

مجله علوم تربیتی (علوم تربیتی و روان‌شناسی)  
دانشگاه شهید چمران اهواز، پاییز ۱۳۸۸  
دوره پنجم، سال ۱۶-۲، شماره ۳  
ص: ۵۱-۷۲

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۶/۰۷/۱۰  
تاریخ بررسی مقاله: ۱۳۸۶/۰۹/۲۰  
تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۰۳/۲۰

## بررسی نظام توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش طی برنامه‌ی پنج ساله‌ی سوم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی کشور (۱۳۷۹-۱۳۸۳): مطالعه‌ی موردی یکی از کلان‌شهرهای ایران

\* یداله مهرعلی‌زاده

\*\* معصومه قلندری

\*\*\* حسین رجبعلی‌پور

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه‌ی سوم توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش یکی از کلان‌شهرهای ایران طی سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳، بر اساس الگوی تعالی سازمان EFQM صورت گرفته است. در این پژوهش، از روش تحقیق کاربردی، از نوع توصیفی-تحلیلی بهره گرفته شد. در مطالعه‌ی حاضر، از میان جامعه‌ی آماری که شامل تمامی مدیران، معاونان و کارکنان بخش ستادی آموزش و پرورش کلان‌شهر هدف بوده‌اند، تعداد ۱۲۰ نفر برای انجام تحقیق انتخاب شدند. نتایج به دست آمده نشان داد: الف- فاصله‌ی بین شاخص موجود و مطلوب توسعه‌ی منابع انسانی چشم‌گیر بوده است. بدین‌گونه که در این کلان‌شهر، از ۵۰۰ امتیاز توانمندسازها، ۲۰۷/۱۸، از ۵۰۰ امتیاز نتایج، ۱۸۵/۴۴ و از جمع کل (۱۰۰۰ امتیاز)، ۳۹۵/۲۵ به دست آمد. ب- تفاوت بین عوامل توانمندساز و نتایج حاصل از آن‌ها تفاوت معنی‌دار و نتایج به دست آمده کمتر از توانمندسازها است. ج- آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد مطالعه در راستای توسعه‌ی منابع انسانی در سال ۱۳۸۳ نسبت به سال ۱۳۷۹ از عملکرد مطلوب‌تری برخوردار بوده است.

واژه‌های کلیدی: نظام آموزش و پرورش، توسعه، منابع انسانی، برنامه پنج ساله سوم توسعه، الگوی تعالی سازمان

mehralizadeh\_y@scu.ac.ir

\* استاد دانشگاه شهید چمران اهواز (نویسنده مسئول)،

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

\*\*\* کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی

## مقدمه

شرایط زمانی، مکانی و جهانی و دگرگونی‌های پی‌درپی محیط موجب شده است تا نظام مدیریت منابع انسانی پدیده‌ای زنده و پویا و درحال یادگیری، به شمار بیاید. از آنجا که منابع انسانی مهم‌ترین سرمایه‌ی استراتژیک در هر سازمان است، از این‌رو، اعمال مدیریت استراتژیک برای این منبع استراتژیک نه تنها قابل توجیه است؛ بلکه امری بایسته است (میرسپاسی، ۱۳۸۵). به اصطلاح «پرورش منابع انسانی» در دهه‌ی گذشته بیش از سایر زمان‌ها مورد توجه و اهمیت بوده است. بسیاری از سازمان‌ها واحدهایی با عنوان بخش «پرورش منابع انسانی» پدید آورده‌اند. اصطلاح «پرورش منابع انسانی» را نخستین بار پروفیسور لئونارد نادلر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۶۹، کنفرانس انجمن آموزش و پرورش آمریکا به کار برد. او پرورش منابع انسانی را مجموعه‌ی اقداماتی سازمان یافته دانسته است که در چارچوب معین زمانی هدایت شوند و هدف از طراحی آن‌ها ایجاد تغییرات رفتاری باشد. توسعه‌ی منابع انسانی عبارت است از مجموعه‌ای از نگرش‌ها، دانش‌ها، مهارت‌ها، تعهدها، ارزش‌ها و تمایل افراد یک سازمان همراه با سطح تحصیلات، استعدادها، قابلیت‌ها و توانمندی‌های لازم برای انجام مشاغل کنونی یا مشاغل مورد انتظار است (سای و جلان، ۲۰۰۱). به نظر مک لاگان (۱۹۸۹) توسعه‌ی منابع انسانی با مباحث آموزش و پرورش، توسعه‌ی سازمان و توسعه‌ی مسیر پیشرفت شغلی در پیوند است. از نظر او، توسعه‌ی منابع انسانی چهار حوزه دارد: ۱- انتخاب و استخدام ۲- نظام‌های مدیریت عملکردی ۳- طرح‌ریزی منابع انسانی ۴- طراحی شغل / سازمان. «پرورش منابع انسانی»، افراد سازمان را قادر می‌سازد که توانمندی‌ها و قابلیت‌های خود را تقویت نمایند و با بهره‌وری بیش‌تر به سازمان خود خدمت کنند. آنان نیاز دارند که خود را به طور حرفه‌ای پرورش دهند. پرورش بهینه‌ی افراد آن‌ها را از نظر روان‌شناختی سرزننده و شاداب نگه می‌دارد (غلامزاده، ۱۳۸۵، صص ۴-۱).

تجربه‌ی سازمان‌های موفق نیز بیانگر آن است که ویژگی‌های دانشی و بینشی نیروی انسانی آنان، منبع منحصر به فردی برای رقابت بوده است. بر اساس نظریه‌ی رایت و مک

---

1-..Nadler

ماهان (۱۹۹۲) منابع هر شرکت، از تعیین‌کننده‌های اصلی مزیت رقابتی آن است. منابع بالقوه‌ی هر شرکت برای رقابت عبارتند از: با ارزش بودن، کمیاب بودن، تقلیدپذیری و قابلیت‌جان‌شینی. از میان منابع سه گانه: الف- فیزیکی (کارخانه، فناوری تجهیزات، موفقیت جغرافیایی)، ب- سازمانی (ساختار، نظام شناسایی بازار، فرهنگ سازمانی، روابط اجتماعی درونی و بیرونی شرکت) و ج- منبع انسانی (دانش، مهارت و بینش و نگرش عاطفی فرد به شرکت)، عامل سوّم بی‌نظیر است. سازمان‌ها در صورتی در بازار رقابتی سهمی خواهند داشت که بتوانند ارزش خود را تعالی ببخشند، به گونه‌ای که تقلید از آن برای رقبا مشکل باشد. از این رو، سرمایه‌گذاری درباره‌ی نیروی انسانی، منبع مهمی برای حفظ موقعیت رقابتی سازمان‌هاست. از سوی دیگر، دانشمندان به سازمان‌ها و دولت‌ها توصیه می‌کنند برای بهره‌گیری از پدیده‌ی جهانی شدن و دگرگونی‌های سازمان‌ها، به توسعه‌ی منابع انسانی توجه کنند. از این رو توسعه‌ی منابع انسانی به مجموعه‌ی فرآیندهایی گفته می‌شود که مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها در زمینه‌ی جذب، نگهداری، انگیزش و ارتقاء نیروی انسانی انجام می‌دهند (مهرعلی‌زاده، ۱۳۸۴). توسعه‌ی سازمانی از طریق پویایی و انعطاف‌پذیری و قابلیت درک و تطابق با شرایط متغیر محیطی، از عناصر اصلی موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف است و این امر درگرو توسعه‌ی منابع انسانی و بهره‌وری از قوه‌ی تفکر، ابتکار و خلاقیت آن‌ها است (هاریسون، ۱۳۷۶؛ مهرعلی‌زاده، ۱۳۸۴). نظام آموزش و پرورش هر کشور نیز یکی از مهم‌ترین مؤسسه‌ها و نهادهای اجتماعی است که منابع انسانی از طریق آن ایجاد و توسعه می‌یابند.

