و نتایج منابع انسانی، نقاط قوت و حوزه‌های بهبود سازمان را شناسایی و سپس برنامه‌ریزی کرد؛ بنابراین تعالی منابع انسانی چارچوب بسیار مؤثری است که می‌تواند شرکت‌ها و سازمان‌ها را در حوزه منابع انسانی به سوی تعالی منابع انسانی رهنمون سازد. اکثر مدل‌های تعالی منابع انسانی مانند دمنینگ، بالدريج و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت، زیر مقوله‌های مدیریت منابع

¹ Kok et al.

² Gonzalez-Cruz et al.

³ Parast and Golmohamandi

⁴ EFQM

⁵ Para-González et al

انسانی را به صورت کلی ارائه کرده‌اند که سبب ابهام در ارزیابی برنامه‌ریزی و مدیریت کارکنان شده است (تیلور^۱ ۲۰۲۰؛ بایلر^۲ ۲۰۱۷؛ ناچوکو و همکاران^۳ ۲۰۱۷؛ آیسلام و همکاران^۴ ۲۰۱۷؛ ساویک و همکاران ۲۰۱۶). با وجود کاربرد گسترده مدل‌های تعالی منابع انسانی در سازمان‌های امروزی به نظر می‌رسد هنوز مفهوم، ابعاد و مولفه‌های مختلف آن به روشنی تبیین و پیاده‌سازی نشده است. از آنجایی که رسالت، ساختار و ویژگی‌های سازمان آموزش و پرورش منحصر به همان سازمان است، استفاده از مدل یکسان بر مبنای ویژگی‌های مشترک برای تمامی سازمان‌های آموزش و پرورش، منجر به کاهش دقت سنجش‌ها خواهد شد.

همانگونه که تشریح گردید؛ با وجود کاربرد گسترده مدل‌های تعالی منابع انسانی در سازمان‌های امروزی هنوز مفهوم، ابعاد و مولفه‌های مختلف آن به روشنی مشخص نشده است. از آنجایی که رسالت، ساختار و ویژگی‌های هر سازمان منحصر به همان سازمان است، استفاده از مدل یکسان بر مبنای ویژگی‌های مشترک برای تمامی سازمان‌ها، منجر به کاهش دقت سنجش‌ها خواهد شد. مأموریت اصلی وزارت و سازمان‌ها و ادارات آموزش و پرورش تولید دانش است و این امر با سطح کفایت و شایستگی منابع انسانی ارتباط تنگاتنگی دارد؛ لذا شناخت مدلی که تعالی منابع انسانی را در کانون توجه قرار دهد، همواره از چالش‌های نظام‌های آموزشی بوده است. این در حالی است که توجه به دانش و تعالی منابع انسانی دانش محور در گفتمان علمی و نظام اداری کشور و در احکام برنامه‌های توسعه کشوری همواره جایگاهی را به خود اختصاص داده است. تامل در ادبیات موضوع و مطالعه موردی در آموزش و پرورش، بیانگر این واقعیت است که تولید دانش و فناوری، مأموریت اصلی نظام آموزشی می‌باشد و این امر با سطح کفایت و شایستگی منابع انسانی ارتباط تنگاتنگی دارد؛ لذا شناخت مدلی که تعالی منابع انسانی را با رویکرد تعالی معلمان در کانون توجه قرار دهد همواره از چالش‌های نظام آموزشی بوده است. با توجه به اینکه تاکنون در خصوص شناسایی مولفه‌ها و عوامل تعالی منابع انسانی، پژوهش‌های جامع در آموزش و پرورش صورت نگرفته؛ پژوهش‌گر قصد دارد در این تحقیق با بهره‌گیری از نتایج تحقیقات به عمل آمده و نظر خبرگان نظام آموزشی، دستاورد مناسبی را در اختیار مسئولان و کارشناسان سازمان آموزش و پرورش قرار دهد؛ همچنین در تحقیقات انجام گرفته درباره سرمایه انسانی مدل‌های مختلفی وجود دارد از جمله مدل بنتیس، مدل دمینگ، مدل تعالی از طریق کارکنان، مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی در سنگاپور، مدل تعالی انسانی میرسپاسی و همکاران، مدل جایزه منابع انسانی توسط بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران و مدل تعالی منابع انسانی قلیچ لی و غیره؛ اما اغلب مدل‌های ارائه شده فاقد یک ساختار سیستمی مناسب بوده، مؤلفه‌های مطرح شده در مدل‌های تعالی منابع انسانی متناسب با نیازها و ویژگی‌های بومی حاکم بر کشور خاصی یا سازمان خاصی بوده و نمی‌توان در آموزش و پرورش ایران با همان شاخص و روش اقدام به ارزیابی نمود، اغلب مدل‌های تعالی مربوط به بخش خصوصی بوده و رسالت‌های سازمان آموزش و پرورش در آن‌ها کم رنگ بوده، پس ما نیازمند مدلی هستیم که اولاً بومی و دوماً در آموزش و پرورش قابل اجرا باشد؛ همچنین ناکارآمدی‌های ناشی از ساختار آموزش و پرورش، ویژگی‌های نیروی انسانی فعال در این بخش از یک سو و انتظارات مردم از بخش آموزش و پرورش و نقایص مدل‌های تعالی مورد استفاده در ایران از سوی دیگر موجب شده تا الگویی جامع و منعطف با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان

¹ Taylor

² Balyer

³ Nwachukwu et al

⁴ Islam et al

آموزش و پرورش در ایران ارائه شود. در سال ۱۳۹۰ سند تحول بنیادین در آموزش و پرورش تدوین گردید و موضوع تعالی مطرح گردید و مبانی تعالی در این پژوهش از نظر سندهای بالا دستی که بتواند قوانینی برای آموزش و پرورش مطرح کنند باید دیده شود و مورد توجه قرار گیرد؛ همچنین عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و غیره در تعالی باید به عنوان عوامل زمینه‌ای مورد استفاده قرار بگیرد و مدل نباید صرفاً بر مبنای تئوری سرمایه انسانی و بدون توجه به ابعاد زمینه‌ای و ساختاری باشد. طراحی این مدل کمک‌های از جمله: آموزش و پرورش ایران به مدلی جهت دستیابی به رشد و تعالی منابع انسانی می‌رسد، از طرفی با بررسی و مطالعه دقیق مدل‌های موجود در زمینه تعالی منابع انسانی به ضعف‌ها و خلاءهای موجود در آن‌ها پی برده می‌شود، توسعه سازمانی که منجر به استفاده بهینه از پتانسیل‌های انسانی و بهبود عملکرد انسانی و توسعه افراد با تمرکز بر بهبود عمل کرد مرتبط با شغل فعلی می‌شود.

اولین گام در درک مدیریت کیفیت در محیط‌های آموزشی، توسعه یک چارچوب کیفیت است که با استفاده از یک چارچوب کیفی تثبیت شده مانند مدل ای. اف. کیو. ام یا بالدريج، رویکردی جامع برای درک کیفیت ارائه می‌دهد (اوسو آساره و لانگ باتوم^۱ ۲۰۰۲؛ لوماس^۲ ۲۰۰۴؛ آرائوخو و سامپایو^۳ ۲۰۱۴؛ مارتین-گایتر و اسکرینگ-تئا^۴ ۲۰۱۸؛ کاستکا^۵ ۲۰۱۸). بر این اساس در تحقیق حاضر شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های تعالی منابع انسانی در بین کارکنان آموزش و پرورش استان تهران؛ به عنوان موضوع تحقیق در نظر گرفته شده است.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

اغلب مدل‌های تعالی و جوایز ملی کیفیت در سال‌های ۱۹۸۰ تا ۱۹۹۰ به وجود آمدند. تالوار (۲۰۱۱)، در مقاله‌ای تحت عنوان «مدل‌های تعالی و مسیر پیشرو»، ۱۰۰ نوع مدل تعالی را در گوشه و کنار دنیا شناسایی کرده است و تفاوت عمده در این مدل‌ها را ناشی از تفاوت محیط خارجی و شرایط ویژه هر مدل بیان کرده است. اغلب محققان که به مقایسه مدل‌های تعالی پرداخته‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که سه مدل دمی‌نگ، بالدريج و مدل تعالی اروپایی به عنوان مرجع جهانی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و مبنایی برای ساخت دیگر مدل‌ها شده‌اند (کورا و تالوار، ۲۰۰۸).

