

## شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به منظور ارائه یک مدل مفهومی

محمد بیگدلی\*، رسول داودی\*\*، نقی کمالی\*\*\*، غلامحسین انتصار فومنی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۱/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۵/۱۶

### چکیده

پژوهش حاضر به منظور ارائه الگوی بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش، انجام شده است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت داده‌ها از نوع آمیخته است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان اداری آموزش و پرورش استان زنجان (N=1011) است که از بین آنها ۲۸۰ نفر به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. با استفاده از مطالعات پیشینه و ادبیات پژوهش، مصاحبه و اجرای فن دلفی، پرسشنامه‌ای برای تعیین وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، تدوین شد. روایی پرسشنامه از طریق روایی محتوا و روایی سازه مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۱ ارزیابی شد. نتایج نشان داد که وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در ابعاد بهسازی "اخلاقی"، "اجتماعی - فرهنگی" و بعد "فردی" از میزان رضایت نسبی برخوردار است ولی ابعاد "سازمانی"، "حرفه‌ای" و "آموزشی" پایین‌تر از حد متوسط بودند. مدل نهایی در چهار بخش: فلسفه و اهداف، ابعاد و مؤلفه‌ها، فرایند اجرایی و برون‌داد مدل طراحی شد. باتوجه به نتایج پژوهش، در بخش ابعاد و مؤلفه‌ها، مقدار شاخص نیکویی برازش ۰/۹۷ و مقدار شاخص میانگین مربعات خطای برآورد ۰/۰۴۸ برآورد شد و اعتبار کل مدل نیز به تأیید متخصصان امر رسید.

**کلیدواژه‌ها:** بهسازی؛ منابع انسانی؛ برنامه‌های بهسازی؛ مدل بهسازی منابع انسانی

\* دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

\*\* نویسنده مسئول: استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران rasolrd@yahoo.com

\*\*\* استادیار مدیریت آموزشی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

\*\*\*\* استادیار گروه روان‌شناسی، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

## مقدمه

اهمیت نقش نیروی انسانی در سازمان‌ها غیرقابل انکار است، نیروی انسانی، کارسازترین ابزار جهت دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده می‌باشد (خرده‌گیر و همکاران، ۱۳۹۶). در هر سازمانی، نیروی انسانی از جایگاه خاصی برخوردار است و سرمایه اصلی آن تلقی می‌شود (دراکر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹). در سازمان‌های دانش‌بنیان به‌طور کلی و سازمان‌های آموزشی به‌طور ویژه این جایگاه بسیار والاتر است (نوه‌ابراهیم و پور کریمی، ۱۳۸۹)؛ چراکه علاوه بر اینکه عاملی در جهت رشد و توسعه دانش و فناوری مورد نیاز جامعه است، فرایندی است که طی آن نیرویی که چرخه حیات آتی جامعه را در دست خواهد داشت، به مرحله رشد و بالندگی می‌رسد (برزگر، ۱۳۸۴).

مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های امروزی، تغییر و تحول است. در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام سازیم، قربانی آن خواهیم شد (صبرکش و همکاران، ۱۳۹۲؛ مقدسی و همکاران، ۱۳۹۶). بلوم (۲۰۰۴) معتقد است مهارت‌های کارکنان به‌عنوان پایه و اساس موفقیت در محیط کسب و کار رقابتی امروز و اقتصاد مدرن شناخته شده است (عبداللهی، ۱۳۹۲). سازمان‌ها برای سازگاری در اهداف عملیاتی، تغییرات محیطی و توسعه سازمانی، به‌طور مستمر اقدام به توسعه و بهسازی چهار متغیر نیروی انسانی: به‌کارگیری فناوری‌های نوین، تجهیزات، قوانین و مقررات و فضای فرهنگی سازمانی می‌نمایند (براج<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳ و خائف‌اللهی و همکاران، ۱۳۸۸). در شرایط فعلی جهان، حداقل چهار تغییر عمده در راهبرد بهسازی منابع انسانی مشاهده می‌شود که عبارتند از:

۱. تأکید بر کسب مزیت‌های رقابتی با ایجاد سازمان یادگیرنده؛
۲. برای جوانان جویای مهارت‌های کمیاب و مورد نیاز، بازار کار جذابیت داشته باشد؛
۳. به‌منظور داشتن منابع انسانی خلاق با مهارت بسیار بالا، رقابت ایجاد کند؛
۴. درهم‌ریخته‌شدن سلسله‌مراتب سازمانی و حضور کار گروهی، ایجاب می‌کند که مدیران سازمان‌ها به توانایی‌های ویژه‌ای در ایجاد ارتباطات بین فردی و سازمانی مجهز شوند.

1. Drucker  
2. Tahir Baruch

شرایط مذکور و سایر تحولات اقتصادی-سیاسی و اجتماعی ایجاب می‌کند که در فرایند مدیریت نظام بهسازی منابع انسانی بر موارد چهارگانه فوق تأکید شود و برون‌داد نظام، چیزی بیش از نیاز روزمره سازمان باشد (میرسپاسی، ۱۳۹۲). در چنین شرایطی، آموزش و پرورش نیز دستخوش تغییرات بنیادی شده و چالش اساسی در دنیای امروز برای حذف‌نشدن از دور رقابت‌های جهانی، درگیر شدن در فرایند مستمر و مداوم پدیده تغییر است تا بتوان در برابر مشکلات ایستادگی و از فرصت‌های محیط پیچیده و متغیر به‌منظور رفع کاستی‌ها و کمبودها استفاده کرد. ازسوی دیگر، چشم‌انداز سند تحول بنیادین آموزش و پرورش در حیطه نظام رهبری و مدیریت به این صورت بیان شده است: «نظام رهبری و مدیریت آموزش و پرورش در افق ۲۰ ساله کشور، نظامی کارآمد، اثربخش و کمال‌جو، متکی بر سهم برتر منابع انسانی با توانمندی‌های ممتاز در تراز جمهوری اسلامی ایران در سطح منطقه، یادگیرنده، عدالت‌محور و مشارکت‌جو، مؤمن، آراسته به فضایل اخلاق اسلامی، عامل به عمل صالح، تعالی‌جو و تحول‌آفرین، انقلابی، آینده‌نگر، عاقل، متعهد، امین، بصیر و حق‌شناس است (سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، ۱۳۹۰). دستیابی به این مهم نیازمند منابع انسانی توسعه‌یافته در آینده است. بنابراین، برای تحقق این هدف آرمانی، آموزش و پرورش، نیازمند تربیت نیروی انسانی متناسب با موقعیت راهبردی آینده است و باید با کاوش و مطالعه در دنیای آینده، این مسئله مهم را کشف کند که برای انجام مأموریت آتی، نیازمند چه منابع انسانی با چه ویژگی‌هایی است؟ در راستای خط‌مشی آموزش و پرورش، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی در سازمان آموزش و پرورش انجام شده است.

### مفهوم بهسازی منابع انسانی<sup>۱</sup> و اهداف آن

بهسازی، به فعالیت‌های اطلاق می‌شود که از طریق آن کارکنان به‌طور مداوم با تغییرات و رشد سازمان همگام می‌شوند. در این پژوهش واژه‌هایی نظیر: بالندگی، شایستگی و توسعه منابع انسانی، معادل مفهوم بهسازی منابع انسانی می‌باشند (دعایی، ۱۳۸۴: ۱۶۴).

1. Human resours development

کوپر<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) در تعریف بهسازی منابع انسانی می‌نویسد: بهسازی منابع انسانی مربوط به آمادگی برای یادگیری توسعه و فرصت‌های آموزشی به‌منظور بهبود عملکرد فردی و گروهی و بهبود سازمانی می‌باشد (کوپر، ۲۰۰۴: ۵). از نظر لی<sup>۲</sup> (۱۹۹۷) بهسازی فرایند طبیعی رشد حرفه‌ای است که در آن کارکنان به تدریج، اعتماد به نفس، رسیدن به دیدگاه‌های تازه، افزایش در دانش، کشف روش‌های جدید و ایفای روش‌های تازه را برعهده می‌گیرند. لی، بهسازی کارکنان را منوط به سه چیز می‌داند: ۱. دانش، تجربه و شخصیت شاغل، ۲. زمینه محیط کار و ۳. تماس‌های حرفه‌ای و بحث‌های بیرون از محیط کار. وی همچنین بهسازی کارکنان را نتیجه سه عامل می‌داند: عامل اول، عامل فردی است که برآیند فراگیری مداوم شخصی است، عامل دوم، عامل نهادی است که بازتاب تعاملات در محیط کار بین کارکنان و موضوع کار است و عامل سوم، عامل مدیریتی است که مسئولیت برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌های بهسازی کارکنان را برعهده دارد (مقدسی و همکاران، ۱۳۹۶).

