

شناسایی مدل شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی ایران به منظور تغییر رویکرد در آموزش‌های مرسوم^۱

شروین مشایخی^۲

محمد صالحی*^۳

ترانه عنایتی^۴

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۲۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۴/۱۷)

چکیده

این پژوهش با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی انجام شده و روش اصلی پژوهش حاضر، روش پیمایش بوده است که گردآوری داده‌ها به کمک پرسشنامه و تحلیل آن به کمک نرم‌افزار PLS و آمارهای مختلف صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل همه کارکنان سازمان تامین اجتماعی است که ۳۹۵ نفر از میان آنان و از روش نمونه‌گیری تصادفی به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. داده‌های گردآوری شده از طریق تحلیل عاملی اکتشافی، عوامل مختلفی تعیین شده و سپس به اتکای تحلیل عاملی تاییدی نهایی شده است؛ و یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که «شکاف عملکرد» در سه بُعد سبک راهبری، محیط کاری و مدیریت نیروی انسانی قابل توضیح است؛ براساس یافته‌های مذکور در بعد اول، مؤلفه‌های «رویکرد استراتژیک»، «محیط کار تعاملی و شفاف»، «سبک تفویض اختیار» و «بازخورگیری از ذی‌نفعان»، در بعد دوم، مؤلفه‌های «مدیریت عملکرد»، «نظام استخدام و انتصاب»، «کارآمدی ابزارهای انگیزش شغلی»، «آموزش اثربخش»، «نظام جبران خدمت» و «دانش تخصصی» و در نهایت در بعد سوم، مؤلفه‌های «انتظام اخلاقی و اطلاعاتی»، «فرهنگ مشارکتی» و «دانش محوری» تایید شدند. بدین ترتیب ضمن تدوین مدل نهایی شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی، درجه تناسب مدل ارائه شده مشخص و برازش آن مدل با مقدار قوی ۰,۶ مورد تایید قرار گرفت.

واژه‌های کلیدی: عملکرد، شکاف عملکرد، بهسازی عملکرد انسانی، مداخله، آموزش.

^۱ این مقاله برگرفته از رساله دکتری تحت عنوان "ارائه مدل بهسازی عملکرد انسانی در سازمان تامین اجتماعی به منظور تغییر رویکرد در آموزش‌های مرسوم" می باشد.

^۲ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

^۳ دانشیار، گروه علوم مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران. مسئول مکاتبات: drsalehi@iausari.ac.ir

^۴ دانشیار گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، ایران.

۱- مقدمه

موضوع بهبود عملکرد همواره چالش مهم سازمان‌ها و به ویژه حوزه توسعه منابع انسانی بوده است. عملکرد در تمام پژوهش‌های تجربی و مطالعات سازمانی به عنوان متغیر وابسته نهایی محسوب شده، و تمام مطالعات در جستجوی این هستند که چه عواملی بر عملکرد اعضای سازمان موثر بوده، و سازمان‌ها را اثربخش می‌سازند، یا از اثربخشی آنها می‌کاهند (۱).

عملکرد عبارت است از تعریف اهداف ملموس، مشخص، قابل اندازه‌گیری، ارزشمند و معنادار و دستیابی فزاینده به آنها (۲). به زعم انوس، این تعریف از جمله کامل‌ترین تعریف‌های عملکرد می‌باشد، چرا که علاوه بر تأکید بر دستیابی به اهداف، تعریف اهداف و ویژگی‌های آنها را هم برمی‌شمارد (۲).

بر اساس تعریف انجمن بین‌المللی بهسازی عملکرد (ISPI)، عملکرد نتایج ارزشمندی است که توسط افرادی که در یک سیستم کار می‌کنند، ایجاد می‌شود. حال اگر تکنولوژی را نیز مجموعه‌ای از اصول تجربی و علمی و کاربرد آنها بدانیم، آنگاه می‌توانیم تکنولوژی عملکرد را مجموعه اصول و ابزارهایی بدانیم که دربردارنده تمام متغیرهای مؤثر بر عملکرد انسانی است. ابزارهایی همچون تکنولوژی عملکرد نیز در خدمت تحلیل شکاف عملکرد قرار می‌گیرند، این ابزار (تکنولوژی عملکرد) عواملی را شناسایی می‌کند که افراد را قادر می‌سازد شغلشان را انجام داده و نتایج مطلوب ایجاد نمایند. تکنولوژی عملکرد ابزارها و فرایندهایی را فراهم می‌آورد که از آن طریق فرصت‌های عملکرد بهبود یافته، راه حل‌های ارزشمند شناسایی و فراهم شده، بازگشت سرمایه محقق گشته، و محیط‌ها و سیستم‌های جدید خلق می‌شوند (۳).

یکی از مراحل انجام تکنولوژی عملکرد، به طور مشخص به تحلیل عملکرد و علل شکاف می‌پردازد. تحلیل عملکرد بر عواملی که عملکرد گروهی و فردی و سازمانی را تسهیل می‌کنند، تأکید می‌ورزد. برای مثال، پرشینگ عناصر چهارگانه عملکرد را بر مبنای ترکیبی از پنج مدل تکنولوژی عملکرد انسانی و کار پرشینگ و گیل‌مور^۱ (۲۰۰۱) دسته‌بندی می‌کند (۴). این چهار عنصر عبارتند از سیستم‌های سازمانی، سیستم‌های مدیریتی، سیستم‌های فیزیکی و فنی و سیستم‌های انسانی و اجتماعی. ترتیب عناصر بالا نیز معنادار است و به هنگام تحلیل عملکرد به ترتیب بالا مورد بررسی قرار می‌گیرند. این موضوع با آنچه وایل (۱۹۹۶) در مدلش بر مبنای سیستم‌های سازمانی، مشوق‌ها، حمایت‌ساختی، ابزارها، محیط فیزیکی، مهارت‌ها و دانش و توانایی درونی ارائه داده است نیز مطابقت دارد (۵، ۶).

به طور کلی تحلیل عملکرد بر مبنای چند هدف اصلی صورت می‌گیرد: ۱. مشخص نمودن وضعیت موجود عملکرد، از طریق منابع متعدد؛ ۲. مشخص نمودن وضعیت بهینه یا ایده آل عملکرد از طریق

¹. Gilmore

همان منابع؛ ۳. کشف عوامل مؤثر بر عملکرد، شامل تقویت کننده و تضعیف کننده عملکرد؛ ۴. بکارگیری و متناسب کردن رویکردها و روشها براساس نوع درخواست یا نیاز سازمان؛ ۵. طراحی راه حلها بر مبنای آنچه تاکنون بدست آمده است؛ ۶. طراحی استراتژی‌هایی برای اندازه‌گیری پیشرفت کار، قضاوت در خصوص ارزش آن و بهبود مستمر تلاش صورت گرفته است (۷).

در واقع تحلیل عملکرد نوعی اقدام پژوهی قلمداد می‌شود. اقدام پژوهی از طریق تعریف مسأله، به حل مشکلات و بحران‌های معین کمک نموده، زمینه آن را کشف کرده، اجزای آن را تحلیل می‌کند و استراتژی‌هایی جهت حل آنها ارائه می‌دهد که به زعم پرشینگ این چیزی جز ماهیت فرایند تحلیل عملکرد نیست.

تحلیل عملکرد می‌بایست دو ضرورت اصلی را محقق نماید، اول آنکه باید کامل باشد. بدین معنا که تمام تغییرات مورد نیاز در عملکرد را نشان دهد و دوم آنکه تحلیل می‌بایست درست و دقیق باشد، یعنی اینکه واقعیت موقعیت را منعکس کند. آنچه در تحلیل عملکرد بیش از هر چیز اهمیت دارد، انتخاب پارادایم و چارچوب مناسب است (۸).

پارادایم جدید حوزه آموزش و منابع انسانی یعنی بهسازی عملکرد انسانی خود حاصل فلسفه عمل‌گرا^۱، و در نتیجه‌ی آن، مکتب رفتارگرایی است که در دهه ۱۹۵۰ حاکم بود. اگرچه واتسون^۲ در بسیاری موارد به عنوان پدر رفتارگرایی شناخته شده، اما در نهایت به اتکای تاکید برخی از صاحب‌نظران می‌توان گفت که اسکینر^۳ بیشترین تأثیر را بر پارادایم جدید داشته است (۹).

با توجه به نکته فوق، مبنی بر تأثیر اساسی پارادایم بر انتخاب چارچوب، یکی از نکات اساسی در این پژوهش، بکارگیری روشی علمی ذیل پارادایم بهسازی عملکرد انسانی برای شناسایی شکاف عملکرد و نیز راهکارهای بهبود آن در محیط کار است، مشروط بر آنکه این رویکرد علمی از تمام قابلیت‌های لازم جهت طراحی و اجرا در محیط سازمانی برخوردار باشد، بدین معنا که بتواند با پشتوانه‌ای علمی و نظری، به ارائه راه‌حلهایی کاربردی جهت حل مسائل و مشکلات مرتبط با عملکرد بپردازد (۸).