جدول ۱: معرفی برخی از مدل‌های تعالی سازمانی

عنوان مدل	کشور	حوزه تمرکز	معیار مربوط به منابع انسانی	درصد امتیاز	مجموع امتیاز
مدل دمی‌نگ (DTQM)	ژاپن	آموزش و توسعه منابع انسانی	سازمان و مدیریت	۱۰ درصد	۲۰ درصد
			آموزش و پرورش و فراگیرسازی	۱۰ درصد	
مدل تعالی بالدريج (MBNQA)	آمریکا	نتایج و دستاوردهای کسب و کار	تمرکز بر منابع انسانی	۸۵ درصد	۱۶۰ درصد
			نتایج منابع انسانی	۷۵ درصد	

¹ Osseo Asare Longbottom

² Lomas

³ Araújo and Sampaio

⁴ Martín-Gaitero and Escrig-Tena

⁵ Castka

عنوان مدل	کشور	حوزه تمرکز	معیار مربوط به منابع انسانی	درصد امتیاز	مجموع امتیاز
مدل تعالی بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت EFQM	۱۴ شرکت اروپایی	جامعیت (ارزیابی و بهبود)	کارکنان	۱۰۰ درصد	۲۰۰ درصد
			نتایج کارکنان	۱۰۰ درصد	

۱-۲ مدل‌های تعالی منابع انسانی

الف: مدل‌های موجود در خارج کشور

درباره تعالی منابع انسانی به عنوان شاه کلید تعالی سازمان‌ها در بخش دولتی را باید اینگونه مطرح کرد که اغلب مدل‌های تعالی سازمانی نظیر دمنینگ، بالدريج و بنیاد اروپایی مدیریت کیفیت در معیارهای مربوط به مدیریت منابع انسانی دارای نقطه ضعف اساسی هستند؛ زیرا در معرفی زیر معیارهای آن‌ها دچار کلی‌گویی بوده و همین مسئله باعث می‌شود مدیران منابع انسانی به هنگام، ارزیابی برنامه‌ریزی و مدیریت کارکنان دچار ابهام و سردرگمی شوند (میرسپاسی و دیگران، ۱۳۸۸). به همین جهت تلاش‌ها برای طراحی مدل‌های تعالی منابع انسانی افزایش یافت. مطالعات میدانی به منظور جستجوی مدل‌های ارائه شده در این زمینه، منجر به شناسایی ۹ مدل مشهور در خارج از کشور و ۵ مدل در داخل کشور شد.

جدول ۲: مدل مشهور ارائه شده در خارج از کشور

عنوان مدل	کشور	حوزه تمرکز	اصل و معیار
مدل سرمایه‌گذاری در منابع انسانی	انگلستان	ارتقای کیفیت آموزش و توسعه	۳ اصل و ۱۰ معیار
مدل استاندارد توسعه‌گر منابع انسانی	سنگاپور	تقویت زیرساختار توسعه منابع انسانی و افزایش رقابت	۵ اصل و ۱۴ معیار
مدل محیط کاری عالی	آمریکا	ادراک کارکنان از جو سازمان	۵ بعد و ۱۵ معیار
مدل بلوغ قابلیت‌های نیروی انسانی	آمریکا	تحول و بلوغ	۵ بعد و ۱۵ معیار
مدل جوایز بهترین‌ها	آمریکا	ابتکار عمل‌ها	۱۰ حوزه
مدل تعالی از طریق کارکنان	ایرلند	حداکثرسازی سود سرمایه‌گذاری در بخش منابع انسانی	۸ اصل و ۳۵ معیار
مدل تعالی تنسی	آمریکا	برنامه‌های منابع انسانی موثر	۵ معیار
مدل فیلیپس	هلند	پشتیبانی از وظایف منابع انسانی	۱۰ سطح و ۱۰ معیار

ب: مدل‌های موجود در داخل کشور

در ایران از دهه ۸۰ تلاش‌های فراوانی برای طراحی مدل‌های تعالی منابع انسانی بومی صورت گرفت که به قرائت‌های متکثر از مدل EFQM منجر شد.

جدول ۳: مدل‌های تعالی منابع انسانی داخل کشور

عنوان مدل	سال	طراح / شرکت	مشخصه	اصل و معیار
مدل تعالی منابع انسانی	۱۳۸۴	بهروز قلیچ لی	الهام گرفته از EFQM با تمرکز بر منابع انسانی	۱۲ معیار و ۲۷ زیرمعیار
مدل جایزه منابع انسانی	۱۳۸۸	بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران	ارزیابی توانمندسازی منابع انسانی و ارائه رویکردی برای تعیین پروژه‌های بهبود	۷ معیار و ۱۹ زیرمعیار
مدل شرکت ملی صنایع پتروشیمی	۱۳۸۷	شرکت ملی صنایع پتروشیمی	تمرکز بر روی مدل تعالی منابع انسانی قلیچ لی با اندکی تغییر بومی شده	۱۶ معیار و ۶۴ زیرمعیار
مدل انجمن منابع انسانی	۱۳۸۶	انجمن منابع انسانی ایران	الهام گرفته از EFQM اما سه بخشی شده	۹ معیار و ۳۰ زیرمعیار
مدل جایزه تعالی منابع انسانی سایپا	۱۳۸۶	خودروسازی سایپا	بر مبنای تعالی سازمان EFQM	۸ معیار و ۳۰ زیرمعیار

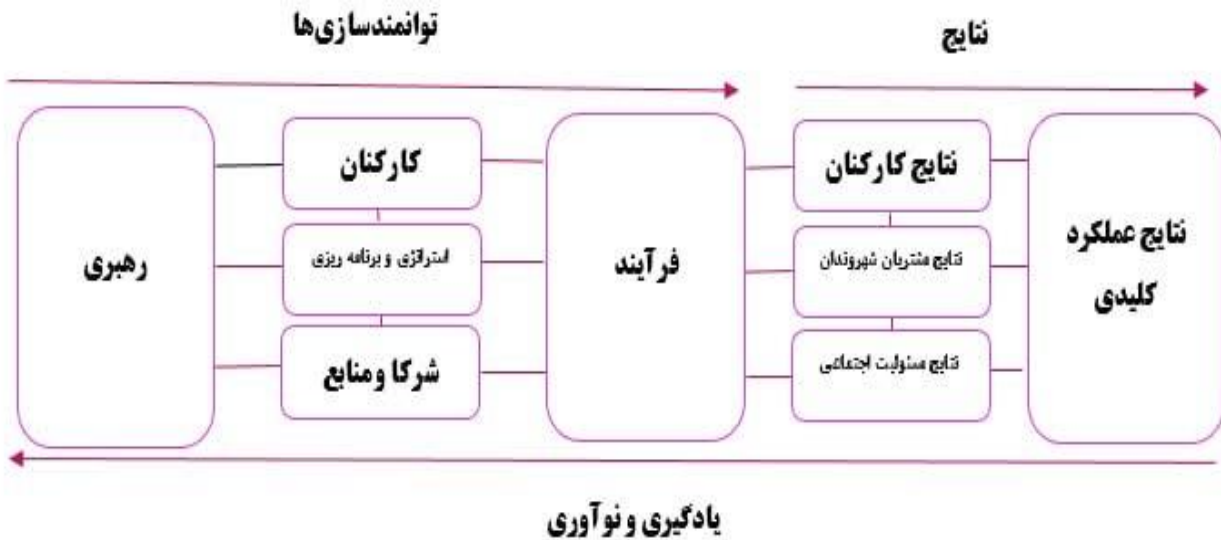
ج- مدل‌های تعالی در بخش دولتی

در پژوهش‌های بسیاری به تفاوت‌های مدیریت در بخش دولتی و خصوصی اشاره شده است (رینی، ۱۹۷۶)؛ اهداف بخش دولتی در مقایسه با بخش خصوصی، پیچیده‌تر هستند و به همین دلیل اندازه‌گیری روند مشکل‌تر می‌نماید؛ پایگاه‌های انگیزشی کارکنان در بخش عمومی نیز متفاوت است؛ لایه‌ها و سطوح قوانین و مقررات اغلب کارمندان بخش عمومی را از پیشرفت و ارتقای رفاه عمومی در موقع مناسب باز می‌دارد؛ لذا این دغدغه در بین پژوهش‌گران ایجاد شد تا مدل‌های تعالی ویژه بخش دولتی را طراحی کنند. در ادامه به معرفی دو مدل تعالی دیگر می‌پردازیم که به صورت تخصصی به دغدغه‌های بخش دولتی توجه کرده‌اند:

ج-۱ چارچوب ارزیابی مشترک

با آغاز قرن ۲۱، ادارات دولتی در سراسر اروپا، بیش از هر زمان دیگری از طریق، جامعه برای نشان دادن و بهبود ارزش افزوده خود برای حفظ و توسعه بیش‌تر رفاه اجتماعی به چالش کشیده می‌شدند. در این زمان بحران اجتماعی و اقتصادی و ریاضت، اثر بخشی سیاست‌ها عملکرد اجرایی و کیفیت خدمات عمومی عوامل مهم در پاسخ به نیازها و انتظارات شهروندان و کسب و کار در حال تغییر هستند (نهاد اروپایی اداره عمومی، ۲۰۱۳).