نظام برنامه‌ریزی و فعالیت‌های مربوط به تهیه و تنظیم برنامه‌ی سوّم توسعه‌ی کشور با این نگرش به امر توسعه آغاز شد که توسعه، فرایندی چندبعدی است که متضمّن بهبود مستمر در سطح زندگی جامعه و کیفیت آن است (مستندات برنامه‌ی سوّم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۳-۱۳۷۹). آموزش و پرورش ایران و کلان‌شهر بررسی شده، پنج برنامه توسعه پیش و سه برنامه توسعه در پس از انقلاب اسلامی- برنامه‌ی اوّل (۱۳۷۳-۱۳۶۹)، برنامه‌ی دوّم (۱۳۷۸-۱۳۷۴) و برنامه‌ی سوّم (۱۳۸۳-۱۳۷۹) را پشت سر گذاشته است. سند برنامه‌ی سوّم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی طی سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳ در کشور ایران اجرا شد. بدون تردید این برنامه در مقایسه با دو برنامه‌ی نخست پس از انقلاب اسلامی، مفاهیم مدرن‌تر و رویکردهای علمی‌تری را وارد حوزه‌های اجتماعی و

آموزشی کرده است. این امر حاکی از حساسیت‌های ویژه‌ای بوده است که در سال‌های یاد شده نسبت به مسائل اجتماعی پدیده آمده بود.

بررسی اهداف و سیاست‌های راهبردی مربوط به نیروی انسانی در برنامه‌ی سوّم توسعه، نشان‌دهنده‌ی دست نیافتن به این اهداف و سیاست‌های اجرایی در سازمان‌های آموزش و پرورش به دلایل زیر است: ۱- فقدان کنترل و ارزیابی پیوسته‌ی نیروی انسانی، ۲- نابسامانی‌های ترکیب و توزیع نیروی انسانی بخش آموزش و پرورش، ۳- عدم تعادل در جا به جایی‌های گسترده‌ی سالانه در وزارت آموزش و پرورش و سرانجام ۴- تناسب نداشتن جذب و خروج نیرو در آموزش و پرورش (عبداللهی، ۱۳۸۳).

آموزش و پرورش کشور و کلان‌شهر مورد بررسی، طی برنامه‌ی سوّم توسعه در زمینه‌ی نظام مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی، سیاست‌گذاری‌ها، اقدامات و فعالیت‌هایی انجام داده است؛ اما تحلیل مشخص و منسجمی از نتایج این اقدامات و عملکرد توسعه‌ی منابع انسانی در آموزش و پرورش این شهرستان به دست نداده است. از این رو، مسأله‌ی اصلی مطالعه کنونی آن است که سیاست‌ها و مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش این کلان‌شهر در راستای مؤلفه‌هایی مانند: جذب و استخدام، آموزش و توانمندسازی و انگیزش و رضایت‌مندی کارکنان اداره‌ی آموزش و پرورش در برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی سوّم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی، بررسی گردد.

### ادبیات و پیشینه‌ی تحقیق

توسعه‌ی منابع انسانی با مسائلی مانند چگونگی جذب و نگهداری منابع انسانی، کاربرد در مشاغل، آموزش و توانمندسازی و انگیزش و رضایت‌مندی کارکنان سروکار دارد. از طریق یک فرایند جذب نیروی انسانی کارآمد، سازمان اطمینان می‌یابد که گروهی از داوطلبان واجد شرایط برای هر شغلی را در اختیار دارد (جزنی، ۱۳۷۵). دسلر، ۱۹۹۹؛ دسنزو و رایبسنسون، ۱۹۹۸؛ مک‌یچ لان، ۱۹۹۹؛ آرمسترانگ، ۲۰۰۱ و استون، ۲۰۰۲ چنین دریافته‌اند که سازمان‌های متعالی به منظور تأمین هدف‌ها و اجرای برنامه‌های راهبردی کسب و کار، با به کارگیری رویکردها و فنون پیشرفته‌ی جذب و استخدام، افرادی را که از توانایی لازم برای عضویت در

سازمان و انجام‌دادن وظایف محوله برخوردار باشند شناسایی و جذب می‌کنند و شایسته‌ترین آن‌ها را به کار می‌گیرند (نقل در قلیچ‌لی و همکاران، ۳۸۴).

خوش‌نشین (۱۳۷۵) و قاسمی (۱۳۸۰) به بررسی مسائل مرتبط با نگهداری کارکنان سازمان توجه کرده‌اند. زیرا نگهداری کارکنان سازمان‌ها ابعادی وسیع‌تر از ارتباط‌دادن انسان با حقوق و مزایای دریافتی در محیط کار دارد. مقوله‌ی نگهداری، با تدابیر کاربرد مؤثر منابع انسانی سازمان تفاوت دارد و عوامل نگهدارنده‌ی کارکنان تا حدی با عوامل برانگیزاننده تفاوت است. در عین حال عوامل نگهدارنده (بهداشتی) در همه‌ی جوامع و همه‌ی سازمان‌ها، همان عواملی که مورد نظر هرزبرگ بوده است، نخواهد بود و بر حسب این‌که فرهنگ جوامع و فرهنگ سازمان‌ها مجهز به چه باورها و ارزش‌های مشترکی باشد، عوامل نگهدارنده برانگیزاننده گوناگونند. آن‌چه که در طراحی نظام نگهداری و منابع انسانی حایز اهمیت دارد هم‌سویی تدابیر و راهبردهای نظام نگهداری با هدف‌ها و راهبردهای سازمان است. نظام نگهداری و منابع انسانی را می‌توان به دو دسته تقسیم نمود:

- ۱- مواردی که بیشتر درباره‌ی با تندرستی و حفظ سلامت جسمی کارکنان است. از جمله اقدامات بهداشتی، ایمنی و حفاظتی، تربیت بدنی، خدمات درمانی و مانند این‌ها.
- ۲- مواردی که تقویت‌کننده‌ی روحیه و حفظ شئون انسانی کارکنان است. این عوامل عمدتاً جنبه روانی معنوی، ارزشی و اعتقادی دارد (میرسپاسی، ۱۳۸۲).