هدف نهایی بهسازی منابع انسانی تضمین بقا و ارتقای (حفظ و توسعه) سازمان از طریق زیر است:

توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های انجام کار و درک دانش و اطلاعات مورد نیاز توسط نیروی انسانی برای پیشرفت در تولید، توسعه دانش، مهارت‌ها (ادراکی، انسانی و فنی) و نگرش‌های لازم برای موفقیت و بهبود عملکرد، شناسایی و پرورش استعداد‌های نهفته کارکنان، به‌روز کردن اطلاعات و مهارت‌های کارکنان، آشناساختن کارکنان با اهداف و موقعیت سازمان و جایگاه خویش، افزایش اثربخشی و کارایی نیروی انسانی، کاهش اتلاف و ضایعات کاری، افزایش قابلیت انعطاف‌پذیری کارکنان، کاهش نیاز به نظارت نزدیک بر کارکنان، افزایش رضایت شغلی، کاهش سوانح کاری، فراهم آوردن زمینه ترفیع شغلی و انگیزش کارکنان (عباس‌زادگان و ترک‌زاده، ۱۳۸۱: ۳۵).

### نظریه‌های پشتیبان بهسازی منابع انسانی

نظریه‌های متعددی با بهسازی منابع انسانی در سازمان، مرتبط می‌باشند. در جدول زیر ارتباط

1. Cooper  
2. lee

این نظریه‌ها با بهسازی منابع انسانی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### جدول ۱. نظریه‌های پشتیبان بهسازی منابع انسانی

<p><b>نظریه بهسازی سازمان<sup>۱</sup>:</b> بلیک و مارگولیز<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) اعتقاد داشتند که بهسازی سازمان مبتنی بر شش ویژگی تغییر برنامه‌ریزی شده، تغییر جامع، تأکید بر گروه‌های کار، تغییر درازمدت، استفاده از یک عامل تغییر، تأکید بر مداخله و پژوهش عملی است (شفیع‌زاده، ۱۳۸۹). آموزش و پرورش برای پاسخگویی به نیازهای محیطی و اثربخشی خود در شرایط متحول امروزی باید بتواند خود را به‌طور مستمر بازآفرینی کند. تحقق این مهم، مستلزم اجرای مدیریت اثربخش تغییر یا به عبارت دیگر، خلق تغییر می‌باشد. این امر می‌تواند به بهترین وجه به‌وسیله به کارگیری رویکرد بهسازی سازمان تحقق یابد.</p>
<p><b>نظریه توانمندسازی کارکنان<sup>۳</sup>:</b> بلانچارد<sup>۴</sup> و همکارانش (۱۳۷۹) معتقدند که مشارکت همگانی در اطلاعات، ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید و جانشین شدن گروه‌ها به جای سلسله‌مراتب، سه رکن زیربنایی توانمندسازی محسوب می‌شود. توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش به لحاظ نقش مهمی که در توسعه و پیشرفت جامعه در ابعاد متعدد دارد از اهمیت بسزایی برخوردار است.</p>
<p><b>نظریه آموزش بزرگسالان<sup>۵</sup>:</b> مک آفی<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) معتقد است که چهار مؤلفه اصلی و مشترک در آموزش بزرگسالان وجود دارد: استفاده از تجربه‌های واقعی و ملموس، نظارت و مشاوره مستمر، تشویق بزرگسالان به پذیرش نقش‌های جدید و پیچیده و استفاده از بازخورد هنگام اجرای فنون جدید.</p>
<p><b>نظریه سازمان یادگیرنده<sup>۷</sup>:</b> سازمان یادگیرنده کارکنان سازمان را در آفریدن دانش جدید، تسهیم آن بین خودشان درآوردن به صورت دانش سازمانی و مورد استفاده قراردادن آن مینا قرار می‌دهد (جمشیدی و میرابی، ۱۳۸۹: ۳۷). سنج (۱۹۹۰) پنج بعد مهم برای سازمان یادگیرنده معرفی می‌کند که طراحان برنامه‌های بهسازی منابع انسانی باید آنها را مدنظر قرار دهند: تسلط فردی<sup>۸</sup>، مدل‌های ذهنی<sup>۹</sup>، یادگیری تیمی<sup>۱۰</sup>، بینش مشترک<sup>۱۱</sup>، تفکر سیستمی<sup>۱۲</sup> (نیاز آذری، ۱۳۸۲).</p>

1. Organization development
2. Blake & margulize
3. Empowerment employees
4. Blanchard
5. Adult education
6. Mc Afee
7. Learning organization
8. Personal mastery
9. Mental models
10. Team learning
11. Shared vision
12. Systematic thinking

### ادامه جدول ۱. نظریه‌های پشتیبان بهسازی منابع انسانی

<p><b>نظریه پویایی شناسی گروهی<sup>۱</sup></b>: این نظریه به آزمایشات کرت لوین<sup>۱</sup> (۱۹۴۳) بنیانگذار این جنبش بر می‌گردد. لوین نشان داد که سبک‌های مختلف رهبری، پاسخ‌های مختلفی در گروه‌ها به وجود می‌آورد. گروه‌ها، ویژگی‌هایی دارند که با خصوصیات افرادی که آنها را پدید می‌آورند، متفاوت است. یافته‌های تحقیق لوین نشان داد که اگر با افراد به‌عنوان اعضای گروه روبه‌رو شویم، برای تغییر عقاید آنها موفق‌تر هستیم (برومند، ۱۳۸۹: ۲۶۵). تحقیقات لوین در مورد نیروی انسانی آموزش و پرورش نیز کاملاً صادق است. اگر این افراد به‌عنوان گروه در نظر گرفته شوند و در مورد تغییرات با آنها صحبت شود به احتمال زیاد تغییرات را بهتر می‌پذیرند.</p>
<p><b>نظریه یادگیری خودراهبر<sup>۳</sup></b>: نولز<sup>۳</sup> (۱۹۷۵) یادگیری خودراهبر را فرایندی می‌داند که افراد با بهره‌گیری از ابتکار و با کمک یا بدون کمک گرفتن، نیازهای یادگیری خود را تشخیص می‌دهند، اهداف یادگیری را تدوین می‌کنند، منابع مادی و انسانی یادگیری را شناسایی می‌کنند. راهبردهای مناسب یادگیری را انتخاب و اجرا می‌کنند و در نهایت منابع یادگیری را ارزیابی می‌کنند.</p>
<p><b>نظریه یادگیری مادام‌العمر<sup>۵</sup></b>: ریسچمن<sup>۵</sup> (۲۰۰۷) معتقد است که یادگیری مادام‌العمر چهار ویژگی اصلی دارد. یادگیرندگان نسبت به یادگیری‌شان آگاهی دارند، یادگیرندگان دارای اهداف خاص و نه اهداف کلی برای یادگیری هستند، به دلیل این اهداف خاص، یادگیرندگان نسبت به آن پذیرش درونی دارند و یادگیرندگان تمایل زیادی به به کارگیری مطالب آموخته شده دارند. بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش نیز با پیش فرض اینکه منابع انسانی آموزش و پرورش فراگیران مادام‌العمر هستند، قادرند دانش، توانمندی و عملکرد خود را بهبود بخشند.</p>

### پیشینه پژوهش

پژوهش‌های انجام شده، شاخص‌های متعددی را جهت بهسازی منابع انسانی اشاره کرده‌اند. غنی‌زاده گرایلی و همکاران (۱۳۹۶) طی پژوهشی، شایستگی‌های مورد نیاز بهسازی معلمان را در ۸ بعد دانش پداگوژیکی و موضوعی، فناوری، پژوهشی، خودبالندگی، شایستگی‌های پایه، اجتماعی - عاطفی، اخلاقی - معنوی و هویت حرفه‌ای شناسایی نموده‌اند. یافته‌های پورکریمی و همکاران (۱۳۹۵) نشان داد که صلاحیت حرفه‌ای مدیران شامل: ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارت‌ها (فنی، انسانی و ادراکی)، دانش و نگرش است. از نظر آنها

1. Group dynamics
2. Kurt Lewin
3. Self- directed learning
4. Knowles
5. Life- long learning
6. Rischman

در اختیار گذاشتن لوح‌های فشرده و جزوات آموزشی، مهم‌ترین راهکار توسعه شایستگی‌های مدیران مدارس است.

قنبری و محمدی (۱۳۹۵) مدل توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس متوسطه کردستان را درشش مقوله اصلی از قبیل: شرایط علی، پدیده محوری (توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس)، راهبردهای توسعه حرفه‌ای مدیران، شرایط واسطه‌ای، شرایط مداخله‌گر و پیامدهای توسعه حرفه‌ای مدیران عنوان نموده‌اند.

در پژوهش پورکریمی (۱۳۸۸) مدل نهایی بهسازی هیئت‌علمی دارای سه بعد حرفه‌ای، سازمانی و فردی است. علاوه بر این، هفت عامل مؤثر بر بهسازی علمی مورد شناسایی قرار گرفت که شامل قوانین و مقررات، تأمین منابع، برنامه‌ای عمل کردن، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایند، مشارکت اعضا و نگرش مدیران می‌باشد.

