

بررسی نقش برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی بر

کیفیت آموزشی

دکتر سید احمد شبیب الحمیدی^۱ و سعیده آقاهادی^۲

چکیده

نهاد آموزش و پرورش در سالهای اخیر با مسائلی از جمله افزایش مخارج و دشواری در تامین هزینه‌ها و کاهش کیفیت آموزشی روبرو می‌باشد. تنگناها و فشارهایی که نظام آموزشی در نتیجه‌ی نگرشهای روبه‌تغییر نسبت به کیفیت آموزش از جمله: پدیده جهانی شدن، توسعه پایدار انسانی، حقوق بشر، صلح و امنیت، کیفیت کلی زندگی در سطوح فردی، خانوادگی، اجتماعی و جهانی مواجه هستند صاحب‌نظران را بر آن داشته است که در صدد ارائه راه‌حلهایی برای بهبود کیفیت آموزشی باشند. یکی از مهمترین راه‌حل‌های ارائه شده استفاده از برنامه‌ریزی و تفکر استراتژیک به جای برنامه‌ریزی واکنشی می‌باشد. برنامه‌ریزی استراتژیک در سه سطح فراسوی کلان، کلان و خرد مطرح می‌باشد. در این تحقیق برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و رابطه آن با کیفیت آموزشی مورد توجه قرار گرفته است.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی، کیفیت آموزشی

^۱ دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت صنعتی، فیروزکوه، ایران

^۲ دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت فناوری اطلاعات، فیروزکوه، ایران

۱-۱) مقدمه

باتوجه به اینکه منابع انسانی، منبع استراتژیک برای سازمانها محسوب می شود، جزء مهم و لاینفک مباحث برنامه‌ریزی استراتژیک است و اکثر برنامه‌ریزیهای سازمانی و منابع انسانی ماهیت راهبردی دارند. از عمده ترین عواملی که موجب نگرش جدید در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی شده است روند تغییرات و دگرگونیهای تکنولوژیک، اجتماعی و اقتصادی در محیط داخلی و خارجی سازمانهاست که همواره با آن مواجه اند. اگر سازمانها می خواهند همسو با این تغییرات باشند بایستی نگرش جامع و راهبردی داشته و الزامات گوناگونی را مدنظر قرار دهند. در عصر حاضر، اساسی ترین منبع رقابتی سازمانها، منابع انسانی کارآمد یا کارکنان دانشی هستند. درعین حال، بسیاری از سازمانها فاقد تخصص و مهارت لازم هستند که بتوانند به طور موثر برنامه های استراتژیک منابع انسانی را تهیه کنند. نکته حائز اهمیت آنکه لازمه شکل گیری استراتژیهای منابع انسانی مشارکت و همکاری مدیران منابع انسانی با مدیریت ارشد سازمان است.

از آنجا که امروزه منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه هر سازمان و منبع اصلی زاینده مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمان است، یکی از عمده ترین برنامه‌ریزیهای سازمانی، برنامه‌ریزی منابع انسانی است. عامل مهم برای وجود برنامه‌ریزی منابع انسانی، برنامه‌ریزی جهت نیل به نیازهای مهارتی، آموزشی و درنهایت بهسازی منابع انسانی است. موثرترین راه دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی کارآمدتر کردن کارکنان سازمانها از طریق بهبود و بهسازی آنان است و آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی شود بلکه باید از طرق متعدد به توسعه کارکنان پرداخت و این مهم جزء با اعمال مدیریت استراتژیک در قلمرو مدیریت منابع انسانی امکان پذیر نخواهد بود.

همان طوری که گفته شد، برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که ضمن آن اهداف کلی، فعالیتهای و ماموریتهای سازمان در درازمدت تعیین می شود. بنابراین، با بیان اهداف کلی سازمان، روشهای دستیابی به این اهداف، منابع، شرایط بازار، تغییرات تکنولوژیک، توسعه و بهبود محصول و سرمایه از جمله مواردی هستند که در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه هستند. برنامه‌ریزی منابع انسانی به طور مستقیم با برنامه‌ریزی استراتژیک پیوند می‌یابد و مهمترین عامل و ابزاری که اهداف و خط مشی های سازمانی را به اهداف و برنامه های منابع انسانی ارتباط می دهد، برنامه‌ریزی

استراتژیک منابع انسانی است. از این رو، بین برنامه‌ریزی منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط تنگاتنگی وجود دارد.

آموزش و پرورش سرمایه‌گذاری یک نسل در نسل دیگر است با توجه به این که این نهاد در سال‌های اخیر با چندین مسئله مهم پیش گفته روبرو بوده است؛ برای چاره‌جویی و پاسخگویی نقش برنامه‌ریزی بیش از پیش آشکار شده است. اما برنامه‌ریزی با توجه به تحولات عصر حاضر به برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل شده است (نجف بیگی ۸۵، ص ۱۱۲).

برنامه‌ریزی استراتژیک در سه سطح فراسوی کلان، کلان و خرد مطرح می‌باشد. سطوح کلان برنامه‌ریزی دیرگاهی است که در نهاد آموزش و پرورش نهادینه شده است اما در مقیاس خرد زمینه رشد نیافته است در حالی که در چند دهه پایانی قرن بیستم تمرکززدایی از نظام‌های برنامه‌ریزی مورد توجه قرار گرفته و در نتیجه برنامه‌ریزی آموزشی در مقیاس خرد در سطح مدرسه بعنوان یک راهبرد جدید برای دستیابی به کیفیت آموزشی شناخته شده است.