آموزش و توانمندسازی کارکنان، برنامه‌ریزی شغلی، افزایش کارایی، و ارزشیابی به برآورده‌شدن نیازهای سازمان و شاغلین آن می‌انجامد (جوادین، ۱۳۸۳؛ جزنی، ۱۳۷۵؛ مهرعلی‌زاده و چینی‌پرداز، ۱۳۸۵). مطالعات مختلفی در حوزه‌ی نگهداری، انگیزش و رضایت شغلی و توانمندسازی کارکنان در خارج و داخل کشور نشان می‌دهد که یکی از مهم‌ترین مبانی تحوّل سازمان، به کارگیری مدل مشارکت- توانمندسازی است. مشارکت در برنامه‌های تحوّل سازمان، مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد کند. افزایش مشارکت و توانمندسازی، از عمده‌ترین هدف‌های اصلی و ارزش‌های والای حوزه‌ی تحوّل سازمان به شمار می‌روند. الوانی و دانایی‌فرد، ۱۳۸۰؛ ایلی و عالیخانی، ۱۳۸۱؛ پاک‌سرشت و مهرعلی‌زاده، ۱۳۸۴؛ جعفری و همکاران، ۱۳۸۳؛ سرمدی، ۱۳۸۴؛ سالیس، ۱۹۹۶؛ لیچ، ۲۰۰۱؛ چن، ۲۰۰۵ و هرلینگ، ۲۰۰۶). راه‌های گوناگونی

مانند به غنی‌سازی شغل، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادها، تشکیل گروه‌های کاری و مشارکت در هدف‌گذاری وجود دارد (محمدی، ۱۳۸۰؛ مهرعلی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۴).

با توجه به نقش محوری سرمایه‌ی انسانی در عصر اطلاعات و اقتصاد دانش‌محور، امروزه سازمان‌ها به موضوع مدیریت منابع انسانی به مثابه رویکردی راهبردی به مدیریت با ارزش‌ترین سرمایه‌های سازمانی بیش از پیش مورد توجه می‌کنند. همچنین با کاربرد روزافزون مدل‌های تعالی سازمانی در ارزیابی و بهبود عملکرد سازمان‌ها (دولتی و خصوصی)، بایسته است که از یک مدلی جامع و نظام‌مند برای ارزیابی و بهبود بخش منابع انسانی بهره‌گرفته شود (قلیچ‌لی و همکاران، ۱۳۸۴، ص ۱۹۹).

یکی از روش‌های اندازه‌گیری و بهبود کیفیت که در سال‌های اخیر کاربرد زیادی یافته است، نظام تعالی سازمانی EFQM است. بنابراین پژوهشگر نیز در بررسی حاضر از این الگو بهره‌گرفته است؛ زیرا این روش در مقایسه با دیگر الگوهای تضمین کیفیت در مؤسسات آموزشی جامعیت بیش‌تری دارد، و دارای دو بعد توانمندسازی و نتایج است (مهرعلی‌زاده، ۱۳۸۸).

این دسته مفاهیم در هنگام اجرای مدل تعالی EFQM، با استفاده از نه معیار و بیست و سه زیر معیار دو گروه توانمندسازها<sup>۱</sup> و نتایج<sup>۲</sup> عملی می‌شوند. ساریوا، رزا و اری<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) توانمندسازها مستقیماً به این مربوط می‌شوند که چه کاری انجام می‌شود و روش انجام این کار چیست؟ در حالی که نتایج با این موضوع سروکار دارد که سازمان چه عملکردی را به دست آورده است.

ملاک‌های رضایت مشتری، رضایت منابع انسانی و تأثیر بر جامعه بر اساس دو رویکرد الف- مقیاس‌های ادراکی (دیدگاه و نظرات مدیران و کارکنان) و ب- شاخص‌های عملکردی ارزیابی می‌شوند. ملاک نتایج کلیدی عملکرد با توجه به دو رویکرد متفاوت دیگر: الف-

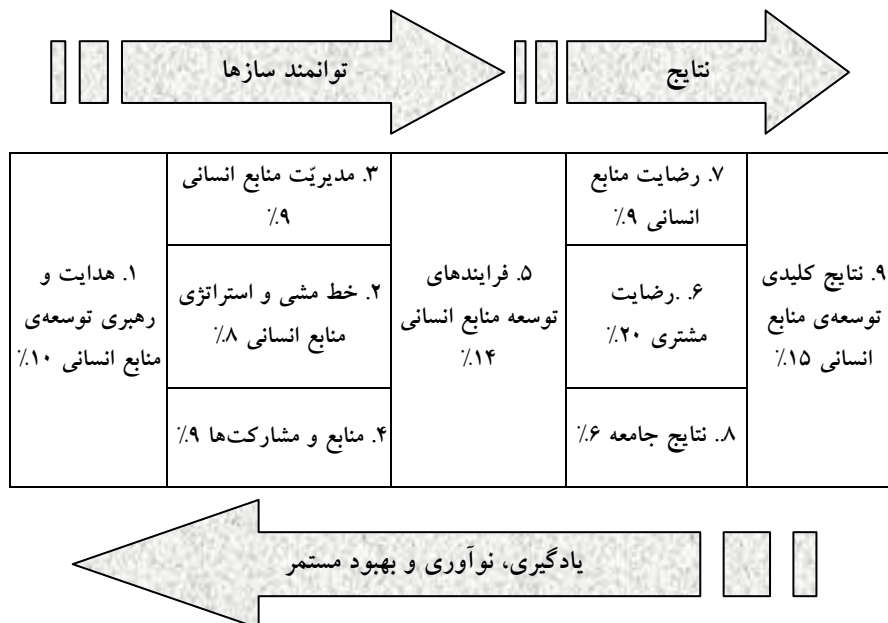
---

1-..Enablers

2-..Results

3-..Saraiva, Rosa, & Orey

دستاوردهای کلیدی عملکرد و ب- شاخص‌های کلیدی عملکردی ارزشیابی می‌شوند. ۱- مقیاس‌های ادراکی بیانگر ادراکات کارکنان از سازمانند هستند به طور عمده از راه نظر سنجی‌ها، گروه‌های نمونه، مصاحبه‌ها و ارزیابی‌ها به دست می‌آیند. ۲- شاخص‌های عملکردی نیز که شاخص‌هایی داخلی‌اند، به منظور پایش، شناخت، پیش‌بینی و بهبود عملکرد کارکنان سازمان و پیش‌بینی نوع برداشت‌های آن‌ها از سازمان به کار گرفته می‌شوند. امتیاز عامل توانمندساز ۵۰۰ یا ۵۰٪ و امتیاز عامل نتایج نیز ۵۰۰ یا ۵۰٪ است. این امتیازها با توجه به ملاک‌های مختلف و اهمیت و تأثیری که هر ملاک دارد، متفاوت خواهد بود. لازم به توضیح است که برای جلب نظر مؤسسات گواهی‌دهنده EFQM و حضور در محل برای ارزیابی، دست کم به دست آوردن امتیازی بالاتر از ۴۵۰ یا ۴۵٪ در زمینه‌ی توانمندسازها و نتایج ضروری است (شکل ۱، مهرعلی‌زاده، ۱۳۸۸).