برای پاسخ به این نیاز جدید در ماه مه سال ۲۰۰۰، چارچوب ارزیابی مشترک به عنوان اولین ابزار مدیریت کیفیت اروپا به طور خاص برای توسعه بخش دولتی طراحی و راه‌اندازی شد. این مدل در حقیقت مدل EFQM دولتی شده است. این مدل شامل ۹ معیار و ۲۸ زیر معیار می‌باشد. معیارهای این مدل عبارتند از: رهبری کارکنان استراتژی و برنامه‌ریزی شرکا و منابع، فرآیندها نتایج کارکنان نتایج مشتریان شهروندان نتایج مسئولیت اجتماعی و نتایج عملکرد کلیدی ارکان این مدل در نمودار (۱)، قابل مشاهده است.

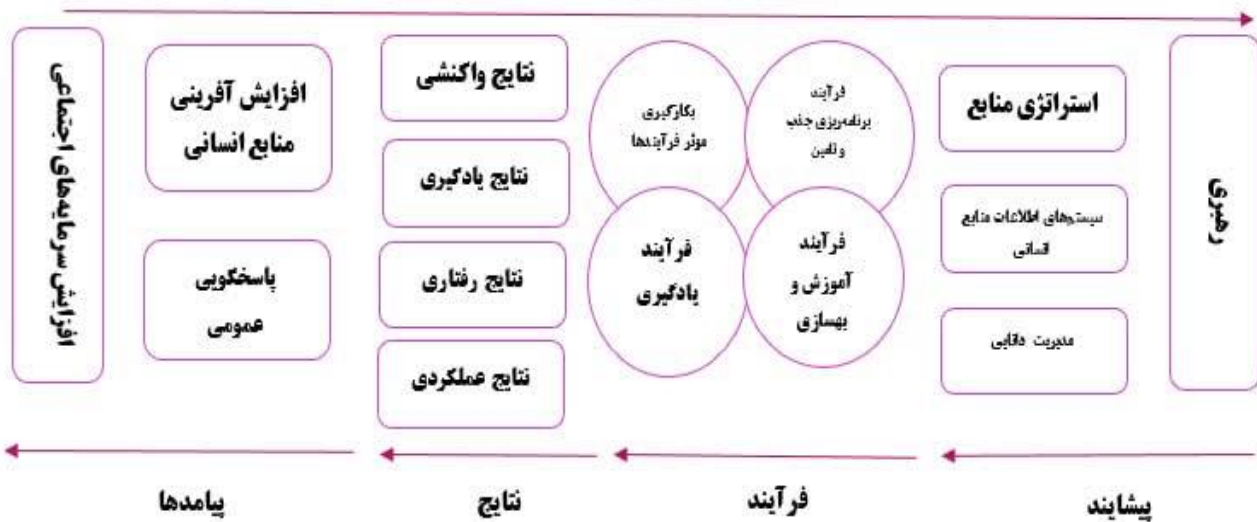


نمودار ۱: فرآیند مدیریت تعالی سازمانی

ج-۲ مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران

میرسپاسی، طلوعی اشلقی معمارزاده و پیدایی (۱۳۸۹)، در تحقیق خود با عنوان طراحی الگو تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی درصدد ارائه الگوی مناسب جهت ارزیابی میزان تعالی منابع انسانی با توجه به ویژگی‌های خاص سازمان‌های دولتی در ایران بوده تا بدین وسیله زمینه لازم را جهت توسعه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی سازمان‌ها را فراهم آوردند ایشان در پژوهش خود علاوه بر مطالعه اسناد از تکنیک دلفی فازی جهت پالایش مؤلفه‌ها معیارها و زیر معیارها بهره گرفته است، در سه مرحله نظرسنجی انجام داده و نتایج هر مرحله با استفاده از فرمول‌های الگو چنگک لین مورد پالایش قرار داده است. الگو به دست آمده از تحقیق فوق در نمودار شماره (۲-۲)، آمده است. این الگو مبتنی بر روش‌های ریاضی طراحی شده است و از اصول و منطق مدل EFQM بهره فراوان برده است.

یادگیری و نوآوری



نمودار ۲: مدل تعالی منابع انسانی میرسپاسی و همکاران

جدول ۴: خلاصه پیشینه تحقیقات خارجی

محقق (سال)	موضوع	نتیجه
شهریاری و همکاران (۱۴۰۲)	تبیین مدل تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایران	نتایج نشان داد که از نظر بیشترین تأثیر خرده مقیاس تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش متعلق به مولفه‌های مولفه محتوایی (دانشی-شناختی) و فردی (روان‌شناختی) با مقادیر تأثیر ۰/۷۳ و ۰/۷۱، بر تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش می‌باشد و کمترین اثر مستقیم تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش مربوط به مولفه فراشناختی ۰/۳۵ می‌باشد.
حق خواه و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه الگوی ارزیابی پیامدهای اجرای مدل تعالی سازمانی با تأکید بر مولفه‌های اخلاقی و تأثیر آن بر چشم‌انداز سازمانی در وزارت راه و شهرسازی	میان وضعیت موجود و مطلوب برای مولفه رهبری تفاوت معناداری وجود ندارد؛ اما برای سایر مولفه‌ها شامل استراتژی‌ها؛ منابع انسانی، فرآیندها، منابع و شراکت‌ها، نتایج ارباب رجوع، نتایج منابع انسانی، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد، تفاوت معناداری وجود دارد.
پورصفایی و همکاران (۱۴۰۲)	ارائه مدل تعالی سازمان‌های دولتی با رویکرد اسلامی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب بر مبنای مدل تعالی سازمان‌های ایرانی، عوامل اخلاقی و نعمت‌های سازمانی، عوامل زمینه‌ای (زیرساخت‌های لازم، دین محوری سازمانی و مدیریت دانایی در سازمان)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فرهنگی؛ عوامل مدیریتی و ارزش آفرینی منابع انسانی)، راهبردها (بکارگیری رویکرد رهبری در سازمان‌ها، بکارگیری رویکرد اسلامی در سازمان‌ها و بکارگیری رویکرد انگیزشی) و پیامدها (تعالی سازمانی در راستای رویکرد اسلامی و تعالی سازمانی در راستای بیانیه گام دوم انقلاب)، به دست آمد.	نتایج نشان‌دهنده‌ی استخراج ۶ بعد اصلی و ۱۷ مؤلفه محوری است که در قالب مدل پارادایمی تعالی سازمان‌های دولتی با رویکرد اسلامی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب (بر مبنای مدل تعالی سازمان‌های ایرانی)، به عنوان مقوله محوری و شرایط علی (عوامل سازمانی، عوامل اخلاقی و نعمت‌های سازمانی)، عوامل زمینه‌ای (زیرساخت‌های لازم، دین محوری سازمانی و مدیریت دانایی در سازمان)، شرایط مداخله‌گر (عوامل فرهنگی؛ عوامل مدیریتی و ارزش آفرینی منابع انسانی)، راهبردها (بکارگیری رویکرد رهبری در سازمان‌ها، بکارگیری رویکرد اسلامی در سازمان‌ها و بکارگیری رویکرد انگیزشی) و پیامدها (تعالی سازمانی در راستای رویکرد اسلامی و تعالی سازمانی در راستای بیانیه گام دوم انقلاب)، به دست آمد.
اعتباریان و همکاران (۱۴۰۱)	شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر تعالی سازمان‌های فرهنگی هنری در ارتقای کیفیت خدمات آموزش‌های هنری	شصت عامل مؤثر بر تعالی سازمانی حوزه هنری در زمینه ارتقای کیفیت آموزش‌های هنری شناسایی شد که در قالب شش مقوله اصلی: اهداف و استراتژی‌ها، رهبری، عوامل محیطی، مدیریت منابع انسانی، منابع، زیرساخت‌ها و فعالیت‌های محوری دسته‌بندی شدند.
بنیادی و همکاران	طراحی مدل تعالی منابع انسانی (معلمان) دوره ابتدایی	بر اساس نتایج حاصله مدل استخراجی ۷۷ شاخص، ۱۹ مولفه و ۵ عامل برای تعالی منابع انسانی (معلمان ابتدایی)، در آموزش و پرورش

