

Identifying and Explaining the Factors Effective on the Excellence of Cultural-Artistic Organizations in the Provision of Art Education Services: The Case Study of Islamic Revolution Art Field Organization

Akbar Etebarian¹, Taktom Farmanravaeie², Mahdieh Karimian^{3*}

- 1. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Isfahan (Khorasgan) Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran*
- 2. Associate Professor, Department of Cultural Management, Faculty of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran*
- 3. PhD Student, Faculty of Management, Isfahan Branch (Khorasgan), Islamic Azad University, Isfahan, Iran*

(Received: November 29, 2021; Accepted: April 13, 2022)

Abstract

The purpose of this study was to identify and explain the factors effective on the excellence of cultural-artistic organizations in the provision of art education services. This qualitative study was a case study of the Islamic Revolution Art Field Organization. The statistical population included the managers and experienced office clerks of the foregoing organization from among whom 13 individuals were selected based on theoretical purposive sampling. After transcribing the semi-structured interviews, the six-stage strategy of Braun and Clarke was used for coding and the thematic analysis method to analyze and interpret the codes. Sixty factors effective on the organizational excellence of the Art Field Organization in the art education service improvement arena were identified. These were classified as 6 main categories, including goals and strategies, leadership, environmental factors, human resource management, resources and infrastructure, and axial activities. The results of this study can help improve the organizational excellence of other artistic-cultural organizations of Iran that provide educational services.

Keywords

organizational performance management, organizational excellence, artistic cultural organizations, art education services, quality management.

* **Corresponding Author, Email:** mkarimian88@gmail.com

شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر تعالی سازمان‌های فرهنگی- هنری در ارائه خدمات آموزش‌های هنری (مطالعه موردی: سازمان حوزه هنری انقلاب اسلامی)

اکبر اعتباریان^۱، تکتم فرمانروایی^۲، مهدیه کریمیان^{۳*}

۱. دانشیار، گروه مدیریت دولتی دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

۲. دانشیار، گروه مدیریت فرهنگی دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران شمال، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اصفهان (خوراسگان)، اصفهان، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۹/۰۸ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۱/۲۴)

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر تعالی سازمان‌های فرهنگی-هنری در ارتقای کیفیت خدمات آموزش‌های هنری است. این تحقیق پژوهشی کیفی است که با رویکرد مطالعه موردی بر حوزه هنری انقلاب اسلامی انجام شده است. جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان خبره و باتجربه حوزه هنری بود که از بین آن‌ها سیزده نفر بر اساس روش نمونه‌گیری هدفمند نظری در این پژوهش مشارکت کردند. پس از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، برای کدگذاری از استراتژی شش مرحله‌ای کلارک و براون و برای تجزیه و تحلیل و تفسیر کدها از روش تحلیل تم استفاده شد. شصت عامل مؤثر بر تعالی سازمانی حوزه هنری در زمینه ارتقای کیفیت آموزش‌های هنری شناسایی شد که در قالب شش مقوله اصلی: اهداف و استراتژی‌ها، رهبری، عوامل محیطی، مدیریت منابع انسانی، منابع، زیرساخت‌ها و فعالیت‌های محوری دسته‌بندی شدند. بهره‌مندی از نتایج این تحقیق می‌تواند در تعالی سازمانی سایر سازمان‌های فرهنگی-هنری کشور که خدمات آموزشی ارائه می‌دهند سودمند باشد.

کلیدواژگان

تعالی سازمانی، خدمات آموزش‌های هنری، سازمان‌های فرهنگی-هنری، مدیریت عملکرد سازمانی، مدیریت کیفیت.

مقدمه

تعالی مفهومی است که رشد و بهبود همه‌جانبه را برای سازمان دنبال می‌کند و دربرگیرنده همه ابعاد و بخش‌های یک سازمان است و یکی از مهم‌ترین اهداف مدیران سازمان‌ها دستیابی به کمال و تعالی است (سربلند ۱۳۹۹). الگوهای تعالی با سنجش سطح تعالی و آسیب‌های سازمانی و ارائه راهکارهای درمانی به عنوان مدلی تجویزی امکان رشد و ارتقا را بر اساس نگرش سیستمی در همه ابعاد سازمان فراهم می‌کند (رستم‌پور و همکاران ۱۳۹۸). مطالعات زیادی طی سال‌های گذشته انجام شده که مزایای استفاده از مدل‌های تعالی را در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهند (Boulter et al. 2005; Hamilton 2003; Pattison 2011 Link & Scott 2011). مزایای استفاده از این مدل‌ها شامل کاهش هزینه‌ها، افزایش درآمد عملیاتی، افزایش سود، رضایت مشتری و کارکنان، اعتماد به رهبری، و غیره است. در گزارش مرکز تحقیقات سازمانی (Mann 2011) در مورد تأثیر و ارزش به‌کارگیری مدل‌های تعالی کسب‌وکار در مؤسسات آسیایی (هند، ژاپن، سنگاپور، تایوان، تایلند) به شواهدی اشاره شده که نشان می‌دهد مدل تعالی کسب‌وکار تأثیری عمده بر رقابت و عملکرد شرکت‌ها و مؤسسات در بلندمدت داشته است.