نتایج پژوهش شفیع‌زاده (۱۳۸۸) نشان داد که وضعیت موجود برنامه‌های بهسازی هیئت‌علمی در دانشگاه آزاد اسلامی مطلوب نیست. از میان پنج بعد بهسازی هیئت‌علمی فقط میانگین نمرات بهسازی آموزشی بالاتر از حد متوسط و چهار بعد دیگر (پژوهشی، فردی، سازمانی و اخلاقی) پایین‌تر از حد متوسط بودند. مدل نهایی در هفت بخش فلسفه و اهداف، ابعاد و مؤلفه‌ها، مبانی نظری، روش، فرایند اجرایی و تسهیل‌کننده‌ها و برون‌داد مدل طراحی شده است.

جمشیدی (۱۳۸۶) عملکرد دانشگاه شهید بهشتی را در خصوص ابعاد حرفه‌ای، فردی، آموزشی و سازمانی بهسازی هیئت‌علمی مورد بررسی قرار داد. نتایج تحقیق وی نشان داد که عملکرد دانشگاه در هر چهار بعد زیر متوسط ارزیابی شده است.

رستون<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهش خود نشان داد که مهم‌ترین استانداردهای حرفه‌ای مدیران مدارس در برنامه توسعه حرفه‌ای، شامل موارد زیر می‌باشد: مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های بنیادی رهبری آموزشی، اخلاق‌مداری و رعایت هنجارهای تخصصی، عدالت سازمانی و پاسخگویی، برنامه آموزشی و درسی، آموزش و شیوه‌های ارزیابی، فرایند مراقبت و حمایت از

1. Reston

دانش‌آموزان، ارتقای قابلیت‌های حرفه‌ای کارکنان مدرسه، تدوین برنامه‌های حرفه‌ای برای معلمان و کارکنان، به‌کارگیری و استفاده از ظرفیت‌های خانواده‌ها و انجمن‌های مربوط به مدرسه، پژوهش‌مداری و رعایت اصول مدیریت و بهبود همه‌جانبه مدرسه.

کانوکر، پونگتورن و نگانگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، در پژوهش خود دریافتند که رضایت‌مندی بیشتر مدیران مدارس با اثربخشی فرایندهای آموزش و یادگیری تعیین می‌شود. بنابراین، آنان مجبورند که دانش، مهارت و صلاحیت‌های حرفه‌ای خود را ارتقا دهند. نتایج آنها نشان داد که مدیران مدارس با استفاده از فعالیت‌هایی همچون اقدام‌پژوهی، برنامه‌ریزی راهبردی و رهبری ساختاری، توسعه حرفه‌ای خود را ارتقا می‌دهند. همچنین مدل مؤثر توسعه حرفه‌ای مدیران شامل ابعادی همچون ارزیابی نیازها، هدف‌گذاری، توانمندسازی، خودآموزی، سمینارهای متمرکز، اقدام‌پژوهی و ارزیابی مستمر می‌شود.

بیزل<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، در پژوهش خود به این نتیجه رسید که برنامه توسعه حرفه‌ای مدیران مقاطع ابتدایی راهنمایی و متوسطه در ایالت ویرجینا از لحاظ تداوم و توسعه در سطح پایین، از لحاظ تناسب با اهداف مدرسه و ناحیه آموزشی در سطح متوسط و از لحاظ نهادینه‌شدن توسعه حرفه‌ای در سطح بالاتر از متوسط قرار داشت. همچنین در این پژوهش مهم‌ترین موانع توسعه حرفه‌ای مدیران شامل نبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای توسط مدرسه یا ناحیه، نبود دانش توسعه حرفه‌ای در دسترس مدیران و موانع جغرافیایی معرفی شده است.

بهسازی شبکه بهسازی سازمانی و حرفه‌ای در آموزش عالی<sup>۳</sup> (۲۰۰۹) بر بهسازی هیئت‌علمی به‌عنوان مدرس (بهسازی آموزشی: سازماندهی کلاس، ارزشیابی دانشجویان، مهارت‌های ارائه در کلاس و...)، به‌عنوان محقق (بهسازی حرفه‌ای: برنامه‌ریزی حرفه‌ای، انتشارات، فعالیت‌های مدیریتی و سرپرستی) و به‌عنوان فرد (بهسازی فردی: حسن مدیریت، مهارت‌های بین‌فردی، مدیریت استرس و بهزیستی) تأکید می‌نماید.

1. Kanokorn.pongton& ngang
2. Bizzell
3. Professional and organization development in higher education



شر و اورلی<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، در پژوهش خود تأثیر توسعه حرفه‌ای را بر دانش و مهارت معلمان و موفقیت دانش‌آموزان بررسی کردند. نتایج پژوهش آنان تأثیر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را بر ارتقای دانش و مهارت معلمان و در نهایت موفقیت دانش‌آموزان مورد تأیید قرار داد.

سند چشم‌انداز ۲۰ ساله نیز به اقتصاد دانش‌بنیان اشاره می‌کند که این اقتصاد دارای سه مؤلفه نیروی انسانی، فرایند و فناوری است (مقدسی و همکاران، ۱۳۹۶). با توجه به مطالب مورد بحث و چالش‌های پیش‌رو، می‌توان به این نتیجه رسید که بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه بهبود فرایندهای یاددهی - یادگیری و در نتیجه موفقیت دانش‌آموزان، به بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش وابسته است. پژوهش‌هایی که تاکنون در زمینه بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش انجام شده و در مقدمه ذکر شد، الگوی جامعی از توسعه منابع انسانی ارائه نداده است که شامل تمامی شاخص‌های بهسازی منابع انسانی باشد تا بتوان به وسیله آن الگو، میزان توسعه منابع انسانی را در آموزش و پرورش مورد سنجش قرار داد. بنابراین، هدف اصلی انجام این پژوهش، ارائه الگوی بهسازی منابع انسانی بر اساس اسناد و اطلاعات موجود است که جهت نیل به هدف مذکور سؤالات زیر مدنظر می‌باشند:

- ابعاد و مؤلفه‌های اصلی بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش کدامند؟
- وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده چگونه است؟

- مهم‌ترین موانع و مشکلات بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش کدامند؟
- چه الگویی را می‌توان جهت بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش ارائه داد و درجه تناسب الگوی پیشنهادی از دیدگاه متخصصان چه مقدار است؟

## روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی، از نظر نوع داده‌ها آمیخته (کمی و کیفی) و از نظر روش و نحوه جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی است. در تحقیق حاضر، پس از مطالعات اسنادی،

1. Scher & Orilly

ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی استخراج شده است که جهت اصلاح و بهره‌مندی از نظر اساتید خبره در حوزه منابع انسانی، با استفاده از روش دلفی مورد بررسی قرار گرفته، جرح و تعدیل شده و مواردی افزوده گردیده است. پس از اخذ همگرایی لازم درخصوص موارد یادشده، پرسشنامه نهایی تحقیق، تدوین و در نمونه وسیع‌تری مورد ارزیابی قرار گرفت تا قابلیت تعمیم‌پذیری لازم را به دست آورد. در بخش مربوط به دلفی کلیه صاحب‌نظران و اساتید حوزه مدیریت منابع انسانی آموزش و پرورش جامعه آماری پژوهش را تشکیل می‌دهند. در این روش باتوجه به اینکه لازم است صاحب‌نظران همکاری خود را در اجرای طرح اذعان نمایند و داوطلبانه پذیرای این امر شوند، لذا نمونه‌گیری به صورت غیرتصادفی هدفمند و داوطلبانه انجام شد. بنابراین، در بخش دلفی تحقیق ۱۵ نفر، نمونه تحقیق را تشکیل می‌دهند. در بخش پیمایش تحقیق، جهت تکمیل پرسشنامه‌ها کلیه کارشناسان اداری آموزش و پرورش استان زنجان به‌عنوان جامعه آماری این پژوهش (N=1011) مدنظر قرار گرفتند و با استفاده از فرمول کوکران ۲۸۰ نفر نمونه آماری انتخاب شدند. در این بخش، روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بوده است. در این پژوهش ادارات آموزش و پرورش هر یک از مناطق استان زنجان (مناطق ۱۴ گانه) به مثابه یک طبقه به حساب آمده‌اند که پس از تعیین حجم نمونه، در این پژوهش هر یک از طبقات در جامعه آماری، تعدادی از کارشناسان اداری به صورت تصادفی از آن طبقه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق‌ساخته است. پس از مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی پیشینه بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش در ایران و جهان و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته، فهرستی از ابعاد، مؤلفه‌ها و موانع بهسازی منابع انسانی تهیه شد که پس از اجرای فن دلفی و مشارکت چندین صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی و آموزش و پرورش، فهرست نهایی در ۶ بعد و ۶۴ مؤلفه تدوین شد و بر همین اساس پرسشنامه اول تحقیق تدوین شد تا وضعیت بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش ارزیابی شود. از جامعه آماری مورد مطالعه خواسته شد تا براساس طیف لیکرت و باتوجه به شرایط موجود برنامه‌های بهسازی، به هر یک از مؤلفه‌ها امتیازی بین ۱ تا ۵ اختصاص

دهند. روایی<sup>۱</sup> پرسشنامه از طریق روایی محتوا<sup>۲</sup> با استفاده از نظرات چند تن از متخصصان مدیریت منابع انسانی و استادان راهنما و مشاور و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی، مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین پایایی<sup>۳</sup> و همسانی درونی گویه‌های پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که ضریب ۰/۸۱ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از روش‌های آماری توصیفی همچون: فراوانی، درصد فراوانی، نمودار درصد فراوانی، میانگین، انحراف معیار و نیز روش‌های آمار استنباطی (تحلیل عاملی، آزمون t تک‌نمونه‌ای) استفاده شد. فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها و انجام آزمون‌های آماری، به وسیله نرم‌افزار اس.پی.اس.س و لیزرل انجام شد.