از طرفی ضعف عملکرد دلایل و عوامل خاص خود را دارد و ممکن است چند عامل در ایجاد آن سهم داشته باشد که بسیاری از آنان تحت کنترل کارکنان نبوده و آموزش نیز راه حل آن نیست (۱۰). در راستای پاسخگویی به این چالش‌ها و نارسایی‌ها و مشکلات ناشی از کاربست نظام آموزشی مرسوم در سازمانها، انجمن بین‌المللی بهسازی عملکرد (ISPI) و بعدها انجمن آموزش و بهسازی آمریکا (ATD) اقدام به انجام مجموعه مطالعات گسترده‌ای نموده و حوزه‌ای از علم تحت عنوان تکنولوژی

1. Pragmatic philosophy

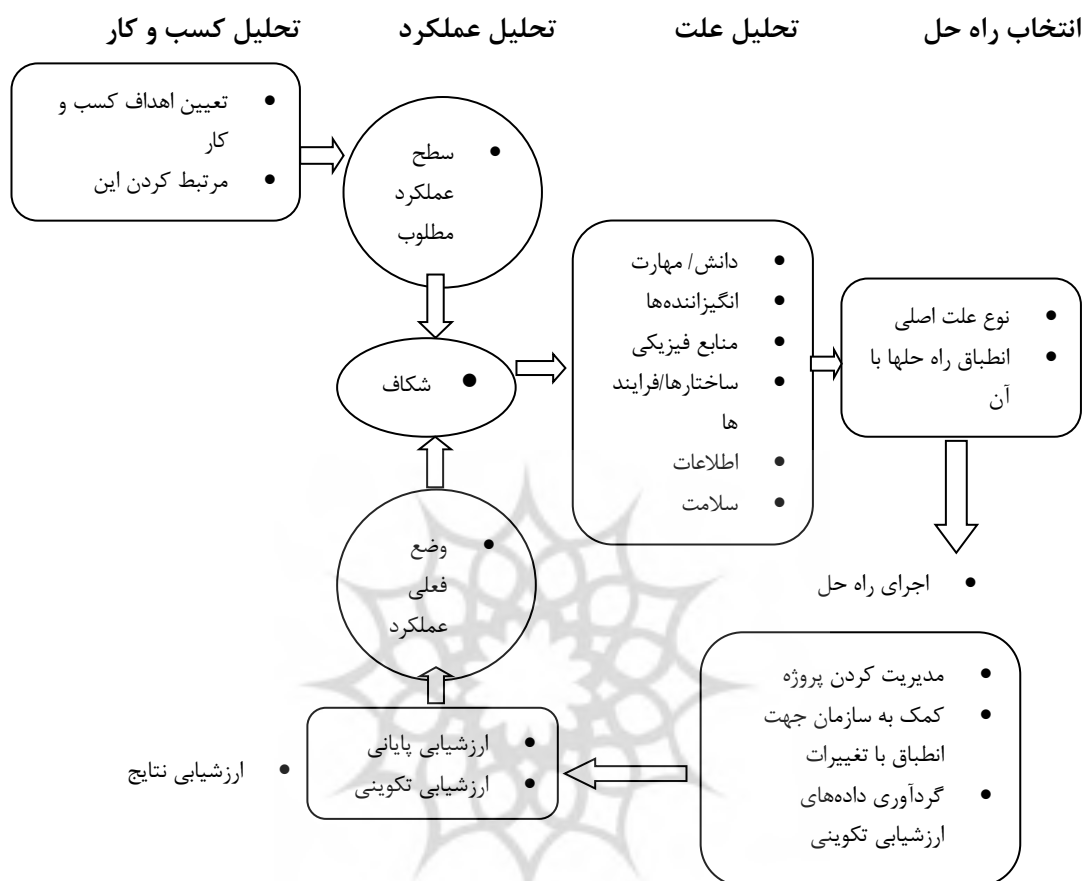
2. Watson

3. Skinner

عملکرد انسانی (HPI) را بنا نهادند. همچنین طی سال‌های اخیر بسیاری از کارشناسان و صاحب‌نظران آموزش تلاش کرده‌اند تا پا را فراتر از آموزش گذاشته و حوزه فعالیت خود را به فناوری عملکرد انسانی (HPT)، یعنی استفاده همزمان از مداخلات آموزشی و غیرآموزشی جهت رفع شکاف عملکرد، گسترش دهند (۱۱).

یکی از مهمترین مدل‌های بهسازی عملکرد انسانی، «مدل انجمن بین‌المللی بهسازی عملکرد» است که از نوع مدل فرآیندی است در مطالعات انجمن فوق، اچ‌پی‌تی تلاش دارد تا در گام نخست با تحلیل عملکرد یعنی مقایسه عملکرد مورد انتظار و عملکرد فعلی به شکاف عملکرد احتمالی پی برده و در گام بعد با تحلیل علت، ریشه اصلی این شکاف را شناسایی کرده و مداخله مناسب جهت رفع آن را تجویز، اجرا و نتایج و پیامدهای آن را ارزشیابی نماید. فرایند اجرای اچ‌پی‌تی در قالب مدلی که انجمن آموزش و توسعه آمریکا ارائه کرده است، به صورت نمودار زیر است.





نمودار ۱: فرآیند کلی تکنولوژی عملکرد انسانی انجمن آموزش و توسعه آمریکا

منبع: (۱۲)

تحلیل عملکرد در سازمان‌ها و شناسایی شکاف عملکرد و علل و ریشه‌های آن، امر بسیار مهمی است که می‌تواند ضمن اتلاف هزینه‌ها و بهبود کیفیت خدمات سازمان‌ها، رضایت مشتریان و خدمات‌گیرندگان را نیز به همراه داشته باشد.

با وجود اینکه شناخت تحلیل عملکرد در هر نوع سازمان خصوصی یا عمومی واجد اهمیت است اما کاهش سود در سازمان‌های خصوصی به عنوان عامل هشداردهنده مهمی عمل می‌کند که مدیران را به شناخت وضعیت و علل شکاف وامی‌دارد اما این موضوع در سازمان‌های بزرگ و عمومی با دشواری‌های متعددی همراه می‌شود؛ چرا که گاه مراجعه به برخی از آن‌ها اساساً امری انتخابی نیست و مبتنی بر

اجباری قانونی است. در چنین مواردی معطوف کردن توجه مدیران به شکاف موجود امری بسیار دشوار و نیازمند به ابزارهای علمی است.

مسئله پژوهش حاضر از همین جا یعنی توجه به شکاف موجود در سازمان‌های عمومی آغاز شده است و با تمرکز بر سازمان تامین اجتماعی که نیمی از جمعیت کشور را تحت پوشش خود قرار داده است و نیز حدود ۷۰ هزار کارمند دارد، می‌کوشد تا ابعاد شکاف عملکرد را در این سازمان شناسایی کند. این مسئله نه از طریق واکاوی رضایت مراجعین به سازمان (که تنها به کیفیت خدمات دریافتی واقفند) بلکه براساس پرسش از کارکنان سازمان صورت می‌گیرد که از مسائل متعدد سازمان، اوضاع محیط کار در آن و سیستم‌های مختلف عملکرد در سازمان آگاهند و می‌توانند به بررسی ابعاد شکاف کمک نمایند. بدین ترتیب مسئله اصلی پژوهش حاضر چيستی ابعاد شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی است.

در همین راستا هدف پژوهش حاضر نیز این است که علاوه بر یافتن پاسخی علمی و روش‌مند به پرسش اصلی پژوهش، مدلی برای تحلیل شکاف در سازمان تامین اجتماعی ارائه شود و درجه تناسب مدل نیز مشخص شود.

مرور پیشینه پژوهش‌های موجود در این زمینه، مشخص شد که اولاً غالب پژوهش‌های موجود در این زمینه به نوعی با امر برنامه‌ریزی و مداخلات استراتژیک مرتبط‌اند. به همین دلیل این پژوهش‌ها به عنوان بخشی از مسیر در برنامه‌ریزی استراتژیک، کارت امتیازی متوازن و برنامه‌های توسعه‌ای در نظر گرفته شده‌اند. علاوه بر این، ارتباط فضای کسب و کار با انتظارات مشتریان، سبب اهمیت یافتن شکاف عملکرد و قرار گرفتن در محوریت توجه مشاوران تجاری و کسب‌وکار شده است. غالب پژوهش‌های انجام شده در این زمینه مربوط به بخش خصوصی است و اتکای آن به مباحثی همچون فروش بیشتر، سودآوری و مشتری‌مداری و مواردی از این قبیل احساس نیاز بنگاه‌های خصوصی به این موضوع را برانگیخته است و همین مسئله سبب گسترش پژوهش‌های تحلیل شکاف مرتبط با مشتریان شده است. (همچون پیکولو و همکارانش که از تکنیک «تحلیل شکاف بهسازی» (IGA)^۱ به منظور مدیریت تعهدات و تبادلات و اجرایی کردن راهبردها استفاده کرده‌اند (۱۳)).

در میان پژوهش‌های مرتبط با سازمان‌ها و نهادهای عمومی که به تحلیل شکاف پرداخته‌اند، برخی همچون پروژه یادگیری مشاوره مدیریت فاست^۲ (۲۰۰۲) از طریق مصاحبه با گروه‌های مختلف شکاف‌های موجود برای اجرایی کردن راهبرد توسعه ملی مهارت وزارت کار آفریقای جنوبی در سال ۲۰۰۱ را شناسایی و بایدها و نبایدهایی را برای تدوین و اجرای برنامه مذکور تعریف کرده‌اند (۱۴)؛

^۱ Improvement Gap Analysis (IGA)

^۲ Fasset

برخی دیگر به پژوهش در بخش عمومی سلامت اختصاص دارند (همچون AHRQ (۲۰۱۸) که از تحلیل شکاف به مثابه یکی از ابزارها برای بهبود ایمنی و کیفیت بیمارستان‌ها استفاده کرده است (۱۵)؛ یا راسل-براون (۲۰۱۶) که به شناسایی شکاف‌های موجود در حوزه سلامت و توصیه‌هایی درباره حذف یا کاهش شکاف‌های موجود پرداخته است (۱۶)؛ همین‌طور مرکز رهبری سلامت دانشگاه هاروارد (۲۰۱۴) بخش سلامت دانشگاه یوسی‌ال‌ای (۲۰۱۶) ، سازمان جهانی بهداشت (۲۰۱۳) هر یک به شیوه‌ای از تکنیک‌های تحلیل شکاف برای شناسایی وضعیت شکاف و اقدامات مرتبط با آن بهره برده‌اند (۱۷، ۱۸، ۱۹).

در سایر حوزه‌ها نیز می‌توان مصادیق متعددی در این زمینه یافت از جمله کورای (۲۰۰۴) در حوزه تحلیل شکاف حمل‌ونقل عمومی ، گروه مشاور عمومی (۲۰۱۰، PCG) در حوزه تحلیل شکاف آموزش دولتی در واشنگتن، موریه (۲۰۰۰) در حوزه تحلیل شکاف در مدیریت فناوری اطلاعات (IT) (۲۰، ۲۱، ۲۲).

در میان منابع فارسی نیز می‌توان به پژوهش خوش مشربان (۱۳۹۱) و ثابت و همکاران (۱۳۹۵) اشاره کرد که از تحلیل شکاف به عنوان یکی از مراحل فرآیندهای خویش بهره برده‌اند و در نهایت باید به رضایی (۱۳۹۲) اشاره کرد که به طور مشخص به بررسی شکاف عملکرد (تمایز میان عملکرد موجود و مطلوب) در شرکت ملی صنایع مس ایران پرداخته است (۸، ۲۳، ۲۴).

شباهت منابع مذکور به پژوهش حاضر بیش از هر چیز از منظر روش‌شناسی و تکنیکی برای پژوهش حاضر مفید هستند و گرنه با توجه به موضوع و اهداف متمایز و جامعه مختلف، امکان مقایسه چندانی را این پژوهش فراهم نمی‌آورند.