سازمان‌های فرهنگی- هنری نیز برای ارتقای کیفیت خدمات و کارآمدی خود نیازمند استفاده از مدل‌های تعالی سازمانی هستند. اما سؤال اینجاست که مدل‌های تعالی سازمانی مرسوم و شناخته‌شده، که اغلب برای شرکت‌ها و مؤسسات صنعتی و انتفاعی کاربرد دارد، تا چه حد برای سازمان‌های فرهنگی- هنری نیز قابل استفاده است؟ شواهد نشان می‌دهد به علت متفاوت بودن ماهیت ذاتی این نوع سازمان‌ها با سازمان‌های صنعتی و خدماتی و تولیدی، ایدئولوژی محور بودن سازمان‌های فرهنگی- هنری (به‌ویژه در ایران)، غیرانتفاعی بودن اکثر این سازمان‌ها، ویژگی‌های خاص منابع انسانی این نوع از سازمان‌ها در قیاس با سازمان‌های دیگر، و متفاوت بودن نوع مخاطب و مشتری آن‌ها به‌کارگیری مدل‌های شناخته‌شده تعالی در این سازمان‌ها با ابهامات و مشکلات زیادی مواجه است. از سوی دیگر تاریخ، زبان، سبک زندگی، دین و مذهب، میراث فرهنگی، و ساخت فرهنگی و

سیاسی جوامع مختلف از جمله عوامل زمینه‌ای هستند که بر عملکرد سازمان‌های فرهنگی- هنری در هر جامعه‌ای تأثیر می‌گذارند و به طبع مفهوم کیفیت نیز در این جوامع معنای متفاوتی به خود می‌گیرد. کانجی، رئیس مرکز تعالی سازمانی اروپایی دانشگاه شفیلد، با بررسی سه کشور امریکا، انگلیس، مالزی نشان داد «تفاوت‌های فرهنگی» در شاخص‌های تعالی سازمانی مؤثرند (Kanji 2000).

آموزش‌های هنری، به عنوان بخش مهمی از کارکرد سازمان‌های فرهنگی- هنری، یکی از شاخص‌های اصلی توسعه فرهنگی قلمداد می‌شود. در ایران، هم سازمان‌های فرهنگی- هنری دولتی و نیمه‌دولتی به امر آموزش هنری مشغول‌اند، هم نهادهای آموزش عالی مثل دانشگاه‌های دولتی، دانشگاه آزاد، مراکز علمی- کاربردی، و هم آموزشگاه‌ها و مؤسسات خصوصی که از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی مجوز دریافت کرده‌اند. بررسی‌ها نشان می‌دهد در ارزیابی عملکرد سازمان‌های فرهنگی- هنری دولتی و نیمه‌دولتی میزان کارایی و تربیت نیروی انسانی متخصص و هنرمند منطبق بر نیازهای واقعی جامعه به عنوان خروجی سیستم آموزشی این سازمان‌ها از اهمیت بسیار بالایی برخوردار است (حوزه هنری ۱۳۹۳). مدل‌های تعالی سازمانی تابع شرایط خاص محیط خارجی (محیط اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی) و داخلی (منابع انسانی، ساختار، سیستم، فرایندها) هر سازمان هستند (عربشاهی ۱۳۹۳). با توجه به اینکه حوزه هنری سازمانی غیرانتفاعی است و تلقی خاصی از هنر را به رسمیت می‌شناسد و هدف آن مانند سایر سازمان‌های عمومی به حداکثر رساندن سود مالی نیست و مفهوم رقابت با سایر سازمان‌های فرهنگی- هنری چندان در بیانیه مأموریت آن لحاظ نشده است، به‌کارگیری مدل‌های رایج تعالی سازمانی در این سازمان چندان راهگشا به نظر نمی‌رسد. بنابراین لازم است برای طراحی الگوی مطلوب و بومی تعالی سازمانی در حوزه هنری و استقرار سیستم مدیریت کیفیت آموزش ابتدا عوامل و متغیرهای تأثیرگذار بر تعالی حوزه هنری شناسایی شوند.

مبانی نظری

به‌رغم کاربرد گسترده واژه تعالی^۱ در سازمان‌ها، تاکنون تعریف منسجم و جامعی از واژه تعالی در مباحث مدیریت ارائه نشده است. تعالی در لغت به معنی بلند شدن و برتر شدن است. تعالی سازمانی به معنای تعهد سازمانی به رشد و توسعه پایدار و دائمی شرکت در جهت کسب رضایت مشتری و افزایش مستمر سودآوری شرکت در یک محیط ملی فراگیر و حمایت‌کننده است. آنچه اغلب صاحب‌نظران مدیریت بر آن اتفاق نظر دارند این است که تعالی در تداوم مسیر کیفیت بوده و آن را تکمیل کرده است (Kim & Park 2011). دیویس^۲ و هیدس (۲۰۰۰) نیز بر آن‌اند که کیفیت مانند چشم یک بیننده است و تعالی بینشی است که در پس آن قرار دارد و افق‌های دوردست را ترسیم می‌کند. حاجی‌میرعرب (۱۳۸۳) با یک رویکرد زیبایی‌شناختی به تعریف تعالی پرداخته و آن را در ایجاد تعادل و کسب کمال در سه حوزه علم (دانایی و حقیقت)، هنر (زیبایی)، و اخلاق (نیکی) تعریف کرده است. با وجود اشتراک مفهومی زیادی که میان کیفیت و تعالی وجود دارد برخی بر آن‌اند که تعالی نه تنها برآورد نیازهای مشتری بلکه فرا رفتن از انتظارات مشتری نیز هست ((Al-Shobaki & Abounaser 2016