لذا نمی‌شود گفت چون اهداف قبلاً در سطح کلان تنظیم شده‌اند؛ مدیران مدارس نیازی به برنامه‌ریزی و آینده‌نگری ندارند چرا که نتایج حاصل در سطح خرد تشکیل دهنده نتایج در سطح کلان است. مهم این است که مدیران را باید با شیوه‌ها و مراحل تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد آشنا کرد و به اهمیت ارتباط آن با کیفیت آموزشی پرداخته شود.

از سوئی در سال‌های اخیر مسئولان آموزش و پرورش در قالب بخشنامه در خصوص اهمیت چنین برنامه‌ریزی‌هایی مطالبی را عنوان نموده‌اند، اما بیشتر برنامه‌ریزی‌ها به صورت تقویم اجرائی تنظیم می‌گردد که نیاز به بازبینی و بازاندیشی دارد. از طرفی امروزه تنها دیدگاه کمی مطرح نبوده بلکه سخن از بهبود کیفیت آموزشی است که یکی از شروط اساسی اجرای توأم با موفقیت برنامه‌ها و یکی از راه‌های کمک به کیفیت فرآیند آموزش و پرورش روی آوری به برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح خرد می‌باشد.

بدون داشتن برنامه‌ریزی استراتژیک نه تغییرات به درستی مدیریت می‌شود نه کیفیت به طور کامل راهی به مقصود می‌برد بنابراین مدیران فرآیند مدار باید به برنامه‌ریزی

استراتژیک متعهد بوده و تدوین آن را در دستورالعمل کاری خویش قرار دهند (تورانی، ۸۳، ص ۱۸۰).

لذا محقق با توجه به اهمیت دو متغیر برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و ارتقای کیفیت آموزشی به روشن شدن ارتباط بین آن‌ها و جهت کمک به مدیران به منظور رهایی از روزمرگی تحقیق حاضر را انجام داده است

۱-۲) چارچوب نظری تحقیق:

برنامه‌ریزی آموزشی در مقیاس خرد به ویژه در سطح مدرسه بعنوان یک راهبرد جدید برای دستیابی به کیفیت آموزش شناخته شده است (مشایخ، ۸۳، ص ۱۱۵) اگر چه نظام‌های آموزشی متمرکز به گسترش کمی آموزش کمک کرده و در تعریف سیاست‌ها و اهداف کلان نظام نقش عمده را ایفا کرده‌اند. اما همزمان با تقاضا برای کمیت و کیفیت آموزش شاهد دگرگونی در دیدگاه اقتصاد آموزش و ضرورت تمرکز زدایی و در نتیجه ظرفیت‌سازی در کلیه سطوح نظام آموزشی به ویژه در سطح مدیریت مدارس هستیم که از جمله راهبردهای پیشنهادی مناسب برای ظرفیت‌سازی در نظام آموزشی تفویض اختیار و دادن مسئولیت به مدارس و جوامع محلی و سهمیم ساختن آنها در برنامه‌ریزی است.

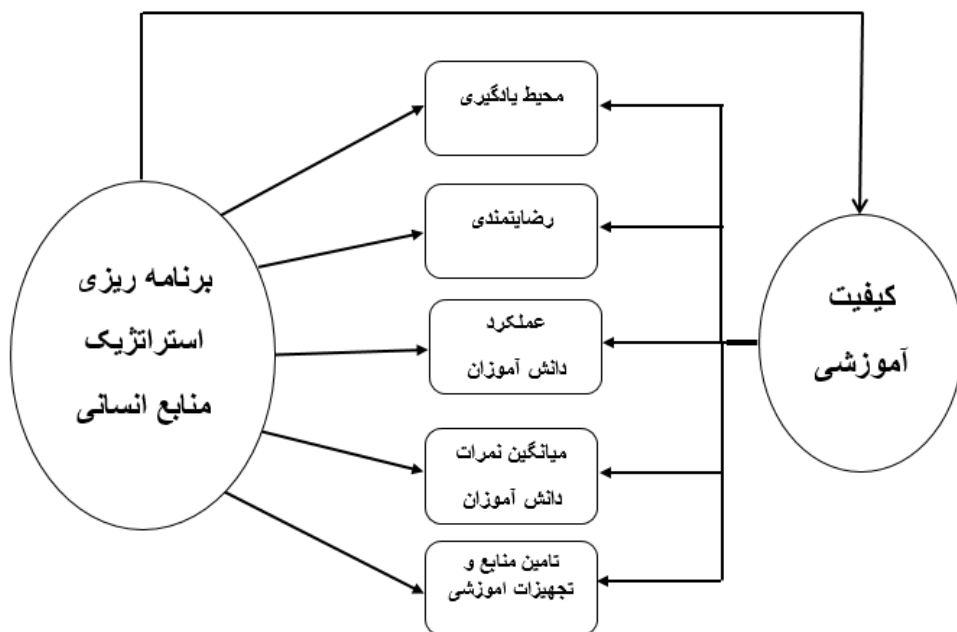
با توجه به مراتب یاد شده می‌توان از برنامه‌ریزی آموزشی در سطح خرد بعنوان یک استراتژی برای بهبود مدارس سود جست. لذا در کلام آخر باید گفت: در مقیاس کلان بیندیشید و در مقیاس خرد عمل کنید.