نتیجه	موضوع	محقق (سال)
دارد. عوامل شامل عامل سازمانی (۵ مولفه)، عامل شایستگی‌های حرفه‌ای (۴ مولفه)، عامل ویژگی‌های فردی معلم (۴ مولفه)، عامل شرایط مدرسه (۳ مولفه) و عامل جامعه (۳ مولفه)، شناسایی شد.	در آموزش و پرورش	(۱۴۰۱)
نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مدل مناسب برای استقرار منابع انسانی در شرکت نفت کشور دارای چهار مولفه یا بعد شامل شرایط تعالی، عوامل مداخله‌گر، راهبردها، پیامدها است.	ارائه الگوی استقرار تعالی منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران	فریادرس و همکاران (۱۴۰۱)
مولفه‌های توانایی کشف، جذب و نگهداشت استعدادها بالاترین رتبه را در میان این ۱۸ عامل از آن خود کردند.	شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های شایستگی مدیریت منابع انسانی	قدیانی و همکاران (۱۴۰۱)
اهداف محتوایی (دانشی-شناختی)، اهداف فردی (روان‌شناختی)، اهداف فراشناختی، اهداف اجتماعی و اهداف ساختاری سازمانی در مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی آموزش و پرورش ایران هستند.	تدوین مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایران	شهریاری و همکاران (۱۴۰۱)
بین مدل تعالی منابع انسانی با انگیزش شغلی پرسنل شرکت آلومینیوم پارس ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.	ارتباط مدل تعالی منابع انسانی با انگیزش شغلی پرسنل شرکت آلومینیوم پارس شهرک صنعتی کاوه	کاکایی و همکاران (۱۴۰۰)
نقشه فازی تعالی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شعبه ۲۵ را ترسیم نمودند.	ترسیم نقشه فازی تعالی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شعبه ۲۵	گودرزی (۱۴۰۰)
این الگو شامل: شرایط علی (ناکارآمدی‌ها، انتظارات و الزامات)، پدیده اصلی (تعالی منابع انسانی در بخش دولتی)، شرایط زمینه‌ای (تئوری خدمات دولتی نوین، فرهنگ تعالی و قوانین)، شرایط مداخله‌گر (خرده مدل‌ها، ویژگی‌های مدیریت دولتی و تفاوت‌های بخش دولتی و خصوصی)، راهبردها (دولت، مقامات سیاسی، سازمان منابع انسانی، کارکردهای منابع انسانی، اخلاق اداری، مردم، شرکا و خانواده)، نتایج (منابع انسانی و سازمانی)، پیامدها (سازمانی، جامعه و آرمانی) و برداشت‌ها (مردم و همکاران)، می‌باشد.	الگوی تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران	سید نقوی و همکاران (۱۳۹۷)

جدول ۵: پیشینه تحقیقات خارجی

نتیجه	موضوع	محقق (سال)
هم افزایی حاصل از اجرای همزمان مدل EFQM و فرآیند مدیریت دانش به بهبود نتایج مربوطه کمک می کند.	بررسی روابط بین مدل EFQM و فرآیند مدیریت دانش	خوزه و همکاران (۲۰۲۳)
رویکرد رادار و تکنیک پیشنهادی مبتنی بر منطق فازی در یک مطالعه موردی در شرکت نفت کش عراق برای نشان دادن کاربرد روش پیشنهادی استفاده شده است.	مدل EFQM برای ارائه یک استراتژی یکپارچه جدید برای بهبود عملکرد کلی یک شرکت نفت کش	میامی (۲۰۲۲)
تفاوت معناداری میان الگوهای طراحی شده وجود دارد.	سایه عوامل موثر بر تعالی نیروی انسانی در شرکت های دولتی و خصوصی کشور هنگ کنگ	لی و همکاران (۲۰۲۲)
مدل تعالی منابع انسانی در سازمان منجر به یادگیری و نوآوری بیش تر شده که این باعث افزایش رضایت و انگیزش کارکنان می شود.	مدل تعالی منابع انسانی با رویکرد مدیریت کیفیت اروپا	پاراگونزالز و همکاران (۲۰۲۱)
عامل سازمانی؛ عامل شایستگی ها؛ عامل ویژگی های فردی؛ عامل شرایط محیطی و عامل جامعه مهم ترین عوامل موثر بر تعالی نیروی انسانی است.	شناسایی عوامل موثر بر تعالی نیروی انسانی در شرکت های دولتی کشور آلمان	لئونل و همکاران (۲۰۲۱)
نتایج حاصل از این پژوهش شناسایی مؤلفه های رهبری استراتژی و خط مشی افراد فرآیندها بود.	پایداری سازمانی تعالی ساخت و ساز شرکت ها	تروهید و ریس (۲۰۱۶)
این چارچوب می تواند برای ارزیابی و بهبود هر جنبه ای از سازمان شامل رهبری استراتژی و برنامه ریزی کارکنان اطلاعات و دانش ایمنی تحویل خدمت، کیفیت محصول و نتایج پایانی استفاده شود.	چارچوب تعالی کسب و کار استرالیا	پاتیسون (۲۰۱۱)

۳- روش شناسی تحقیق

این تحقیق بر اساس هدف در دسته تحقیقات توصیفی-اکتشافی و بر اساس نحوه گردآوری داده ها در دسته تحقیقات پیمایشی بوده است. جامعه خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی جهت شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی است. جهت شناسایی خبرگان تحقیق چهار شرط اصلی وجود دارد. شرط ۱: سابقه کاری بیش از ۲۰ سال در اداره آموزش و پرورش شرط ۲: سابقه مدیریتی بیش از ۵ سال در اداره آموزش و پرورش شرط ۳: مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر دارند. شرط ۴: فارغ التحصیل رشته های علوم انسانی خصوصاً مدیریت، روانشناسی و جامعه شناسی باشند. نمونه تحقیق کارکنان باتجربه و مدیران حوزه منابع انسانی خواهد بود که با استفاده از تکنیک گلوله برفی انتخاب شدند. بر اساس خاصیت اشباع اطلاعاتی و تکنیک گلوله برفی پس از مصاحبه با ۱۲ نفر اشباع اطلاعاتی حاصل گردید. در این

بخش با استفاده از تکنیک گلوله برفی^{۲۱} نظرات ۱۲ نفر از مدیران و اساتید حوزه منابع انسانی بهره گرفته شد. به منظور شناسایی عوامل موثر بر تعالی منابع انسانی با استفاده از مصاحبه و پرسشنامه باز بهره گرفته شد. در این بخش سوالات مصاحبه به شرح زیر از خبرگان مطرح گردید.

- ۱- چه تعریفی برای تعالی سازمانی و نیروی انسانی در اداره آموزش و پرورش ارائه می‌نمایید.
 - ۲- چگونه می‌توان تعالی سازمانی را در اداره آموزش و پرورش استان تهران پیاده‌سازی نمود؟
 - ۳- چه ابعاد و مولفه‌های را می‌توان برای بر تعالی سازمانی و نیروی انسانی در سازمان آموزش و پرورش موثر در نظر گرفت؟
 - ۴- طبقه‌بندی بر اساس اولویت چگونه خواهد بود؟
- در تحقیق حاضر از ۲ رویکرد تحلیل تم، تحلیل سلسله مراتبی بهره گرفته شد. در جدول زیر تعاریف کلی و فرآیند به کارگیری آن در تحقیق حاضر ارائه شده است.

جدول ۶: تکنیک‌های تحقیق

کاربرد	تعریف	روش	ردیف
کدگذاری عوامل شناسایی شده	تحلیل تم فراگردی بازگشتی است که در آن حرکت رفت و برگشتی در بین مراحل ذکر شده وجود دارد. به علاوه تحلیل تم فراگردی است که در طول زمان باید انجام پذیرد، به این معنی که محقق در طول زمان داده‌ها را گردآوری و تحلیل خواهد کرد.	تحلیل تم (کیفی)	۱
اولویت‌بندی ابعاد موثر بر تعالی نیروی انسانی	فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یک روش تصمیم‌گیری چندشاخصه برای وزن‌دهی به معیارها و انتخاب گزینه بهینه براساس مقایسه‌های زوجی می‌باشد.	تحلیل سلسله مراتبی (کمی)	۲

۴- برآورد مدل

۴-۱ شناسایی متغیرهای تعالی سازمانی

مرحله ۱: آشنایی با داده‌ها اولین گام در هر تحلیل کیفی، خواندن و دوباره‌خوانی رونوشت‌ها است؛ به عنوان مثال در کار حاضر، بعد از اینکه مصاحبه‌های صوتی، انجام و به نوشتار تبدیل شد، مورد بررسی قرار گرفت و مجدداً خوانده شد تا آشنایی با داده‌ها حاصل گردد. آشنایی با داده‌ها از طریق مطالعه و نگارش عبارت‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها حاصل می‌شود. قبل از اینکه در پژوهش پیش بروید، باید با بدنه داده‌ها یا دست‌نوشته‌های خود (تمام مصاحبه‌ها و سایر اطلاعاتی که ممکن است از آن‌ها استفاده کنید) کاملاً آشنا باشید. در این مرحله، کار مفید این است که

^۱ Snowball Sampling

^۲ روش نمونه‌گیری گلوله برفی یکی از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند است. این روش در دسته روش‌های نمونه‌گیری غیراحتمالی قرار می‌گیرد. از این روش بویژه برای نمونه‌گیری در مطالعات کیفی استفاده می‌شود. در این روش ابتدا یک فرد با مشخصات موردنظر پیدا می‌شود. بعد از مصاحبه یا تکمیل پرسشنامه توسط این فرد، از وی خواسته می‌شود تا فردی با مشخصات مشابه خود را معرفی نماید. آنگاه نفر دوم نمونه مشخص خواهد شد. با مراجعه به نفر دوم و کسب اطلاعات از وی، در پایان خواسته می‌شود تا فرد صاحب نظر مشابهی را معرفی نماید. این فرایند تا رسیدن به حجم قابل قبولی از خبرگان ادامه پیدا می‌کند.