## یافته‌های پژوهش

سؤال اول: ابعاد و مؤلفه‌های اصلی بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش کدامند؟  
بر اساس پیشینه تحقیق، مبانی نظری و مطالعات انجام شده، اجرای فن دلفی و مشارکت متخصصان، در مجموع ۶۴ مؤلفه استخراج و در ۶ بعد دسته‌بندی شد. این ابعاد و مؤلفه‌ها مبنای کار محقق برای طراحی پرسشنامه وضعیت موجود و نیز مدل پیشنهادی تحقیق قرار گرفت. در جدول ۲ ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی و نیز منابعی که این ابعاد و مؤلفه‌ها از آن استخراج شده، آورده شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

1. Validity
2. Content Validity
3. Reliability

جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی و منابع مرتبط با آن

ابعاد	مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی	منابعی که مؤلفه‌ها از آن استخراج شدند
بهسازی آموزشی	طراحی برنامه‌های آموزشی	ویلکرسون و ایربای <sup>۱</sup> (۱۹۹۸)
	استفاده از فناوری‌های نوین آموزشی	برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، استنلی (۲۰۰۱)، مرزبان (۱۳۸۸)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
	ایجاد و گسترش مهارت‌ها و دانش شغلی	ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)
	آموزش‌های مبتنی بر نیاز سنجی و علایق و سلاقی منابع انسانی	ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)
	برنامه‌های آموزشی مستمر و مداوم	ویلکرسون و ایربای (۱۹۹۸)
	تجزیه و تحلیل مشکلات آموزشی	برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، جمشیدی (۱۳۸۶)، پورکریمی (۱۳۸۸)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
	راهبردهای آموزشی و یادگیری	لبادی (۱۳۸۶)
	ارزشیابی برنامه‌های آموزشی	برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، استنلی (۲۰۰۱)، شبکه بهسازی هیئت علمی در آموزش عالی (۲۰۰۹)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
بهسازی سازمانی	چشم‌انداز و مأموریت آموزش و پرورش	محمدی (۱۳۹۵)
	دسترسی به فناوری اطلاعات و ارتباطات	لبادی (۱۳۸۶)
	فعال‌سازی نظام پاداش و تشویق	شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶)
	فرهنگ سازمانی مطلوب	محمدی (۱۳۹۵)
	گسترش ارتباطات اثربخش سازمانی	محمدی (۱۳۹۵)
	استفاده از قدرت رهبری	ویل کرسون و ایربای (۱۹۹۸)، پورکریمی (۱۳۸۸)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
	توسعه فعالیت‌های گروهی و تیم‌سازی	برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، شبکه بهسازی سازمانی و حرفه‌ای آموزش عالی (۲۰۰۹)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
	مهارت مدیریت تعارض	برگ کونیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)، جهانیان (۱۳۸۷)
	مهارت مدیریت استرس	شبکه بهسازی سازمانی و حرفه‌ای آموزش عالی (۲۰۰۹)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
	مهارت مدیریت زمان	شبکه بهسازی سازمانی و حرفه‌ای آموزش عالی (۲۰۰۹)، پورکریمی (۱۳۸۸)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)، جهانیان (۱۳۸۷)
	تقویت مهارت‌های حل مسئله	جمشیدی (۱۳۸۶)، پورکریمی (۱۳۸۸)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)، جهانیان (۱۳۸۷)
	مهارت مدیریت دانش	محمدی (۱۳۹۵)

1. Wilkerson & Irby

ادامه جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی و منابع مرتبط با آن

ابعاد	مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی	منابعی که مؤلفه‌ها از آن استخراج شدند
بهسازی فردی	خلاقیات و نوآوری	مرزبان (۱۳۸۸)، پور کریمی (۱۳۸۸)، شفیع زاده (۱۳۸۹)
	انتقادپذیری	رزنیک (۱۹۸۳)، جمشیدی (۱۳۸۶)، شفیع زاده (۱۳۸۹)
	مشارکت جویی	جهانیان (۱۳۸۷)
	ارتباطات میان فردی	ریگل (۱۹۸۷)، شبکه بهسازی سازمانی و حرفه‌ای در آموزش عالی (۲۰۰۹)، سائو (۲۰۰۷)، شفیع زاده (۱۳۸۹)، جهانیان (۱۳۸۷)
	برنامه‌ریزی زندگی	برگ کوئیست و فیلیپس (۱۹۷۵)، سائو (۲۰۰۷) شفیع زاده (۱۳۸۹)
	برنامه‌ریزی شغلی	ریگل (۱۹۸۷)، سائو (۲۰۰۷)، شفیع زاده (۱۳۸۹)
	خودمدیریتی	مرزبان (۱۳۸۸)، لبادی (۱۳۸۶)، جهانیان (۱۳۸۷)
	استقلال عمل و خود کارآمدی	جهانیان (۱۳۸۷)
	مهارت تصمیم‌گیری	شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶)
	مسئولیت و تعهد حرفه‌ای	لبادی (۱۳۸۶)
	یادگیری مستقل	لبادی (۱۳۸۶)
	قدرت و توانمندی ذهنی	محمدی (۱۳۹۵)
	بهسازی حرفه‌ای	استعداد و مهارت‌های مورد نیاز شغل
تحول بنیادین آموزش و پرورش		سند تحول بنیادین (۱۳۹۰)
جامع‌نگری به آموزش و پرورش		محمدی (۱۳۹۵)
روان‌شناسی یاددهی - یادگیری		لبادی (۱۳۸۶)
مشاوره فردی، گروهی و سازمانی		لبادی (۱۳۸۶)
آیین‌نامه‌ها و قوانین آموزش و پرورش		شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶)
بازاندیشی آموزش‌های ضمن خدمت		لبادی (۱۳۸۶)
برنامه‌های راهبردی آموزش و پرورش		محمدی (۱۳۹۵)
مدیریت ناب و کاهش اتلاف در منابع		لبادی (۱۳۸۶)
استقرار سازمان یادگیرنده		محمدی (۱۳۹۵)
نظارت و راهنمایی آموزشی		لبادی (۱۳۸۶)
خطرپذیری و توانایی ایجاد تغییرات		مک کلند (۱۹۷۳)، استیفن رابینز (۲۰۱۱)، شورای آموزش عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶)
تألیف کتاب‌های علمی		نلسون (۱۹۸۵)، شبکه بهسازی سازمانی و حرفه‌ای در آموزش عالی (۲۰۰۹)، شفیع زاده (۱۳۸۹)

ادامه جدول ۲. ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی و منابع مرتبط با آن