شکل ۱. ملاک‌ها و امتیازات توسعه‌ی منابع انسانی بر اساس الگوی اروپایی تعالی سازمان

خودارزیابی بنا به گفته‌ی نیلسون و ساموئل سون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱؛ به نقل در رزا و آمرال، ۲۰۰۴) ممکن است با استفاده از محدوده‌ی از روش‌های کیفی و کمی، از ماتریس‌ها و روش‌های پیش فاکتور و هم‌چنین کارگاه‌ها، پرسشنامه‌ها و شبیه‌سازی جایزه انجام شود. پنج روش مختلف برای انجام خودارزیابی‌ها در سازمان‌ها عبارتند از: پرسش‌نامه، ماتریس، کارگاه، شبیه‌سازی جایزه و سیاهه یا پیش فاکتور. اجرای خودارزیابی و سنجش با استفاده از مدل تعالی EFQM، ارزیابی عملکرد را میسر می‌سازد، حوزه‌هایی را برای بهبود تعیین می‌کند و افراد سازمان را در ایجاد یک روش بهبود پیوسته برای کیفیت فراهم می‌کند (ونگ و دالگار<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).

بنابراین، گذری بر مباحث یاد شده درباره‌ی نظام مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی و تأکید بر کیفیت آن در مؤسسات آموزشی و کارآموزی نشان می‌دهد انجام خودارزیابی در بخش توسعه‌ی منابع انسانی ضرورتی است که همه‌ی سازمان‌ها به ویژه مؤسسات و مراکز آموزشی و کارآموزی باید به صورت نظام‌مند به آن بپردازند. برای این‌که خودارزیابی مفید باشد، توصیه می‌شود این کار نسبت به یک مدل سرآمدی که مجموعه‌ی عملکردهای مناسب را در کنار هم قرار داده است صورت پذیرد. با توجه به این که مدل EFQM در مقایسه با سایر الگوهای تضمین کیفیت در مؤسسات آموزشی جامعیت بیشتری دارد، بنابراین از این مدل برای خودارزیابی در بررسی عملکرد نظام مدیریت توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش، استفاده شد.

### هدف کلی پژوهش

مطالعه‌ی حاضر با هدف آگاهی از میزان تحقق اهداف برنامه‌ی سوّم نظام توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش یکی از کلان شهرهای ایران طی سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳ طراحی شده است.

1-..Nilsson & Samuelsson

2-..Wong & Dalgaard



### پرسش‌های پژوهش

عملکرد توانمندسازها (رهبری، خط‌مشی‌ها و برنامه‌ریزی، منابع انسانی، منابع و شراکت‌ها و فرآیندهای اجرایی و عملیاتی توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد مطالعه چگونه بوده است؟

عملکرد مدیریت در نظام توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد مطالعه در پیوند با نتایج به دست آمده در زمینه کارکنان، مشتریان، جامعه و شاخص‌ها و دستاوردهای سازمانی چگونه بوده است؟

عملکرد آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد مطالعه در بخش ستادی در پایان برنامه‌ی سوم توسعه در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی در مقایسه با سال آغاز برنامه چگونه بوده است؟

### فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ی ۱: مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد مطالعه در مقایسه با استاندارد مدل اروپایی کیفیت "EFQM" از عملکرد پایین‌تری داشته است.

فرضیه‌ی ۲: بین عوامل توانمندساز و نتایج در مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی، تفاوت معنی‌داری وجود دارد.

فرضیه‌ی ۳: عملکرد آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی در بخش ستادی در پایان برنامه‌ی سوم توسعه در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی بیشتر از سال شروع برنامه بوده است.

### روش پژوهش

با توجه به ماهیت موضوع، شرایط تأثیرگذار در مطالعه و جدید بودن کاربست الگوی تعالی سازمان EFQM در مطالعه‌ی حاضر، روش تحقیق، رویکردی توصیفی-تحلیلی است و در آن برای به دست آوردن داده‌ها و اطلاعات از پیمایش و بررسی اسناد و مدارک بهره‌گرفته

شده است. در این رویکرد یعنی نظرسنجی و بررسی اسناد و مدارک بر حسب نیاز، اطلاعاتی از روندهای توسعه‌ی منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش جمع‌آوری و تحلیل گردید.

### جامعه‌ی آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه‌ی آماری شامل مدیران و کارکنان بخش ستادی نواحی چهارگانه‌ی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی و هم‌چنین مدیران و کارکنان ستادی مقطع متوسطه و بخش مدیریّت منابع انسانی سازمان آموزش و پرورش کلان‌شهر (به عنوان پشتیبانی‌کننده و تعیین‌کننده اصلی استراتژی و خط مشی سازمانی) است. بدین ترتیب، روش نمونه‌گیری در این پژوهش عبارت از روش نمونه‌گیری احتمالی طبقه‌بندی شده است. اما؛ در انتخاب تصادفی مدیران، برای جلوگیری از سوگیری ذهنی مدیرانی که در دولت جدید به سمت مدیریّت در نواحی و بخش‌های فرعی بخش ستادی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی منصوب شده‌اند از مدیران قبلی نیز نظرسنجی به عمل آمد. از این رو در هر پست مدیریّتی، چنان‌چه مدیر آن بخش تغییر کرده بود، از مدیران قبلی و کنونی نظرسنجی به عمل آمد. در این پژوهش، با استفاده از روش تخمینی تعیین حجم نمونه، نمونه‌ای ۱۲۰ نفری انتخاب شد. در این نمونه، ۲۴ نفر از ناحیه‌ی یک، ۲۴ نفر از ناحیه‌ی دو، ۲۴ نفر از ناحیه‌ی سه، ۲۴ نفر از ناحیه‌ی چهار، و ۲۴ نفر از کارکنان ستادی سازمان آموزش و پرورش استان مورد نظر (۱۲۰ نفر شامل: ۲۰ مدیر و ۱۰۰ کارمند؛ یعنی از هر سازمان ۴ نفر مدیر و ۲۰ نفر کارمند) به صورت تصادفی انتخاب گردید. گفتنی است که پرسشنامه تنها به افرادی تحویل داده شد که دست کم چهار سال سابقه خدمت در آموزش و پرورش را داشتند.