یادداشت‌برداری کنید و تصورات اولیه را رد نمایید؛ چراکه تصورات پیشین می‌تواند تحقیق را تحت تأثیر منفی قرار دهد و ذهن کاوشگران محقق را منحرف کند و از کشف آنچه باید باز بدارد؛ به خصوص اینکه اغلب تصورات مبنای منطقی ندارند و مستند نیستند. برخی از تصورات اولیه و نامناسب که ممکن است در شروع این کار پژوهشی وجود داشته باشد، عبارتند از: «کارمندان و مدیران باید تمامی اصول تعالی سازمانی را باور داشته باشند. تعالی سازمانی در سازمان به صورت کامل اجرا می‌گردد. اجرای تعالی سازمانی در آموزش و پرورش استان تهران موجب بهبود عملکرد می‌گردد. سازمان در حوزه تعالی سازمانی موفق عمل می‌نماید...». **مرحله ۲:** تولید کدهای اولیه (استخراج مفاهیم از عبارات معنایی) محقق در این مرحله با یک روش معنادار و سیستماتیک شروع به سازماندهی داده‌ها نموده است. کدگذاری، داده‌های زیاد را به تکه‌های کوچک معنادار تقلیل می‌دهد. روش‌های مختلفی برای کدگذاری وجود دارد و روش کدگذاری، توسط دیدگاه و سؤالات تحقیق تعیین می‌شود. تولید کدهای اولیه به معنای استخراج مفاهیم اولیه از عبارات معنایی نگارش شده است. پژوهش‌گر در این مرحله به سؤالات تحقیقاتی خاص و تحلیل داده‌ها بر اساس این سؤالات علاقه‌مند بودند؛ به طوری که این یک تحلیل تماتیک نظری بود تا اینکه استنتاجی و قیاسی باشد؛ بنابراین، هر بخش داده‌های را که مربوط به مسئله تحقیق بود یا در مورد موضوع مورد نظر جالب توجه بود، کدگذاری شده است. با این حال، اگر قصد محقق انجام تحلیل استنتاجی باشد، ممکن است از کدگذاری خط به خط برای کدگذاری هر خط منفرد استفاده کند. در کار حاضر از کدگذاری باز استفاده شده است و این بدان معنی است که کدهای از پیش تعیین شده نداشته‌اند؛ بلکه همچنانکه از طریق فرایند کدگذاری کار کرده، کدها را توسعه داده و اصلاح کرده‌اند. **مرحله ۳:** جستجوی تم‌ها همانگونه که پیش از این گفته شد، تم یک الگو است که چیز مهم (مثلاً بار معنایی) یا جالب توجهی را در مورد داده‌ها یا سؤال پژوهش در بر دارد. بر اساس توضیح براون و کلارک (۲۰۰۶)، قوانین محکم و روشنی در مورد اینکه چه چیزی یک تم را می‌سازد، وجود ندارد. یک تم با اهمیت آن مشخص می‌شود. اگر مجموعه داده‌ای بسیار کوچک مانند یک گروه کانونی کوچک داشته باشید، بین مرحله کدگذاری و مرحله شناسایی تم‌های اولیه ممکن است هم‌پوشانی قابل توجهی وجود داشته باشد. مرحله جستجوی تم‌ها، کنکاش برای یافتن تم‌هایی (فرعی) است که یک یا دسته‌ای از مفاهیم استخراجی را در بر گیرد؛ سپس یافتن تم‌های اصلی که یک یا چند تم فرعی را پوشش دهد. در کار انجام شده، برخی از مفاهیم بررسی شده به وضوح در یک تم قرار گرفتند. در این بخش بر اساس مصاحبه از خبرگان شاخص‌های موثر بر تعالی سازمانی در سازمان آموزش و پرورش تهران پرداخته شد. بر اساس نتایج ۶۰ زیر مولفه موثر بر تعالی سازمانی در این سازمان شناسایی شدند. این شاخص‌ها عبارتند از:

توجه به اسناد بالادستی، توجه به ذی‌نفعان، توجه به مزیت رقابتی، تعیین چشم‌انداز، اهداف مأموریت‌ها و استراتژی‌های روشن مشخص، ایجاد هم‌سویی افقی و عمودی، توجه به راهبرد تمایز و متنوع‌سازی خدمات، تعیین اهداف مشخص و دقیق، تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری، تعیین اهداف قابل دستیابی، تعیین اهداف مبتنی بر واقعیت، تعیین زمان‌بندی اهداف، تخصیص صحیح منابع، سبک مشارکتی، سبک انسان‌محور، فراجراحی عمل کردن و دوری از سیاست زدگی، آینده‌نگری و تفکر راهبردی، تفکر سیستمی، تفکر خلاق و توانایی حل مسئله، حمایت‌های سیاسی از سوی مقامات عالی رتبه، حمایت‌های رسانه‌ای، وجود نهادهای نظارتی اثربخش بیرونی، وجود فضای رقابتی، شایسته‌سالاری و رعایت شرایط احراز مشاغل، تأکید بر نظام انتصابات درون سازمانی، جبران خدمات عادلانه و عملکرد محور، سیستم رفاهی انگیزشی، بهبود نگرش‌های فردی به ویژه رضایت شغلی هویت سازمانی تعهد سازمانی، طراحی و به کارگیری سیستم

مدیریت استعداد، تبیین انتظارات و اهداف عملکردی در قالب اسناد شرح شغل، انتخاب صحیح چارچوب اندازه‌گیری و شاخص‌های ارزیابی عملکرد، ارائه بازخورد عملکردی، طراحی نظام جانشین‌پروری، تعیین نیازهای آموزشی مبتنی بر الزامات فردی و سازمانی، برنامه‌ریزی اجرایی آموزشی، سنجش اثربخشی آموزشی، بودجه و اعتبارات تخصیص یافته، جذب منابع مالی و سرمایه‌گذاری بیرونی، دانش و تحصیلات، مهارت و تجربه، تخصص و ارتباط دقیق با زمینه کاری، منابع اطلاعاتی غنی، هوشمندسازی سامانه‌های اطلاعاتی، چابک‌سازی، انعطاف ساختاری، بازمهندسی فرآیندها، فرهنگ نوآوری و خلاقیت، فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر، فرهنگ مشارکت ارتباطات اعتماد، فرهنگ کار جهادی، فرهنگ پایداری و استقامت، فرهنگ تکریم، ارزش‌های انقلابی و اسلامی، شناسایی نیازها و اولویت‌های سازمان، شناسایی و غربال مخاطبان و مشتریان سازمان، طراحی دوره‌ها و تدوین فعالیت‌ها، توجه به نسبت ورودی به خروجی، توجه به بودجه سرانه کارکنان سازمان، به کارگیری اقدامات و روش فعالیت‌های مناسب، به کارگیری تکنولوژی و امکانات نوین و به روز، سنجش اثربخشی فعالیت‌ها. مرحله ۴: بررسی تم‌ها این مرحله بررسی این است که آیا تم‌های فرعی ایجاد شده به خوبی مفاهیم تحت شمول خود را پوشش می‌دهند یا خیر؟ و اینکه آیا تم‌های اصلی مناسب قیومیت تم‌های فرعی تحت شمول خود هستند یا نه؟ در این مرحله، تم‌های اولیه را که در مرحله ۳ شناسایی شد، بررسی و اصلاح می‌گردند و توسعه داده می‌شوند. در مرحله کنونی پژوهشگر با تجمیع تم‌های فرعی در گستره‌های معنایی وسیع‌تر به تم‌های اصلی می‌رسند؛ همچنین بایستی بررسی شود آیا تم‌هایی که به دست آورده‌ایم معنی دارند؟ و آیا معرف یک برداشت خاص هستند یا نه؟ محقق اطلاعات مربوط به هر تم را مطالعه نموده و در نظر گرفته است که آیا داده‌ها واقعاً از آن پشتیبانی می‌کنند یا خیر؟ گام بعدی، فکر کردن به این است که آیا تم‌ها در متن کل مجموعه داده کار می‌کنند و به کار می‌آیند یا خیر؛ در اینجا محقق به موارد فوق در حوزه تحقیق توجه نموده است:

- آیا تم‌ها معنایی در حوزه تعالی سازمان آموزش و پرورش تهران را می‌رسانند یا حسی را بیان می‌کنند؟