در تعریفی دیگر تعالی عبارت است از برآورد کامل نیازهای ذی‌نفعان با کمترین هزینه سازمانی و بالاترین سطح کیفیت. مولین^۳ (۲۰۰۲) تعالی را رویکردی مستمر و اقدامی راهبردی جهت برآورد کامل رضایت مشتریان تعریف کرده است. با مروری بر تعاریف فوق، می‌توان چند ویژگی محوری برای تبیین مفهوم تعالی برشمرد که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به برآورد کامل نیازهای ذی‌نفعان، استمرار در حفظ رضایت و خشنودی مشتریان، و فرا رفتن از حد انتظارات آن‌ها اشاره کرد (میرسپاسی و همکاران ۱۳۸۹).

بر اساس این تعاریف صاحب‌نظران بر آن‌اند که سازمان‌های متعالی سازمان‌هایی هستند که تلاش می‌کنند ذی‌نفعانشان از آنچه به دست می‌آورند و نحوه به دست آوردنش

1. Excellenc
2. Davies
3. Moullin

رضایت داشته باشند. همچنین اطمینان داشته باشند که نتایج به دست آمده در آینده نیز وجود خواهد داشت. رضایت مشتری عامل کلیدی در شکل‌گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می‌رود. همچنین مشتریان راضی به احتمال زیاد از تجربه خوششان نزد دیگران صحبت خواهند کرد.

مطالعات نشان می‌دهد تنوع با تعالی سازگار است. بنابراین تعالی حد زیادی از انعطاف‌پذیری و نوآوری در سطح محلی و افزایش یکپارچه‌سازی همه فعالیت‌ها را در جهت بازار تعمیم‌یافته اجازه می‌دهد. تعالی است که در نتیجه اصل یکپارچه‌سازی اجازه می‌دهد تا تنوع قابل تحمل باشد، بدون اینکه آن را برای وحدت سیستم تهدید بداند (Urciuoli ۲۰۰۳). مدل‌های تعالی سازمانی و معیارهای آن‌ها در جدول ۱ خلاصه شده است.

جدول ۱. الگوهای تعالی و معیارهای آن (علی فرهادی و همکاران ۱۴۰۰)

معیارها	مدل
رهبری / برنامه‌ریزی استراتژیک / تمرکز بر بازار و مشتری / تجزیه و تحلیل اطلاعات / منابع انسانی / مدیریت فرایندها / نتایج	مالکوم بالدريج (۱۹۸۷)
رهبری / خط‌مشی و استراتژی / کارکنان / مشارکت فرایندها / نتایج کارکنان / نتایج مشتریان / نتایج جامعه / نتایج کلیدی	بنیاد کیفیت اروپایی (۱۹۸۸)
سیاست و خط‌مشی / ساماندهی / آموزش کارکنان / جمع‌آوری اطلاعات / تجزیه و تحلیل اطلاعات / کنترل / کیفیت / نتایج	مدل جایزه دمینگ
منابع انسانی / مدیریت مالی / عملیات بازاریابی / تحقیق و توسعه / ستاد سازمان	الگوی شناخت تعالی سازمانی (CE) (۱۹۸۰)
رهبری / تمرکز بر کارکنان / برنامه‌ریزی / مدیریت فرایند / تمرکز بر مشتری / تمرکز بر شرکا	الگوی جایزه تعالی کانادا (۱۹۸۴)
رهبری / راهبرد / خط‌مشی و برنامه‌ریزی / اطلاعات و تحلیل / کارکنان / تمرکز بر مشتری / کیفیت فرایند / عملکرد سازمان	الگوی تعالی استرالیا (۱۹۸۷)
رهبری / خشنودسازی مشتری / مدیریت بر مبنای واقعیت / مدیریت مردمی / بهبود مستمر / توجه به مشتری / عملکرد فرایند / عملکرد کارکنان / فرهنگ بهبود / تعالی در کسب و کار	الگوی تعالی کسب و کار کانجی (۱۹۹۸)

جایزه ملی بهره‌وری و تعالی سازمانی در ایران

در اواخر اردیبهشت‌ماه سال ۱۳۸۱، هیئت محترم وزیران قانونی را تصویب کرد که یکی از مواد آن اجرای جایزه ملی بهره‌وری توسط وزارت صنایع و معادن (با هماهنگی سایر ارگان‌های ذی‌ربط) بود. در این ماده قانونی هدف از طرح جایزه یادشده ارتقای سطح مدیریت بنگاه‌ها جهت استقرار سیستم‌های مدیریت کیفیت، افزایش بهره‌وری، و گسترش مفاهیم تعالی سازمانی ذکر شده بود.

این جایزه با توجه به سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، برنامه‌های تحول نظام اداری کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری، و سند چشم‌انداز بیست‌ساله کشور و با الهام از مدل تعالی EFQM شامل معیارهای ۱. رهبری، ۲. خط‌مشی و استراتژی، ۳. کارکنان، ۴. مشارکت، ۵. منابع، ۶. فرایندها، ۷. نتایج مشتریان، ۸. نتایج کارکنان، ۹. نتایج جامعه، ۱۰. نتایج کلیدی عملکرد است.