### ابزار جمع‌آوری اطلاعات

در پژوهش حاضر، از پرسش‌نامه‌ی محقق ساخته بر اساس الگوی EFQM استفاده شده است. براساس نمونه‌گیری، پرسش‌نامه‌ها بین مدیران و کارکنان ستادی نواحی چهارگانه و سازمان آموزش و پرورش این کلان‌شهر توزیع شد. در تکمیل آن برای بررسی فعالیت‌های

انجام شده طی برنامه‌ی پنج ساله‌ی سوّم (۱۳۸۳-۱۳۷۹) نیز به بررسی اسناد و مدارک و شاخص‌های توسعه‌ی منابع انسانی پرداخته شده است.

### روایی و اعتبار پرسش‌نامه

برای تعیین روایی پرسش‌نامه محقق ساخته‌ی توسعه‌ی منابع انسانی از روش روایی محتوایی و همچنین برای تعیین اعتبار پرسش‌نامه روش آلفای کرونباخ بهره گرفته شد. برای دستیابی به روایی محتوایی، پرسش‌نامه‌ی تدوین شده بین ۵ نفر از اعضای هیأت علمی یکی از دانشکده‌های علوم تربیتی و روان‌شناسی و ۱۰ نفر از مدیران و ۱۶ نفر از کارشناسان بخش ستادی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی، توزیع و نظرات آنان در مورد پرسش‌ها، اصطلاحات و مفاهیم به کارگرفته شده در پرسش‌نامه گردآوری شد. پس از جمع‌بندی نظرات، تغییرات و اصلاحات پیشنهادی آنان در پرسش‌نامه انجام شد. هم‌چنین در مطالعه‌ی مقدماتی، پرسش‌نامه بین ۲۴ نفر از مدیران و کارشناسان ستادی آموزش و پرورش توزیع گردید و آلفای کرونباخ محاسبه شده ۰/۹۵ بود. در مطالعه اصلی، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده ۰/۹۴ و ضریب پایایی به دست آمده مربوط به هر یک از ملاک‌های رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریّت منابع انسانی، مشارکت، فرایند، رضایت منابع انسانی، نتایج مشتریان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد به ترتیب ۰/۸۴، ۰/۸۷، ۰/۸۳، ۰/۷۸، ۰/۹۰، ۰/۷۸، ۰/۷۵، ۰/۸۱ و ۰/۷۷ است و پایایی کلّ پرسش‌نامه ۰/۹۴ بوده است که این مقادیر از نظر روان‌سنجی مقادیر قابل قبول است.

### یافته‌های پژوهش

در جمع‌بندی کلی از نتایج عامل‌ها و ملاک‌های فرعی در نظام توسعه‌ی منابع انسانی در آموزش و پرورش طی برنامه‌ی توسعه‌ی سوّم ارزیابی وضعیّت مدیریّت این شهرستان در جدول شماره‌ی ۱ توصیف شده است.

نتایج به دست آمده در جدول ۱ نشان می‌دهد که فاصله‌ی بین شاخص موجود و مطلوب

جدول ۱. نتایج عامل‌ها و ملاک‌های فرعی در نظام توسعه‌ی منابع انسانی در آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی

معیارهای اصلی	تعداد پاسخ‌گویان	میانگین وضع موجود	میانگین وضع مطلوب	فاصله‌ی وضع موجود و مطلوب
رهبری	۱۱۹	۴۸/۱۳/۴	۱۰۰	۵۱/۸
خط مشی و استراتژی	۱۱۷	۳۶/۹۱	۸۰	۴۳/۰
مدیریت منابع انسانی	۱۲۰	۴۳/۶۴	۹۰	۴۶/۳
و شراکت‌ها	۱۲۰	۴۲/۷۰	۹۰	۴۷/۳
فرآیندها	۱۲۰	۳۸/۷۸	۱۴۰	۱۰۱/۲
توانمندسازها	۱۱۶	۲۰۷/۱۸	۵۰۰	۲۹۲/۸
نتایج مشتریان	۱۲۰	۱۰۳/۹۶	۲۰۰	۹۶/۰۳
نتایج منابع انسانی	۹۷	۷/۹۵	۹۰	۸۲/۰۴
نتایج جامعه	۶۷	۲۹/۰۱	۶۰	۳۰/۹۸
نتایج عملکرد و دستاورد	۱۱۸	۴۷/۴۹	۱۵۰	۱۰۲/۵۰
نتایج	۷۶	۱۸۵/۴۴	۵۰۰	۳۱۳/۰۱
کل	۷۴	۳۹۵/۲۵	۱۰۰۰	۶۰۵/۸۵

چشمگیر بوده است. به طور کلی، از امتیاز ۵۰۰ توانمندسازها امتیاز این شهرستان ۲۰۷/۱۸ و از امتیاز ۵۰۰ نتایج؛ امتیاز این شهرستان ۱۸۵/۴۴ و از کل امتیاز ۱۰۰۰، امتیاز شهرستان ۳۹۵/۲۵ به دست است. نشان می‌دهد نمودار ۱ می‌توان که فاصله‌ی بین شاخص موجود و مطلوب در مقایسه با استاندارد الگوی تعالی اروپایی سازمان در مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی چشمگیر بوده است.

به منظور آگاهی از عملکرد بخش ستادی آموزش و پرورش در نظام مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی طی سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ بر اساس شاخص‌های عملکردی، در جدول شماره‌ی ۲ عملکرد آموزش و پرورش بر حسب بررسی اسناد و مدارک ارائه شده است. نتایج، نشان می‌دهد که میانگین عملکرد آموزش و پرورش در بخش ستادی در زمینه‌ی توسعه‌ی

منابع انسانی بر حسب شاخص‌های عملکردی، در سال پایان برنامه (۱۳۸۰) بیش‌تر از سال آغاز برنامه (۱۳۷۹) بوده است.

جدول ۲. مقایسه‌ی میانگین عملکرد توسعه‌ی منابع انسانی در بخش ستادی آموزش و پرورش کلان شهر مورد بررسی در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳

انحراف معیار	میانگین	فراوانی	
۳۹/۶۲	۳۹/۰۶	۱۴۰	عملکرد سال ۱۳۷۹
۳۷/۸۶	۴۴/۹۴	۱۵۵	عملکرد سال ۱۳۸۳

فرضیه‌ی ۱: مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی در مقایسه با استاندارد مدل اروپایی کیفیت "EFQM" عملکرد پایین‌تری داشته است.

برای بررسی فرضیه‌ی بالا از آزمون T-test برای یک گروه با نقطه برش استفاده شد. حداقل امتیاز در الگوی اروپایی تعالی سازمان برای تحقق عملکرد مثبت، دارا بودن امتیاز بیش‌تر از ۵۰۰ در هر دو عامل است.