- آیا مفاهیم تم‌های شناسایی شده در حوزه تعالی سازمانی را پشتیبانی می‌کنند؟

- آیا سعی شده است مفاهیم کاملاً با یک تم منطبق باشند؟

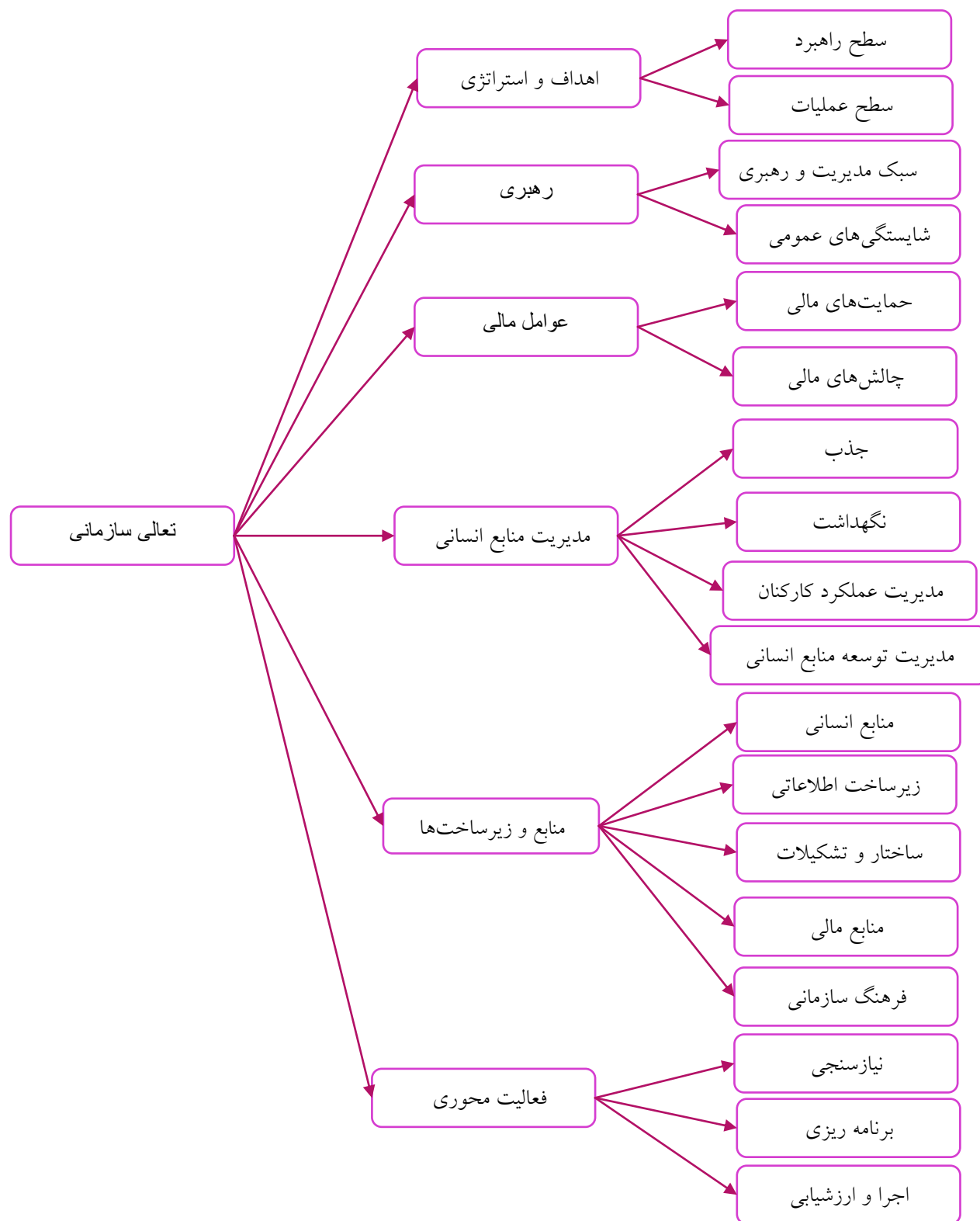
- اگر تم‌ها با هم همپوشانی دارند، آیا واقعا تم‌های جداگانه‌ای هستند؟

- آیا تم‌های فرعی به دست آمده از لحاظ معنایی در درون تم‌های اصلی قرار می‌گیرند؟

- آیا با در نظر گرفتن رابطه والد-فرزند، آیا تم‌های اصلی صلاحیت قیومیت تم‌های فرعی را در حوزه اجرایی نمودن تعالی سازمانی دارند یا خیر؟

- آیا تم‌های دیگری درون داده‌ها وجود دارد؟

پس از استخراج عوامل مرتبط با تعالی سازمانی در آموزش و پرورش مدل تحقیق به شرح نمودار شماره (۳)، ذیل است:



نمودار ۳: مدل نهایی تحقیق

در مرحله بعد اقدام به اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی شده است.

۲-۴ اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی

در این مرحله با توجه به اینکه از روش تکنیک مقایسه زوجی برای رتبه‌بندی عوامل استفاده شد، ابتدا با استفاده از میانگین هندسی، نظرات خبرگان سنجش شدند. شاخص‌های شناسایی شده در این بخش به ترتیب در جدول (۷)، آمده است.

جدول ۷: ماتریس تجمیعی مقایسات زوجی عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی اداره آموزش و پرورش

استان تهران

فعالیت محوری	رهبری	عوامل مالی	اهداف و استراتژی	منابع و زیرساخت‌ها	مدیریت منابع انسانی	
۱۱	۹	۵	۱۰	۱۱	۱	مدیریت منابع انسانی
۲	۳	۳	۱	۱	۰/۰۹۱	منابع و زیرساخت‌ها
۷	۳	۱	۱	۱	۰/۱	اهداف و استراتژی
۱۰	۹	۱	۱	۰/۳۳	۰/۲	عوامل مالی
۸	۱	۰/۱۱	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۱۱۱	رهبری
۱	۰/۱۲	۰/۱	۰/۱۴	۰/۵	۰/۰۹۱	فعالیت محوری
۴۲/۳	۲۷	۱۰/۸	۱۵/۴	۱۶/۳	۲/۱۱۸	مجموع

محاسبه ماتریس نرمال شده

در این مرحله برای تعیین اولویت از نرمال‌سازی و تعیین میانگین موزون استفاده شد. خروجی استاندارد در جدول (۸)، ارائه شده است.

جدول ۸: ماتریس نرمال شده عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی اداره آموزش و پرورش استان تهران

فعالیت محوری	رهبری	عوامل مالی	اهداف و استراتژی	منابع و زیرساخت‌ها	مدیریت منابع انسانی	
۰/۲۶	۰/۳۳۳	۰/۴۶	۰/۶۴۸	۰/۶۷۵	۰/۴۷۲	مدیریت منابع انسانی
۰/۰۴۷	۰/۱۱۱	۰/۲۷۶	۰/۰۶۵	۰/۰۶۱	۰/۰۴۳	منابع و زیرساخت‌ها
۰/۱۶۵	۰/۱۱۱	۰/۰۹۲	۰/۰۶۵	۰/۰۶۱	۰/۰۴۷	اهداف و استراتژی
۰/۲۳۶	۰/۳۳۳	۰/۰۹۲	۰/۰۶۵	۰/۰۲	۰/۰۹۴	عوامل مالی
۰/۱۸۹	۰/۰۳۷	۰/۰۱	۰/۰۲۲	۰/۰۲	۰/۰۵۲	رهبری
۰/۰۲۴	۰/۰۰۵	۰/۰۰۹	۰/۰۰۹	۰/۰۳۱	۰/۰۴۳	فعالیت محوری

طبق نتایج تکنیک مقایسه زوجی، اهمیت نسبی هر عامل نسبت به عوامل دیگر در جدول (۹)، نشان داده شده است.

