

## بررسی کارکردهای شاخص توانمند ساز مدل تعالی سازمانی در آموزش

### و پرورش شهرستان ساری

محمد صالحی<sup>۱\*</sup>، محمد حاجی زاد<sup>۲</sup> و سید ابراهیم موسوی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۹۰/۳/۶ تاریخ پذیرش: ۹۰/۹/۲۷

#### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی کارکردهای شاخص توانمند ساز مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری انجام شده است. این پژوهش از نوع کاربردی و در چارچوب روش توصیفی از نوع زمینه یابی بوده و جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساری به تعداد ۳۰۰ نفر بوده است. نمونه شامل کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساری، مدیریت آموزش و پرورش ناحیه ی ۱ و ۲، مناطق چهاردانگه، دودانگه و میاندرود بوده است. در ضمن، با توجه به جدول کرجسی و مورگان حجم نمونه ۱۷۰ نفر انتخاب گردید. روش نمونه گیری آن به صورت تصادفی ساده است. برای گردآوری داده ها نیز از روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. در روش میدانی پرسشنامه بسته پاسخ با ۲۵ گویه در مقیاس رتبه ای ۱ تا ۹ تنظیم گردید که معیارهای توانمندساز را مورد سنجش و اندازه گیری قرار داده است. داده های جمع آوری شده نیز در محیط SPSS طبقه بندی و برای تأیید یا رد فرضیه پژوهش از آزمون T تک نمونه ای استفاده شد. نتایج نشان دادند کارکردهای شاخص توانمندساز (رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، شراکت ها و منابع، فرآیندها در آموزش و پرورش مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است.

**واژه های کلیدی:** شاخص توانمند ساز مدل تعالی سازمانی، رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی، مشارکت ها، منابع، فرایندها.

۱- دانشیار و عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری.

۲- عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نکا.

۳- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی.

\*- نویسنده مسئول مقاله: drsalehi@iausari.ac.ir

## مقدمه

تعالی در لغت به معنی بلندشدن و برترشدن است و تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دایمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت کننده می‌باشد. تعالی سازمانی تابع شرایط ویژه، فرهنگ، محیط داخلی و خارجی و کسب و کار، ویژگی نیروی انسانی سازمان، نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدهایی است که سازمان را دربرگرفته است (Nakhaee Neghad, 2009).

ارزیابی عملکرد<sup>۱</sup> یکی از وظایف اصلی هر سازمان و یکی از وجوه مدیریت عملکرد می‌باشد که در گذشته بیش‌تر از راه بکارگیری شاخص‌های مالی اجرا شده است (Khayatiyan, 2005).

در دو دهه اخیر، موضوع‌هایی مانند یادگیری سازمانی، خلق دانش و ظرفیت نوآوری به عنوان عوامل تعیین کننده مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته اند و این تمرکز به دلیل ظهور جهانی سازی، تشدید رقابت و پیشرفت بی سابقه فناوری بویژه در زمینه ارتباطات و داده‌ها بوده است. از این رو، مدیران امروزی در جستجوی دستیابی به راه حلی جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود، بتوانند داده‌های دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را بدست آورده و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم آورند. یک روش ارزیابی، بایستی بتواند وضعیت کلی سازمان را نسبت به اهداف سازمانی به لحاظ فاصله تا هدف در هر لحظه ارایه نماید. هم‌چنین، جایگاه سازمان را در ارتباط با محیط پیرامون (بازار، رقبا و سازمان‌های دیگر) مشخص کند (Gerami & Alizade, 2008).

مدیران امروزی در جستجوی دستیابی به راه حلی جامع، قابل اعتماد و انعطاف پذیر جهت ارزیابی عملکرد سازمان خود بوده تا ضمن حصول اطمینان از اجرای استراتژی‌های خود، بتوانند داده‌های دقیق و کافی از جایگاه امروز خویش را بدست آورده و با نگاه به آینده، موجبات ارتقاء و بهبود سازمان خود را فراهم نمایند. یک روش ارزیابی بایستی قادر باشد که وضعیت کلی سازمان را نسبت به اهداف سازمانی به لحاظ فاصله تا هدف در هر لحظه ارایه نماید (Rezaee, 2007).

مدل‌های تعالی سازمانی در قالب الگوهای ارزیابی در صورتی که درست بکار گرفته شوند، ابزارهای کارآمدی هستند که می‌توانند مفاهیم و ارزش‌های سازمانی، تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک، بکارگیری روش‌های خود ارزیابی، یادگیری سازمانی و بهبود مداوم را در سازمان‌ها نهادینه نموده و امکان شناسایی بهترین فرایندها را فراهم سازند (Ghourchiyan, 2009).