جدول ۳. نتایج تفاوت بین عوامل توانمندساز و نتایج عملکرد مدیریت آموزش و پرورش در مقایسه با استاندارد مدل اروپایی کیفیت "EFQM"

۵۰۰= عدد و مبنای تعیین شده توسط محقق برای آزمون فرضیه					
تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	t	df	P سطح معنی‌داری
۷۴	۳۹۵/۲۵	۱۲۱/۷۴	-۷/۴۰	۷۳	۰/۰۰

کلّیه‌ی عوامل توانمندساز و نتایج و دستاوردها

همان طور که از مندرجات جدول ۳ برآورد می شود، با توجه به سطح معنی داری  $p < 0/05$  اطلاعات به دست آمده از عملکرد مدیریت آموزش و پرورش نشان داد که در مقایسه با نقطه ی برش تعیین شده، مدیریت آموزش و پرورش این شهرستان عملکرد پایین تری داشته بوده است.

**فرضیه ی ۲:** بین عوامل توانمندساز و نتایج در مدیریت نظام توسعه ی منابع انسانی آموزش و پرورش کلان شهر مورد بررسی تفاوت معنی داری وجود دارد. به منظور بررسی این فرضیه از آزمون T-test برای گروه های وابسته استفاده شد.

جدول ۴. نتایج تفاوت بین عوامل توانمندساز و نتایج

گروه	میانگین	تعداد	انحراف استاندارد	خطای معیار میانگین	t	df	p
توانمندسازها	۲۱۱/۹۴	۷۴	۷۷/۴۶	۹	۱/۵۲۶		۰/۰۰
نتایج	۱۸۳/۳۱	۷۴	۵۳/۷۷	۶/۲۵	۴	۷۳	۰

همان طور که از مندرجات جدول ۴ برآورد می شود نتایج به دست آمده گویای آن است که بین دو عامل، تفاوت معنی داری در سطح  $p < 0/05$  وجود دارد. به عبارتی دیگر میانگین توانمندسازها بیش تر از نتایج بوده است. به تعبیری می توان گفت که در برنامه ی پنج ساله ی سوّم درباره ی با توانمندسازها فعالیت بیش تری صورت گرفته است اما نتایج به دست آمده کمتر از انتظار بوده است.

**فرضیه ی ۳:** عملکرد آموزش و پرورش کلان شهر مورد بررسی در بخش ستادی در پایان برنامه ی سوّم توسعه در زمینه ی توسعه ی منابع انسانی بیش تر از سال آغاز برنامه بوده است. به منظور بررسی این فرضیه از آزمون T-test برای گروه های وابسته استفاده شد.

جدول ۵. مقایسه‌ی عملکرد آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی در بخش ستادی در پایان برنامه‌ی سوّم توسعه در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی نسبت به سال آغاز برنامه

گروه	میانگین	تعداد	انحراف استاندارد	خطای معیار میانگین	t	df	p
عملکرد سال ۷۹	۳۹/۰۶	۱۴۰	۳۹/۶۲	۳/۳۴	-۲/۱۷۶	۱۳۹	۰/۰۳
عملکرد سال ۸۳	۴۴/۹۴	۱۴۰	۳۷/۳۷	۳/۱۵			

نتایج به دست آمده گویای آن است که بین عملکرد آموزش و پرورش شهر اهواز طی سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ تفاوت معنی‌داری در سطح  $p < 0/05$  وجود دارد و عملکرد آموزش و پرورش این کلان‌شهر در بخش ستادی در پایان برنامه‌ی سوّم توسعه در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی بیش‌تر از سال شروع برنامه است. به عبارتی دیگر میانگین عملکرد آموزش و پرورش این کلان‌شهر در بخش ستادی عملکرد نظام مدیریت توسعه منابع انسانی، در پایان برنامه‌ی سوّم توسعه (سال ۱۳۸۳) بیش‌تر از سال آغاز برنامه (سال ۱۳۷۹) بوده است. به تعبیری می‌توان گفت که طی برنامه‌ی پنج ساله‌ی سوّم توسعه درباره‌ی توسعه منابع انسانی در بخش ستادی آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی در سال پایان برنامه فعالیت بیش‌تری نسبت به سال آغاز آن صورت گرفته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طور که در مقدمه بیان شد، هدف پژوهش حاضر بررسی عملکرد مدیریت آموزش و پرورش یکی از کلان‌شهرهای ایران در خصوص نظام توسعه‌ی منابع انسانی در برنامه‌ی سوّم توسعه‌ی آموزش و پرورش کشور بود. نتایج نشان داد که از امتیاز ۵۰۰ توانمندسازها، این شهرستان ۲۰۷/۱۸، از امتیاز ۵۰۰ نتایج، این شهرستان امتیاز ۱۸۵/۴۴ و از کل امتیاز ۱۰۰۰، ۳۹۵/۲۵ به دست آمده است. مطالعه‌ی مهرعلی‌زاده (۱۳۸۶) نیز همین نتایج را تأیید می‌کند. وی در بررسی ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه‌ی سوّم توسعه‌ی آموزش و پرورش در مقطع

متوسطه‌ی استان خوزستان در سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳ بر اساس الگوی اروپایی تعالی سازمانی EFQM، به این نتیجه رسید که فاصله‌ی بین شاخص موجود و مطلوب نتایج عامل‌ها و ملاک‌های فرعی درباره‌ی ارزیابی وضعیت مدیریت این استان چشمگیر بوده است. این مطالعه نشان می‌دهد که به طور کلی، از امتیاز ۵۰۰ توانمندسازها این استان امتیاز ۲۱۴، از امتیاز ۵۰۰ نتایج، امتیاز ۱۳۱ و از کل امتیاز ۱۰۰۰، امتیاز ۳۴۶ به دست آمده است. هم‌چنین مقایسه‌ی عملکرد مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ نیز بیانگر آن است که عملکرد مدیریت در بخش ستادی در راستای توسعه‌ی منابع انسانی در سال پایان برنامه (۱۳۸۳) بیش از سال آغاز برنامه (۱۳۷۹) بوده است.

تحلیل استنباطی اطلاعات مندرج در جدول ۳ ( $t=-7.40$ ,  $df=73$ ,  $p<0/05$ ) نشان می‌دهد که میان عملکرد مدیریت آموزش و پرورش در نواحی چهارگانه و سازمان آموزش و پرورش کلان‌شهر مورد بررسی در برنامه‌ی سوّم توسعه، در مقایسه با استاندارد الگوی اروپایی تعالی سازمان تفاوت معنی‌داری وجود دارد، بنابراین فرضیه‌ی نخست تحقیق تأیید می‌گردد. به بیان دیگر، مدیریت آموزش و پرورش این کلان‌شهر درباره‌ی مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی، در مقایسه با استاندارد مدل اروپایی کیفیت "EFQM" از عملکرد پایین‌تری برخوردار بوده است. نتایج یاد شده با نتایج به دست آمده از مطالعه‌ی مهرعلی‌زاده (۱۳۸۶) هماهنگ است و بیانگر این است که تفاوت مشاهده شده معنی‌دار است و عملکرد مدیریت آموزش و پرورش استان خوزستان در برنامه پنج‌ساله‌ی سوّم در مقایسه با استاندارد مدل اروپایی کیفیت EFQM، عملکرد پایین‌تری داشته است.