ابعاد	مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی	منابعی که مؤلفه‌ها از آن استخراج شدند
بهسازی حرفه‌ای	فعالیت‌های تحقیقاتی و پژوهشی	شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶)
	آینده‌پژوهی	لبادی (۱۳۸۶)، جهانیان (۱۳۸۷)
بهسازی اخلاقی	شایستگی‌های پژوهشی	شورای عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶)
	اشتراک‌گذاری یافته‌ها	شورای آموزش عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶)
بهسازی اخلاقی	الگوی نقش‌بودن منابع انسانی	سند تحول بنیادین (۱۳۹۰)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
	شاگردپروری	سند تحول بنیادین (۱۳۹۰)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
	سنت‌ها، ارزش‌ها و هنجارهای علمی	رزینک (۱۹۸۳)، گاندولفو (۱۹۹۷)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)، پورکریمی (۱۳۸۸)
	نیازها و علایق متریان	پور کریمی (۱۳۸۸)، شفیع‌زاده (۱۳۸۹)
	روابط متقابل و بدون تبعیض با متریان	گاندولفو (۱۹۹۷)
	اعتماد	گاندولفو (۱۹۹۷)
	ارزشیابی منصفانه و قانونمند	گاندولفو (۱۹۹۷)
	احترام و رعایت حقوق افراد	رزینک (۱۹۸۳)، گاندولفو (۱۹۹۷)
	محترم‌شمردن قوانین و مقررات سازمان	رزینک (۱۹۸۳)، گاندولفو (۱۹۹۷)
	ارزش‌های فرهنگی - اجتماعی کشور	لبادی (۱۳۸۶)، جهانیان (۱۳۸۷)
بهسازی اجتماعی، فرهنگی	ارزش‌های فرهنگی جهان و بومی‌سازی آنها	لبادی (۱۳۸۶)، جهانیان (۱۳۸۷)
	فعالیت‌های فرهنگی	لبادی (۱۳۸۶)
	تحولات جهانی آموزش و پرورش	لبادی (۱۳۸۶)
	انطباق تحولات با شرایط بومی	لبادی (۱۳۸۶)، جهانیان (۱۳۸۷)
اخلاق حرفه‌ای	هافستد <sup>۱</sup> (۱۹۸۰)، مورگان <sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، شورای آموزش عالی آموزش و پرورش (۱۳۹۶)	

سؤال دوم: وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی با توجه به ابعاد و مؤلفه‌های شناسایی شده چگونه است؟

به منظور بررسی وضعیت موجود بهسازی منابع انسانی، پس از استخراج ابعاد و مؤلفه‌ها از مبانی نظری و پیشینه پژوهش در ایران و جهان، فهرستی از ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی

1. Hofstede  
2. Morgan

در آموزش و پرورش تهیه شد که پس از اجرای فن دلفی و مشارکت پانزده صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی آموزش و پرورش، فهرست نهایی در ۶ بعد و ۶۴ مؤلفه تدوین شد و با قراردادن آن در قسمت اول پرسشنامه از نمونه‌های پژوهش خواسته شد تا با توجه به مؤلفه‌های تدوین شده در خصوص وضعیت موجود آنها در آموزش و پرورش ابراز نظر کنند. با توجه به اینکه مقیاس ابزار پنج‌درجه‌ای بود، جهت انجام آزمون t تک گروهی میانگین نظری با ارزش عددی ۳ در نظر گرفته شد و با میانگین‌های تجربی به دست آمده، مقایسه گردید. نتیجه آزمون t مذکور در جدول (۳) آورده شده است.

جدول ۳. آزمون t تک‌نمونه‌ای به‌منظور بررسی وضعیت موجود

مؤلفه	میانگین	ارزش آزمون=۳			
		t	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین
فاصله اطمینان		حد بالا	حد پایین		
آموزشی	۲,۵۸	-۱۲,۳۰	۲۷۹	۰,۰۰۰	-۰,۴۲
سازمانی	۲,۶۷	-۹,۶۱	۲۷۹	۰,۰۰۰	-۰,۳۳
فردی	۳,۱۷	۵,۵۱	۲۷۹	۰,۰۰۰	۰,۱۷
حرفه‌ای	۲,۸۲	-۴,۶۵	۲۷۹	۰,۰۰۰	-۰,۱۸
اخلاقی	۳,۲۰	۴,۵۵	۲۷۹	۰,۰۰۰	۰,۲۰
اجتماعی- فرهنگی	۳,۱۸	۳,۷۰	۲۷۹	۰,۰۰۰	۰,۱۸

باتوجه به میزان t و سطح معنی‌داری به دست آمده، از آنجا که در ابعاد بهسازی "فردی"، "اخلاقی" و "اجتماعی- فرهنگی" اختلاف میانگین مثبت می‌باشد، لذا می‌توان گفت که میانگین مشاهده شده بزرگتر از میانگین نظری (۳) است و به عبارتی، ابعاد ذکر شده در وضعیت بالاتر از میانگین جامعه قرار دارند. در مقابل، باتوجه به اینکه اختلاف میانگین در ابعاد بهسازی "آموزشی"، "سازمانی" و "حرفه‌ای" منفی می‌باشد و میانگین مشاهده شده کم‌تر از میانگین نظری (۳) است، لذا می‌توان گفت که ابعاد ذکر شده در وضعیت پایین‌تر از میانگین جامعه قرار دارند.

سؤال سوم: مهم‌ترین موانع و مشکلات بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش کدامند؟  
 به‌منظور شناسایی موانع بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش، با استفاده از مرور ادبیات تحقیق و مصاحبه با مدرسان و مدیران آموزش نیروی انسانی، ۱۴ مانع شناسایی و با قراردادن آن

در قسمت دوم پرسشنامه از نمونه‌های پژوهش خواسته شد تا درباره آنها قضاوت کنند. در جدول ۴ نتایج آزمون t تک‌نمونه‌ای مربوط به موانع بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش نشان داده شده است.

جدول ۴. آزمون تی تک‌نمونه‌ای به منظور بررسی مهم‌ترین موانع و مشکلات بهسازی منابع انسانی

فاصله اطمینان		ارزش آزمون = ۳				میانگین	عامل
حد بالا	حد پایین	اختلاف میانگین	سطح معنی‌داری	درجه آزادی	t		
۰,۶۲	۰,۴۰	۰,۵۱	۰,۰۰۰	۱۴	۹,۱۳	۳,۵۱	فقدان فرهنگ مناسب برای آموزش و یادگیری مادام‌العمر
۱,۱۱	۰,۸۹	۱,۰۰	۰,۰۰۰	۱۴	۱۷,۳۷	۴,۰۰	عدم حمایت لازم از طرف مدیران ارشد
۰,۹۸	۰,۷۶	۰,۸۷	۰,۰۰۰	۱۴	۱۵,۱۳	۳,۸۷	یکنواختی برنامه‌ها و فقدان تنوع
۰,۷۳	۰,۵۲	۰,۶۳	۰,۰۰۰	۱۴	۱۲,۲۱	۳,۶۳	عدم آگاهی از اهمیت یادگیری در بهبود فعالیت‌ها
۰,۹۲	۰,۶۵	۰,۷۹	۰,۰۰۰	۱۴	۱۱,۶۱	۳,۷۹	عدم استفاده از مدرسان برخوردار از دانش و مهارت‌های تخصصی بالا
۰,۸۷	۰,۶۹	۰,۷۸	۰,۰۰۰	۱۴	۱۶,۸۴	۳,۷۸	عدم وجود الگوی جامع و استاندارد برای ارزشیابی برنامه‌های بهسازی
۰,۶۵	۰,۴۱	۰,۵۳	۰,۰۰۰	۱۴	۸,۴۹	۳,۵۳	عدم وجود قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌کننده از جمله شفاف‌نبودن شرایط و فرایندهای اخذ گواهینامه نوع دوم
۰,۰۱	-۰,۲۴	-۰,۱۳	۰,۰۰۸	۱۴	-۲,۲۰	۲,۸۷	ضعف در مورد نظام اطلاع‌رسانی
۰,۷۲	۰,۵۳	۰,۶۲	۰,۰۰۰	۱۴	۱۲,۷۵	۳,۶۲	محدودیت‌های محیطی همچون کمبود منابع و زمان
۰,۷۷	۰,۵۷	۰,۶۷	۰,۰۰۰	۱۴	۱۳,۰۴	۳,۶۷	عدم وجود الگوی جامع و استاندارد برای نیازسنجی آموزشی (در نظر گرفتن نیازها و اولویت‌های منابع انسانی)
۱,۰۸	۰,۸۳	۰,۹۶	۰,۰۰۰	۱۴	۱۴,۹۶	۳,۹۶	اجباری بودن برنامه‌ها و فقدان آزادی عمل برای انتخاب یا گزینش آنها
۱,۳۶	۱,۱۸	۱,۲۷	۰,۰۰۰	۱۴	۲۷,۳۴	۴,۲۷	عدم تأمین منابع مالی لازم
۱,۵۱	۱,۳۲	۱,۴۱	۰,۰۰۰	۱۴	۲۹,۰۳	۴,۴۱	فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم
۰,۷۷	۰,۵۷	۰,۶۷	۰,۰۰۰	۱۴	۱۳,۰۴	۳,۶۷	فشارهای سازمانی و حجم کاری

باتوجه به میزان t به دست آمده و سطح معنی‌داری، پاسخ‌های نمونه‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین نمرات تمامی موانع به‌غیر از مانع ۸ با میانگین نظری تفاوت معنی‌داری دارد. البته مانع ۸



نیز باتوجه به نزدیک بودن میانگین نمرات با میانگین نظری در نظر گرفته شده متوسط ارزیابی می‌شود.