<sup>۱</sup>-Performance Assesment

مدل های تعالی سازمانی به سازمان کمک می کنند تا با مقایسه وضع موجود و مطلوب خود تفاوت ها را شناسایی و سپس با شناسایی عارضه ها و بررسی علل وقوع آنها، راه حل های بهینه سازی وضع موجود را تعیین و اجرا نمایند. از سوی دیگر، مشاهده ها و مطالعات اولیه نشان می دهند که بسیاری از فعالیت های موجود در مدیریت آموزش و پرورش شهرستان سازی مورد بررسی قرار نگرفته که این پدیده خود منجر به عدم قضاوت از کارکردهای آن مدیریت خواهد شد. بنابراین، برای بررسی و ارزیابی واقعی، عملکرد آموزش و پرورش شهرستان سازی با توجه به شاخص های توانمند ساز مانند رهبری، خط مشی و استراتژی، منابع انسانی (کارکنان)، شراکت ها و منابع مورد ارزیابی و قضاوت قرار گیرد (Najmi&hossienin,2008).

در عصر کنونی، تحولات شگرف دانش مدیریت وجود نظام ارزیابی را اجتناب ناپذیر کرده است؛ به گونه ای که فقدان ارزیابی در ابعاد گوناگون سازمان اعم از ارزیابی استفاده از منابع و امکانات، کارکنان، اهداف و استراتژی ها، یکی از علایم بیماری سازمان قلمداد می شود. هر سازمان بمنظور آگاهی از مطلوبیت و کیفیت فعالیت های خود بویژه در محیط های پیچیده پویا، نیاز مبرم به نظام ارزیابی دارد. از سوی دیگر، نبود نظام ارزیابی و کنترل در یک سیستم به مبنای نبود برقراری ارتباط با محیط درون و برون سازمانی تلقی می شود که پیامد آن کهولت و در نهایت، مرگ سازمان است. ممکن است بروز پدیده مرگ سازمانی به دلیل عدم وقوع یکباره آن از سوی مدیران عالی سازمان ها احساس نشود، اما مطالعات نشان می دهند نبود نظام کسب بازخورد امکان انجام داده های لازم برای رشد، توسعه و بهبود فعالیت های سازمان را ناممکن می کند، سرانجام این پدیده، مرگ سازمانی است (Metrics,2003).

سازمان هایی که در پی بهبود مستمر خود هستند، همواره در صدد شناسایی وضعیت خود می باشند زیرا با این روش می توانند برای آینده برنامه ریزی درستی داشته باشند. خود ارزیابی بر اساس مدل تعالی سازمانی (EFQM<sup>1</sup>) یکی از روش های معمول و متداول برای تعیین وضعیت و موقعیت سازمان های متعالی است. از نگاه دیگر، با ملاحظه نظام آفرینش می توان دریافت که ارزیابی در بطن آن قرار دارد. وجود نظم بسیار موزون در جهان خلقت حکایت از حلقه بازخورد کاملاً حساب شده ای دارد و نظام ارزیابی به عنوان یکی از عناصر این حلقه مطرح است. هر چند ممکن است بشر به علت نقص دانش و اطلاعات قادر به تبیین آن نباشد، ولی قوام و دوام یک سیستم منوط به وجود نظام ارزیابی و کنترل است. صاحب نظران و پژوهشگران بر این باورند که عملکرد، موضوعی اصلی در تمامی تجزیه و تحلیل های سازمانی است و مشکل بتوان سازمانی را تصور کرد که مشمول ارزیابی و اندازه گیری عملکرد نباشد (Niven,2003). آنان

<sup>1</sup> -European Foundation for Quality Management

توجه به «عملکرد سازمان» را باعث توسعه تئوری سازمانی ذکر می‌کنند و عملکرد را موضوع اصلی در فضای عملی می‌دانند. در نتیجه، این بحث توجه پژوهشگران، اقتصاددانان و مدیران اجرایی را به خود جلب کرده است. ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد موجب هوشمندی سیستم و برانگیختن افراد در جهت رفتار مطلوب می‌شود و بخش اصلی تدوین و اجرای سیاست سازمانی است. بنابراین، ارزیابی و اندازه‌گیری عملکرد با توجه به معیار توانمندسازها<sup>۱</sup> بازخورد لازم را در مورد زیرارایه می‌کند.

در خصوص مقدار پیشرفت، در جهت اهداف تعیین شده، مشخص می‌کند که سیاست‌های تدوین شده به صورت موفقیت‌آمیزی اجرا شده‌اند یا خیر؟ سازمان‌ها جهت خود ارزیابی و سنجش خود با دیگر سازمان‌ها نیازمند ابزاری ویژه و مناسب و دارای ساختار مدیریتی می‌باشند که مدل‌های تعالی دارای این ویژگی است. این مدل دارای نه معیار است: پنج معیار توانمند ساز: رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، مشارکت‌ها و منابع، فرایندها و چهار معیار نتایج: نتایج مشتریان، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی عملکرد.