پژوهش بدلائیل ذیل انجام گرفته است:

۱- بدلیل نقش مهم و تعیین کننده ای که برنامه‌های استراتژیک در سطح خرد در بهبود کیفیت آموزشی دارد.

۲- با توجه به امکانات محدود آموزشی و پرورش با برجسته کردن برنامه‌ریزی آموزشی در سطح خرد می‌توان هدف‌های آموزش و پرورش را با صرف منابع کمتر و کیفیت بهتر تحقق بخشید.

۳- با توجه به شکست مدرسه محوری برنامه‌ریزی در سطح خرد می‌تواند مدیران مدارس را در بهبود کیفیت به عنوان یک استراتژی فرایند مدار یاری نماید. اهمیت این موضوع پژوهشگر را به این امر و داشت تا ارتباط بین استراتژی منابع انسانی و کیفیت آموزشی را در سازمان‌هایی مورد بررسی قرار دهد که تولیداتشان انسان است



شکل ۱-۱ مدل مفهومی تحقیق (نجف بیگی، ۱۳۸۵)

پیشینه پژوهش:

❖ رساله دکتری مدیریت آموزشی آقای حسین اکبری در خصوص طراحی مدل بهینه برنامه‌ریزی آموزشی بر اساس تحلیل آمایش سرزمین مطالب ذیل به عنوان پیشنهاد ارائه شده است.

۱- با توجه به حلقه مفقود مدیریت و برنامه‌ریزی در نظام آموزش و پرورش عوامل موثر بر بنیادی نمودن نظام برنامه‌ریزی در ساختار آموزش و پرورش ایران را دارد.

۲- در راستای توسعه سیاست تمرکز زدایی به منظور استفاده بهینه از توان و پتانسیل مناطق تشکیل شورای برنامه‌ریزی آموزشی در استانها و مناطق و مدارس ضروریست.

❖ رساله کارشناسی ارشد رشته برنامه‌ریزی آموزشی خانم زهرا عابدی به عنوان سیر تحول برنامه‌ریزی آموزشی ایران از ۱۳۵۷ تا ۱۳۸۰ که به صورت پژوهش تاریخی انجام شده پژوهشگر با استفاده از اسناد و مدارک و منابع موجود اقدام به جمع‌آوری و بررسی آنها نموده تا به عوامل موثر در بهبود و اصلاح نظام آموزشی بپردازد.

در پاسخ به سوال آیا برنامه‌ریزی آموزشی در تغییر بنیادی نظام آموزش و پرورش بی‌نقص بوده است می‌گوید برنامه‌ریزی برای تغییر نظام آموزش ناقص بوده است. که دلایل از جمله:

الف - کارشناسی انجام نشده و از نظم و توالی منطقی برخوردار نبوده است.

ب - برنامه‌ریزی با موازین علمی شناخته شده همخوانی نداشته است.
ج - رابطه برنامه‌ریزی انجام شده با آنچه باید تغییر می‌کرد در حد رضایت بخش نبوده است در قسمت پیشنهادات می‌گوید: فعالیت برنامه‌ریزی در سطوح مختلف سلسله مراتب مدیریت و نظام آموزش و پرورش ضروری است.

❖ هلاک در مجموعه عوامل اساسی برای مدارس اثربخش تهیه برنامه استراتژیک با مشخص کردن اهداف سالانه در قالب تحقق پنداره‌ای که در فلسفه آموزشی منعکس است و پیروی از استانداردها برای تغییر میزان و سطح عملکرد را مطرح می‌سازد (Hallak, ۱۹۹۵, p, ۱۱۴).
تورانی می‌گوید برای این که مدیران از روز مرگی نجات یافته و گرفتار کارهای تکراری، سلیقه‌ای و یکنواخت نشوند باید به برنامه‌ریزی استراتژیک و راهبردی در مدرسه روی آورند و مدیریت فرایند مداری و مدیریت مدرسه محور باید در بستر برنامه‌ریزی استراتژیک انرژی و منابع را جاری سازد (تورانی، ۸۴، ص ۲۱۶)

❖ پیتر دابلو و اوبرین هم معتقدند در دو دهه اخیر نظرات منتقدان مدل‌های سنتی به تدوین روش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک که هم بر تدوین برنامه و هم اجرای استراتژیک آن تاکید می‌کند منجر شده است (سرمد، ۸۳، ص ۱۷۳).

روش تحقیق

روش تحقیق در پژوهش حاضر، توصیفی و پیمایشی است. زیرا انجام این نوع پژوهش «توصیف عینی واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت و یا موضوع است به عبارت دیگر پژوهشگر در این گونه تحقیقات سعی می‌کند آنچه هست را بدون هیچگونه دخالت یا استنتاج ذهن گزارش دهد و نتایج عینی از موقعیت بگیرد (نادری و سیف ۸۱، ص ۷۳ و ۷۲).

البته در اغلب موارد این نوع تحقیق در دیگر انواع تحقیق به گونه‌ای خودنمایی می‌کند و به طوری که گاهی به تعریف این نوع تحقیق تا آن اندازه وسعت می‌دهند که شامل همه انواع روشهای تحقیق به جز تاریخی و تجربی می‌شود لذا چون محقق در این پژوهش به مقایسه و ارزشیابی وقایع می‌پردازد از نوع مطالعات تحقیق همبستگی (همخوانی) می‌باشد (نادری و سیف ۸۱، ص ۷۲).