«هویت هنری» یکی از مهم‌ترین شاخص‌های کیفیت در سازمان‌های هنری است که در مدل‌های ارزیابی کیفیت و تعالی که بدان‌ها اشاره شد وجود نداشت. طبق مطالعات کاستز^۱ و بنت^۲، هویت هنری یک تئاتر احتمالاً چارچوب ایدئولوژیکی و جهت‌گیری فلسفی آن، به عنوان یک سازمان فرهنگی و آموزشی، در مقایسه با مدیریت، به عنوان سرمایه‌گذاری عمدتاً تجاری، تعریف می‌شود. آن‌ها از طریق مطالعه ۱۲۶ شرکت تئاتر دریافتند که هویت هنری قوی با یک مأموریت سنگین آموزشی (به جای تمرکز بر تفریح و سرگرمی)، تمایل به افزایش فهم هنری بازدیدکنندگان (نه با هدف سودآوری)، و تمایل به نمایش محصولات با مفهوم کیفیت مرتبط است. آن‌ها در تعیین شاخص‌های کیفیت به ارضای میل و رغبت هر آنچه تماشاگران می‌پسندند گرایش چندانی نداشتند. چنین گرایش‌هایی «عقیده اصلی» را، که حامی یک گروه تئاتر است، تعیین کرد که شامل هویت درونی آن، ارزش‌ها و شخصیت (ماهیت)، و جایی که باید اجرا شود بود (Bennett ۲۰۰۹). بارویس^۳ و فارلی

1. Kottasz
2. Bennet
3. Barwise

(۲۰۰۴) معیارهای کلیدی را، که معیارهای اندازه‌گیری عملکرد و کیفیت سازمان‌های هنری در بریتانیا به شمار می‌روند، چهار عامل می‌داند: سهم، ادراک کیفیت محصول، حفظ مشتری، سودآوری. مایکوپولو^۱ و بوهایس (۲۰۰۸) توصیه می‌کنند لازم است همه سازمان‌های هنری در هر سال درصد زیادی از بودجه‌شان را به تطبیق و تجزیه و تحلیل معیارهای اندازه‌گیری عملکرد وبسایت‌های خود اختصاص بدهند.

بنت (۲۰۰۹)، با بررسی عملکرد ۲۱۰ سازمان غیرانتفاعی، فاکتورهای مؤثر بر درک اهمیت معیارهای اندازه‌گیری عملکرد سازمان‌های هنری و غیرانتفاعی را عبارت می‌داند از: هویت هنری، تنوع تولیدات، جهت‌گیری مخاطبان، کثرت رقابت، تغییرپذیری محیط، مشکلات مالی.

بررسی پیشینه تحقیق نشان می‌دهد بهره‌گیری کامل از مدل‌های مرسوم و شناخته‌شده تعالی سازمانی نظیر جایزه دمی‌نگ، مدل مالکوم بالدريج، مدل تعالی اروپا (EFQM)، الگوی چهاروجهی تعالی پیترز و آستین (MBWA) در سازمان‌های فرهنگی- هنری با محدودیت‌ها و مشکلاتی مواجه است. زیرا اولاً «شاخص‌های مالی» و «مشتری» در صدر اولویت شاخص‌های تعالی این نوع از سازمان‌ها قرار ندارند، ثانیاً به ابعادی همچون «هویت هنری»، «میزان آفرینشگری هنری»، و «مؤلفه‌های عاطفی کیفیت» در الگوهای تعالی پیش‌گفته اشاره نشده است. بنابراین، ضرورت دارد برای طراحی الگوی تعالی سازمان‌های فرهنگی- هنری ابتدا عوامل و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر کیفیت و تعالی این نوع از سازمان‌ها شناسایی شود.

پیشینه تحقیق

حسن‌زاده (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «طراحی مدل تعالی سازمانی برای سازمان‌های خدماتی ایران» انجام داد. هدف این پژوهش شناسایی عوامل و معیارهای مدل تعالی سازمانی برای سازمان‌های خدماتی ایران و ارائه مبنایی برای خودارزیابی سازمان‌های این بخش بود. در این پژوهش هشت عامل برای تعالی سازمان‌های خدماتی ایران شناسایی شد

که عبارت‌اند از: رهبری، فرهنگ سازمانی آفریننده، استراتژی خدمت، مدیریت اطلاعات و دانش، ساختار سازمانی، کیفیت خدمت، کارکنان، مشتری‌گرایی.

پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل تعالی سازمانی شهرداری تهران» توسط معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری، و امور شورای اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت در سال ۱۳۹۲ انجام شد. هدف از این پژوهش توسعه مفاهیم تعالی سازمانی در شهرداری تهران بر اساس مدل EFQM بود. عوامل شناسایی شده شامل دو نمای داخلی و بیرونی سازمانی است؛ نمای داخلی سازمان شامل: رهبری و برنامه‌ریزی راهبردی (۱۰۰)، فرایندها (۵۰)، مدیریت دارایی‌های مشهود (۵۰)، مدیریت دارایی‌های نامشهود (۵۰) که شامل توانمندسازها هستند و نتایج مشتریان و شهروندان (۱۰۰)، نتایج کارکنان (۷۵)، نتایج کلیدی عملکرد (۷۵) که شامل نتایج‌اند و نمای بیرونی سازمان شامل: رویکردهای اجتماعی (۱۰۰)، رویکردهای زیست‌محیطی (۷۵)، رویکردهای اقتصادی (۷۵) که شامل توانمندسازها و نتایج اجتماعی (۱۰۰)، نتایج زیست‌محیطی (۷۵)، نتایج اقتصادی (۷۵) که شامل نتایج‌اند.