معیارهای توانمند ساز آنچه که یک سازمان انجام می‌دهد را پوشش می‌دهند و عواملی هستند که سازمان را برای رسیدن نتایج عالی توانمند ساز و معیارهای نتایج، نتایجی هستند که یک سازمان بدست می‌آورد و بیان‌کننده دستاوردهای حاصل از اجرای مناسب توانمند ساز هستند. روش امتیاز دهی در مدل تعالی به این صورت است که کل امتیاز در این مدل ۱۰۰۰ است که معیارهای توانمند ساز ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز را به خود اختصاص می‌دهد که وزن زیر مجموعه ۵ معیار آن عبارت است از: فرایندها ۱۴ درصد، رهبری ۱۰ درصد، مشارکت و منابع ۹ درصد، کارکنان ۹ درصد و خط مشی و استراتژی ۸ درصد است. معیارهای نتایج نیز از ۵۰ درصد ارزش کل معادل ۵۰۰ امتیاز برخوردارند که وزن زیر مجموعه آن عبارتند از: نتایج مشتریان ۲۰ درصد، نتایج کارکنان ۹ درصد، نتایج جامعه ۶ درصد و نتایج کلیدی عملکرد ۱۵ درصد (Salehi, 2010).

بنابراین، با توجه به رسالت و مأموریت آموزش و پرورش که در تعلیم و تربیت جامعه نقش وافر دارد، از این رو، بررسی کارکرد شاخص‌های توانمند ساز در آن از اهمیتی ویژه برخوردار است. سازمان‌ها برای اینکه باقی بمانند، باید متعالی شوند. به بیان دیگر، تعالی در کسب و کار و هر آنچه انجام می‌دهند، لازمه و زمینه ساز بقاست. از سوی دیگر، سازمان‌ها برای تعالی نیازمند مدل و الگویی کارآ هستند که بتوانند بر مبنای آن برنامه ریزی، اجرا، پایش و بازنگری داشته باشند (Rezayatmand & Ghasemi, 2005).

### پیشینه پژوهش

پژوهش قاسم پور (Ghasem puor, 2007) با عنوان ارزیابی عملکرد شعب بانک ملت استان مازندران بر اساس مدل تعالی انجام گرفته است. یافته های پژوهش نشان داده اند که در ناحیه شرق استان مازندران رضایت کارکنان از عملکرد بانک ملت در حد مطلوب نمی باشد. میزان رضایت مشتریان براساس مدل به ترتیب ۳۲/۶ درصد ضعیف، ۵۰ درصد متوسط و ۱۶/۶ درصد آنان خوب توصیف شده است.

یافته های پژوهش در ناحیه مرکزی مقدار رضایت کارکنان از عملکرد بانک ملت را نشان می دهد. رضایت کارکنان در این ناحیه به ترتیب ۶۲/۸ درصد ضعیف، ۳۲/۴ درصد متوسط و ۴/۸ درصد آنان خوب توصیف شده است. همچنین، در این ناحیه رضایت مشتریان ۴۹/۵ درصد ضعیف، ۴۸/۱ درصد متوسط و ۲/۴ درصد خوب می باشد. یافته ها نشان می دهد که در ناحیه غرب رضایت کارکنان از عملکرد بانک ملت فراهم شده است. رضایت کارکنان در این ناحیه ۶۷/۹ درصد ضعیف، ۲۹/۲ درصد متوسط و ۲/۹ درصد خوب توصیف شده است. موارد بالا بیانگر این مسئله است که کارکنان و مشتریان در ناحیه مرکزی و غرب استان مازندران از عملکرد شعب بانک ملت به طور نسبی رضایت دارند، اما در ناحیه شرق رضایت آنان فراهم نشده است.

پژوهشی دیگر با عنوان ارزیابی عملکرد حوزه مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان براساس مدل تعالی توسط اقبال (2007) با هدف ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان بر اساس مدل تعالی سازمانی انجام گرفت که نتایج بیانگر این است که مجموع امتیاز ارزیابی در مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان را براساس پرسشنامه و پروفرما به ترتیب ۵۵۰ امتیاز و ۵۱۶ امتیاز نشان داد و درصد امتیاز هرکدام از عوامل نه گانه به ترتیب براساس روش پرسشنامه و پروفرما به صورت زیر بدست آمد: رهبری ۶۵٪، ۶۱٪، خط مشی ۸۰٪، ۷۵٪، کارکنان ۶۰٪، ۵۸٪، منابع ۵۰٪، ۵۲٪، فرآیندها ۶۰٪، ۵۳٪، نتایج مشتری ۵۰٪، ۴۳٪، نتایج کارکنان ۲۹٪، ۳۰٪، نتایج جامعه ۶۰٪، ۵۵٪، نتایج کلیدی عملکرد ۵۲٪، ۵۰٪. در نهایت، یافته های پژوهش در هر دو روش نشان داد که بیشترین نقاط قوت سازمان مربوط به حوزه خط مشی و استراتژی و بیشترین ناحیه نیازمند بهبود مربوط به حوزه نتایج کارکنان است.