چارچوب مفهومی پژوهش

مدل‌های متعددی در زمینه تکنولوژی عملکرد انسانی تدوین شده‌اند که در همه آن‌ها به تحلیل و شکاف عملکرد توجه داشته‌اند. جهت تلخیص بحث در این مقاله، از ذکر مدل‌های موجود در این زمینه، و مباحث مرتبط با عملکرد خودداری کرده‌ایم. پس از مطالعه منابع و متون مختلف بهسازی عملکرد، مدل‌های مختلف مرتبط با بهسازی عملکرد استخراج شد و عوامل مرتبط با آن مدل‌ها شناسایی و فیش‌برداری شد. خلاصه موارد مذکور در جدول صفحه بعد آورده شده است:

جدول شماره ۱: پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد

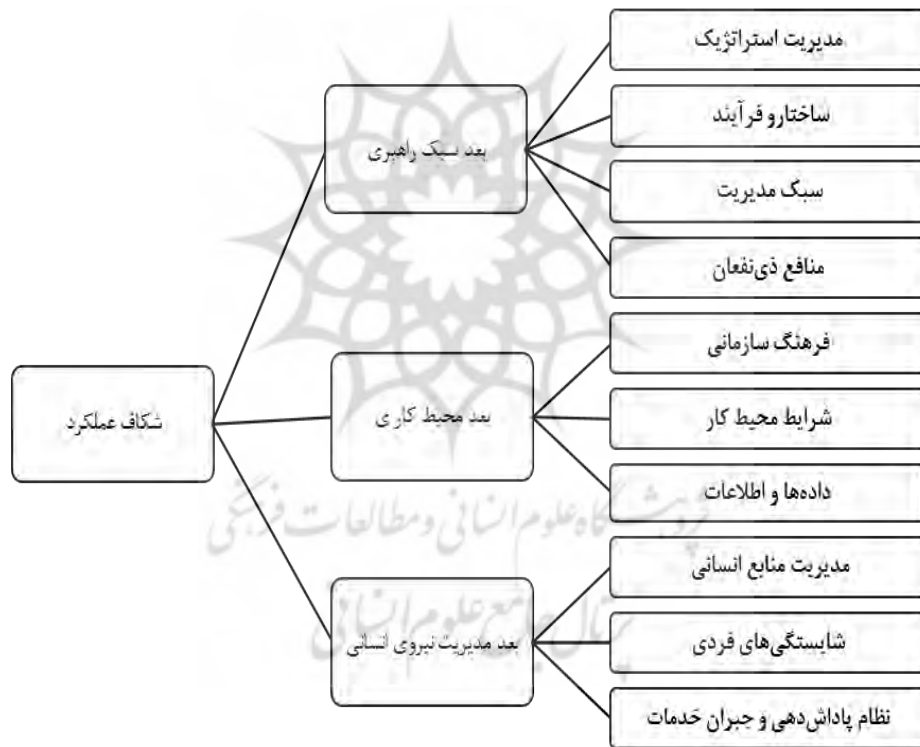
پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد	مدل
آموزش و یادگیری مداوم؛ تسهیم اطلاعات؛ مشارکت کارکنان؛ ساختار سازمان؛ مشارکت کارگر -مدیریت؛ جبران خدمات مرتبط با عملکرد و مهارت؛ امنیت کارکنان؛ محیط کار حمایتی	معیارهای تجربی محل‌های کار با عملکرد بالا از منظر اداره نیروی کار آمریکا
دانش، مهارت؛ انگیزاننده‌ها؛ منابع فیزیکی؛ ساختارها، فرایندها؛ اطلاعات؛ سلامت	انجمن آموزش و توسعه آمریکا
ویژگی عملکرد (استاندارد و...)؛ فرآیندها، وظایف و منابع؛ نتایج و انتظارات؛ بازخور؛ مهارت‌ها، دانش؛ توانایی فردی	مدل متغیرهای نه گانه عملکرد راملر
فرهنگ سازمان؛ سیاست‌های سازمان؛ اهداف؛ مأموریت؛ مشوق‌ها؛ عوامل عاطفی؛ تجربه کار قبلی؛ تحصیلات؛ حمایت محیطی؛ استانداردهای شغلی؛ مصالح؛ همکاران؛ مسیرها؛ سرپرست	مدل HPT مبتنی بر مجری عملکرد دترلین
هوش؛ توان عاطفی؛ ویژگی‌های فیزیکی؛ تحصیلات؛ انگیزه درونی؛ آموزش شغلی؛ محیط فیزیکی؛ تجهیزات و ابزارها؛ حمایت شغلی (مستندسازی)؛ جبران خدمات؛ بازخور؛ مشوق‌ها؛ اهداف روشن؛ طراحی شغل؛ رویه‌های روشن؛ حجم کاری مناسب؛ دسترسی به افراد مناسب	مدل HPT ترکیبی وایل
درجه تمرکز؛ سازگاری عملیات؛ انعطاف‌پذیری سیستم‌ها؛ رضایت سرمایه‌گذاران؛ رضایت ذینفعان اجتماعی؛ معیارهای موفقیت؛ همراستایی اهداف با مأموریت؛ استراتژی مأموریت؛ محرک‌های خارجی کسب و کار؛ گروه‌بندی وظیفه‌ای؛ اختیار تصمیم، بودجه؛ ارزش‌های فردی؛ ارزش‌های سازمانی، مدیریت؛ رهبری؛ هنجارهای تیمی؛ اخلاق؛ درستی؛ مهارت‌ها؛ دانش؛ کمک‌های شغلی؛ انتخاب؛ مشاوره؛ انگیزش؛ بازخور؛ رضایت کارمندان؛ به هنگام بودن پاداش‌ها و شناخت انتظارات؛ محیط فیزیکی؛ ابزارها؛ اطلاعات؛ حمایت پرسنل؛ خدمات دسترسی به منابع؛ حجم کاری؛ تقاضاها؛ تخصیص وظایف؛ فرایندها؛ رویه‌ها؛ جریان کار؛ رضایت مشتریان؛ سطوح بهره‌وری؛ استانداردها، معیارها؛ کیفیت تحویل محصول	مدل سطوح چندگانه تاستی و جکسون
بهره‌وری؛ وقت‌شناسی؛ آمادگی کارکنان؛ بازگشت سرمایه؛ کارایی سازمان؛ کیفیت زندگی؛ ایمنی؛ سلامت کارکنان	مدل OEM
اقدامات مدیریت؛ ارزش‌ها؛ چشم‌انداز؛ فرهنگ؛ سیاست‌ها؛ رویه‌ها؛ روایت‌ها؛ هویت سازمان؛ محیط فیزیکی؛ جریان کار؛ منابع؛ ارگونومی؛ مسائل فردی؛ مهارت‌ها؛ دانش؛ توانایی؛ بازخور؛ مشوق؛ جبران خدمات؛ توسعه مسیر شغلی؛ مربی‌گری؛ اطلاعات؛ ارتباطات؛ آموزش؛ کمک‌های شغلی؛ نظارت؛ تجربه ضمن کار؛ طراحی سازمان؛ ابزارها؛ اهداف؛ بهبود مستمر	نقشه معماری عملکرد ادیسون و هیگ

ادامه جدول شماره ۱: پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد

پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد	مدل
انگیزش؛ مشوق؛ رهبری؛ فرآیند؛ ساختار؛ مهارت؛ اطلاعات؛ ابزار	مدل اتکینسون و چالمرز
اطلاعات لازم؛ بازخور؛ محیط؛ حمایت؛ منابع؛ ابزار؛ مشوق و پاداش؛ مهارت؛ دانش؛ توانایی‌های فردی؛ انگیزش‌ها؛ انتظارات	مدل گرسون
بعد عاطفی؛ بعد عقلایی؛ بعد اجرایی؛ مدیریتی؛ مجری عملکرد؛ سیستم منابع انسانی؛ مشوق و پاداش؛ انگیزه کارکنان؛ قابلیت‌های کارکنان؛ مهارت‌ها؛ دانش؛ هدایت توسط مدیریت؛ منابع	مدل سه بعدی استاک
اطلاعات لازم؛ بازخور؛ محیط؛ حمایت؛ منابع؛ ابزار؛ مشوق و پاداش؛ مهارت؛ دانش؛ توانایی‌های فردی؛ انگیزش‌ها؛ انتظارات	مدل AI
دانش؛ نظام پاداش‌دهی؛ فرصت اجرای اموخته‌ها؛ بازخور روشن؛ بازخور بهنگام؛ اطلاعات؛ برنامه‌های روشن سازمانی؛ توانایی‌های فرد؛ پاداش به انجام ندادن؛ اطلاعات در موارد مورد نیاز؛ انگیزش فرد؛ پاسخگویی افراد؛ ترس از عدم امنیت شغلی؛ ابزار؛ شفافیت سیاست‌های سازمان؛ پاداش برای عدم عمل؛ پاداش عملکرد نامناسب؛ کفایت ابزار؛ تجهیزات؛ گزارش‌دهی؛ ارگونومی	پیمایش کارشناسان ISPI
اطلاعات؛ بازخور؛ حمایت محیطی؛ منابع؛ ابزار؛ نتایج؛ مشوق و پاداش؛ مهارت؛ دانش؛ توانایی‌های فردی؛ انگیزش‌ها؛ انتظارات	مدل ISPI سال ۲۰۰۰
نتایج؛ مشوقها و پاداش‌ها؛ منابع؛ ابزار؛ حمایت محیطی؛ ظرفیت فردی؛ انگیزه؛ انتظارات؛ دانش؛ مهارت	مدل دیترلاین و روزنبرگ
عوامل مرتبط با محیط؛ عوامل مرتبط با فرد؛ عوامل مرتبط با مدیریت	گیلبرت
محیط؛ دانش؛ مهارت؛ انگیزش؛ مشوق	روزت
محیط؛ آموزش؛ گزینش کارکنان؛ انگیزش؛ مشوق	هارلس
ابزار؛ منابع؛ طراحی شغل؛ دانش؛ مهارت؛ ظرفیت فردی؛ انتظارات؛ بازخور؛ مشوق	اسپیتزر
اختیار؛ سیستم‌های سازمانی؛ فضای کاری؛ دانش؛ مهارت؛ مستندسازی؛ شغل‌یارها؛ انتظارات؛ بازخور؛ توجه؛ مشوق	میجر
ابزار؛ سیستم‌های سازمانی؛ محیط فیزیکی؛ دانش؛ مهارت؛ حمایت شناختی؛ توانایی‌های ذاتی؛ مشوق	وایل
عوامل فرهنگی و اجتماعی؛ عوامل مرتبط با بازار؛ عوامل مرتبط با محل کار؛ عوامل مرتبط با کار؛ عوامل مرتبط با فرد	استاندارد 6-ISPI