جان بست در خصوص پژوهش توصیفی چنین نتیجه‌گیری می‌نماید که این نوع پژوهش‌ها آنچه را که هست توصیف می‌کند یعنی توصیف، ثبت، تجزیه و تحلیل و تفسیر

شرایط موجود این کار مستلزم گونه‌ای از مقایسه یا مقابله است و در آن کوشش می‌شود تا روابط میان متغیرهای دستکاری شده کشف شود (بست ۷۱، ص ۴۴).
اما بر اساس هدف، پژوهش حاضر از نوع کاربردی است. زیرا قصد اصلی پژوهش حل بعضی از مشکلات حاضر در یک سازمان یا جامعه با استفاده از دانش موجود است. و یا هدف پژوهش در جهت رشد و بهتر کردن محصول یا روال یک فعالیت و خلاصه آزمون مفاهیم نظری و مجرد (ذهنی) در موقعیت‌های واقعی و زنده است. بیشتر تحقیقات ما در آموزش و پرورش از نوع کاربردی می‌باشد (نادری و سیف ۸۱، ص ۳۴).
و به تعریف دیگر تحقیق کاربردی است زیرا محقق با انجام این فعالیت منظم که بر بنیاد تجزیه و تحلیل یک یا چند فرض درباره چگونگی روابط بین تعدادی متغیر بنا شده است (نادری و سیف ۸۱، ص ۳۵).

۳-۳) جامعه آماری

با توجه به تعریف: یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که لااقل یک صفت مشترک داشته باشند. در این مطالعه، جامعه آماری مورد نظر را مدیران مدارس شهرستان فیروزکوه در سال تحصیلی ۹۴-۹۳ که ۵۵ نفر هستند تشکیل می‌دهند. و مدیران مدارس به افرادی اطلاق می‌شود که اداره امور مدرسه را با حکم منطقه آموزش و پرورش بر عهده دارند.

۳-۴) نمونه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه:

با توجه به تعریف، یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند. معمولاً در هر پژوهش، جامعه مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت (صفت‌های) متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (سرمد و همکاران، ۱۳۸۸: ۱۷۷) اندیشمندان در خصوص تعیین حجم یا اندازه نمونه در تحقیقات پیشنهادی مختلفی را مطرح کرده‌اند از جمله جدول‌هایی است که حسب محاسبات آماری فراهم شده (نادری و سیف ۸۱، ص ۱۷۰). حجم جامعه آماری به تعداد ۵۵ نفر شامل مدیران شاغل در آموزش و پرورش تهران می‌باشد. بنابراین با توجه به جدول کرسی و مورگان، حجم نمونه مناسب برابر ۴۸ نفر مورد قبول خواهد بود بنابراین به همین تعداد پرسشنامه توزیع گردید که از این تعداد، ۴۶ پرسشنامه دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

روش نمونه‌گیری

نمونه برداری، فرآیند گزینش و انتخاب تعدادی از اعضای جامعه است، طوری که پژوهشگر با بررسی نمونه و درک فرضیات یا ویژگیهای آزمودنیهای نمونه قادر به تعمیم خصوصیات یا ویژگیها به عناصر جامعه خواهد شد (دانای فرد و همکاران، ۱۳۸۸: ۳۰۹). در پژوهش حاضر با توجه به ماهیت موضوع پژوهش و جامعه آماری مورد مطالعه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای تحت پوشش قرار دادن جامعه آماری مورد نظر مراحل زیر مورد توجه قرار گرفته است.

الف- انتخاب پاسخگویان به شکل تصادفی ساده

ب- توزیع پرسشنامه در بین مدیران

۳-۵) ابزار اندازه‌گیری و نحوه اجرای آن:

در پژوهش حاضر، جهت رسیدن به هدفهای مورد نظر از پرسشنامه محقق ساخته استفاده شده است. پرسشنامه‌های این پژوهش از نوع سؤال‌های بسته - پاسخ انتخاب شده است. و بر اساس مقیاس لیکرت اندازه‌گیری شده است.

لذا پژوهشگر، بر اساس هدفهای تحقیق دو نوع پرسشنامه استفاده نموده است.

پرسشنامه مراحل و گام‌های علمی تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک شامل ۲۵ پرسش پنج گزینه‌ای بوده است که بر اساس مدل‌های مورد مطالعه از جمله مدل برایسون، دانکن، گوداشتاین، راجر کافمن و جری هرفمن و استونر و فرمینریال و ایتمن، و مدل جامع برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تدوین شده است.

پرسشنامه کیفیت آموزشی با ۲۶ گویه تدوین شده است که شامل پنج مولفه محیط یادگیری، رضایتمندی، عملکرد دانش آموزان، میانگین نمرات دانش آموزان و تامین منابع و تجهیزات آموزشی می‌باشد.

آزمون فرضیه اصلی تحقیق:

رابطه معنی داری بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و کیفیت آموزشی وجود دارد.

فرض اولیه (H_0): رابطه معنی داری بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و کیفیت آموزشی وجود ندارد.

فرض تحقیق (H_1): رابطه معنی داری بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و کیفیت آموزشی وجود دارد.