نتایج پژوهش پاشنا (2007) که با عنوان شناسایی مسیر تعالی در نواحی راه آهن با مدل تعالی سازمانی انجام شد، پس از جمع آوری داده ها و تجزیه و تحلیل به طور فشرده می توان به عملکرد مناطق راه آهن امتیاز ۱۴۶/۶۶ از ۱۰۰۰ را دارد. این امتیاز در رهبری ۲۰٪، در خط

مشی ۲۶٪، در کارکنان ۲۲٪، در منابع و شرکاء ۳۳٪ و در فرآیندها ۱۶٪. توفیق را نشان می دهد. وضعیت نتایج به مراتب ضعیف تر است زیرا در نتایج مشتری ۱/۳۹٪، در نتایج کارکنان ۲/۲۴٪، در نتایج جامعه ۵/۶۳٪ و بالاخره در نتایج کلیدی عملکرد ۲۱/۸٪ توفیق کسب شده است. نبود تدوین و تبیین آرمان و مأموریت ها و نبود طراحی استراتژی و نیز نبود رویکردی یکپارچه برای تعامل با سازمان ها و مشتریان و نیز شرکای تجاری، نبود شناسایی نیازهای ذی نفعان، نداشتن برنامه جامع نیروی انسانی، نبود مکانیسم مشارکت کارکنان نقصان نظام های موثر انگیزشی در خصوص کارکنان، نبود استقرار سیستم های ارزیابی شرکاء، نقصان در استقرار سیستم های مدیریت دانش و داده ها و بالاخره وجود رویکردی ضعیف فرآیندگرا و نبود توجه به استقرار سیستم ها به عنوان عوارض مدیریتی شناخته شد (Aklund, 2007). زمانی می توان به کیفیت جامع دست یافت که هر کس در سازمان با افرادی که با او سر کار دارند و حتی مشتری خارجی هم نیستند، به عنوان یک مشتری برخورد نمایند. کارکنان باید نیازهای این مردم و محل مراجعه آنها را بفهمند و از مطابقت عملکرد فرایندهای خود با این نیازها آگاه شوند. عامل دیگر در رسیدن به مدیریت جامع کیفیت از دیدگاه دکتر اولکلند، سیستم مدیریت مبتنی بر فرایندها است و در پی آن ابزار و روش هایی مانند کنترل آماری فرایندها که عملکرد فرایندها و نیز رضایت مشتری را می سنجند. وی عامل سوم را مردم و تیم های درگیر در فرآیندهای گوناگون می داند و بر این باور است که مشارکت و درگیر شدن کارکنان کلید ارتقا است. او نقش تیم های تشکیل یافته بر اساس فرایندها را بسیار مهم می داند.

مدل تعالی سازمانی یکی از انواع مدل های تعالی است که سازمان ها می توانند برای اداره خود آن را بکار گیرند. این مدل مسیری را برای تعالی در اختیار سازمان می گذارد تا در نهایت، بتواند در محیط کسب و کار باقی بماند. در این پژوهش نیز پژوهشگران در پی آنند تا کارکردهای شاخص توانمند ساز مدل تعالی سازمان را در آموزش و پرورش شهرستان ساری مورد بررسی قرار دهند. به این منظور، به دنبال بررسی فرضیه های زیر می باشند.

- ۱- شاخص رهبری در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است .
- ۲- شاخص خط مشی و استراتژی در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است .
- ۳- شاخص منابع انسانی (کارکنان) در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است.
- ۴- شاخص شراکت ها و منابع در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است .

۵- شاخص فرآیندها در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است.

### روش پژوهش

این پژوهش کاربردی و روش توصیفی از نوع زمینه یابی است. پژوهش‌های کاربردی با استفاده از زمینه و بستر شناختی و معلوماتی که از راه پژوهش‌های بنیادی فراهم شده، برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه، رفاه و آسایش و ارتقای سطح زندگی انسان بکار می‌روند. بنابراین، هدف این پژوهش بررسی کارکردهای شاخص توانمندساز مدل تعالی سازمانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری می‌باشد. جامعه آماری در این پژوهش تمامی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساری است که در مجموع ۳۰۰ نفر را شامل می‌شود. گروه نمونه شامل کارکنان آموزش و پرورش شهرستان ساری (مدیریت آموزش و پرورش ناحیه ۱ و ناحیه ۲ ساری، مناطق میاندرد، دودانگه و چهاردانگه ساری) می‌باشد که با توجه به جدول کرجسی و مورگان هرگاه تعداد جامعه آماری ۳۰۰ نفر باشد، حجم نمونه ۱۷۰ نفر انتخاب می‌گردد. روش نمونه‌گیری این پژوهش تصادفی طبقه‌ای می‌باشد.