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

از آنجا که پژوهش حاضر نوعی پژوهش اکتشافی است، بنابراین مبتنی بر چارچوب نظری مشخص مرتبط با یک صاحب نظر خاص نیست؛ با این حال از آنجا که هدف آرمانی از شناسایی و تحلیل شکاف عملکرد، کمک به بهسازی عملکرد در سازمان تامین اجتماعی بوده است، بنابراین مدل‌های مرتبط با بهسازی عملکرد انسانی چارچوب مبنایی این پژوهش را شکل می‌دهد. بدین ترتیب همانطور که در بخش پیشین مشاهده شد، با مرور مدل‌های مختلف مرتبط با تکنولوژی عملکرد انسانی کوشش شده تا ابعاد و پارامترهای مرتبط با شکاف عملکرد در مدل‌های مذکور استخراج شود و سپس از طریق چند گروه کانونی و بهره‌گیری از نظرات خبرگان سازمانی، مدل زیر به عنوان مدل اولیه استخراج شده است. بدین ترتیب مدل مذکور، چارچوب مفهومی پژوهش حاضر پیرامون تحلیل شکاف عملکرد را شکل می‌دهد.



نمودار شماره ۲: مدل اولیه شکاف عملکرد

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

مروری بر ادبیات و پیشینه پژوهش

اشتغال دانشجویان تحصیلات تکمیلی به صورت نیمه‌وقت برای کمک به آموزش و تحصیل در مقطع کارشناسی در دانشگاه‌ها در حال افزایش است. مؤسسات آموزش عالی در انگلستان^۱ به طور فزاینده‌ای از دانشجویان فارغ‌التحصیل برای کمک به آموزش دانشجویان کارشناسی استفاده می‌کنند و در دانشگاه‌های آمریکای شمالی (که بیش‌ترین تحقیقات در آن انجام گرفته است) از فارغ‌التحصیلان تحصیلات تکمیلی به عنوان دستیاران آموزشی، به ویژه در مقطع کارشناسی استفاده می‌کنند. اما علی‌رغم تمام این تلاش‌ها بسیاری از مؤسسات آموزش عالی با چالش‌هایی در مورد چگونگی به‌کارگیری، صلاحیت‌ها و شایستگی‌های دستیاران آموزشی در محیط آموزشی و بهره‌مندی از آن‌ها مواجه هستند. به طور مثال: پس از مطرح‌شدن زمینه به‌کارگیری دستیار آموزشی در دانشگاه‌های انگلستان، مدیران، سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان جهت کاربرد و یادگیری از تجربه دانشگاه‌های آمریکای شمالی تحقیقات و بررسی‌های زیادی انجام دادند. در این خصوص دانشگاه‌های انگلستان برخی از دلایل مهم از تجربه آمریکای شمالی را در انتخاب، صلاحیت‌های لازم، آماده‌سازی، آموزش، نظارت، مشاوره دستیاران آموزشی مورد بررسی قرار دادند. علاوه بر آن، تجاربی را که مربوط به مسائل عملی و اجرایی (از جمله ارتباطات و مدیریت تعارض)، مسائل آموزشی (مانند شیوه‌های انتقال مفاهیم)، مسائل شخصی (از جمله: مسائل مربوط به هویت، خود ارزشی و مسائل مربوط به توسعه حرفه‌ای و هم‌چنین موارد ابهام و نامشخص در نقش دستیار را مورد بررسی و ارزیابی قرار دادند. دستیار آموزشی در آمریکای شمالی، یک موقعیت رسمی شناخته‌شده در نظام آموزش عالی است. فرایند انتخاب می‌بایست عادلانه، شفاف و سازگار باشد و نتیجه بهره‌مندی از دستیاران در فرایند یاددهی - یادگیری می‌تواند به طور جدی در معرض اثربخشی یادگیری دانشجویان قرار گیرد. معیارهای مهم انتخاب که اغلب با کارایی مرتبط هستند، معمولاً شامل دانش موضوعی مناسب و جنبه‌های دانشگاهی دانشجویان آموزش‌های قبلی، تجربه تدریس و ضوابط استفاده از زبان انگلیسی برای غیر انگلیسی‌زبانان نیز از مواردی است که نسبت به آن تأکید می‌شود. علاوه بر آن دستیاران آموزشی موثر، می‌توانند مسائل مربوط به نگرانی‌های فراگیران را نیز مدیریت کنند. هم‌چنین مواردی مانند توانایی مقابله با استرس، تعیین اهداف واقع‌بینانه، اولویت‌ها، توضیح انتظارات، برنامه‌ها و فعالیت‌ها در فضای کلاس درس و مباحثات (به ویژه برای فراگیران ورودی جدید)، نحوه انجام بحث‌ها و گفتگوهای کلاسی به صورت دانش‌افزایی فردی و گروهی، چگونگی پیشرفت مهارت‌های خود راهبری و استقلال فراگیران و هم‌چنین نحوه اندازه‌گیری و ارزیابی پیشرفت دانشجویان (۱۳). نتایج بررسی پیشینه‌ی تحقیقات مرتبط نشان می‌دهد در خصوص اهمیت نقش دستیاران و شایستگی‌ها آن‌ها در داخل و خارج از ایران تحقیقات اندکی انجام‌شده است

^۱. HEIs

که در ادامه به برخی از مهمترین و مرتبط ترین آن‌ها پرداخته خواهد شد. به طور مثال بومن^۱ (۲۰۱۳) و میداوز^۲ (۲۰۱۵) اظهار می‌دارند که در دانشگاه‌های مدرن از دانشجویان مقطع تحصیلات تکمیلی انتظار می‌رود که به عنوان دستیار آموزشی و یا پژوهشی انجام وظیفه کنند و این علاوه بر کسب مهارت آموزش و پژوهش از نظر اقتصادی نیز برای آنان مقرون به صرفه است و برنامه‌های آموزشی دستیاران به عنوان یک رویکرد موثر برای توسعه مهارت‌های ایشان است. این پژوهشگران در تحقیقات خود سه نتیجه یادگیری برای دستیاران را شناسایی کردند:

- بهبود خود کارآمدی^۳ مدرسان
- تاکید بر آموزش‌های یادگیرنده محور
- کاهش اضطراب (۱۴،۱۵)

استاتون دارلینگ^۴ (۱۹۸۹) مطرح کردند که اجتماعی شدن اولیه دستیاران حیاتی و مهم است، زیرا مهارت‌ها، رفتار و نگرش‌های توسعه یافته یک دستیار تأثیر زیادی بر توسعه آینده یک دانشگاه دارد (۱۶). میلر و همکاران^۵ (۲۰۰۱) اظهار می‌دارند که دستیاران می‌توانند یک جامعه آموزشی موثر ایجاد کنند. این جامعه آموزشی می‌تواند موجب تغییر در فرهنگ آموزش و در نتیجه باعث افزایش رضایت دانشجویان و اساتید گردد (۱۷).

هاردی و همکاران^۶ (۲۰۱۲) اظهار می‌دارند که دستیاران آموزشی به فرصت‌های توسعه حرفه‌ای موثر و مناسبی نیاز دارند که اصول معناداری را ارائه دهند و هم چنین ابزارهای استراتژیک مفیدی برای آموزش آن‌ها باشند. در این پژوهش محقق، برداشت‌های دستیاران را در رابطه با ماهیت، محتوا و مشخصات طراحی آموزش و توسعه برای تدریس در دانشگاه را مطرح می‌کند. جامعه آماری پژوهش متشکل از ۲۱۰ دستیار آموزشی در دانشگاه تحقیقاتی آمریکا بود. در این پژوهش دستیاران برداشتان را از طیفی از عناصر طراحی جلسات و فعالیت‌های آموزشی گزارش کردند. دستیاران آموزشی دریافتند که آموزش به یادگیری و توسعه‌شان کمک کرده و مهارت‌ها و راهبردهای مفید را برای تدریسشان ترویج می‌دهد. جلسات استراتژیک متمرکزتر، امتیاز بالاتری نسبت به جلسات عمومی تر داشتند، اگرچه که جلسات استراتژیک بر مبنای جلسات بنیادی تر قرار گرفتند. ویژگی‌های طراحی دوره که دستیاران آموزشی آن را گزارش کردند و کمک بیشتری به توسعه‌شان می‌کرد، عبارت بودند از: مهارت سخنرانی،

1. Boman

2. Meadows

3. Self-efficacy

4. Staton, A. Q., & Darling

5. Miller

6. Hardre

طراحی ساختاری رویدادها، کیفیت مطالب و پشتیبانی. هشتاد درصد دستیاران آموزشی گزارش کردند که قصدشان کمک به یادگیری درباره نظریه و تمرین آموزش بود (۱۸). به اعتقاد لوینسون^۱ (۲۰۰۶) مدرس الکترونیکی به مهارتهایی نیاز دارد که این مهارتها شامل سه دسته از مهارتهای؛ فنی، تربیتی و ارتباطی است. وی وظایف مربوط به دستیاران آموزشی را به شرح زیر بیان می‌کند:

- ارائه اطلاعات روشن درباره تکالیف؛
- ارائه اطلاعات جامع درباره محتوا و موضوع یادگیری؛
- مباحثه با یادگیرندگان درباره موضوعات پیچیده؛
- مذاکره و تصمیم‌گیری؛
- نظارت بر پروژه‌ها و تکالیف؛
- کمک به حل تعارضها در بحث؛
- شرکت در تالار گفت و گو؛
- ارائه بازخورد شفاهی و کتبی به یادگیرندگان (۱۹).

نتایج پژوهش ویدرت^۲ (۲۰۱۶) بیانگر این است که دستیاران در خود اظهار مسئولیت‌ها، وظایف و مزایای خود را مطرح کردند که کسب تجربه دستیار بودن به عنوان مربی، همراهی دانشجویان و هماهنگی فعالیت‌ها با اساتید برای آن‌ها ارزشمند و بیش‌ترین رضایت را داشتند (۲۰).