جدول ۴-۶ جدول توافقی برنامه‌ریزی منابع انسانی و کیفیت آموزشی

ضریب همبستگی				
		کیفیت آموزشی		برنامه‌ریزی
ضریب همبستگی اسپیرمن	کیفیت آموزشی	ضریب مشاهده شده	۱/۰۰۰	.۴۴۶**
		سطح معناداری	.	.۰۰۰
		جامعه آماری	۴۶	۴۶
	برنامه‌ریزی	ضریب مشاهده شده	.۴۳۸**	۱/۰۰۰
		سطح معناداری	.۰۰۲	.
		جامعه آماری	۴۶	۴۶

جدول ۴-۷ محاسبات مربوط به آزمون فرضیه اصلی تحقیق

ضریب همبستگی	سطح معنی داری	متغیر وابسته	متغیرهای مستقل
۰/۴۵	۰/۰۰۰	برنامه‌ریزی	کیفیت آموزشی

نتیجه آزمون نشان می‌دهد که با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می‌گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و کیفیت آموزشی وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه اصلی تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

۴-۳-۲. آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق :

رابطه معنی داری بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و محیط یادگیری وجود دارد. فرض اولیه (H_0): رابطه معنی داری بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و محیط یادگیری وجود ندارد.

فرض تحقیق (H_1): رابطه معنی داری بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی و محیط یادگیری وجود دارد.

جدول ۴-۸ ضریب همبستگی اسپیرمن بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و محیط یادگیری

ضریب همبستگی				
			برنامه ریزی استراتژیک	محیط یادگیری
ضریب همبستگی اسپیرمن	برنامه ریزی استراتژیک	ضریب مشاهده شده	۱/۰۰۰	***۰/۴۶۰
		سطح معناداری	.	۰/۰۳۹
		جامعه آماری	۴۶	۴۶
	محیط یادگیری	ضریب مشاهده شده	***۰/۴۶۰	۱/۰۰۰
		سطح معناداری	۰/۰۳۹	.
		جامعه آماری	۴۶	۴۶

جدول ۴-۹ محاسبات مربوط به آزمون فرضیه فرعی اول

متغیرهای مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
بین محیط یادگیری	برنامه ریزی استراتژیک سازمانی	۰/۰۳۹	۰/۴۶۰

بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و محیط یادگیری وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی اول تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

۴-۳-۳. آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق :

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و احساس رضایتمندی وجود دارد. فرض اولیه (H_0): رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و احساس رضایتمندی وجود ندارد.

فرض تحقیق (H_1): رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و احساس رضایتمندی وجود دارد.

جدول ۴-۱۰ ضریب همبستگی اسپیرمن بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و احساس رضایتمندی

ضریب همبستگی				
			برنامه ریزی استراتژیک	رضایتمندی
ضریب همبستگی اسپیرمن	برنامه ریزی استراتژیک	ضریب مشاهده شده	۱/۰۰۰	.۵۰۶**
		سطح معناداری	.	.۰۰۰
		جامعه آماری	۴۶	۴۶
	رضایتمندی	ضریب مشاهده شده	.۵۰۶**	۱/۰۰۰
		سطح معناداری	.۰۰۰	.
		جامعه آماری	۴۶	۴۶

جدول ۴-۱۱ محاسبات مربوط به آزمون فرضیه فرعی دوم

متغیرهای مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
رضایتمندی	برنامه ریزی استراتژیک سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۵۰۶

بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی رابطه معنی داری رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و احساس رضایتمندی وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی دوم تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

۴-۳-۴. آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق :

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد دانش آموزان وجود دارد. فرض اولیه (H_0): رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد دانش آموزان وجود ندارد. فرض تحقیق (H_1): رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد دانش آموزان وجود دارد.

جدول ۴-۱۲ ضریب همبستگی اسپیرمن بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد دانش آموزان

ضریب همبستگی				
		برنامه ریزی استراتژیک	عملکرد	
ضریب همبستگی اسپیرمن	برنامه ریزی استراتژیک	ضریب مشاهده شده	۱/۰۰۰	.۴۱۱**
		سطح معناداری	.	.۰۰۰
		جامعه آماری	۴۶	۴۶
	عملکرد	ضریب مشاهده شده	.۴۱۱**	۱/۰۰۰
		سطح معناداری	.۰۰۰	.
		جامعه آماری	۴۶	۴۶

جدول ۴-۱۳ محاسبات مربوط به آزمون فرضیه فرعی سوم

متغیر های مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
عملکرد	برنامه ریزی استراتژیک سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۴۱۱

بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی رابطه معنی داری رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و عملکرد وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی سوم تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

۴-۳-۵. آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق :

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و میانگین نمرات دانش آموزان وجود دارد.

فرض اولیه (H_0): رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و میانگین نمرات دانش آموزان وجود ندارد.

فرض تحقیق (H_1): رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و میانگین نمرات دانش آموزان وجود دارد.

جدول ۴-۱۴ ضریب همبستگی اسپیرمن بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و میانگین نمرات دانش آموزان

ضریب همبستگی				
			برنامه ریزی استراتژیک	میانگین نمرات
ضریب همبستگی اسپیرمن	برنامه ریزی استراتژیک	ضریب مشاهده شده	۱/۰۰۰	.۸۹۶***
		سطح معناداری	.	.۰۲۵
		جامعه آماری	۴۶	۴۶
	میانگین نمرات	ضریب مشاهده شده	.۸۹۶***	۱/۰۰۰
		سطح معناداری	.۰۲۵	.
		جامعه آماری	۴۶	۴۶

جدول ۴-۱۵ محاسبات مربوط به آزمون فرضیه فرعی چهارم

متغیرهای مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
میانگین نمرات	برنامه ریزی استراتژیک سازمانی	.۰۲۵	.۸۹۶

بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی رابطه معنی داری رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و میانگین نمرات دانش آموزان وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی چهارم تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

۴-۳-۶ آزمون فرضیه فرعی پنجم تحقیق :

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و تامین منابع و تجهیزات آموزشی وجود دارد.