جدول ۹: ماتریس مقایسه زوجی معیارهای اصلی

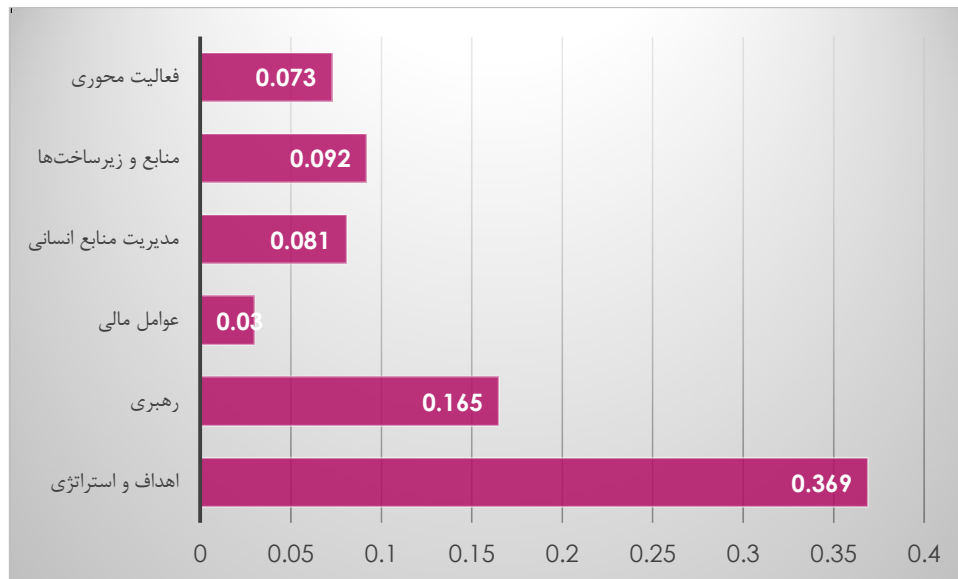
فعالیت محوری	رهبری	عوامل مالی	اهداف و استراتژی	منابع و زیرساختها	مدیریت منابع انسانی	
۲/۷۶۵	۱/۴۱۲	۲/۷۷۳	۰/۷۱۱	۱/۵۴۹	۱	مدیریت منابع انسانی
۱/۴۳۲	۱/۲۱۱	۰/۹۸۷	۰/۳۵۱	۱	۰/۷۴۳	منابع و زیرساختها
۱/۲۶۵	۰/۵۷۹	۲/۱۹۸	۱	۱/۲۶۹	۱/۳۲۷	اهداف و استراتژی
۱/۸۵۵	۲/۶۹۴	۱	۰/۶۵۱	۰/۴۵۵	۰/۵۴۱	عوامل مالی
۱/۱۲۱	۱	۲/۳۱۵	۱/۲۱۱	۱/۱۷۹	۱/۴۳۲	رهبری
۱	۱/۳۶۴	۰/۹۵۶	۱/۵۴۱	۱/۶۹۱	۲/۶۴۱	فعالیت محوری

جدول ۱۰: تعیین اولویت معیارهای اصلی تحقیق

بردار ویژه	میانگین هندسی	فعالیت محوری	رهبری	عوامل مالی	اهداف و استراتژی	منابع و زیرساختها	مدیریت منابع انسانی	
۰/۰۸۱	۰/۵۱۴	۱/۱۱۳	۰/۹۷۲	۱/۹۹۸	۰/۳۵۱	۰/۹۸۱	۱	مدیریت منابع انسانی
۰/۰۹۲	۰/۵۲۱	۱/۴۲۸	۰/۶۴۵	۱/۸۵۶	۰/۵۷۴	۱	۰/۳۸۱	منابع و زیرساختها
۰/۳۶۹	۱/۸۸۹	۲/۲۱۵	۱/۳۳۴	۲/۲۳۴	۱	۲/۱۸۸	۱/۳۱۴	اهداف و استراتژی
۰/۰۳	۰/۴۹۸	۰/۶۷۹	۰/۳۵۹	۱	۰/۵۲۱	۰/۴۵۲	۰/۳۷۳	عوامل مالی
۰/۱۶۵	۱/۲۱۴	۱/۱۰۸	۱	۱/۳۶۹	۱/۱۱۵	۱/۲۲۱	۰/۶۵۱	رهبری
۰/۰۷۳	۰/۵۰۷	۱	۱/۳۶۵	۱/۴۷۴	۰/۶۹۳	۰/۷۸۵	۰/۵۴۹	فعالیت محوری

جدول ۱۱: اولویت بندی عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی اداره آموزش و پرورش تهران

رتبه	وزن نرمال	معیارهای شناسایی شده
۱	۰/۳۶۹	اهداف و استراتژی
۲	۰/۱۶۵	رهبری
۳	۰/۰۳	عوامل مالی
۴	۰/۰۸۱	مدیریت منابع انسانی
۵	۰/۰۹۲	منابع و زیرساختها
۶	۰/۰۷۳	فعالیت محوری



نمودار ۴: اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی اداره آموزش و پرورش استان تهران

با توجه به نتایج نهایی، گزینه اول یعنی اهداف و استراتژی با وزن ۰,۳۶۹، رتبه اول را در عوامل مؤثر بر تعالی سازمانی در اداره آموزش و پرورش کسب کرده است. از بین عوامل مختلف به ترتیب رتبه دوم متغیر رهبری با وزن ۰,۱۶۵، رتبه سوم متغیر منابع و زیرساخت‌ها با وزن ۰,۰۹۲، رتبه چهارم متغیر مدیریت منابع انسانی با وزن ۰,۰۸۱، رتبه پنجم متغیر فعالیت محوری با وزن ۰,۰۷۳ و رتبه ششم متغیر عوامل مالی با وزن ۰,۰۳، در تعالی سازمانی اداره آموزش و پرورش تهران نقش دارد.

۲-۵ نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

بر اساس نتایج رویکرد تحلیل تم؛ ۶ مقوله اصلی، در ۱۸ تم اصلی و ۶۰ تم فرعی مؤثر بر تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شناسایی گردیدند. بر اساس نتایج رویکرد تحلیل سلسه مراتبی اهداف و استراتژی با وزن ۰,۳۶۹، رتبه اول متغیر رهبری با وزن ۰,۱۶۵، رتبه دوم، منابع و زیرساخت‌ها با وزن ۰,۰۹۲، رتبه سوم، مدیریت منابع انسانی با وزن ۰,۰۸۱، رتبه چهارم، فعالیت محوری با وزن ۰,۰۷۳، رتبه پنجم و متغیر عوامل مالی با وزن ۰,۰۳، رتبه ششم در تعالی سازمانی اداره آموزش و پرورش تهران نقش دارد. با توجه به روابط معنادار میان متغیرها نتایج تحقیق حاضر در راستای نتایج تحقیقات در بخش پیشینه پژوهش داخلی تحقیقات شهریاری و همکاران (۱۴۰۲)، حق خواه و همکاران (۱۴۰۲)، پورصفایی و همکاران (۱۴۰۲)، اعتباریان و همکاران (۱۴۰۱)، بنیادی و همکاران (۱۴۰۱)، فریادرس و همکاران (۱۴۰۱)، قدیانی و همکاران (۱۴۰۱)، شهریاری و همکاران (۱۴۰۱)، کاکایی و همکاران (۱۴۰۰)، گودرزی (۱۴۰۰)، سید نقوی و همکاران (۱۳۹۷) و در پژوهش خارجی تحقیقات خوزه و همکاران (۲۰۲۳)، میامی (۲۰۲۲)، لی و همکاران (۲۰۲۲)، پاراگونزالز و همکاران (۲۰۲۱)، لئونل و همکاران (۲۰۲۱)، تروهید و ریس (۲۰۱۶)، پاتیسون (۲۰۱۱)، قرار دارد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهادات زیر جهت افزایش تعالی سازمانی آموزش و پرورش تهران با توجه به اثرگذاری متغیرهای ۶ گانه اصلی ارائه می‌گردد:

۱-پیشنادهای حوزه مدیریت

حامی بودن هیات ریسه سازمان نسبت به ارزش‌های سازمان،
 قدردانی هیات ریسه از کارکنان پر تلاش،

۲- پیشنهادهای حوزه رهبری

استفاده مدیران از سبک‌های رهبری اخلاقی، استفاده مدیران از سبک‌های رهبری نوین، آمادگی همیشگی سازمان در تغییر استراتژی‌ها،

۳- عوامل مالی

تخصیص منابع مورد نیاز جهت اجرای فرآیند تعالی در سازمان

۴- مدیریت منابع انسانی

بهبود رضایت کارکنان سازمان،

توسعه فضای اخلاقی مبتنی بر آموزه‌های اسلامی

داشتن ارتباط و گفت‌وگو متقابل بین سازمان و کارکنان،

داشتن درک صحیح کارکنان از اهداف و مأموریت سازمان،

استقبال سازمان از ابتکار عمل کارکنان،

درگیر کردن کارکنان در روش‌های بهبود عملکرد سازمانی،

به منظور ایجاد تغییرات اساسی در سازمان آموزش و پرورش تهران، اهداف سازمانی از طرف مدیران به روشنی مشخص شوند تا همه کارکنان درک مشترکی از مأموریت سازمان داشته باشند.

۵- منابع و زیرساخت‌ها

برگزاری دوره‌های آموزشی با توجه به نیازهای روز سازمان،

داشتن روند تکاملی برنامه‌های آموزشی سازمان،

طراحی و اجرای تخصص‌های شغلی با توجه به نیازهای آموزشی،

ارزیابی تمامی فرآیندهای سازمانی،

دریافت همیشگی انتقادات و پیشنهادات از ارباب رجوع،

افزایش مستمر دانش و سطح تحصیلات کارکنان.

۶- پیشنهادهای فعالیت محوری

تاثیر برنامه‌ریزی منابع انسانی از استراتژی و اهداف سازمانی،

همسوسازی نیازهای آموزشی کارکنان با اهداف سازمان،

پیش‌تاز بودن سازمان در استفاده از روش‌های نوین فناوری و اطلاعاتی،

پژوهش حاضر با محدودیت‌هایی نیز مواجه بود که از آن جمله می‌توان به محدود بودن جامعه آماری به مدیران و مسئولین سازمان آموزش و پرورش و وجود متغیرهای مزاحمی نظیر سیاست کلان منابع انسانی در حوزه آموزش و پرورش، سبک مدیریت در سازمان آموزش و پرورش تهران اشاره کرد.