بابر^۳ (۲۰۱۷) هم چنین مطرح کردند بیش‌ترین مسئولیت نسبت به مسئولیت‌های دیگر آن‌ها کمک معنوی به فراگیران است. در این پژوهش دستیاران نقش خود را به صورت مجزا در دو بخش مزایای فردی و تعهدات اجتماعی معرفی کردند (۲۱). بومن^۴ (۲۰۱۳) در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که برنامه‌های آموزشی دستیاران به مسئولیت‌های فعلی و آینده آموزشی آن‌ها کمک می‌کند بنابراین این برنامه باید به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار گیرد و اثربخشی آن‌ها بررسی گردد. در این پژوهش اثربخشی یک کارگاه آموزشی برای دستیاران با سطوح مختلف تجربه و فرهنگ‌های متفاوت مورد ارزیابی قرار گرفت. نتایج نشان داد که در طول دوره‌ی آموزش، خود کارآمدی و رفتارهای آموزشی مؤثر شرکت‌کنندگان به طور معنی‌داری افزایش یافته است. اگرچه شرکت‌کنندگان از برنامه‌های آموزشی ویژه دستیاران بهره‌مند شدند علاوه بر آن نیاز به فرصت‌ها توسعه آموزش برای دستیاران وجود دارد (۱۴) یافته‌های پژوهش فیلز و گرانگ^۵ (۲۰۱۳) نشان داد که دانشجویان در

¹. Levinsen

². Weidert

³. Bubbar

⁴. Boman

⁵. Filz & Gurung

اظهارات خود دستیاران را به عنوان افرادی معرفی کردند که کمک‌کننده و تقویت‌کننده فعالیت‌های آن‌ها هستند، علاوه بر آن به عنوان مربیانی که همیشه در دسترس هستند و نقش موثری در فرایند یاددهی-یادگیری دارند. آن‌ها اظهار می‌دارند که رابطه معناداری بین ویژگی‌های حرفه‌ای و رفتاری دستیاران با سه متغیر اصلی پژوهش (کمک-فهم-دسترسی) وجود دارد. در نهایت پژوهشگران پیشنهاد و توصیه طراحی و برنامه‌ریزی آموزشی حرفه‌ای را برای دستیاران آموزشی مطرح کردند (۲۲). ریوس^۱ (۲۰۱۶) در پژوهش خود عنوان کردند که دستیاران آموزشی نقش مهمی در مأموریت آموزشی دانشگاه‌ها (به ویژه در دوره‌های مقدماتی دارند) اما کمبود داده‌های تجربی در مورد چگونگی آماده سازی برای نقش‌های تدریس آن‌ها وجود دارد آن‌ها در این پژوهش چارچوبی را برای برنامه‌ریزی توسعه حرفه‌ای دستیاران^۲ با سه متغیر اصلی زمینه^۳، متغیر تعدیل‌کننده^۴ و متغیر نتایج و پیامد^۵ طراحی کردند. متغیرهای نتایج و پیامد فراتر از رضایت دستیاران است و مربوط به تغییرات شناختی دستیاران در نگرش، دانش و مهارت آن‌ها در برنامه توسعه حرفه‌ای است (۲۳). کیستون و همکاران^۶ (۲۰۱۶) معتقدند که بسیاری از اعضای هیئت‌علمی با دستیاران در کلاس‌های درس به صورت مشترک کار می‌کند. در این همکاری می‌بایست مشارکت موثری صورت گیرد و تعریف مشخصی از مسئولیت هم استاد و هم دستیار وجود داشته باشد. در واقع فرایند یاددهی-یادگیری به صورت تیمی بین سه عضو استاد-دستیار و با محوریت فراگیران صورت گیرد. این مقاله دستورالعمل‌هایی را برای دستیاران آموزشی باهدف یادگیری تیمی در کلاس درس و با کاربرد پنج اصل ارائه می‌دهد. این پنج اصل عبارت‌اند از: ۱- افزایش تعامل چهره به چهره ۲- وابستگی متقابل مثبت ۳- پاسخگویی فردی و گروهی ۴- مهارت‌های کار تیمی ۵- تحلیل و پردازش گروه (۲۴). سوهانی و فرنچ^۷ (۲۰۱۳) در پژوهش خود با عنوان نیازسنجی آموزشی دستیاران به نتایج زیر دست یافتند آن‌ها مطرح کردند: دستیاران آموزشی مهندسی معمولاً "شناخت و دانش کمی نسبت به دستیاران سایر رشته‌ها با برنامه‌های آموزشی و تعلیم و تربیت دارند. هدف این مقاله طراحی و مدیریت یک دوره جهت توسعه حرفه‌ای دستیاران آموزشی در رابطه با اهداف و مسئولیت‌های آموزشی‌شان است. این پژوهش ۲۴ مؤلفه نیازهای حرفه‌ای دستیاران را با ۴ عامل از طریق تحلیل عاملی اکتشافی شناسایی کرد. این ۴ عامل عبارت‌اند از: ۱- برقراری ارتباطات شفاف و روشن ۲- مدیریت دانشجویان ۳- بازخورد به موقع و ارزیابی ۴- دانش و مدیریت

1. Reeves

2. Teaching professional development (TPD)

3. Contextual variables

4. Moderating variables

5. Outcome variables

6. Ciston

7. Sohoni & French

دوره، هم چنین نتایج تحقیق نشان داد انگیزه‌های درونی همبستگی مثبت و معناداری با این چهار عامل دارد (۱۲). بارلی^۱ و همکاران (۲۰۱۵) دریافتند حضور دانشجویان در محیط یادگیری الکترونیکی با توجه به اینکه تعامل چهره به چهره کمتری با یکدیگر و اساتید خوددارند به حمایت آموزشی بیشتری نیاز دارد تا بتوانند به طور موثرتری نتایج یادگیری را درک کنند. با توجه به اینکه در محیط‌های یادگیری دیجیتال حجم کاری افزایش می‌یابد تیم آموزش مجبور به بازبینی راه‌های مدیریت مدرسان و فراگیران شدند. استفاده از دستیاران آموزشی با مهارت‌های ویژه فناوری اطلاعات و ارتباطات در یادگیری آنلاین به خصوص مهارت‌های مدیریت زمان، مهارت‌های نوشتاری و مهارت‌های برقراری ارتباط در فضای دیجیتال می‌تواند منجر به افزایش یادگیری فراگیران شود. اگرچه فراگیران هم چنان با مدرسان خود تعامل دارند اما زمان بیشتری به کمک مدرسان جهت ارتباط و تعامل به دانشجویان اختصاص داده می‌شود (۲۵). با توجه به موارد مطرح شده می‌توان گفت شناسایی صلاحیت‌ها و توسعه حرفه‌ای دستیاران آموزشی تأثیر به‌سزایی در اثربخشی آموزش‌های الکترونیکی دارد. با توجه به اهمیت موضوع و هم چنین ایفای درست نقش دستیاران در محیط یادگیری، می‌بایست دستیاران آموزشی شایستگی‌هایی را کسب و مدیریت دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی نسبت به بهبود و توسعه آن‌ها برنامه‌ریزی کنند. با توجه به موارد مطرح شده می‌توان گفت پژوهش حاضر باهدف شناسایی شایستگی‌های کلیدی دستیاران آموزشی در محیط یادگیری الکترونیکی و ارائه‌ای پیشنهادهایی در خصوص توسعه و بهبود آن انجام شده است. در این خصوص ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای، بررسی منابع مرتبط مانند سایت تحلیل مشاغل (ONET) جهت استخراج اطلاعات صورت گرفت در مرحله بعدی مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان و مطلعین کلیدی شامل دستیاران و اساتید دانشگاهی صورت گرفت. بر این اساس در پژوهش حاضر به منظور تحقق اهداف ذیل صورت پذیرفت.

۱. شناسایی مؤلفه‌های مرتبط با شایستگی‌های کلیدی دستیاران آموزشی در بستر الکترونیکی
۲. طراحی الگوی شایستگی‌های دستیاران آموزشی در بستر یادگیری الکترونیکی.

۲- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی است و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات ترکیبی اکتشافی می‌باشد. شیوه غالب انجام پژوهش در اینجا، روش پیمایش بوده است و به همین دلیل گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه صورت گرفته است؛ با این حال در بخش‌های ابتدایی

¹. Bourelle

کار از مطالعات کتابخانه‌ای و گروه کانونی برای رسیدن به چارچوب مشخص مفهومی استفاده شده است.

جامعه آماری این پژوهش را کلیه کارکنان سازمان تامین اجتماعی تشکیل داده‌اند که جمعیت آنها حدود ۷۰ هزار نفر می‌باشد. در بخش کیفی، نمونه‌گیری هدفمند (از نوع نمونه‌گیری کارشناسی^۱) از خبرگان و متخصصان آشنا به موضوع تحقیق طی چند گروه کانونی انجام شده است. اما نمونه‌گیری در بخش کمی، به صورت تصادفی ساده و احتمالی بوده است؛ حجم نمونه در بخش کمی بر اساس فرمول کوکران در سطح خطای ۰,۰۵ و واریانس ۰,۲۵، حدود ۳۸۳ نفر تعیین شد که جهت اطمینان بیشتر و پاسخنامه‌های احتمالی ناقص، ۳۹۵ نفر در ستاد مرکزی سازمان و نیز بخش‌های ستادی و صف استان‌های مختلف کشور برگزیده شدند.

به اتکای پژوهش کیفی مدل‌های مختلف بهسازی عملکرد مطالعه شده و پارامترهای مختلف استخراج شده و در نهایت از طریق گفتگو با نخبگان و گروه کانونی مدل ابتدایی شکاف عملکرد استخراج شده است. سپس در ادامه پارامترهای مذکور به صورت گویه تعریف شده و در قالب پرسشنامه محقق ساخته در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت با ۹۸ گویه تنظیم گردید و به صورت الکترونیکی در اختیار پاسخگویان خاصی که براساس تصادف انتخاب شده بودند، قرار گرفت.

روش تحلیل داده‌ها متکی بر نرم‌افزار PLS و بر پایه روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی بوده است؛ بدین ترتیب که ابتدا نتایج گویه‌ها به عوامل مختلف تقلیل یافته و با نام‌گذاری عوامل جدید، به نوعی بازآرایی ابعاد و مولفه‌ها منتهی شده است؛ سپس در ادامه مولفه‌های جدید تحت تحلیل عاملی تاییدی قرار گرفته و با حذف مواردی که پایایی مقبولی نداشته‌اند، مدل نهایی تدوین شده است.