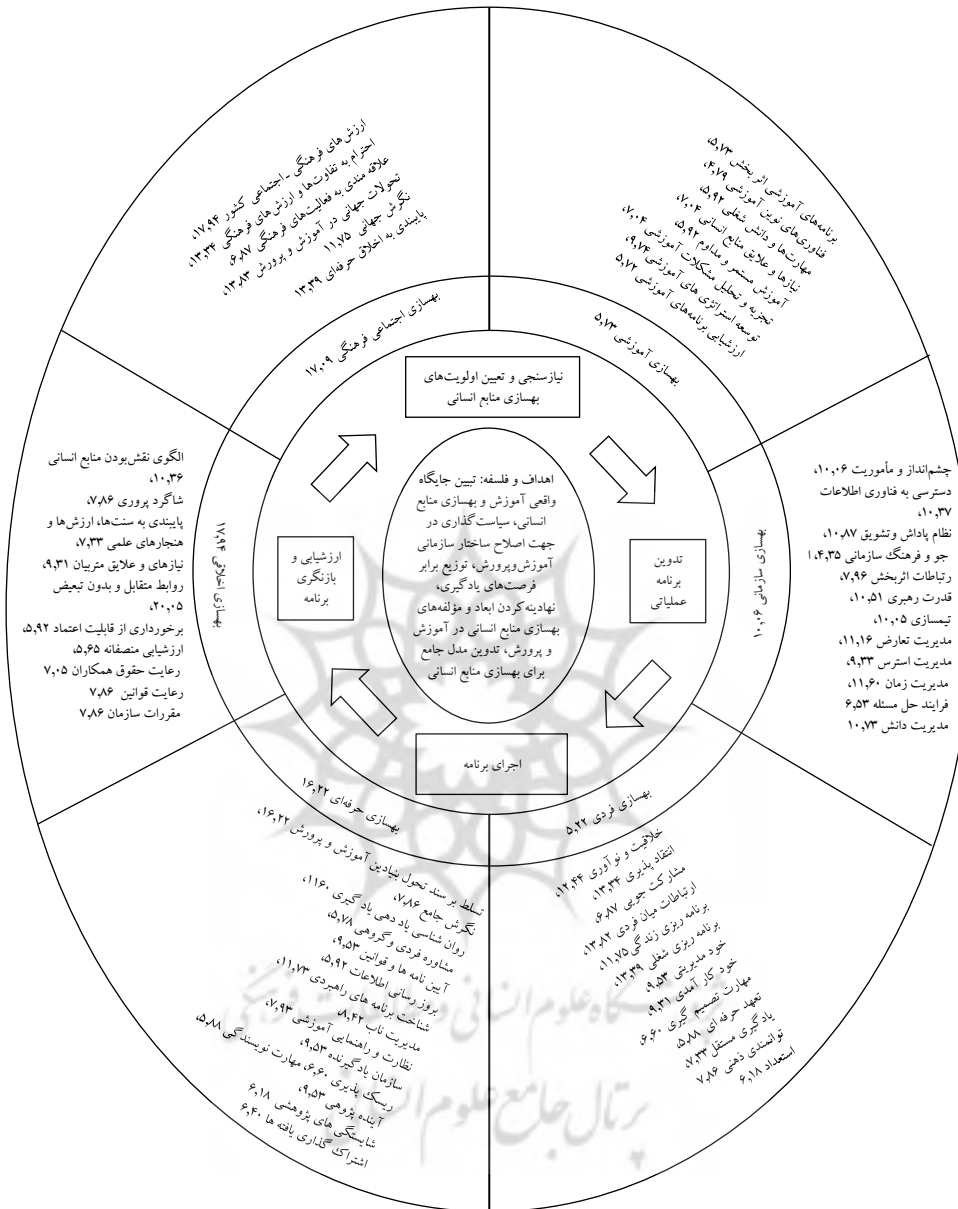
سؤال چهارم: چه الگویی را جهت بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش می‌توان ارائه کرد و درجه تناسب آن چقدر است؟

ابتدا به منظور تعیین میزان تناسب مؤلفه‌ها با ابعاد بهسازی منابع انسانی، تحلیل عاملی تأییدی با نرم افزار لیزرل انجام شد که مقادیر  $t$  هر کدام از مؤلفه‌ها و ابعاد آنها در مدل (۱) آورده شده و همه مقادیر در حد قابل قبولی (بالتر از ۱/۹۶) هستند. همچنین در جدول (۵) مقادیر برازش شاخص‌های تحلیل عاملی تأییدی آورده شده است. باتوجه به معنی دارنشدن مقدار  $\chi^2$  دو مدل (P = ۰,۰۵۶۳۱) و همچنین حد قابل قبول مجذور  $\chi^2$  دو بر درجه آزادی، مدل قابل قبول تلقی می‌شود. علاوه بر مطلوب بودن شاخص‌های کلی برازش مقادیر به دست آمده برای هر یک از شاخص‌های جزئی برازش نیز در جدول ۵ در حد قابل قبول قرار دارند، لذا می‌توان گفت که تناسب مؤلفه‌ها با ابعاد در مدل پیشنهادی پژوهش از برازش مناسبی برخوردار است.

به منظور تأیید نهایی کل مدل و تأیید اهداف، فلسفه و فرایند اجرایی آن، مدل طراحی شده در اختیار ۳۰ نفر از صاحب نظران حوزه مدیریت منابع انسانی قرار گرفت. نظرات ارائه شده، بیانگر این بود که ۹۰ درصد داوران، مدل یاد شده را تأیید و آن را الگوی مناسبی برای بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش تلقی می‌نمایند.

جدول ۵. مقادیر شاخص‌های برازش مدل

شاخص	اختصار	مقدار	برازش قابل قبول
شاخص برازش تطبیقی	CFI	۰,۹۹	بالتر از ۰,۹
نیکویی برازش	GFI	۰,۹۷	بالتر از ۰,۸
شاخص برازش افزایشی	IFI	۰,۹۳	بالتر از ۰,۹
میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰,۰۴۸	کمتر از ۰,۰۸
کای اسکور بهنجار شده	CMIN/df	۱,۴۳	بین ۱ تا ۵
نیکویی برازش تعدیل یافته	AGFI	۰,۹۵	بالتر از ۰,۸
شاخص نرم شده برازندگی	NFI	۰,۹۳	بالتر از ۰,۹



مدل ۱: مدل نهایی بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش جهت ارائه الگوی مناسب اجرا شد. بدین منظور، جهت شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مذکور مبانی نظری و پیشینه پژوهش مورد مطالعه قرار گرفت. مطالعات انجام شده نشان داد که در راستای توسعه نیروی انسانی الگوها و مدل‌های مختلف در سازمان‌های متعدد توسط محققان ارائه شده است ولی مدل جامع برای بهسازی منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش موجود نیست. برای مثال، پورکریمی (۱۳۸۸) جهت بهسازی اعضای هیئت‌علمی سه بعد حرفه‌ای، سازمانی و فردی را معرفی نموده‌اند، همین‌طور شفیع‌زاده (۱۳۸۸) جهت بهسازی اعضای هیئت‌علمی به پنج بعد آموزشی، پژوهشی، فردی، سازمانی و اخلاقی اشاره می‌کنند. در همین راستا، جمشیدی (۱۳۸۶) برای ارتقای وضعیت بالندگی اعضای هیئت‌علمی به چهار بعد حرفه‌ای، فردی، آموزشی و سازمانی تأکید می‌کند. غنی‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) شایستگی‌های موردنیاز معلمان را در هشت بعد دانش‌پداگوژیکی و موضوعی، فناوری، پژوهشی، خودبالندگی، شایستگی‌های پایه، اجتماعی - عاطفی، اخلاقی - معنوی و هویت حرفه‌ای عنوان می‌کنند. از سوی دیگر، شبکه بهسازی سازمانی و حرفه‌ای در آموزش عالی (۲۰۰۹) بهسازی اعضای هیئت‌علمی را در سه محور هیئت‌علمی به‌عنوان مدرس، محقق و فرد تأکید می‌نماید. رستون (۲۰۱۵)، کانوکر، پونگتورف و نکانک (۲۰۱۴) هر کدام ابعاد خاصی را برای بهسازی مدیران منابع انسانی اشاره می‌کنند. در این پژوهش با مرور مدل‌های مختلف و بررسی ابعاد و مؤلفه‌های آنها در نهایت شش بعد و ۶۴ مؤلفه استخراج شد که با منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش متناسب است.