### ابزار پژوهش

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. در روش کتابخانه‌ای از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقاله پژوهشی، مجله‌ها و سایت‌های معتبر علمی بمنظور تدوین فصل دوم و نیز شناسایی و تنظیم گویه‌های پرسشنامه استفاده گردیده است. در روش میدانی از پرسشنامه استاندارد شده با ۵ معیار و ۲۵ گویه استفاده شده است. به گونه‌ای که برای اندازه‌گیری ۵ معیار (رهبری، خط مشی و استراتژی، کارکنان، منابع و شراکت‌ها و فرآیندها) از پرسشنامه استفاده شد. این پرسشنامه مشتمل بر ۲۵ گویه است. به گونه‌ای که گویه‌های ۱ تا ۵ مربوط به رهبری، گویه‌های ۶ تا ۱۰ مربوط به استراتژی و خط مشی، گویه‌های ۱۱ تا ۱۵ مربوط به کارکنان و گویه‌های ۱۶ تا ۲۰ مربوط به شراکت‌ها و منابع و گویه‌های ۲۱ تا ۲۵ مربوط به فرآیندهاست. در این پژوهش برای صحت ابزار پژوهش از پرسشنامه استاندارد شده استفاده گردید. این پرسشنامه با مراجعه به کتاب مدل تعالی سازمانی تکنیک‌ها و رویکردهای اجرایی تهیه و استخراج شد. بنابراین، با وجود استاندارد بودن ابزار پژوهش و برای اطمینان بیشتر پایایی ابزار پژوهش از راه آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. برای این منظور، تعداد ۴۰ عدد پرسشنامه در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت که پس از تکمیل و جمع‌آوری آن به تعداد ۳۹ عدد در محیط SPSS گردید و پایایی آن از راه آلفای کرونباخ محاسبه گردید. مقدار آلفای

محاسبه شده (۹۵٪) پایایی ابزار پژوهش را مورد تأیید قرار داد. برای توصیف و تحلیل داده های آماری از روش های آماری توصیفی و استنباطی (T) استفاده شده است.

### یافته های پژوهش

**فرضیه نخست:** شاخص رهبری در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است.

جدول ۱- توصیف و استنباط شاخص رهبری

نام شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t	درجه آزادی	سطح معنی داری (%)	فاصله
رهبری	۱۷۰	۳۴/۷۳	۵/۹۷	۲۱/۲۳	۱۶۹	۰/۰۰	پایین بالا ۷/۳ ۱۰/۴

براساس داده های جدول ۱ میانگین نظرات ۳۴/۷۳ با انحراف معیار ۵/۹۸ است و براساس این داده ها نظرات به شدت مثبت بوده و پاسخ ها نزدیک به هم هستند زیرا انحراف معیار آنها کوچک (۵/۹۸) است. برای پاسخ گویی به فرضیه نخست پژوهش نیز از آزمون T تک نمونه ای استفاده می کنیم و میانگین پاسخ ها را با عدد ۲۵ می سنجیم.

تصمیم گیری: با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده که کوچک تر از ۵ صدم است، می توان فرض صفر را با اطمینان رد نمود و برای نتیجه گیری در خصوص جهت نظر نیز از فاصله اطمینان استفاده شود زیرا مقدار فاصله اطمینان در هر دو باند پایین و بالا مثبت هستند و نتیجه می گیریم که میانگین پاسخگویان همواره مثبت است، یعنی  $\mu > 25$  و به صورت معنی داری با ۹۵ درصد اطمینان می توان ادعا نمود که کارکرد رهبری در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است.

**فرضیه دوم:** شاخص خط مشی و استراتژی در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است.



**جدول ۲ - توصیف و استنباط شاخص خط مشی و استراتژی**

نام شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	فاصله اطمینان (۹۵٪)
خط مشی و استراتژی	۱۷۰	۳۳/۴۸	۵/۷۴	۱۹/۲۴	۱۶۹	۰/۰۰۰	پایین بالا ۷/۶۱ ۹/۳۵

براساس داده های جدول ۲ میانگین نظرات ۴۷ / ۳۳ است و این داده ها یعنی نظرات به شدت مثبت است زیرا میانگین نظری ۵/۷۴ می باشد و پاسخ ها نزدیک به هم هستند زیرا انحراف معیار آنها نیز به شدت کوچک ( ۵/۷۴ ) است.

تصمیم گیری: با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده که کوچک تر از ۵ صدم است، می توان فرض صفر را با اطمینان رد نمود و برای نتیجه گیری درخصوص جهت نظر نیز از فاصله اطمینان استفاده کرد و چون مقدار فاصله اطمینان در هر دو باند پایین بالا مثبت هستند، نتیجه می گیریم که میانگین پاسخگویان همواره مثبت است، یعنی  $\mu > 25$  و به صورت معنی داری با ۹۵ درصد اطمینان می توان ادعا نمود که کارکرد خط مشی و رهبری در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است.