با توجه به اطلاعات جدول ۴ ( $t=4/526$ ,  $df=73$ ,  $p<0/05$ )، نتایج به دست آمده در این مطالعه نشان داد که بین عوامل توانمندساز و نتایج حاصل از آن‌ها تفاوت معنی‌داری دارد و بر این اساس، فرضیه‌ی دوّم تحقیق نیز تأیید می‌گردد. به تعبیر دیگر، چنانچه عوامل توانمندساز (رهبری، خط مشی، منابع انسانی، مشارکت‌ها و فرآیند) را عوامل فرآهم آورنده‌ی بستر و زمینه‌های تحول و نوآوری و کیفیت بخشی می‌توان گفت که در نواحی چهارگانه و



سازمان آموزش و پرورش خوزستان ظرفیت ایجاد شده از سوی عوامل توانمندساز ۲۰۷/۱۸ از ۵۰۰ بوده است که از ۵۰٪ کمتر است.

در تحلیل نتایج بالا، مطالعه‌ی مهرعلی‌زاده (۱۳۸۶)، نیز نشان داد که بین عوامل توانمندساز و نتایج حاصل از آن‌ها تفاوت معنی‌داری وجود دارد و به دست آمده کمتر از توانمندسازها شده است. یافته‌های این مطالعه نیز گویای آن است که فرآیندهای مدیریت آموزش و پرورش در دوره‌ی متوسطه که پل ارتباطی بین توانمندسازها و نتایج به شمار می‌رود، در زمینه‌های توانایی مدیران در هماهنگ‌سازی برنامه‌های آموزش و پرورش با اهداف و برنامه‌های استراتژیک، حمایت، پشتیبانی و مدیریت فرایندها، بازنگری و ارزیابی پیایی فرایندها و در سرانجام نگران توجه به کیفیت فرایندها به صورت نوآورانه و تازه، با مشکلات اساسی رو به رو بوده است.

نتایج به دست آمده ( $t = -2.176, df = 139, p < 0/05$ ) گویای آن است که بین عملکرد آموزش و پرورش کلان شهر مورد بررسی در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۳ تفاوت معنی‌داری وجود دارد و عملکرد در بخش ستادی در پایان برنامه سوّم توسعه در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی بیش‌تر از سال شروع برنامه است در نتیجه، فرضیه‌ی سوّم تحقیق نیز تأیید می‌گردد. به عبارتی میانگین عملکرد آموزش و پرورش این کلان‌شهر در بخش ستادی در پایان برنامه‌ی سوّم توسعه در زمینه‌ی توسعه‌ی منابع انسانی بیش‌تر از سال آغاز برنامه بوده است. یعنی در برنامه‌ی پنج‌ساله‌ی سوّم توسعه درباره‌ی با توسعه منابع انسانی در بخش ستادی آموزش و پرورش این کلان‌شهر در سال پایان برنامه‌ی فعالیت بیش‌تری نسبت به سال آغاز صورت گرفته است.

در مجموع و در تفسیر تفاوت بین عملکرد منابع انسانی آموزش و پرورش در کلان‌شهر مورد بررسی، به نظر می‌رسد مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی این کلان‌شهر در امر رهبری «تدوین چشم‌انداز آینده، رسالت و مأموریت، ارزش‌های نظام آموزشی، ایجاد هویت ثبات، خلاقیت، نوآوری و زاینده‌گی، تمامیت، یکپارچگی، راستی و درستی، همدلی و اعتماد، تشویق و انگیزش و متمایز ساختن منابع انسانی»، خط‌مشی و برنامه‌ریزی (تدوین برنامه‌ی استراتژیک،

اهداف بلندمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت منابع‌انسانی در سازمان)، مدیریت منابع انسانی (شناسایی، توسعه و نگهداری دانش و شایستگی منابع انسانی، برنامه‌ها و خدمات مشاوره و راهنمایی معلمان برای بهبود روش‌های تدریس، یادگیری و ارزشیابی از دانش‌آموزان، برنامه‌های بخش اداری برای خدمات‌رسانی به مدرسه)، توجه به مشارکت دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان در مقطع متوسطه برای تحقق اهداف این دوره‌ی تحصیلی، واسپاری اختیار لازم، تعامل و گفت‌وگو متعادل دو سویه با دانش‌آموزان، معلمان و کارکنان مقطع متوسطه)، منابع و شراکت‌ها (ارزیابی منابع مالی و مادی بالفعل و بالقوه در دسترس درونی و بیرونی) و فرایندها (تبدیل انتظارات و نیازهای حال و آینده والدین و دانش‌آموزان و معلمان از مدرسه به برنامه‌های آموزشی و پرورشی مطلوب) عملکرد مطلوب‌تری داشته باشد.

به دلیل ضعف توانمندسازها در نظام توسعه‌ی منابع انسانی این کلان‌شهر، مدیریت عملاً نتوانسته است شرایط لازم برای دستیابی به نتایج و دستاوردهای لازم در حوزه‌های مشتریان، منابع انسانی، جامعه و ارتقای عملکرد کلی مدیریت نظام توسعه منابع انسانی به وجود آورد. از این رو دیده می‌شود که امتیاز به دست آمده‌ی نتایج از توانمندسازها کمتر شده است. اگر ما فرایندها را هم‌چون پل ارتباطی بین توانمندسازها و نتایج در نظر داشته باشیم، یافته‌های این مطالعه گویای آنست که فرایندهای مدیریت آموزش و پرورش این کلان‌شهر در پیوند با مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی، با مشکلات اساسی رو یا رو بوده است.

بنابراین به مدیران آموزش و پرورش توصیه می‌شود که باید درباره‌ی با عوامل توانمندساز به ویژه در مرحله‌ی فرایندها و عملیاتی‌سازی توانمندسازها، فعالیت و دقت بیش‌تری کنند. چنین مراقبتی می‌تواند در چارچوب گسترش و واگذاری اختیارات اداری، مالی و آموزشی در زمینه‌ی مدیریت نظام توسعه‌ی منابع انسانی متناسب با شئون مدیریت هر سطح به مدیران آموزش و پرورش انجام شود.