فرض اولیه (H_0): رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و تامین منابع و تجهیزات آموزشی وجود ندارد.

فرض تحقیق (H_1): رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و تامین منابع و تجهیزات آموزشی وجود دارد.

جدول ۴-۱۶ ضریب همبستگی اسپیرمن بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و تامین منابع و تجهیزات آموزشی سازمانی

ضریب همبستگی				
		برنامه ریزی استراتژیک		و تامین منابع و تجهیزات
ضریب همبستگی اسپیرمن	برنامه ریزی استراتژیک	ضریب مشاهده شده	۱/۰۰۰	۰.۱۲۳**
		سطح معناداری	.	۰.۱۱
		جامعه آماری	۴۶	۴۶
	و تامین منابع و تجهیزات	ضریب مشاهده شده	۰.۱۲۳**	۱/۰۰۰
		سطح معناداری	۰.۱۱	.
		جامعه آماری	۴۶	۴۶

جدول ۴-۱۷ محاسبات مربوط به آزمون فرضیه فرعی پنجم

متغیر های مستقل	متغیر وابسته	سطح معنی داری	ضریب همبستگی
تامین منابع و تجهیزات	برنامه ریزی استراتژیک سازمانی	۰/۰۱۱	۰/۱۲۳

بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی و تامین منابع و تجهیزات آموزشی وجود دارد بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی پنجم تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

نتایج فرضیات تحقیق

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با کیفیت آموزشی مدارس وجود دارد.

نتیجه آزمون نشان می دهد که با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با کیفیت آموزشی مدارس وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه اصلی تحقیق مورد تایید قرار می گیرد.

به طوری که مشایخ بیان می‌کند با تغییر دیدگاه اقتصاد آموزش و پرورش از «سرمایه انسانی» به «توسعه انسانی» برنامه‌ریزی آموزشی استراتژیک در مقیاس خرد به ویژه در سطح مدرسه به عنوان یک راهبرد جدید برای دستیابی به کیفیت آموزشی شناخته شده است (مشایخ، ۸۳، ص ۱۱۲).

تیلر معتقد است برای بهبود کیفیت آموزشی و برنامه‌ریزی آموزشی، مدیران و تصمیم‌گیران باید باور داشته باشند که گردآوری اطلاعات و تصمیم‌گیری درباره کیفیت آموزشی مستلزم تمرکز زدایی در سطح سازمان است (tyeler ۱۹۸۹, p.۴۶).

مشایخ و بازرگان معتقدند که برنامه‌ریزی استراتژیک در مدرسه در بازمینی و بازاندیشی درباره کیفیت آموزشی باید محور اصلی قرار گرفته شود (مشایخ، بازرگان، ۸۱، ص ۴۲)

هلاک در مجموعه عوامل اساسی برای مدارس اثربخش را تهیه برنامه استراتژیک با مشخص کردن اهداف سالانه در قالب تحقق پنداره‌ای که در فلسفه آموزشی منعکس است و پیروی از استانداردها برای تغییر میزان و سطح عملکرد می‌داند.

تورانی می‌گوید برای این که مدیران از روز مرگی نجات یافته و گرفتار کارهای تکراری، سلیقه‌ای و یکنواخت نشوند باید به برنامه‌ریزی استراتژیک و راهبردی در مدرسه روی آورند و مدیریت فرایند مداری و مدیریت مدرسه محور باید در بستر برنامه‌ریزی استراتژیک انرژی و منابع را جاری سازد (تورانی، ۸۴، ص ۲۱۶)

پیتر دابلو و امبرین هم معتقدند در دو دهه اخیر نظرات منتقدان مدل‌های سنتی به تدوین روش‌های برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک که هم بر تدوین برنامه و هم اجرا استراتژیک آن تاکید می‌کند منجر شده است.

نجف بیگی هم معتقد است که برنامه‌ریزی یکی از پنج اصل اساسی مدیریت است و با تغییر محیط کسب و کار به صورتی که در عصر حاضر با آن روبرو هستیم نوع آن به برنامه‌ریزی استراتژیک تبدیل شده است. (نجف بیگی، ۸۵، ص ۱۰۹)

لذا با توجه به یافته پژوهش و نظرات در طی دهه‌های پایانی قرن بیستم همزمان با افزایش تقاضا برای کمیت و کیفیت آموزش شاهد دگرگونی در دیدگاه اقتصاد و آموزش و پرورش و ضرورت تمرکززدایی و در نتیجه ظرفیت‌سازی در کلیه سطوح نظام آموزشی به ویژه در سطح مدیریت مدارس هستیم، از جمله راهبردهای پیشنهادی مناسب برای ظرفیت‌سازی در نظام آموزشی تفویض اختیار و دادن مسئولیت به مدارس و جوامع محلی و سهیم ساختن آنها در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی

می‌باشد، لذا جریان گردش روزانه امور و تصمیم‌گیری در مقیاس خرد (مدرسه) تعیین کننده کیفیت آموزشی است.