**فرضیه سوم:** شاخص منابع انسانی در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است.

**جدول ۳ - توصیف و استنباط شاخص منابع انسانی (کارکنان)**

نام شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری	فاصله اطمینان (۹۵٪)
منابع انسانی (کارکنان)	۱۷۰	۳۳/۷۷	۶/۵۹	۱۵/۹۹	۱۶۹	۰/۰۰۰	پایین بالا ۷/۷۹ ۹/۷۴

براساس داده های جدول ۳ میانگین نظرات ۰۷ / ۳۳ با انحراف معیار ۶/۶ است. این داده ها، یعنی نظرات، به شدت مثبت بوده و پاسخ ها نزدیک به هم هستند. برای پاسخگویی به فرضیه

سوم پژوهش نیز از آزمون T تک مقدار استفاده می کنیم و میانگین پاسخ ها را با عدد ۲۵ می سنجیم.

تصمیم گیری: با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده که کوچک تر از ۵ صدم است، می توان فرض صفر را با اطمینان رد نمود و برای نتیجه گیری در خصوص جهت نظریات فاصله اطمینان استفاده کرد چون مقدار فاصله اطمینان در هر دو بانند پایین و بالا مثبت هستند، نتیجه می گیریم که میانگین پاسخگویان همواره مثبت است، یعنی  $\mu > 25$  و به صورت معنی داری می توان با ۹۵ درصد اطمینان بیان نمود که کارکرد منابع انسانی (کارکنان) در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است.

**فرضیه چهارم:** شاخص مشارکت ها و منابع در آموزش و پرورش از وضعیت مطلوب برخوردار است.

جدول ۴- توصیف و استنباط شاخص شراکت ها و منابع

نام شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری (%)	فاصله اطمینان (۹۵)
شراکت ها و منابع	۱۷۰	۳۴/۱۲	۶/۳۱	۱۸/۶۱	۱۶۹	۰/۰۰۰	پایین بالا ۸/۵۶ ۹/۹۷

بر اساس داده های جدول ۴ میانگین نظرات ۳۴/۰۱ با انحراف معیار ۶/۳۱ است. این داده ها یعنی نظرات مثبت بوده و پاسخ ها نزدیک به هم هستند. برای پاسخگویی به فرضیه چهارم پژوهش نیز از آزمون T تک نمونه ای استفاده شد و میانگین پاسخ ها با عدد ۲۵ سنجیده شد.

تصمیم گیری: با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده که کوچک تر از ۵ صدم است، می توان فرض صفر را با اطمینان رد نمود و برای نتیجه گیری در خصوص جهت نظر از فاصله اطمینان استفاده می کنیم و چون مقدار فاصله اطمینان در هر دو بانند پایین و بالا مثبت هستند، نتیجه می گیریم که میانگین پاسخگویان همواره مثبت است، یعنی  $\mu > 25$  و به صورت معنی داری با ۹۵ درصد اطمینان می توان ادعا نمود که کارکرد شراکت ها و منابع در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است.

فرضیه پنجم: شاخص فرآیندها در آموزش و پرورش از وضعیت مطلوب برخوردار است.

جدول ۵ - توصیف و استنباط شاخص فرآیندها

نام شاخص	تعداد	میانگین	انحراف معیار	t محاسبه شده	درجه آزادی	سطح معنی داری (%)	فاصله اطمینان (۹۵٪)
فرآیندها	۱۷۰	۳۳/۷۳	۶/۳۶	۱۷/۸۹	۱۶۹	۰/۰۰۰	پایین بالا ۷/۷۷ ۹/۶۹

براساس داده های جدول ۵ میانگین نظرات ۳۳ / ۷۲ است و این داده ها، یعنی نظرات مثبت بوده و پاسخ ها نزدیک به هم هستند زیرا انحراف معیار آنها نیز کوچک ( ۳۶ / ۶ ) است. برای پاسخگویی به فرضیه پنجم پژوهش نیز از آزمون T تک مقدار استفاده می کنیم و میانگین پاسخ ها را با عدد ۲۵ می سنجیم. از نظر پاسخ دهندگان شاخص کارکرد فرآیندها در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار نیست.

تصمیم گیری: با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده که کوچک تر از ۵ صدم است، می توان فرض صفر را با اطمینان رد نمود و برای نتیجه گیری در خصوص جهت نظر از فاصله اطمینان استفاده می کنیم و چون مقدار فاصله اطمینان در هر دو باند پایین و بالامثبت هستند، نتیجه می گیریم که میانگین پاسخگویان همواره مثبت است، یعنی  $\mu > 25$  و به صورت معنی داری با ۹۵ درصد اطمینان می توان ادعا نمود که کارکرد فرآیندها در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است.