یاوری و زاهدی (۱۳۹۰) پژوهشی تحت عنوان «طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی» انجام دادند. آن‌ها در این پژوهش نتیجه گرفتند مدل مطلوب مدیریت عملکرد سازمانی واجد سه عنصر «ابعاد و معیارهای عملکرد»، «پیشران‌های درونی و بیرونی عملکرد»، «فرایند مدیریت و بهبود عملکرد» است. چنین مدلی باید در هر سازمانی متناسب با اقتضائات آن توسعه یابد.

تروهد و ریس (۲۰۱۶) پژوهشی را تحت عنوان «پایداری سازمانی تعالی ساخت‌وساز شرکت‌ها» انجام دادند. هدف از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر تعالی شرکت‌ها بر اساس مدل تعالی (EFQM) بود. نتایج حاصل از این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های رهبری، استراتژی و خط‌مشی، افراد، فرایندها بود.

پاتیسون (۲۰۱۱) پژوهشی را در استرالیا در هشت شورای دولت محلی انجام داد. هر یک از شوراها چارچوب تعالی کسب‌وکار استرالیا را برای ارزیابی و بهبود سازمانشان استفاده کردند. یافته‌های پژوهش نشان داد که این چارچوب می‌تواند برای ارزیابی و بهبود

هر جنبه‌ای از سازمان شامل: رهبری، استراتژی و برنامه‌ریزی، کارکنان، اطلاعات و دانش، ایمنی، تحویل خدمت، کیفیت محصول، و نتایج پایانی استفاده شود.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی و از لحاظ روش آمیخته (ترکیبی) است و در دو فاز کیفی و کمی و بر اساس مطالعه موردی روی حوزه هنری انقلاب اسلامی به عنوان یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های فرهنگی- هنری ایران در ارائه خدمات آموزش‌های هنری انجام گرفته است. جامعه آماری پژوهش متشکل از مدیران و مسئولان آموزش حوزه هنری بود که تجارب زیادی در این موضوع داشتند و به عنوان یک متخصص آموزش در حوزه هنری شناخته می‌شدند. مشخصات و فعالیت‌های عملیاتی مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲ به اختصار آمده است.

جدول ۲. مشخصات و فعالیت‌های عملیاتی مصاحبه‌شدگان

ردیف	نام و نام خانوادگی	مسئول سمت	سابقه کار	تحصیلات
۱	آقای رازانی	کارشناس نظارت و ارزشیابی	۱۰ سال	فوق لیسانس هنرهای نمایشی
۲	آقای قاسمی‌پور	کارشناس مسئول دفتر ادبیات پایداری استان‌ها	۱۵ سال	فوق لیسانس هنرهای نمایشی
۳	آقای دکتر کمره‌ای	مسئول دفتر ادبیات انقلاب اسلامی	۲۷ سال	دکتری درجه یک هنری
۴	آقای دکتر گودرزی دیباج	مدیر مرکز تجسمی حوزه هنری	۲۸ سال	دکتری پژوهش هنر
۵	آقای ایوب آقاخانی	کارشناس مسئول دفتر هنرهای نمایشی	۴ سال	فوق لیسانس کارگردانی
۶	آقای حسینی	کارشناس مسئول معاونت آموزشی حوزه	۲۶ سال	لیسانس تئاتر
۷	آقای حسنی	کارشناس مسئول آموزش و تولید فیلم‌نامه سینمایی حوزه	۲۸ سال	لیسانس فیلم‌سازی
۸	آقای دکتر ضانی	معاون نظارت و ارزشیابی مراکز استانی حوزه و دبیر کارگروه آموزش مراکز استانی برنامه‌ریزی	۱۲ سال	دکترای مدیریت و برنامه‌ریزی
۹	آقای جعفری	کارشناس معاونت آموزشی	۳ سال	فوق لیسانس فرهنگی
۱۰	آقای دکتر شاه‌حسینی	مدرس دوره‌های آموزشی فیلم‌سازی معاونت آموزش حوزه	۸ سال	دکتری
۱۱	آقای شیری	کارشناس مسئول آموزش مراکز استانی	۲۵ سال	لیسانس هنرهای نمایشی
۱۲	آقای دکتر وحیدبیگی	مدیرگروه برنامه‌ریزی دفتر منابع انسانی حوزه	۲ سال	دکترای مدیریت منابع انسانی
۱۳	آقای حجت‌الاسلام فخرزاده	کارشناس مسئول دفتر تاریخ شفاهی	۲ سال	سطح ۳ حوزوی

نمونه‌گیری نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انجام شد. گردآوری داده‌ها در فاز کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته با مشارکت‌کنندگان انجام گرفت. جمع‌آوری اطلاعات نیز تا زمانی ادامه یافت که داده‌ها به حد اشباع^۱ رسید که در این پژوهش با سیزده مصاحبه داده‌ها به حد اشباع رسیدند و کفایت مصاحبه‌ها اعلام شد. متن مصاحبه‌ها تایپ شدند و قبل از تحلیل به رؤیت مشارکت‌کنندگان رسید تا نظرات اصلاحی و تکمیلی آن‌ها اخذ شود. برای کدگذاری و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش، از روش تحلیل تم^۲ استفاده شد که روشی برای تعیین، تحلیل، و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود در درون داده‌ها است. در کدگذاری و تحلیل تم‌ها نیز از استراتژی شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) استفاده شد که مراحل و گام‌های آن در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. فرایند و گام‌های روش تحلیل تم