پژوهش‌های آینده چنین پژوهشی را روی نمونه‌ای دیگر و در سازمان‌های غیرخدماتی نیز پیاده نمایند. این مطالعه گامی هر چند کوچک در استای پر کردن خلاء موجود در مطالعات تجربی مربوط به تعالی سازمانی بوده است. با این حال، بررسی تجربی روابط میان تعالی سازمانی با هوش سازمانی، اخلاق، تعهد، فرهنگ، سبک‌های رهبری و مدیریتی برای مطالعات آینده می‌باشد.

منابع و مآخذ

- آدیش محمدعلی، علیخان گرگانی روح‌الله، کیاکجوری کریم. (۱۴۰۱)، مطالعه کیفی تعالی سازمانی در بیمارستان‌های وابسته به دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران. بهداشت و ایمنی کار، ۱۲ (۴): ۹۰۹-۹۲۹.
- اسحاقیه فیروزآبادی، امیراحسان؛ اسلامی، حسین و همتیان، هادی، (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر مهارت‌های آینده‌پژوهی در تعالی منابع انسانی (شرکت‌های کاشی و سرامیک استان یزد)، فصلنامه آینده‌پژوهی مدیریت، ۳۱ (۱۲۵)، ۵۵-۶۷.
- اعتباریان، اکبر. فرمانفرمایی، تکتم. کریمیان، مهدیه. (۱۴۰۱). شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر تعالی سازمان‌های فرهنگی هنری در ارائه خدمات آموزش‌های هنری (مطالعه موردی: سازمان حوزه هنری انقلاب اسلامی)، مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۲۰، شماره ۳، صص ۵۹۱-۶۱۲.
- بنیادی پروین، ساکی رضا، فضل الهی قمشی سیف‌الله. (۱۴۰۱). طراحی مدل تعالی منابع انسانی (معلمان) دوره ابتدایی در آموزش و پرورش. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۶ (۲): ۱۹۷-۲۱۳.
- پورصفائی مریم، حبیبی تبار حسین، نوبری علیرضا، امجدی غلامرضا. (۱۴۰۲). ارائه مدل تعالی سازمان‌های دولتی با رویکرد اسلامی مبتنی بر بیانیه گام دوم انقلاب. سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت، ۷ (۲): ۱-۱۷.
- خواه رودسری، محمدرضا و گنجی نیا، حسین و سلیمی، سعید باقر و آزاده دل، محمدرضا، (۱۴۰۲)، پیامدهای پیاده سازی مدل تعالی سازمانی (EFQM) با تأکید بر مولفه‌های اخلاقی و تأثیر آن بر چشم‌انداز سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، دوره: ۱۸، شماره: ۱
- رنگریز، حسن. حسن پور، اکبر. عباسیان، حسین. سجاده، عاطفه. (۱۴۰۰). طراحی مدل مدیریت سرمایه انسانی در بخش دولتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۳ (۴): ۱۱۵-۱۵۶.
- شهریاری، کژال. داداش کریمی، یحیی. تیمورنژاد، کاوه. غلامزاده، داریوش. (۱۴۰۱). تدوین مدل کیفی تعالی سرمایه انسانی در آموزش و پرورش ایران. تعالی منابع انسانی، ۳ (۲): ۳۶-۲۱.
- عسگرنژاد نوری، باقر. میرموسوی، معصومه. (۱۴۰۰). فراتحلیل شاخص‌های کلیدی مدیریت منابع انسانی موثر بر بهبود عملکرد کارکنان. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۰ (۱۰۱): ۱۲۵-۱۶۰.
- عنانهاد، محمود. قویدل، الهه. (۱۴۰۰). استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در رتبه‌بندی شاخص‌های ارزیابی معیارهای هویتی مساکن قدیمی باارزش، مطالعه موردی: محله قدیمی ساغریسازان رشت. مطالعات جغرافیایی نواحی ساحلی، ۲ (۴): ۱۳۳-۱۶۰.
- فریادرس، پروین. مشعلی، بهزاد. رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۱). ارائه الگوی استقرار تعالی منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران در راستای برنامه‌ریزی منطقه‌ای و توسعه پایدار. فصلنامه جغرافیا (برنامه‌ریزی منطقه‌ای).
- قدیانی، حسین. قدمی، کاوه. پیری زمانه، مسلم. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی مولفه‌های شایستگی‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس رویکرد تحلیل سلسله مراتبی (AHP) (مطالعه موردی: یکی از مجموعه‌های سازمان بسیج مستضعفین). مطالعات راهبردی بسیج، ۲۵ (۹۵): ۱۹۷-۲۳۱.
- کاکائی ح.، قلی پور جمنانی ف.، ترحمی ع.، دهقان نجم‌آبادی ع. (۱۴۰۰). بررسی ارتباط مدل تعالی منابع انسانی با انگیزش شغلی پرسنل شرکت آلومینیوم پارس شهرک صنعتی کاوه. فصلنامه علمی تخصصی رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۵ (۱۶): ۱۳۶-۱۴۵.

گودرزی ف. (۱۴۰۰). ترسیم نقشه فازی تعالی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی شعبه ۲۵ با رویکرد جایزه کیفیت اروپا. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۵(۱۶)، ۲۵۲-۲۶۹.

González-Cruz T, Roig-Tierno N, Botella-Carrub D (2018) Quality management as a driver of innovation in the service industry, *Service Business*, 12:505–524

Parast MM, Golmohammadi D (2019) Quality management in healthcare organizations: Empirical evidence from the Baldrige data. *Int J Prod Econ* 216:133–144.

Dicker R, Garcia A, Kelly A, Mulrooney H (2019) What does ‘quality’ in higher education mean? Percept Staff Students Employers, *Stud Higher Educ* 44(8):1425–1441.

Latif KF, Latif I, Sahibzada UF, Ullah M (2019) In search of quality: measuring Higher Education Service Quality (HiEduQual). *Total Qual Manag Bus Excell* 30(7–8):768–791.

Araújo M, Sampaio P (2014) The path to excellence of the Portuguese organizations recognized by the EFQM model. *Total Qual Manag Bus Excell* 25(5/6):427–438.

Mahour Mellat Parast · Arsalan Safari, (2023), Do quality and business excellence models improve quality and operational results in educational organizations? A repeated cross-sectional analysis, *Operations Management Research*, 16:868–886.

AlSudany, A. M. S., & Al-Musawi, Y. H. (2020). Evaluating The Performance Of Human Resources Using The European Excellence Model (Efqm 2013) And Its Impact On Intellectual Capital Investment/Field Study In The Iraqi Ministry Of Justice. *Journal of Critical Reviews*, 7(15), 5016-5024.

Anwar, G. Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management*, 5(1), 35-47.

Gómez-López, R., Serrano-Bedia, A. M., & López-Fernández, M. C. (2019). An exploratory study of the results of the implementation of EFQM in private Spanish firms. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

Gruzina, Y., Firsova, I., & Strielkowski, W. (2021). Dynamics of human capital development in economic development cycles. *Economies*, 9(2), 1-18.

Hameed, M. (2022). The application of the radar approach in the European Foundation Quality Management (EFQM). *Iraqi Journal of Intelligent Computing and Informatics (IJICI)*, 1(2), 78–85. <https://doi.org/10.52940/ijici.v1i2.14>

Index GI. Government institutions effectiveness: Yemen versus Arab countries: Rank among 143 countries. Cornell University, INSEAD, and the World Intellectual Property Organization (WIPO). 2016.

Islam, M. Z., Hasan, I., Hossain, M. M., & Low, K. C. P. (2017). Total quality management and job satisfaction among the bank employees. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 14(4), 347-365.

Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1- 10.

Nwachukwu, C., Chladkova, H., & Zufan, P. (2017). EMPIRICAL ASSESSMENT OF MICROFINANCE BANKS IN NIGERIA USING EFQM EXCELLENCE MODEL. *International Journal for Quality Research*, 11(2).

Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, Á. R. (2021). Does EFQM enhance learning and innovation?. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-25.

S.-G. Toma and P. Marinescu, “Business excellence models: a comparison,” in *Proceedings of the international conference on business excellence*, 2018, vol. 12, no. 1, pp. 966–974.

Shakhour NHT, Obeidat BY, Jaradat MO, Alshurideh M. Agile-minded organizational excellence: empirical investigation. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021;20:1-25.

Taylor P. The complexity of teacher professional growth-unravelling threads of purpose, opportunity and response, professional development in education.

V. Belvedere, A. Grando, and H. Legenvre, "Testing the EFQM model as a framework to measure a company's procurement performance," *Total Qual. Manag. Bus. Excell.*, vol. 29, no. 5-6, pp. 633-651, 2018.