روایی و پایایی ابزار

روایی پژوهش در بخش کیفی، از نوع روایی تئوریک بوده است؛ این نوع از روایی به میزان سازگاری بین تبیین تئوریک پژوهش کیفی و داده‌ها می‌پردازد (۲۵) و در این پژوهش نیز داده‌ها با نظریات و مدل‌های علمی موجود تطبیق داده شده است؛ برای پایایی پژوهش نیز از کثرت‌گرایی ابزار استفاده شده و کوشیده شده تا با بهره‌گیری از تحلیل متون و نیز گروه کانونی، داده‌های پایاتری حاصل شود. در بخش کمی نیز روایی محتوایی پرسشنامه توسط خبرگان دانشگاهی و سازمانی مورد تأیید قرار گرفت. برای سنجش روایی سازه به سبب امکان مستقل نبودن عوامل از یکدیگر، شیوه چرخش واریماکس - یکی از روش‌های تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد. با انجام تحلیل عاملی اکتشافی، ساختار بنیادین متغیرها و عامل‌های مربوط به آن‌ها و روایی پرسشنامه پژوهش مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای بررسی روایی سازه، از دو معیار روایی همگرا و واگرا استفاده شد، که مختص مدل‌سازی

¹. Expert Sampling

معادلات ساختاری با رویکرد PLS است. در قسمت روایی همگرا، معیار میانگین واریانس استخراج شده به کار برده شد. نتایج به دست آمده از بارهای عاملی گویه‌های هر عامل و شاخص t مربوط به آن نشان داد، کلیه گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰,۴ بودند. همچنین کلیه متغیرها دارای میانگین واریانس استخراج شده، بالای ۰,۵ بودند، لذا روایی همگرا این متغیرها تأیید شد. علاوه بر این، به مقایسه جذر میانگین واریانس استخراج شده هر سازه با مقادیر ضریب همبستگی بین سازه‌ها برای بررسی روایی واگرا پرداخته شد. مقادیر جذر میانگین واریانس استخراج شده در سطر و ستونی که قرار داشتند، بیشترین مقدار را نشان می‌داد که بیانگر وجود روایی واگرا در بین متغیرهای پژوهش بود. همچنین در این تحقیق به منظور تعیین پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از روش آلفای کرونباخ توسط نرم افزار Spss و پایایی ترکیبی و اشتراکی که توسط نرم افزار Smart PLS محاسبه می‌شود، استفاده شد. مقادیر این ضرایب برای همه متغیرها بالای ۰/۷ بود که بیانگر پایایی مناسب پرسشنامه بود.

جدول شماره ۲: مقادیر میانگین واریانس استخراج شده، پایایی ترکیبی و اشتراکی

سازه‌ها	پایایی اشتراکی	پایایی ترکیبی CR	میانگین واریانس استخراج شده AVE	جذر AVE	۱	۲	۳	۴
شکاف عملکرد	۰,۶۴۴۲۷۴	۰,۹۷۲۲۰۴	۰,۵۴۴۲۷۴	۰,۵۴۴۲۷۴	۱,۰۰۰۰۰۰			
محیط کار	۰,۷۵۹۹۴۲	۰,۹۱۷۹۵۴	۰,۶۵۹۹۴۲	۰,۶۵۹۹۴۲	۰,۶۳۲۴۲۷	۱,۰۰۰۰۰۰		
منابع انسانی	۰,۵۶۰۳۳۶	۰,۹۳۹۲۱	۰,۵۶۰۳۳۶	۰,۵۶۰۳۳۶	۰,۷۶۴۹۸۲	۰,۸۸۵۲۷۹	۱,۰۰۰۰۰۰	
ساختار	۰,۵۸۰۲۰۹	۰,۹۲۵۶۹۸	۰,۷۸۰۲۰۹	۰,۷۸۰۲۰۹	۰,۶۶۹۲۶۱	۰,۶۸۷۰۶۵	۰,۶۱۰۲۵۳	۱,۰۰۰۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

۳- یافته‌های پژوهش

داده‌های حاصل از پرسشنامه جهت تدوین مدل نهایی با دو روش تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی مورد تحلیل قرار می‌گیرند. در تحلیل عاملی اکتشافی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده می‌شود که شاخص KMO به منظور کفایت نمونه‌گیری از طریق ارزیابی کوچک بودن همبستگی جزئی بین متغیرها بررسی می‌شود. براساس نتایج به دست آمده، شاخص KMO مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که حاکی از کفایت داده‌های مربوط به عوامل مؤثر شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد.

جدول شماره ۳: نتایج شاخص KMO و آزمون بارتلت

ساختار	منابع انسانی	محیط کار	
۰,۸۴۳	۰,۷۲۵	۰,۶۸۷	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO
۱۲۱۴,۶۵۴	۴۴۹۶,۳۹۴	۳۳۷۸,۵۸۰	آزمون کرویت بارتلت
۲۷۶	۷۰۳	۲۳۱	درجه آزادی
۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	سطح معنی داری

منبع: (محاسبات نگارندگان)

پس از اطمینان از توانایی انجام تحلیل اکتشافی فرایند تحلیل آغاز می‌گردد. تحلیل عاملی اکتشافی با شیوه تحلیل مولفه‌های اصلی و چرخش واریماکس انجام می‌گردد. براساس نتایج حاصل از بخش کیفی، ۹۸ شاخص شناسایی شده تحلیل عاملی اکتشافی انجام شد. برای این منظور با استفاده از چرخش واریماکس عواملی که بار عاملی آنها بالاتر از ۰,۵ بودند بر اساس ادبیات تحقیق و نظر اساتید در یک دسته قرار گرفتند و متغیرهایی که مقادیر اشتراک استخراجی آنها کوچک تر از ۰,۵ هستند، حذف شدند. البته این کار به صورت مرحله ای انجام می‌شود و از متغیرهایی با مقادیر اشتراک استخراجی پایین تر آغاز می‌شود. در نهایت براساس نتایج بخش کیفی و تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد و مولفه‌های مؤثر بر شکاف عملکرد در جدول زیر آمده است:

جدول شماره ۴: ابعاد و مؤلفه‌های شکاف عملکرد

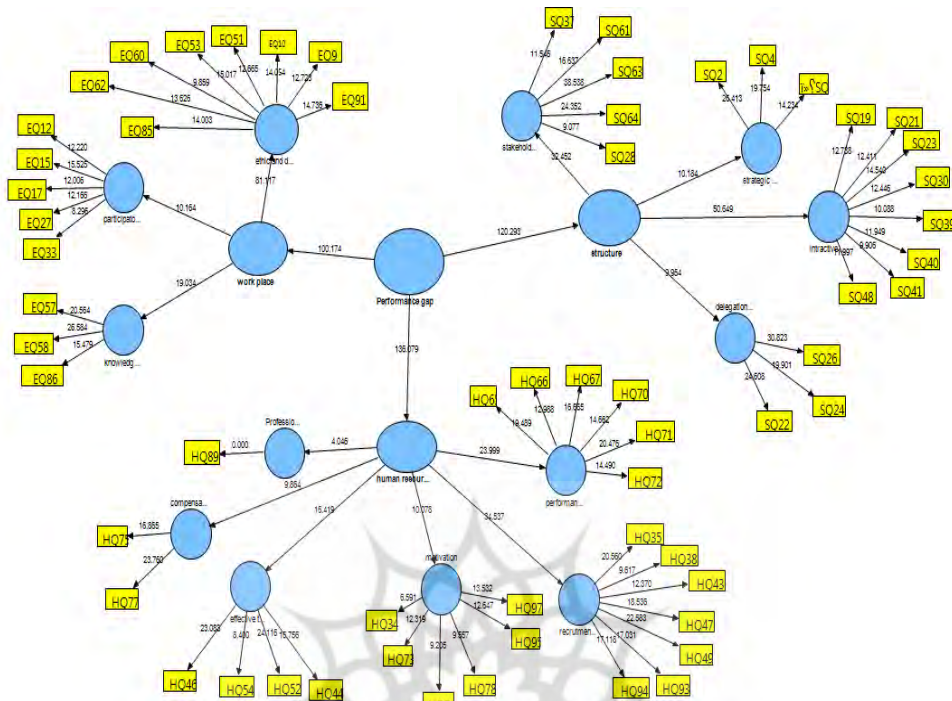
مدیریت عملکرد	بعد نیروی انسانی	انتظام اخلاقی و اطلاعاتی	بعد محیط کار	بازخوردگیری از ذی‌نفعان	بعد سبک رهبری
نظام استخدام و انتصاب		فرهنگ مشارکتی		محیط کار تعاملی و شفاف	
کارآمدی ابزارهای انگیزش شغلی		دانش محوری		سبک تفویض اختیار	
حجم کار متناسب		کیفیت زندگی کاری		رویکرد استراتژیک	
نظام جبران خدمات		شرایط و تجهیزات محیط کار		همسویی استراتژیک	
دانش تخصصی					
آموزش اثربخش					

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

همان طور که از جدول فوق پیداست، سه بعد با عناوین سبک رهبری (با پنج مؤلفه)، بعد محیط کار (با پنج مؤلفه)، بعد نیروی انسانی (با هفت مؤلفه) از طریق تحلیل عاملی اکتشافی تأیید شد. با این حال در مراحل بعد، مولفه‌های حجم کار، همسویی استراتژیک، کیفیت زندگی کاری و شرایط و تجهیزات محیط کار به دلیل آلفای کرانباخ پایین حذف شدند.

مدل شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی

در پی شناسایی مدل شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی، به بررسی تاثیر متغیرهای آشکار و پنهان شناسایی شده بر یکدیگر پرداخته می‌شود، یعنی آزمون مدل مفهومی پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی که با نرم‌افزار Smart PLS مورد بررسی قرار می‌گیرد. به منظور تأیید معنادار بودن رابطه بین متغیرها مطابق با نمودار تمامی مسیرها از ضرایب بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ برخوردارند که نشان دهنده مناسب بودن معیار است. حال باید معناداری ضرایب تخمین زده شده مورد بررسی قرار گیرد که در نمودار شماره ۳ قابل نمایش است.



نمودار شماره ۴: مدل شکاف عملکرد در حالت معناداری ضرایب استاندارد

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

براساس نمودار فوق، رابطه بین سازه شکاف عملکرد با ابعاد و مولفه‌ها در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید شد. زیرا آماره t برای این مسیر بیشتر از ۲,۵۸ به دست آمد.