### بحث و نتیجه گیری

یافته های پژوهش در فرضیه نخست نشان می دهند که مدیران ارشد حمایت خود را نسبت به ارزش ها از راه کردارها و اقدام های عملی نشان داده و همواره در دسترس کارکنان و در تعامل با آنان هستند. آنان حتی شخصاً در قدر دانی از افرادی که باعث بهبود سازمان می شوند، شرکت می کنند. مدیران اقدام هایی را در جهت ملاقات با ارباب رجوع و طسرف های خارج از سازمان بمنظور جلب رضایت آنان انجام داده تا سازمان با نتایج پایدار مواجه شود. از سوی دیگر، بمنظور اثربخشی سازمانی و نتایج پایدار مدیریت مسیر حرکت را با توجه به مأموریت های سازمانی برای کارکنان مشخص کرده و برای دستیابی به چنین هدفی ارزش های حاکم را به صورت فرهنگ سازمانی نهادینه می کنند. به گونه ای که یافته های پژوهش نیز تعمیم

پذیری داده‌ها را مورد تأیید قرار داده و با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده که کوچک‌تر از ۵ صدم است، می‌توان فرض صفر را رد نمود و با ۹۵ درصد اطمینان ادعا کرد که کارکرد رهبری در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است. بر اساس یافته‌های پژوهش محمد صادق خیاطیان با عنوان "طراحی الگوی تعالی سازمان‌های آموزشی عملکرد در همه زمان‌ها یک ضرورت است و بمنظور دستیابی به تعالی عملکرد سازمان‌های آموزشی یکی از رایج‌ترین مدل‌های ارزیابی مدل تعالی سازمانی می‌باشد. بنابراین، نتایج این پژوهش که به بررسی شاخص‌های توانمند ساز پرداخته است با آن همسو می‌باشد.

یافته‌های پژوهش در فرضیه دوم نشان می‌دهند که شاخص خط مشی و استراتژی در آموزش و پرورش شهرستان ساری از وضعیت مطلوب برخوردار است به گونه‌ای که پاسخ دهندگان موافق الگوگیری سازمان از عملکرد فرآیندهای داخلی و رضایت مشتری هستند و باور دارند اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان به وسیله‌ی خط مشی‌ها و طرح‌ها و مقاصد حمایت می‌شوند. پاسخ دهندگان بیان داشته‌اند که طرح‌ها و مقاصد سطح عالی سازمان امکان پذیر و قابل قبول هستند و نسبت به آن نظر مثبت دارند و کارکنان سازمان اهداف سازمانی مرتبط با فعالیت‌های خود را فهرست و نسبت به دستیابی به اهداف سازمانی حوزه خود آشنایی دارند. همچنین، براساس رتبه بندی میانگین، دومین گویه این شاخص "تا چه اندازه اهداف استراتژیک و ارزش‌های سازمان شما به وسیله خط مشی‌ها، طرح‌ها و مقاصد حمایت می‌گردند؟" بالاترین و گویه سوم این شاخص "تا چه اندازه اطمینان دارید که طرح‌ها و مقاصد سطح عالی سازمان شما امکان پذیر و قابل قبول است؟" پایین‌ترین امتیاز را کسب نمودند. در ضمن، با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده که کوچک‌تر از ۵ صدم است، می‌توان فرض صفر را رد نمود و با ۹۵٪ اطمینان ادعا کرد که کارکرد خط مشی و استراتژی در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است. در پژوهشی که فرزانه اقبال با عنوان "ارزیابی عملکرد مدیریت منابع انسانی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان براساس مدل تعالی انجام داده است، بیش‌ترین نقاط قوت سازمان مربوط به حوزه خط مشی و استراتژی می‌باشد و بیش‌ترین ناحیه نیازمند به بهبود، مربوط به حوزه کارکنان است که با نتایج این پژوهش همسو در حوزه خط مشی و استراتژی مطابقت دارد.

یافته‌های پژوهش در فرضیه سوم نشان می‌دهد که طرح‌های مربوط به امور کارکنان مستقیماً از نیازهای آنان ناشی شده و سازمان نسبت به منطبق بودن آن با ارزش‌ها و نیازها اطمینان دارد. همچنین، پاسخ دهندگان رویکرد مثبت خود را نسبت به این موضوع که سازمان برای همسو سازی اهداف و آموزش فردی با توجه به نیازهای سازمانی تأکید داشته و نتایج ارزیابی

به صورت بازخورد مرتباً در اختیار آنان قرار می گیرد و در این راستا کارکنان نیز بمنظور مشارکت بیش تر اظهار نظر نموده و مدیریت برای نظراتشان در سازمان ارزش قائل است.