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با محیط یادگیری وجود دارد. بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می‌گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با محیط یادگیری وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی اول تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با رضایتمندی وجود دارد. بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می‌گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با رضایتمندی وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی دوم تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با عملکرد دانش آموزان وجود دارد. بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می‌گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با عملکرد دانش آموزان وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی سوم تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با میانگین نمرات دانش آموزان وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می‌گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با میانگین نمرات دانش آموزان وجود دارد. بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی چهارم تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

رابطه معنی داری بین برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی با تامین منابع و تجهیزات آموزشی وجود دارد.

بر اساس نتایج حاصل از خروجی SPSS، با توجه به این که سطح معنی داری محاسبه شده کمتر از پنج درصد است ($sig \leq 0/05$) لذا فرض صفر رد می‌گردد. یعنی رابطه معنی داری بین برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی با تامین منابع و تجهیزات آموزشی وجود دارد بنابراین با احتمال ۹۵٪ فرضیه فرعی پنجم تحقیق مورد تایید قرار می‌گیرد.

پیشنهادات تحقیق

- ۱- پیشنهاد می‌گردد بر اساس یافته‌های تحقیق و اهمیت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (مدرسه) و به دلیل این که این سطح از برنامه‌ریزی در آموزش و پرورش رشد نیافته می‌باشد مراحل و گام‌های عملی تدوین برنامه‌ریزی بشرح فرم‌های ذیل در کارگاه آموزشی برای مدیران مناطق ارائه شود. این مراحل بر اساس بررسی مدل‌های مختلف از جمله برایسیون، راجر کاهمن و جری هرمن، دانکن، گوداشتاین، استونر و فریمن، و غیره تدوین شده که تمامی مراحل اصلی برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه بوده و هر مرحله با مراحل بعدی و قبلی در تعامل می‌باشد. فرم‌ها با توضیحات مختصر ارائه شده است که شامل (فرم مقدمه، بررسی وضعیت موجود، منابع بودجه، هدف، مأموریت، تجزیه و تحلیل علتها (استخوان ماهی و SWOT)، ارزیابی می‌باشد.
- ۱- در دانشگاه‌ها برای رشته مدیریت آموزشی واحد درسی برنامه‌ریزی استراتژیک گنجانده شود.
- ۲- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش مورد بررسی قرار گیرد تا مدل مناسب بر اساس شرایط کشورمان ارائه شود.
- ۳- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک راجر کافمن و جری هرمن در مدارس اجرا و میزان تأثیر آن بر کیفیت آموزشی مورد بررسی قرار گیرد.
- ۴- میزان تأثیر روش SWOT در جستجوی استراتژی‌ها در مدارس مورد بررسی قرار گیرد.
- ۵- نقش افراد مختلف (مدیر، مدیران، معاونین، مشاوران و اولیاء دانش‌آموزان) در برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی چگونه خواهد بود مورد بررسی قرار گیرد.
- ۶- بازاندیشی لازم در خصوص تعریف کیفیت آموزشی در ایران بعمل آید.
- ۷- راه‌های بهبود کیفیت آموزشی در سطح مدرسه مورد بررسی قرار گیرد.
- ۸- برنامه‌ریزی استراتژیک مدارس مورد ارزیابی قرار گیرد. و فرم‌های ارزیابی تدوین و تنظیم گردد.
- ۹- انتشار مطالبی پیرامون برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در هفته‌نامه‌های مختلف و رشد مدیریت و ماهنامه‌های علمی توسط صاحب‌نظران ارائه شود.

- ۱۰- تهیه بروشور و راهنمای به زبان ساده در خصوص اصطلاحات برنامه‌ریزی استراتژیک از جمله (رسالت و دورنما، ارزش، هدف، مأموریت، تحلیل محیط داخلی و خارجی) تهیه شود.
- ۱۱- موانع موجود بر سر راه برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی در مدارس مورد بررسی قرار گیرد.
- ۱۲- محاسن برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی (غیرمتمرکز) مورد بررسی قرار گیرد.
- ۱۳- کارگاه آموزشی نحوه کاربست الگوی نوین تدریس برای دبیران و مدیران ارائه شود.
- ۱۴- طراحی الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک در آموزش و پرورش ارائه شود.
- ۱۵- نحوه تدوین درخت استراتژی کیفیت مدارس به مدیران آموزشی داده شود.
- ۱۶- از بین انواع روش‌های برنامه‌ریزی استراتژیک هر کدام با چه موقعیتی بیشترین سازگار دارند مورد بررسی قرار می‌گیرد.
- ۱۷- بررسی بعمل آید که کدام دسته از اندیشه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند با برنامه‌ریزی مدارس محلی یا نواحی آموزش و پرورش هماهنگی داشته باشد.
- ۱۸- کلاس‌های ضمن خدمت برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی برای مدیران در نظر گرفته می‌شود.

منابع و مأخذ فارسی

- ابراهیمی نژاد رفسنجانی، مهدی، ۱۳۹۰، سیاست‌های بازرگانی و مدیریت استراتژیک، چاپ اول، چاپخانه شهید باهنر کرمان، ۴۶۸
- احمدی، حسین، ۱۳۷۷، برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن، کانون فرهنگی انتشاراتی، سایه نما.
- استونر، جمیز فری من، ادوار، ۱۳۷۵ مدیریت، پارسیان، علی اعرابی، سید محمد، جلد دوم، چاپ اول، شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- اکبری، حسین، ۱۳۸۱، طراحی مدل بهینه برنامه‌ریزی آموزشی بر اساس تحلیل آمایش سرزمین، دانشگاه آزاد علوم تحقیقات.
- امیر کبیری، علیرضا، ۱۳۷۷، مدیریت استراتژیک، انتشارات ملک.
- آلن رادیک، ۱۳۸۳، مدیریت دانش، ترجمه محمد حسین لطیفی.
- ایران نژاد پاریزی، مهدی، ساسان گهر، پرویز، ۱۳۷۵، سازمان و مدیریت، از تئوری تا عمل، چاپ سوم، بانک مرکزی.
- ایمانی، آذرخش، اسماعیل تبار، ۱۳۸۳، مدیریت از آغاز تا پشت مدرن، فرهنگ سبز.