جهت سنجش کیفیت مدل از شاخص‌های CVCOM و CVRED به عنوان شاخص کیفیت مدل استفاده می‌شود. این شاخص بیان می‌کند که آیا متغیرهای پژوهش با کیفیت مناسبی توسط گویه‌ها مورد سنجش قرار گرفته‌اند یا خیر؟ که با شاخص‌های CVCOM و CVRED سنجیده می‌شود این شاخص با مقادیر ۰,۰۲ (ضعیف)، ۰,۱۵ (متوسط)، و ۰,۳۵ (قوی) مقایسه می‌شود.

جدول شماره ۵: محاسبه کیفیت مدل اندازه‌گیری

نام متغیر	CVRED	CVCOM
انتظام اخلاقی و اطلاعاتی	۰,۴۶۲۷۲۳	۰,۵۴۸۴۸۸
آموزش اثربخش	۰,۳۵۸۶۲۴	۰,۶۳۲۵۶۱
کارآمدی ابزارهای انگیزش شغلی	۰,۳۲۴۳۶۰	۰,۵۱۳۳۶۲
شکاف عملکرد	۰,۳۴۰۸۲۱	۰,۳۴۰۸۲۱
دانش محوری	۰,۴۲۹۷۵۵	۰,۶۸۰۰۳۴
دانش تخصصی	۰,۱۷۸۳۸۸	۰,۹۹۳۱۲۰
محیط کاری سازمان	۰,۳۲۵۴۴۹	۰,۳۵۰۰۵۴
نظام استخدام و انتصاب	۰,۴۸۴۴۸۲	۰,۶۱۳۶۰۰
بازخورگیری از ذینفعان	۰,۴۵۹۸۷۸	۰,۶۱۳۳۲۲
نظام جبران خدمت	۰,۳۲۵۵۴۹	۰,۷۱۶۸۸۱
مدیریت نیروی انسانی	۰,۳۳۳۵۸۸	۰,۳۵۱۰۱۷
مدیریت عملکرد	۰,۴۴۱۰۹۹	۰,۴۵۷۴۹۸
فرهنگ مشارکتی	۰,۳۲۵۵۶۷	۰,۵۴۹۷۰۷
رویکرد استراتژیک	۰,۲۸۲۳۴۲	۰,۶۹۵۹۸۴
سیک راهبری	۰,۳۴۸۳۰۱	۰,۳۸۱۵۱۵
محیط کار تعاملی و شفاف	۰,۴۳۴۳۲۸	۰,۵۰۹۹۹۹
سبک تفویض اختیار	۰,۳۷۵۴۳۶	۰,۷۲۰۴۲۴

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به مقایسه اعداد جدول با سه مقدار ۰,۰۲ (ضعیف)، ۰,۱۵ (متوسط)، و ۰,۳۵ (قوی) در مجموع مدل پژوهش از کیفیت بسیار بالایی برخوردار است که نشان می‌دهد محقق شاخص‌های مناسبی را از ادبیات پژوهش برای اندازه‌گیری متغیرها انتخاب کرده است.

در نهایت با توجه به یافته‌های پژوهشی باید گفت که در مدل‌های PLS برازش مناسب مدل زمانی محقق می‌شود که ضریب مسیر معنادار بوده، واریانس تبیین شده قابل قبول باشد و همسانی درونی بالای ۰,۰۵ برای هر یک از سازه‌ها برقرار باشد. مقادیر قابل قبول بارهای عاملی نیز نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشند. علاوه بر این شاخص GOF نیز شاخصی برای بررسی برازش مدل جهت پیش-بینی متغیرهای درون‌زا می‌باشد. سه مقدار ۰,۰۱، ۰,۲۵ و ۰,۳۶ به ترتیب به عنوان مقادیر ضعیف،

متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند. در جدول زیر اشتراکات به منظور محاسبه برازش مدل آورده شده است.

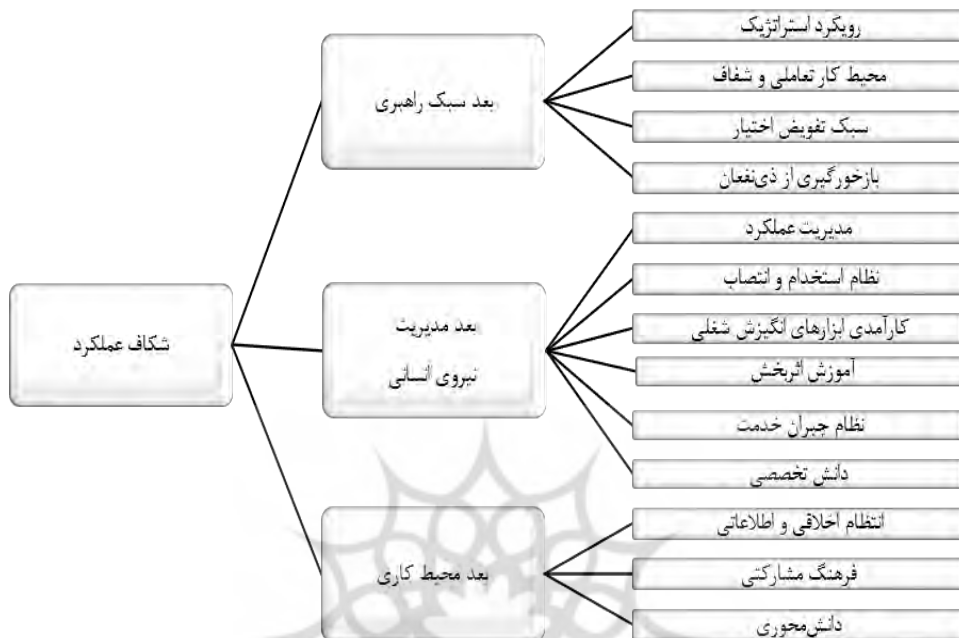
جدول شماره ۶: برازش مدل کلی (معیار GOF)

	R Square	communality
انتظام اخلاقی و اطلاعاتی	۰,۸۸۸۱۶۹	۰,۵۴۸۵۲۳
آموزش اثربخش	۰,۵۸۵۱۹۸	۰,۶۳۲۵۴۰
کارآمدی ابزارهای انگیزش شغلی	۰,۶۲۰۸۴۴	۰,۵۱۳۲۵۷
شکاف عملکرد	-	۰,۶۴۴۲۷۴
دانش محوری	۰,۶۲۷۷۳۳	۰,۶۷۹۹۷۰
دانش تخصصی	۰,۱۷۸۷۷۷	۱,۰۰۰۰۰۰
محیط کاری سازمان	۰,۹۱۹۳۳۴	۰,۷۵۹۹۴۲
نظام استخدام و انتصاب	۰,۷۸۳۷۱۹	۰,۶۲۱۱۲۷
بازخوردگیری از ذینفعان	۰,۷۵۵۶۱۵	۰,۶۰۷۷۵۷
نظام جبران خدمت	۰,۴۴۶۰۰۴	۰,۷۲۲۱۶۰
مدیریت نیروی انسانی	۰,۹۳۷۵۱۱	۰,۵۶۰۳۳۶
مدیریت عملکرد	۰,۷۱۹۱۹۷	۰,۶۱۴۰۳۴
فرهنگ مشارکتی	۰,۵۹۳۵۷۵	۰,۵۴۹۵۹۵
رویکرد استراتژیک	۰,۴۳۸۶۴۳	۰,۶۷۰۳۲۰
سبک راهبری	۰,۹۱۸۰۹۸	۰,۵۸۰۲۰۹
محیط کار تعاملی و شفاف	۰,۴۸۹۶۰	۰,۵۱۲۹۲۱
سبک تفویض اختیار	۰,۵۱۰۷۰۱	۰,۷۲۸۸۳۸
میانگین	۰,۶۷۳۳۶۷	۰,۶۴۳۸۷۱

منبع: (محاسبات نگارندگان)

$$0.6577 = \sqrt{0.643 * 0.673} \text{ Gof} = \sqrt{\text{communalties} \times R^2} =$$

از آنجایی که مقادیر محاسبه شده GOF بزرگتر از ۰,۳۶ بدست آمده، نشان از برازش مناسب مدل پژوهش دارد، همچنین کلیه ضرایب مسیرها معنادار بوده و واریانس تبیین شده قابل قبول و همسانی درونی سازه‌ها بالای ۰,۰۵ می‌باشد.



نمودار شماره ۵: مدل نهایی شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۴- بحث و نتیجه گیری

به عنوان بخشی از پارادایم جدید بهسازی عملکرد انسانی (HPT)، هدف این تحقیق، شناسایی ابعاد و مولفه‌های شکاف عملکرد در سازمان تامین اجتماعی بوده است برخلاف پژوهش رضایی (۱۳۹۲) که شکاف را به ابعاد مالی، رضایت مشتری، فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری مرتبط دانسته است، نتایج حاصل از بررسی مولفه‌های شکاف عملکرد در پژوهش حاضر نشان داد که عناصر موثر بر شکاف عملکرد از سه بُعد (سبک راهبری، مدیریت نیروی انسانی و محیط کاری) تشکیل شده است که هر بعد خود از تعدادی متغیر به وجود آمده است؛ بعد سبک راهبری شامل ۴ متغیر بدین شرح بوده است: متغیرهای «رویکرد استراتژیک»، «محیط کار تعاملی و شفاف»، «سبک تفویض اختیار»، و «بازخوردگیری از ذی‌نفعان». بعد مدیریت نیروی انسانی از ۶ متغیر تشکیل شده است: «مدیریت عملکرد»، «نظام استخدام و انتصاب»، «کارآمدی ابزارهای انگیزش شغلی»، «آموزش اثربخش»، «نظام

جبران خدمت» و «دانش تخصصی». و در نهایت بعد محیط کاری از ۳ متغیر تشکیل شده است؛ این متغیرها عبارت‌اند از: «انتظام اخلاقی و اطلاعاتی»، «فرهنگ مشارکتی» و «دانش محوری» (۲۴).

بررسی مدل نهایی تحقیق نشان می‌دهد که سه بعد سبک رهبری، محیط کار و نیروی انسانی به ترتیب از ضرایب عاملی ۰,۹۵۸، ۰,۹۵۹، ۰,۹۶۳ برخوردار بوده‌اند و بررسی میزان معناداری ضریب مسیر (آماره t) بالاتر از ۲,۵۸ و -۲,۵۸ نشان می‌دهد که مسیرهای پیش بینی شده عوامل سبک رهبری، عوامل محیط کاری و عوامل نیروی انسانی در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار هستند.