از سوی دیگر، با توجه به سطح معنی داری محاسبه شده نیز تعمیم پذیری داده ها را مورد تأیید قرار می دهد. به گونه ای که می توان در سطح خطای ۵ صدم فرض صفر را رد نمود و با ۹۵ درصد اطمینان ادعا کرد که کارکرد منابع انسانی (کارکنان) در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است. یافته های پژوهش مهدی قاسم پور (2007) نشان می دهد که رضایت کارکنان از عملکرد بانک ملت در غرب و مرکز مازندران حد مطلوب برخوردار است که با نتایج این پژوهش همسو و با آن مطابقت دارد. یافته های پژوهش در فرضیه چهارم نشان می دهد که ارتباطات سازمانی از راه یک رویکرد آینده نگر و ساخت یافته توسعه می یابد و مدیریت نیز از راه تخصیص و بکارگیری منابع مالی در راستای اهداف استراتژیک، مقاصد و ارزش های سازمانی اقدام می کند.

همچنین، از نظر پاسخ دهندگان دارایی های فیزیکی نظیر ساختمان ها، تجهیزات و مواد اولیه در راستای منافع سازمان به صورت مستمر بهبود یافته و مدیریت باملاحظه اهداف بلند مدت از راه نوسازی و توسعه فناوری های جایگزین درصدد ایجاد دارایی های معنوی و دانایی در سازمان است. سطح معنی داری محاسبه شده نیز تعمیم پذیری داده ها را مورد تأیید قرار داده و در سطح خطای ۵ صدم فرض صفر را رد نمود و با ۹۵٪ اطمینان ادعا کرد که کارکرد شراکت ها و منابع در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است. یافته های پژوهش مهدی قاسم پور (2007) در جهت میزان رضایت مشتریان می باشد به گونه ای که رضایت کارکنان و مشتریان از عملکرد بانک ها به گونه نسبی فراهم شده است که با نتایج این پژوهش همسو می باشد.

یافته های پژوهش در فرضیه پنجم نشان می دهد که برای درک نظرات نیازها و انتظارات مشتریان در سازمان روش جامعی وجود دارد و جهت ارزیابی اجرا و اثربخشی تمامی سیستم ها روش کاملاً تفصیلی و متداول در سازمان بکار می رود، به گونه ای که فعالیت های پشتیبانی مانند حسابداری و فناوری داده ها در سازمان به طور مرتب بهبود یافته و کارکنان همواره در راستای شناسایی فرصت ها برای بهبود سیستم ها از راه حل ریشه ای تلاش می کنند. سطح معنی داری محاسبه شده نیز تعمیم پذیری داده ها را مورد تأیید قرار داده و در سطح خطای ۵ صدم می توان فرض را رد نمود و با ۹۵٪ اطمینان ادعا کرد که کارکرد فرآیند در آموزش و پرورش شهرستان ساری مثبت و از وضعیت مطلوب برخوردار است. نتایج پژوهش ابراهیم

پاشنا با پژوهش کنونی کاملاً با هم مطابقت داشته به گونه ای که شاخص های رهبری، خط مشی و استراتژی، نیروی انسانی (کارکنان)، شراکت ها و منابع و فرآیندها در آموزش و پرورش مثبت و از وضعیت مطلوبی برخوردار می باشند.

### References

- Auckland, John S. (2007). Achieving excellence inclusive world class performance, Mohsen COLD Translation, Publishing Rasa.
- Ghasem Pour, M . (2007) Evaluation of bank branches nation province excellence model, state management master's thesis, University Vice City.(in Persian).
- Ghoorchian, N. (2009). Pattern Design Evaluation Branch, Islamic Azad University based on excellence indicators using data envelopment analysis technique, Journal of Educational Administration new approach. Marvdasht Islamic Azad University, second year. No. V , Fall. (in Persian).
- Gerami, M. R. Alizadeh, H. R. (2008). Foundation for Quality Management Excellence Model, Publishing excelled.(in Persian).
- Iqbal, F. (2007) Evaluation of human resources management based IUMS excellence model, Education Management MSc thesis, Faculty of Education and Psychology, Isfahan.(in Persian).
- Khyatyan Yazdi, S. (2005). Design patterns based on Educational Excellence organization excellence model, MSc thesis and management of education degree, University of Imam Sadeq (AS).(in Persian).
- Pashna, Ibrahim. (2007). Identify the path of excellence in areas of excellence model railway, public management master's thesis, Tehran University.(in Persian).
- Rezayatmand, A.R. Ghasemi, S. (2005). Tools eminent excellence model, Publishing Science Institute Scholars Brin, Publishing organs.(in Persian).
- Rezaei, N. (2007). Introduction to Management Productivity and analyze the organization emissions Owhadi.(in Persian).
- Salehi, M. (2010). PhD courses Course brochure (DBA) management theories, Open Education Teacher Training University in Tehran.(in Persian).
- Michael Allio, M. (2006). that matter,seven guidelines for better performance measurement.handbook of business strategy.
- Niven, Paul R. B. (2003). Scorecard step-by-step.For Government and Nonprofit Agencies john wiley.
- Njmy, M. Husseini, S. (2003). Eminent model of excellence to the idea of surgery Publishing madder.(in Persian).
- Nakhaee N., M. (2009). Overview of concepts and how to excellence in police organizations, police Human Development - 12. (in Persian).