در نهایت پس از تفسیر کدها با استفاده از روش تحلیل تم، مؤلفه‌های تعالی سازمان‌های فرهنگی- هنری در ارائه خدمات آموزشی شناسایی و تبیین شد و در فاز کمی پژوهش معیارهای شناسایی شده بخش کیفی تأیید شدند. به منظور سنجش پایایی یافته‌ها نیز از روش پایایی بازآزمون استفاده شد. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته چهار مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب و هر یک از آن‌ها در یک فاصله زمانی مشخص دو بار کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص شده در دو فاصله

1. saturation
2. thematic analysis

زمانی دوهفته‌ای (پانزده‌روزه) برای هر یک از مصاحبه‌ها با یک‌دیگر مقایسه و برای هر مصاحبه کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بوده‌اند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص شد. نهایتاً محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته بر مبنای رابطه ۱ انجام گرفت.

$$(۱) \quad 100 \times \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} = \text{میزان توافق درون موضوعی}$$

پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از رابطه ۱ برابر ۸۲ درصد به دست آمد. با توجه به اینکه این میزان پایایی بیشتر از ۶۰ درصد است قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد (Miller & Creswell ۲۰۱۲). اعتبار (روایی) پژوهش نیز از طریق بررسی همکاران، بررسی مشارکت‌کنندگان، و همچنین ممیزی خارجی انجام گرفت؛ به این ترتیب که با یکی از استادان مراحل تحقیق و یافته‌ها مرور و به سؤال‌ها و انتقاداتی که وی در مورد روش‌ها و معانی و تفاسیر موجود در پژوهش مطرح کرد پاسخ داده شد. همچنین محقق داده‌های گردآوری‌شده، تحلیل‌ها، تفاسیر، و نتیجه‌گیری‌ها را به مشارکت‌کنندگان ارائه کرد و از آن‌ها خواست تا در مورد صحت و اعتبار آن قضاوت کنند و در نهایت نیز یک ممیز هیئت‌علمی متخصص خارجی، که در زمینه موضوع تحقیق صاحب‌نظر بود، داده‌های پژوهش را بررسی کرد.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش یک مطالعه کیفی است که با هدف شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر تعالی سازمان‌های فرهنگی- هنری در ارائه خدمات آموزش‌های هنری در قالب یک مطالعه موردی در حوزه هنری انقلاب اسلامی، به منزله یکی از بزرگ‌ترین سازمان‌های فرهنگی- هنری ایران در ارائه خدمات آموزش‌های هنری، انجام گرفت. میانگین سن مشارکت‌کنندگان در این پژوهش ۴۶ سال بود. از نظر جنسیت ۱۰ نفر (۷۷ درصد) از مشارکت‌کنندگان مرد و ۳ نفر (۲۳ درصد) زن بودند. میانگین سابقه تخصصی مشارکت‌کنندگان در پژوهش در امر آموزش هنری نیز هجده سال بود. همچنین در این

پژوهش ۲۱۰ عامل از متن مصاحبه‌های انجام‌گرفته، به عنوان کدهای اولیه، شناسایی شد. این کدها در قالب ۶۰ تم دسته‌بندی شدند که با قرار دادن آن‌ها در دسته‌های هم‌مفهوم ۱۸ مفهوم اصلی در قالب ۶ مقوله به دست آمد. در جدول ۳ تم‌ها، مفاهیم، و مقوله‌ها نمایش داده شده‌اند.

جدول ۳. عوامل مؤثر بر تعالی سازمان‌های فرهنگی- هنری در ارائه خدمات آموزشی

مقولات	مفاهیم	کدها
اهداف و استراتژی	سطح راهبرد	توجه به منویات مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی
		توجه به ذی‌نفعان
		توجه به مزیت رقابتی
		تعیین چشم‌انداز، اهداف، مأموریت‌ها، و استراتژی‌های روشن و مشخص
		ایجاد هم‌سویی افقی و عمودی
	سطح عملیات	توجه به راهبرد تمایز و متنوع‌سازی خدمات
		تعیین اهداف مشخص و دقیق
		تعیین اهداف قابل اندازه‌گیری
		تعیین اهداف قابل دستیابی
		تعیین اهداف مبتنی بر واقعیت
رهبری	سبک مدیریت و رهبری	تعیین زمان‌بندی اهداف
		تخصیص صحیح منابع
	شایستگی‌های عمومی	سبک مشارکتی
		سبک انسان‌محور
		فراجناحی عمل کردن و دوری از سیاست‌زدگی
عوامل محیطی	وجود حمایت‌های محیطی	آینده‌نگری و تفکر راهبردی
		تفکر سیستمی
	وجود چالش‌های محیطی	تفکر خلاق و توانایی حل مسئله
		حمایت‌های سیاسی از سوی مقامات عالی‌رتبه
	حمایت‌های رسانه‌ای	وجود نهادهای نظارتی اثربخش بیرونی
	وجود فضای رقابتی	