در میان مدل‌های موجود پژوهشی در این زمینه هیچ یک از آنان، به طور مشخص با نتایج پژوهش حاضر مطابقت ندارد اگرچه مشابهت‌هایی میان آنان و این نتایج وجود دارد. در این میان مدل اتکینسون و چالمرز به مولفه رهبری توجه کرده است؛ ضمن اینکه گیلبرت و نیز مدل سه بعدی استاک به بیانی دیگر به موضوع سبک رهبری و مدیریت توجه داشته‌اند؛ مولفه نیروی انسانی به نحوی مورد توجه همه مدل‌های استاندارد بررسی شده در بخش نخست پژوهش قرار داشته است؛ و در نهایت غالب آن‌ها نیز به مولفه حمایت محیطی توجه داشته‌اند. در مجموع به نظر می‌رسد مدل گیلبرت همانگونه که در جدول شماره ۱ قابل مشاهده است، شبیه‌ترین مدل به نتایج پژوهش حاضر است.

با توجه به نتایج پژوهش مبنی بر وجود ابعاد سه‌گانه سبک رهبری، مدیریت نیروی انسانی و محیط کاری موثر بر عملکرد، عملاً برطرف نمودن شکاف عملکرد صرفاً از مسیر آموزش امری امکان‌پذیر نمی‌باشد. به ویژه آنکه متغیری همچون محیط کاری فقط با آموزش قابل بهبود نیست. نکته مهم دیگری که لزوم عبور از پارادایم مرسوم آموزش به سوی پارادایم بهسازی عملکرد انسانی را تأیید می‌کند، اهمیت نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل موثر در شکاف عملکرد است که مولفه‌های ذیل آن از ۶ جزء تشکیل شده است و تنها یکی از این مولفه‌ها، آموزش موثر بوده است. بدین ترتیب نتایج پژوهش حاضر بر ضرورت گذار سازمان تامین اجتماعی به پارادایم جدید تأکید دارد.

تلاش پژوهش حاضر که بخشی از فرآیند ارائه الگوی بهسازی عملکرد (HPT) در سازمان تامین اجتماعی بوده است، از چند منظر واجد اهمیت بسیار است؛ از یک‌سو به شناخت بهتر مخاطبان فارسی‌زبان و سازمان‌های ایرانی نسبت به تغییرات پارادایمی و تشریح الگوی نظری پارادایم جدید کمک می‌کند؛ از سوی دیگر به تشریح شکاف عملکرد در سازمان مورد بررسی پرداخته و مولفه‌های مهم تأثیرگذار بر عملکرد را شناسایی می‌کند؛ و بر این رویکرد استوار است که بهسازی عملکرد، نیازمند شناسایی شکاف‌های عملکرد و انتخاب و اجرای صحیح مداخله‌های موثر (اعم از آموزشی و غیرآموزشی) است و تکیه صرف بر رویکردهای مرسوم آموزش، در عمل نمی‌تواند پاسخگوی نیاز سازمان‌ها در ارتقای عملکرد باشد. همچنین بررسی این مدل می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های ایرانی دیگر نیز، در راستای گذار پارادایمیک از آموزش‌های مرسوم به مدل بهسازی عملکرد انسانی، امری راهگشا باشد.

پیشنهادات:

در مرحله اول پیشنهاد می‌شود که مدیران و مشاغل استراتژیک در سازمان تامین اجتماعی با مفهوم شکاف عمل عملکرد به صورت عام، مولفه‌های شکاف عملکرد در این سازمان به طور خاص، و با مدل بهسازی عملکرد انسانی به صورت تحلیل اداری کامل آشنا شوند تا مفاهیمی همه جانبه در بین افرادی که در وضعیت عملکردی این سازمان موثر و کلیدی هستند، شکل گیرد.

● وضعیت شکاف عملکرد و مولفه‌های آن در هر سازمانی، در طول زمان می‌تواند تغییر کند، لذا پیشنهاد می‌شود در بازه‌های زمانی حداقل یکساله، وضعیت شکاف، مورد مطالعه و پیمایش قرار گرفته، و یکی از نماگرهای داشبورد مدیریتی در این سازمان باشد. از طرفی یکی از مهمترین عوامل موفقیت پیاده‌سازی مدل بهسازی عملکرد، احساس نیاز به تغییر است. اختصاص نماگری تعریف شده در داشبورد مدیریتی این سازمان، به وضعیت شکاف عملکرد، به ایجاد این احساس نیاز کمک شایانی خواهد کرد.

● پایش مداوم شکاف عملکرد و تحلیل درست آن نیازمند مداخله‌ای ساختاری در این سازمان است. پیشنهاد می‌شود واحدی به عنوان واحد بهسازی عملکرد به تشکیلات کلان سازمان تامین اجتماعی اضافه شده و فعالیت‌های مربوط به پیاده‌سازی مدل بهسازی عملکرد در این سازمان را راهبری و اجرا نماید.

● نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که بیشترین شکاف در بعد مدیریت نیروی انسانی این سازمان است. این موضوع لزوم حرفه‌ای‌گرایی در این حوزه، همچنین باز طراحی تشکیلاتی حوزه‌های مربوط به مدیریت نیروی انسانی، از طریق ایجاد معاونت منابع انسانی و بکارگیری افراد متخصص در این حوزه را بیش از پیش، نشان می‌دهد.

همچنین با توجه به مطالعات صورت گرفته در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود موضوعات و زمینه‌های زیر در پژوهش‌های آتی، مدنظر پژوهشگران قرار بگیرد:

● این پژوهش مطالعه موردی در مورد سازمان تامین اجتماعی بوده است و تعمیم داده‌ها به دلیل نبود روایی بیرونی امکان‌پذیر نمی‌باشد. لذا با توجه به کم بودن پژوهش‌های داخلی در این زمینه و همچنین در راستای توسعه مطالعات موردی مشابه در سازمانها و صنایع دیگر، انجام مطالعات منحصر به فرد در جوامع آماری مختلف اقدامی ارزشمند در توسعه رویکرد بهبود عملکرد انسانی در سطح کشور خواهد بود.

● بررسی تطبیقی در مورد مولفه‌ها و مدل‌های اکتشافی شکاف عملکرد در سازمان‌های مختلف انجام شود.

● طی پژوهشی به شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی اثر بخش تکنولوژی عملکرد انسانی در سازمان، پرداخته شود.

۵- منابع

1. Talbot C. Theories of performance: Organizational and Service Improvement in the Public Domain. 2010. Oxford: Oxford University Press.
2. Enos D. Performance Improvement: making it happen. 2007. New York: Taylor & Francis Group.
3. Addison R M, Haig C. The Performance Architect's Essential Guide to the Performance Technology Landscape. 2006. In J. A. Pershing (Ed.). Handbook of human performance technology: principles, practices and potential (3rd ed.). (pp. 35-54). San Francisco, Pfeiffer.
4. Gilmore E R, Pershing J A. Don't miss! Identify all causes of that performance gap: A review of literature supporting a refinement of Wile's HPT model. 2001. The annual meeting of the International Society for Performance Improvement, San Francisco.
5. While D. Why Doers Do. Performance and Instruction, 1996; 35 (1): 30-35.
6. Pershing J. Handbook of human performance technology: principles, practices and potential (3rd ed.). 2006. San Francisco: Pfeiffer.
7. Rossett A. Analysis and More. 2006. In J. Pershing (Ed.). Handbook of Human Performance Technology: Principles, Practices and Potential (3rd ed.) (pp. 208-222). San Francisco, Pfeiffer.
8. Khoshmashraban Z. Designing the implementation of a human performance technology (Hpt) model: A study in Sina Bank. Master's Degree, Tehran University, 2013.
9. Ferond C. The origins and evolution of human performance technology. 2006. In J. A. Pershing (Ed.), Handbook of human performance technology: principles, practices and potential (3rd ed.). (pp. 155-187). San Francisco, Pfeiffer.
10. Sabbaghian Z, Akbari S. A Comprehensive Training in Organizations (with Adult Education Approach). 2th ed. 2015. Tehran: Samt Publication.
11. Rothwell, William. Beyond Training and Development: The Groundbreaking Classic on Human Performance Enhancement. 2005. New York: American Management Association.
12. Khorasani A, Vafaezadeh M. Human Performance Technology: Basics and principles. 2016. Tehran: Ostadan Publication.
13. Picolo J, Machado D, Tontini G, Dockhorn M, Gava S. Using Improvement Gap Analysis for the management of trade-offs of operational strategies. Gest. Prod. 2016; 23(1): 48-59.
14. Fasset. Gap Analysis Report. 2002. Gauteng: Management Consulting Learnership Project.
15. AHRQ. Gap Analysis. Pediatric Toolkit for Using the AHRQ Quality Indicators. 2018. Rockville: Agency for Healthcare Research and Quality
16. Russell-Brown P. Gap Analysis; Final Report. 2016. Kingston: Ministry of Health.

17. Center for Public Health Leadership. Gap Analysis. 2014. Harvard: School of Public Health.
18. UCLA Health. Course Planning Tip Sheet: Gap Analysis. 2016. Los Angeles: UCLA Nursing.
19. WHO. Gap Analysis. Pandemic Influenza Preparedness Framework Partnership Contribution. 2013. Geneva: World Health Organization.
20. Currie, Graham. Gap Analysis of Public Transport Needs: Measuring Spatial Distribution of Public Transport Needs and Identifying Gaps in the Quality of Public Transport Provision. Journal of the Transportation Research Board, 2004. 1895 (1): 137-146.
21. PCG Education. Data Gap Analysis. 2010. Washington: Public Consulting Group.
22. Murray J. The Gap Analysis Process to Improve IT Management. 2000. Florida: CRC Press
23. Mohammadi Sabet M, Fayyazi B, Shah Hoseini M. Designing a model for human performance technology: A study in SAPCO. Iranian journal of management sciences. 2016; 42 (11): 99-124.
24. Rezaee M. Review the gap between the existing and desirable performance of the Balanced Scorecard system: A study in National Iranian Copper Industries Co (nicico). International Conference on Economic Management Accounting and Social science. 2014 May 31. Rasht Iran.
25. Faghihi A, Alizadeh M. Validity in qualitative research. Journal of Organizational Culture Management. 2005; 2 (3): 5-19.