در پایان به دیگر محققان پیشنهاد می‌شود که به بررسی نتیجه مهم به دست آمده از این تحقیق درباره‌ی دلایل عدم ارتباط بین توانمندسازها و نتایج در پیوند با نظام مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی در آموزش و پرورش، دلایل مدیریتی عدم تحقق اهداف برنامه‌ی سوم

توسعه در خصوص نظام مدیریت توسعه‌ی منابع انسانی در آموزش و پرورش، به ویژه بررسی نقاط قوت و ضعف و تجارب از سه‌ی برنامه‌ی توسعه‌ی آموزش و پرورش این کلان‌شهر برای برنامه‌ی چهارم و پنجم توسعه توجه نمایند.

## منابع

### فارسی

- ایبلی، خدایار و عالیخانی، فرح (۱۳۸۱). بررسی عملکرد سیستم توسعه‌ی منابع انسانی در دانشکده‌های علوم رفتاری و اجتماعی دانشگاه تهران، *مجله‌ی روان‌شناسی و علوم تربیتی*، سال سی و دوم، شماره‌ی ۲، صص ۵۷-۷۶.
- ادوارد، سالیس (۱۳۸۰). *مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش*، ترجمه‌ی حدیقی، سید علی، تهران: هوای تازه و هستان.
- ازکمپ، استوارت (۱۳۷۰). *روان‌شناسی اجتماعی کاربردی*، ترجمه‌ی ماهر، فرهاد، مشهد: معاونت فرهنگی آستان قدس رضوی.
- پاک‌سرشت، محمدجعفر و مهرعلی‌زاده، یداله (۱۳۸۴). *نیازسنجی آموزشی کارکنان دانشگاه شهید چمران اهواز*، طرح مطالعاتی مصوب دفتر بهره‌وری و تحویل اداری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، (دهم بهمن ماه ۱۳۸۴).
- جزنی، نسرين (۱۳۷۵). *مدیریت منابع انسانی*، تهران: نی.
- جعفری و همکاران (۱۳۸۳). *مدیریت کیفیت فراگیر*، جلد اول، تهران: آژینه.

جوادین، سید رضا (۱۳۸۳). *مروری جامع بر نظریه‌های مدیریت و سازمان*، تهران: نگاه دانش.

خوش‌نشین، زهره (۱۳۷۵). *عوامل مؤثر بر جذب و نگهداری کارکنان اداره‌ی آموزش و پرورش استثنایی شهر تهران و مقایسه‌ی آن با آموزش و پرورش مناطق تهران*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی.

سرمدی، محمدرضا (۱۳۸۴). *کاوشی در مبانی دو نظریه‌ی تئوریسم و مدیریت کیفیت فراگیر در مدیریت آموزشی*، پایان‌نامه‌ی دکترا، دانشگاه شهید چمران اهواز.

عبداللهی، حسین (۱۳۸۳). *ارزیابی برنامه‌ی سوّم توسعه‌ی آموزش و پرورش ایران (۱۳۸۳-۱۳۷۹)*، *طرح تحقیقاتی مصوب با همکاری وزارت آموزش و پرورش و سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور*.

غلامزاده، داریوش (۱۳۸۵). *پرورش منابع انسانی، مفهوم‌شناسی، اهداف، نقش‌ها و الگوها*. قلیچ‌لی، بهروز؛ هاشمی، ذبیح‌اله؛ غلامزاده، داریوش (۱۳۸۴). *مدل تعالی منابع انسانی، مجموعه‌ی مقالات دومین کنفرانس توسعه‌ی منابع انسانی*.

قوانین و مقررات برنامه‌ی سوّم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳-۱۳۷۹)، [www.mprog.ir](http://www.mprog.ir).

گزارش اقتصادی و نظارت بر عملکرد سال سوّم برنامه‌ی توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران (۱۳۸۳). *فصل بیست و ششم، آموزش و پرورش عمومی*، صص ۷۹۳-۸۵۳.

محمدی، محمد (۱۳۸۰). *بررسی ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند*، پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس.

مستندات برنامه‌ی سوّم توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران، (۱۳۸۳-۱۳۷۹). *جلد اول، نظام برنامه‌ریزی برنامه‌ی سوّم (مصوب ۱۳۷۷/۶/۲۹ هیأت دولت)*.

مهرعلی‌زاده، یداله (۱۳۸۳). *جهانی‌سازی و نظام‌های آموزشی با تأکید بر کشور ایران*، اهواز: رسش.

مهرعلی‌زاده، یداله (۱۳۸۴). *جهانی‌شدن، تغییرات سازمانی و برنامه‌ریزی توسعه‌ی منابع انسانی*، اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز.

مهرعلی‌زاده، یداله (۱۳۸۶). ارزیابی میزان تحقق اهداف برنامه‌ی سوّم توسعه‌ی آموزش و پرورش، مقطع متوسطه‌ی استان خوزستان طی سال‌های ۱۳۷۹ تا ۱۳۸۳، بر اساس الگوی اروپایی تعالی سازمانی EFQM، *طرح تحقیقاتی مصوّب معاونت پژوهشی دانشگاه شهید چمران اهواز*.

مهرعلی‌زاده، یداله (۱۳۸۸). *نظریه‌های نوین مدیریت*، اهواز: دانشگاه شهید چمران اهواز  
مهرعلی‌زاده، یداله و چینی‌پرداز، رحیم (۱۳۸۵). ارزیابی دوره‌های آموزشی و کارآموزی سازمان کشتیرانی بندر امام خمینی، *طرح تحقیقاتی مصوّب با همکاری اداره‌ی کلّ کشتیرانی*، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و معاونت پژوهشی دانشگاه شهید چمران.

میرسپاسی، ناصر (۱۳۸۵). *مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار*، تهران، میر.  
وندال، فرنچ و سیسیل. اچ. بل (۱۳۸۰). *مدیریت تحول در سازمان*، ترجمه‌ی الوانی، سید مهدی و دانایی‌فرد، حسن، تهران: صفّار، اشرقی.

#### لاتین

Erlich, C. (2006). The EFQM-model and work motivation. *Total Quality Management Business Excellence, Total Quality Management & Business Excellence*, 2 March, 2006, 17, 131-140.

Mclagan, P. (1989). *Models of HRD practice*, ASTD press.

Rosa, M. J. & Amaral. A. (2004). A self-assessment of higher education institutions from the perspective of the EFQM excellence model. *Quality Assurance In Higher Education*,

Springer, Netherlands, <http://www.springerlink.com/content/x3336777g2475138/fulltext.pdf> (retrived date: 2/12/2008).

Saraiva Edro M., Rosa, Maria J., & Orey, João L. d. (2003). Applying An Excellence Model To Schools, American Society for Quality Control, Inc. November 2003 I [www.asq.org](http://www.asq.org).

Wong, C. Y. & Dahlgaard, J. J. (2003). Towards continuous improvement: A case of self-assessment using the EFQM excellence model. *Center for Industrial Production*. Retrieved September 11, 2008, from ABI/INFORM database.