- براسیون، جان ام، ۱۳۸۸، فرآیندی برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، منوریان، عباسی، مترجم مدیریت دولتی، جلد ۱۰، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- بیان، حسام الدین، ۱۳۸۹، مدیریت استراتژیک، مدیریت دولتی، جلد ۷، مرکز آموزش و مدیریت دولتی.
- بیان، حسام الدین، ۱۳۸۷، نقش سیاسی جغرافیایی (ژئولیتیک در مدیریت استراتژیک)، مدیریت دولتی، جلد ۹، مرکز آموزش و مدیریت دولتی.
- بیلو، پاتریک و همکاران، ۱۳۸۸، راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک، مترجم شریفی کلوچی، منصور، چاپ اول، غزل.
- بهرنگی، محمدرضا، ۱۳۸۱، مدیریت آموزشی و آموزشگاهی، نشر کمال تربیت.
- پهلوانیان، حسین، ۱۳۸۵، تجربه‌ای موفق از کاربرد مدیریت راهبردی (استراتژیک)، انتشارات نیکو روش.
- تورانی، حیدر، ۱۳۸۴، مدیریت فرآیند مدار در مدرسه، انتشارات تزکیه.
- تورانی، حیدر، ۱۳۸۴، کاربست مدیریت فرآیند مدار در مدرسه، ناشر تزکیه.
- جویس، مارشاول، امیلی کالهن، ۱۳۸۳، الگوهای تدوین ۲۰۰۰، ترجمه محمدرضا بهرنگی، نشر کمال تربیت.
- حسینی، جملیه السادات، ۱۳۸۱، بررسی فرآیند تهیه و تدوین و تصویب برنامه توسعه آموزش و پرورش و ارائه الگوی مناسب، دانشگاه آزاد تهران مرکز.
- خورشیدی، غزالی، فهرجی، ۱۳۷۹، راهبردهای یادگیری و یاددهی در کلاس، انتشارات کیا.
- خورشیدی، عباس، ۱۳۸۲، مدیریت و رهبری آموزش، نشر سیطرون.
- داوری، دردانه، شانه‌ساز زاده، محمد حسن، ۱۳۸۰، مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، نشر آتنا.
- دیوید، فردآر، ۱۳۸۵، مدیریت استراتژیک، ترجمه وجه اله قربانی‌زاده، انتشارات بازتا.
- رابرت وی، کارلون، گری آکرمی، ۱۳۸۴، برنامه‌ریزی آموزشی، ترجمه غلامعلی سرمد، انتشارات آوای نور.
- طیبی، سید جمال‌الدین، ملکی، محمدرضا، ۱۳۸۴، برنامه‌ریزی استراتژیک، ناشر ترمه.
- عابدی، زهرا، ۱۳۸۰، پایان نامه سیر تحول برنامه‌ریزی آموزشی ایران از سال ۱۳۷۵ الی ۱۳۸۰، دانشگاه مدیریت مدرس.

- علاقه‌بند، علی، ۱۳۸۴، مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی، نشر روان.
- عمادزاده، علی، ۱۳۸۴، سند درباره کیفیت آموزشی ۱۹۹۵، سازمان تألیف برنامه‌ریزی درسی.
- فقهی فرهمند، ناصر، ۱۳۸۱، مدیریت پویایی سازمان، انتشارات فروزش.
- فیوضات، یحیی، ۱۳۸۳، مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، نشر ویرایش.
- کافمن، جری هرمن، ۱۳۸۲، برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزشی، ترجمه، فریده مشایخ، عباس بازرگان، انتشارات مدرسه.
- گروه مشاوران یونسکو، ۱۳۸۲، فرایند برنامه‌ریزی آموزشی، ترجمه فریده مشایخ، انتشارات مدرسه.
- محسن‌پور، بهرام، ۱۳۸۳، مبانی برنامه‌ریزی آموزشی، تهران.
- مشایخ، فریده، ۱۳۸۳، دیدگاه‌های نو در برنامه‌ریزی آموزشی، سمت.
- مشبکی، اصغر، ۱۳۷۶، بررسی موانع برنامه‌ریزی استراتژیک در جمهوری اسلامی ایران، مدیریت روشی، جلد ۳۷، مرکز آموزش و مدیریت دولتی، تهران.
- ملکی، اعظم، ۱۳۸۱، پایان نامه بررسی رابطه عملکرد مدیران در زمینه پنج گانه با ثبات شغلی، دانشگاه آزاد تهران مرکز.
- نادری و سیف نراقی، عزت اله، مریم، ۱۳۸۳، روش تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی، انتشارات بدر.
- نجف بیگی، رضا، ۱۳۸۵، سازمان و مدیریت، ناشر دفتر گسترش تولید علم.
- یوسفی، کامبیز، ۱۳۸۱، پیاده‌سازی استانداردهای ISO در مرکز فرهنگی و آموزشی، مدرسه دیباگران، تهران.