بررسی وضعیت موجود منابع انسانی در آموزش و پرورش براساس ابعاد شناسایی شده نشان داد که وضعیت ابعاد فردی، اخلاقی، و اجتماعی - فرهنگی بین منابع انسانی آموزش و پرورش در حد متوسط ولی وضعیت ابعاد آموزشی، سازمانی و حرفه‌ای پایین‌تر از متوسط قرار دارد. با این حال، تمام ابعاد برای نیل به وضعیت مطلوب فاصله دارند و سازمان آموزش و پرورش باید اهتمام ویژه‌ای در این راستا داشته باشد، زیرا که در دنیای امروز توجه به آموزش و بهسازی منابع

انسانی آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین راهکارهای ارتقای کیفیت فرایندهای آموزشی و پرورشی محسوب می‌شود. در دنیای پرقاب‌ت امروز، منابع انسانی مولد، مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها تلقی می‌شود که می‌تواند موجبات تغییر و تحول در سایر عوامل سازمانی و نتایج اساسی را فراهم آورد. در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، تأمین تسهیلات و سازوکارهای کارا و اثربخش در آموزش و بهسازی منابع انسانی و تقویت انگیزه و مهارت حرفه‌ای آنان برای یادگیری مداوم مورد توجه قرار گرفته است (چرخاب، ۱۳۹۲). محققان زیادی همچون والاس<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، شر و اورلی (۲۰۰۹) و محمدی (۱۳۹۵) در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که برنامه‌های توسعه حرفه‌ای بر ارتقای دانش و مهارت مدیران، معلمان و درنهایت بر موفقیت دانش‌آموزان و ارتقای سطح یادگیری آنان تأثیر دارند. همچنین نتایج تحقیق خرده‌گیر و همکاران (۱۳۹۶) نشان داد شاخص‌های بهسازی منابع انسانی بر اثربخشی عملکرد کارکنان تأثیر دارد.

طبق یافته‌های این پژوهش به نظر می‌رسد موانع و مشکلات متعددی موجب عدم بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش می‌شوند. این مشکلات در جدول شماره (۴) فهرست شده است که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به فقدان انگیزه و مشوق‌های لازم، عدم تأمین منابع مالی، عدم توجه مدیران ارشد به موضوع بهسازی در سازمان و... اشاره کرد. بنابراین، نظام آموزش و پرورش باید جهت بهسازی منابع انسانی خود گام‌های لازم را جهت رفع موانع یادشده بردارد. طبق یافته‌های پورکریمی (۱۳۸۸)، قوانین و مقررات، تأمین مالی، فرهنگ سازمانی، ساختار و فرایند، مشارکت اعضا و نگرش مدیران از جمله عوامل مؤثر بر بهسازی علمی اعضای هیئت علمی می‌باشند، همچنین طبق یافته‌های بیزل (۲۰۱۱) نبود فرصت‌های توسعه حرفه‌ای، فقدان دانش حرفه‌ای در دسترس و موانع جغرافیایی، به‌عنوان موانع توسعه حرفه‌ای مدیران در مدارس ایالت ویرجینیا گزارش شده است.

تحلیل عاملی انجام‌شده روی ابعاد و مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در این پژوهش نشان داد که آنها می‌توانند به‌عنوان شاخص‌های مطلوبی جهت بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش مدنظر

1. Wallace

باشند. مقادیر  $t$  به دست آمده در مدل شماره (۱) بیانگر وضعیت قابل قبول آنهاست. همچنین شاخص‌های برازش محاسبه شده در جدول شماره (۵) حاکی از برازش مطلوب مدل تحلیل عاملی تأییدی است. لذا می‌توان گفت که نظام آموزش و پرورش جهت بهسازی منابع انسانی خود می‌تواند براساس این مدل مبادرت به بهسازی نماید. از طرفی، علاوه بر تأیید آماری ابعاد و مؤلفه‌های مدل، متخصصان حوزه منابع انسانی بر اهداف، فلسفه و فرایند اجرای آن صحنه گذاشته‌اند.

نکته‌ای که در بحث بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش می‌تواند مدنظر قرار گیرد، این است که موفقیت برنامه‌های بهسازی در گرو توجه به همه ابعاد بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش است، به طوری که این پدیده به صورت یک کلیت و یک مجموعه درهم تنیده دیده شود. هر چند می‌توان برای بخش‌های مختلف، برنامه‌ریزی‌های گوناگونی انجام داد و لزوماً فقط تأکید بر یک بخش از فرایند بهسازی تغییرات و اهداف مورد نظر پژوهش را پوشش نمی‌دهد بلکه این موارد در کنار هم و با یکدیگر معنا و مفهوم پیدا می‌کنند، با در نظر گرفتن این موضوع که میزان پرداختن به هر یک از ابعاد بهسازی براساس نوع نیازهای افراد می‌تواند متفاوت باشد.

برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، هر قدر هم که خوب طراحی شده باشند، بدون حمایت رسمی سازمان موفق نخواهد بود. حمایت سازمان دارای اهمیت عملی و نمادین است؛ عملی از این جهت که باید نیروی انسانی مناسب، تسهیلات و منابع کافی و مکان مطلوب برای فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌های بهسازی وجود داشته باشد. نماد این حمایت‌ها علاوه بر گفتار بلکه در منابع و تخصیص به موقع آن باید نمود پیدا کند. گاف<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) در مطالعه‌ای در مورد دلایل عدم علاقه‌مندی اعضای هیئت علمی به برنامه‌های بهسازی به این نتیجه رسید که بودجه‌های کم، امتیازات تشویقی پایین و عدم حمایت قوی توسط مدیریت دانشگاه موجبات این امر را فراهم می‌آورند. برودی و شولر<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) نیز در بررسی عوامل موفقیت یا شکست برنامه‌های بهسازی هیئت علمی در تایلند، حمایت سازمانی را به عنوان مهم‌ترین عامل ذکر کردند. از نظر آنها حمایت

1. Gaff

2. Brody & Scholar

سازمانی و به‌ویژه مدیران ارشد دانشگاه از برنامه‌های بهسازی هیئت‌علمی باعث ایجاد انگیزه در آنها می‌شود و درنهایت ایجاد تغییرات سازمانی در دانشگاه را تسهیل خواهد کرد. به‌طورکلی، برخی از موانع و مشکلات برنامه‌های بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش به ویژگی‌های خود برنامه بر می‌گردد، برای مثال، متناسب و معتبر بودن برنامه، تمرکز بر نیازسنجی، تنوع برنامه، محتوای برنامه و برخی از موانع دیگر به مؤلفه‌های بیرونی برنامه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش برمی‌گردد که از جمله می‌توان به حمایت مدیریت، منابع مالی، نظام پاداش و قوانین و مناسب اشاره کرد.

باتوجه به نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش انجام‌شده و مشخص شدن ابعاد و مؤلفه‌ها و موانع بهسازی منابع انسانی، طراحی برنامه‌های بهسازی منابع انسانی اثربخش در آموزش و پرورش از اهمیتی ویژه برخوردار است و دستیابی به اهداف نظام آموزشی را تضمین خواهد کرد. توجه به این که بیشتر مطالعات در زمینه ترسیم آموزش و بهسازی، چارچوب مفهومی و مدل‌های نظری داشته است، در این پژوهش سعی شده با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی مدل جامع برای نظام آموزش و پرورش ترسیم گردد تا اینکه بتواند کمکی به ارتقای منابع انسانی نظام آموزش و پرورش باشد.

باتوجه به نتایج و یافته‌های پژوهش و مدل به‌دست‌آمده در زمینه بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود:

- در برنامه‌های بهسازی منابع انسانی آموزش و پرورش به تمامی ابعاد بهسازی، به‌ویژه بهسازی حرفه‌ای، سازمانی و آموزشی توجه شده و صرفاً بهسازی اخلاقی، فردی و اجتماعی - فرهنگی مورد لحاظ قرار نگیرد.

- باتوجه به اینکه برنامه‌های بهسازی منابع انسانی نیازمند توجه و حمایت مدیران ارشد می‌باشد، پیشنهاد می‌شود که مدیران ارشد آموزش و پرورش با شرکت در کارگاه آموزشی با اهمیت، اهداف و روش‌های بهسازی آشنا شوند و ضمن دراختیار قراردادن امکانات و تجهیزات آموزشی و رفاهی برای اجرای برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، در جریان مشکلات و موانع

موجود قرار گیرند.

- در راستای مشارکت منابع انسانی در برنامه‌های بهسازی، پیشنهاد می‌شود که فهرست متنوعی از این برنامه‌ها بر مبنای نیازسنجی انجام‌شده، تدوین شود و در اختیار افراد قرار گیرد تا این افراد با توجه به نیاز و علاقه‌مندی خود در این برنامه‌ها مشارکت فعال داشته باشند.
- با توجه به اهمیت سازوکارهای انگیزشی در برنامه‌های بهسازی منابع انسانی، پیشنهاد می‌شود در طراحی این برنامه‌ها، رابطه بین شرکت در این برنامه‌ها و ساختار پاداش مشخص شود تا انگیزه افراد برای شرکت در این برنامه‌ها افزایش یابد.
- با توجه به اهمیت نقش فرهنگ سازمانی در موفقیت برنامه‌های بهسازی پیشنهاد می‌شود که آموزش و پرورش از طریق آگاهی‌بخشی نسبت به نقش یادگیری در بهبود فعالیت‌ها به تقویت فرهنگ آموزش و یادگیری مادام‌العمر بپردازد.