ادامه جدول ۳. عوامل مؤثر بر تعالی سازمان‌های فرهنگی- هنری در ارائه خدمات آموزشی

مقولات	مفاهیم	کدها	
مدیریت منابع انسانی	جذب	شایسته‌سالاری و رعایت شرایط احراز مشاغل	
		تأکید بر نظام انتصابات درون‌سازمانی	
	نگه‌داشت	جبران خدمات عادلانه و عملکردمحور	
		سیستم رفاهی انگیزشی	
		بهبود نگرش‌های فردی به‌ویژه رضایت شغلی، هویت سازمانی، تعهد سازمانی	
		طراحی و به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد	
	مدیریت عملکرد کارکنان	تبیین انتظارات و اهداف عملکردی در قالب اسناد شرح شغل	
		انتخاب صحیح چارچوب اندازه‌گیری و شاخص‌های ارزیابی عملکرد	
		ارائه بازخور عملکردی	
		طراحی نظام جانشین‌پروری	
سیستم توسعه منابع انسانی	تعیین نیازهای آموزشی مبتنی بر الزامات فردی و سازمانی		
	برنامه‌ریزی اجرایی آموزشی		
	سنجش اثربخشی آموزشی		
	بودجه و اعتبارات تخصیص‌یافته		
منابع مالی	جذب منابع مالی و سرمایه‌گذاری بیرونی	دانش و تحصیلات	
		مهارت و تجربه	
	منابع انسانی	تخصص و ارتباط دقیق با زمینه کاری	
		زیرساخت‌های اطلاعاتی	
منابع و زیرساخت‌ها	اطلاعاتی	منابع اطلاعاتی غنی	
		هوشمندسازی سامانه‌های اطلاعاتی	
	ساختار و تشکیلات	چابک‌سازی	
		انعطاف ساختاری	
	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی	بازمهندسی فرایندها
			فرهنگ نوآوری و خلاقیت
فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر			
فرهنگ مشارکت، ارتباطات، اعتماد			
		فرهنگ کار جهادی	

ادامه جدول ۳. عوامل مؤثر بر تعالی سازمان‌های فرهنگی- هنری در ارائه خدمات آموزشی

مقولات	مفاهیم	کدها	
منابع و زیرساخت‌ها	فرهنگ سازمانی	فرهنگ پایداری و استقامت	
		فرهنگ تکریم	
		ارزش‌های انقلابی و اسلامی	
فعالیت محوری	نیازسنجی	شناسایی نیازها و اولویت‌های آموزشی	
		شناسایی و غربال مخاطبان و هنرجویان	
	برنامه‌ریزی	طراحی دوره‌ها و تدوین سرفصل‌های آموزشی	
		توجه به نسبت تعداد مدرسان به تعداد هنرجویان	
		توجه به بودجه سرانه آموزشی هنرجویان	
	اجرا و ارزشیابی	به‌کارگیری اقدامات و روش آموزشی مناسب	به‌کارگیری تکنولوژی آموزشی و امکانات نوین و به‌روز
			سنجش اثربخشی آموزشی

نتایج پژوهش نشان داد شش دسته از عوامل کلی تحت عنوان اهداف و استراتژی، رهبری، عوامل محیطی، مدیریت منابع انسانی، منابع و زیرساخت‌ها، و فعالیت‌های محوری عوامل مؤثر بر تعالی حوزه هنری کشور در ارائه خدمات آموزش‌های هنری هستند. در ادامه هر یک از ابعاد همراه عوامل زیرمجموعه آن تبیین می‌شود.

اهداف و استراتژی

مشارکت‌کنندگان در تحقیق اظهار داشتند استراتژی‌های معطوف به آموزش در حوزه هنری انقلاب اسلامی از هدف کلان حوزه، یعنی شناسایی و کشف و پرورش استعدادها، هنری متعهد به آرمان‌های انقلاب، استخراج شده است. یکی از روش‌های شناسایی استعدادها از طریق جریان آموزش‌های هنری که در کارگاه‌های کوتاه‌مدت و کلاس‌های ترمی برگزار می‌شود صورت می‌پذیرد. حوزه هنری دارای دو نوع استراتژی در سطح راهبرد و عملیات است. در مسیر تعالی حوزه هنری توجه به عوامل منویات و دیدگاه‌های فرهنگی مقام معظم رهبری و اسناد بالادستی، اهداف فرهنگی نظام جمهوری اسلامی ایران، دین مبین اسلام، ذی‌نفعان سازمان و توجه به مزیت رقابتی سازمان با تأکید بر فعالیت محوری‌اش که ارائه خدمات آموزشی به هنرمندان و مخاطبان است بسیار حائز اهمیت است.

رهبری

از تحلیل کدهای حاصل از این پژوهش چنین استنباط شد که منظور مشارکت‌کنندگان در پژوهش از مقوله رهبری توجه به دو مفهوم سبک مدیریت رهبری و شایستگی‌های عمومی بوده است. از آنجا که حوزه هنری با جنبه انسانی هنر و سازمان سروکار دارد از دید مشارکت‌کنندگان توجه به دو عامل سبک مشارکتی مدیران و سبک انسان‌محور در مدیریت خدمات آموزشی بسیار حائز اهمیت بوده است.