## منابع

- برزگر، نادر (۱۳۸۴)، تعیین اثربخشی آموزش‌ها با رویکرد بهسازی منابع انسانی، اولین همایش نقش آموزش در صنعت در گروه صنعتی ایران خودرو، تهران.
- برومند، زهرا (۱۳۸۹)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام‌نور.
- بلانچارد، کنت؛ راندولف، آلن و کارلوس، جان (۱۳۷۹)، سه کلید توان‌افزایی، ترجمه فضل‌الله امینی، تهران: نشر افرا.
- پورکریمی، جواد (۱۳۸۸)، طراحی الگوی بهسازی اعضای هیئت‌علمی جهاد دانشگاهی، به راهنمایی: علی‌رضا کیامنش، دانشگاه تربیت معلم، پایان‌نامه دکتری، مدیریت آموزشی.
- پورکریمی، جواد؛ فرزانه، محمد و نوروزی، میترا (۱۳۹۵)، واکاوی صلاحیت‌های حرفه‌ای مدیران مدارس؛ یافته‌های یک پژوهش ترکیبی، مدیریت مدرسه، ۴(۱): ۱ - ۲۵.
- جمشیدی اوانکی، مینا و میرابی، حمیدرضا (۱۳۸۹)، تئوری‌های پیشرفته مدیریت، تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز.
- جمشیدی، لاله (۱۳۸۶)، بررسی وضعیت بالندگی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه شهید بهشتی و ارائه الگویی به‌منظور بهبود مستمر آن، به راهنمایی محمدحسن پرداخت‌چی، دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی.
- چرخاب، ملیحه (۱۳۹۲)، ارائه الگوی آینده‌پژوهی در توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش (مطالعه موردی: مدیران آموزش و پرورش استان خوزستان)، به راهنمایی: محمد حسین پور، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات خوزستان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی.
- خائف الهی، احمدعلی؛ رجب‌زاده، علی و لاجوردی، اشرف (۱۳۸۸)، ارائه مدل بهسازی منابع انسانی باتأکید بر نقش فناوری‌های نوین، مجله پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۲(۱): ۱ - ۲۶.
- خرده‌گیر، سعید؛ عسکری، احمد و رنجبر، مختار (۱۳۹۶)، بررسی شاخص‌های بهسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(۲): ۲۴۵ - ۲۶۲.
- دراکر، پیتر (۱۹۹۹)، چالش‌های مدیریت در سده بیست‌ویکم، ترجمه محمود طلوعی، تهران: خدمات فرهنگی رسا.



- دعایی، حبیب‌الله (۱۳۹۲)، مدیریت منابع انسانی (نگرش کاربردی)، مشهد: بیان هدایت نور.
- سند تحول بنیادین (۱۳۹۰)، سند تحول بنیادین آموزش و پرورش، مشهد: شورای عالی انقلاب فرهنگی.
- شفیع‌زاده، حمید، (۱۳۸۹)، ارائه مدلی برای بهسازی اعضای هیئت‌علمی در دانشگاه اسلامی، به راهنمایی: دکتر مصطفی اجتهادی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، رساله دکتری، مدیریت آموزش عالی.
- شورای عالی آموزش و پرورش، (۱۳۹۶).
- صبرکش، علی‌رضا؛ مزینانی، حبیب‌الله و نورمحمدی، هادی (۱۳۹۲)، آموزش و توسعه منابع انسانی در سازمان، مطالعات مدیریت بر آموزش انتظامی، ۶(۴): ۱۰۷ - ۱۳۴.
- عباس‌زادگان، محمد و ترک‌زاده، جعفر (۱۳۸۱)، نیازسنجی آموزشی در سازمان‌ها، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- عبداللهی، مژگان (۱۳۹۲)، طراحی الگوی آموزش و بهسازی مبتنی بر شایستگی برای مدیران آموزش سازمان‌ها (مورد: مدیران آموزش صنعت - ایدرو)، به راهنمایی کوروش فتحی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات، رساله دکتری، مدیریت آموزشی.
- غنی‌زاده گرایلی، مه‌ری؛ جعفری، پریش و قورچیان، نادرقلی (۱۳۹۶)، شناسایی ابعاد و سنجش وضعیت مؤلفه‌های بهسازی معلمان مقطع متوسطه (مورد: استان تهران)، مدیریت مدرسه، ۵(۲): ۴۱ - ۶۰.
- قنبری، سیروس و محمدی، بهرام (۱۳۹۵)، الگوی توسعه حرفه‌ای مدیران مدارس دوره متوسطه: یک تحقیق کیفی. مدیریت مدرسه: ۱۲۳ - ۱۴۳.
- لبادی، زهرا (۱۳۸۶)، بررسی صلاحیت‌های مدیران آموزش عالی با عنایت به شاخص‌های بین‌المللی و ارائه چارچوب ادراکی مناسب، به راهنمایی دکتر مصطفی اجتهادی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، رساله دکتری، مدیریت آموزشی.
- مرزبان، زهرا (۱۳۸۸)، بررسی ضرورت تأسیس مرکز بالندگی اعضای هیأت‌علمی در دانشگاه شهید بهشتی، به راهنمایی محمد قهرمانی، دانشگاه شهید بهشتی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، رشته آموزش بزرگسالان.
- مقدس، جواد؛ محمدخانی، کامران و محمدداودی، امیرحسین (۱۳۹۶)، مقایسه وضعیت موجود و مطلوب ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۱۲(۳): ۶۳ -

میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۰)، رهبری و مدیریت آموزشی، تهران: انتشارات یسپرون.  
نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم و پورکریمی، جواد (۱۳۸۷)، ارائه الگوی مفهومی بهسازی اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی، پژوهش در نظام‌های آموزشی، ۲(۵): ۱۰۱ - ۱۲۱.  
نیازآذری، کیومرث (۱۳۸۱)، رفتار در روابط انسانی در سازمان‌های هزاره سوم، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه.

- Baruch, y, (2003), Self-performance appraisal via direct- manager appraisal: a case of congruence. *Journal of managerial psychology*, 11(6), 50-65.
- Bizzell, B. E, (2011), *Professional Development of School Principals in Virginia*, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute, Blacksburg, Virginia.
- Brody, C. & Scholar, F, (2007), *Success Factors for Faculty development in Thailand Higher Education*, TUSEF: <http://www.fulbrightthai.org>
- Brown, C. & Militello, M, (2016), Principal's perceptions of effective professional development in schools. *Journal of Educational Administration*, 6(4), 56-67.
- Brrgquist, W. H & Phillips, S. R, (1975), Components of an Effective Faculty Development Program, *The Journal of Higher Education*, 46(2), 177-211.
- Conaock, M. & Johns, L, (1988), Total quality management and its humanistic orientation towards organizational analysis, *theTQM magazine*, 10(4), 26-31.
- Cooper, R. A, (2004), *Public police and human resource development*. Seminar of 19 th, November, 1-18.
- Gaff, J, G, (1973), Making the difference: The impacts of faculty, *Journal of Higher Education*, 44(8), 605-622.
- Hall, W, (2005), Models for Tertiary teaching Units, *The Australian Journal of Education*, 21(1), 55-64.
- Kanokorn, S, Pongtorn P. & Ngang T, (2014), Professional development of school principals, *Social and Behavioral Sciences*, 116, 77-81.
- Lee, J, (1996), *Faculty Development: Opportunity and Satisfaction*, National Education Association; Office of Higher Education.
- Mc Afee, O, (2008), *Current Characteristics of Faculty Development in Public Two-year Colleges in Arkansas*; Doctoral Dissertation, University of Capella.
- Mizaur, D. G, (1993), *Quality & productivity forthe 21stCentury Organization keynote address*, 4thInternational management: A Catalyst conference on productivity and Quality Research, Miami, Fl, February.
- Resnik, D. B, (1983), *The ethice of science*, N,Y: routeledge.
- Reston, V. A, (2015), *National Policy Board for Educational Administration, Professional Standards for Educational Leaders*, American Association of Colleges of Teacher Education.
- Rischman, J, (2007), *Andragogy: History, meaning, context, function*. At: River, New York: Prentice-Hall, <http://www.andragogy.net>.
- Scher, L & O'Reilly, F, (2009), Professional development for K-12 math and science teachers: What do we really know? *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 2(3), 209- 249.
- Stanley, C. A, (2001), *The faculty development portfolio: A Framework for documenting the*

- professional development of faculty developer, **The journal of innovative higher education**, 26(1), 23-36.
- Wallace, M, (2009), Making sense of the links: Professional development, teacher practices, and student achievement, **Teachers College Record**, 111(2), 573-596.
- Zairi, M. & Peters, J, (2002), The impact of social responsibility on business performance. **Managerial Auditing Journal**, 17(4), 422-456.