عوامل محیطی

عوامل محیطی شامل عواملی می‌شوند که در خارج از مرزهای سازمان قرار دارند و بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارند. این مقوله طبق نظر مشارکت‌کنندگان در پژوهش به دو دسته مفهومی به نام «وجود حمایت‌های محیطی» و «وجود چالش‌های محیطی» تقسیم می‌شود. حوزه هنری به دلیل واقع شدن در محیط فرهنگی و سیاسی حاکم بر آن در محیط عام و خاص خودش جهت بقا و تعالی خدمات خود نیازمند حمایت‌های سیاسی از سوی مقامات عالی‌رتبه نظام و حمایت‌های رسانه‌ای است. در سمت مخالف حمایت‌های محیطی چالش‌های محیطی وجود دارد؛ عناصری از محیط که می‌توانند روند کار و فعالیت سازمان را به چالش بکشند و حتی بقای آن را به خطر بیندازند. با توجه به تم‌های به‌دست‌آمده، حوزه هنری برای رسیدن به تعالی نیازمند مدیریت چالش‌های محیطی از طریق وجود نهادهای نظارتی اثربخش بیرونی و ایجاد فضای رقابتی از طریق توجه به استراتژی تنوع و تمایز کالاها و خدمات خود است.

مدیریت منابع انسانی

نیروی انسانی از منابع مهم و اساسی تعیین کیفیت در حوزه هنری قلمداد می‌شود. با توجه به تم‌های به‌دست‌آمده، حوزه هنری برای رسیدن به تعالی نیازمند حفظ نیروی انسانی کارآمد خود با در نظر گرفتن عوامل جبران خدمات عادلانه و عملکردمحور، سیستم رفاهی انگیزشی، بهبود نگرش‌های فردی به‌ویژه رضایت شغلی، هویت سازمانی، و تعهد سازمانی، و طراحی به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد است.

منابع و زیرساخت‌ها

منابع حوزه هنری شامل پنج دسته منابع مالی، منابع انسانی، زیرساخت‌های اطلاعاتی، فرهنگ سازمانی، ساختار و تشکیلات است که در تعالی سازمان نقش بسزایی دارند. حوزه هنری جهت استفاده صحیح از منابع انسانی، به‌ویژه هنرمندان، برای رسیدن به تعالی باید به عواملی مثل دانش و تحصیلات، مهارت و تجربه و تخصص، ارتباط آن‌ها با زمینه کاری، و از همه مهم‌تر پرورش روحی و معنوی آن‌ها توجه کند. در فرهنگ سازمانی حوزه هنری نوآوری و خلاقیت، فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر، فرهنگ مشارکت، ارتباط سینه به سینه، اعتماد، فرهنگ کار جهادی، و فرهنگ تکریم ارزش‌های اسلامی و انقلابی بر تعریف کیفیت فرهنگ سازمانی اثرگذار است. منظور از زیرساخت‌های اطلاعاتی هر نوع بستری است که داده‌ها و اطلاعات می‌تواند در آن جریان داشته باشد و به سازمان در جمع‌آوری، نگهداری، به‌روزرسانی، پردازش، ذخیره کردن، و توزیع اطلاعات کمک کند. مشارکت‌کنندگان در پژوهش اظهار می‌کردند بخش مهمی از سرمایه‌های حوزه هنری نه بودجه و اعتبارات بلکه منابع اطلاعاتی، اسناد تاریخی، و کتابخانه‌های تخصصی و سامانه‌هایی است که تقریباً در هیچ‌یک از نهادها و سازمان‌های فرهنگی-هنری دیگر در کشور نظیر ندارد. همین سرمایه‌ها باعث شده حوزه هنری به یک سازمان مؤلف تبدیل شود.

فعالیت محوری

طبق تجربیات مشارکت‌کنندگان در تحقیق، فعالیت‌های محوری حوزه هنری در زمینه آموزش به سه دسته «نیازسنجی»، «برنامه‌ریزی»، «اجرا و ارزشیابی» تقسیم می‌شود. بعد از نیازسنجی، برنامه‌ریزی آموزشی بر اساس طراحی دوره‌ها و تدوین سرفصل‌های آموزشی انجام می‌گیرد. توجه به نسبت تعداد مدرسان به تعداد هنرجویان و توجه به بودجه سرانه آموزشی هنرجویان نشان می‌دهد برنامه‌ریزی آموزشی حوزه هنری متمایز از سازمان‌های فرهنگی دیگر بوده است.

بحث و نتیجه

نتایج به‌دست‌آمده در این پژوهش نشان داد شاخص‌هایی که در مدل تعالی سازمانی حوزه

هنری بر کیفیت خدمات آموزشی مؤثر هستند با مدل‌های شناخته‌شده تعالی، که در پیشینه نظری به آن‌ها اشاره شد، هم‌سو است؛ از جمله رهبری، استراتژی و خط‌مشی، کارکنان، فرایندها و منابع (عربشاهی کریزی ۱۳۹۳؛ میرسپاسی و همکاران ۱۳۸۹؛ میرسپاسی و غلامزاده ۱۳۸۸؛ میرسپاسی و همکاران ۱۳۹۱؛ زنجیرچی ۱۳۹۰؛ نودهی ۱۳۸۸؛ درور ۲۰۰۸). همچنین در شناسایی شاخص‌های تأثیرگذار بر تعالی سازمانی حوزه هنری در زمینه خدمات آموزش‌های هنری مواردی چون ساختار و تشکیلات و فرهنگ سازمانی مورد شناسایی قرار گرفتند که در پژوهش‌های پیشین تحت عناوینی نظیر امکانات آموزشی، آموزش‌بینندگان، و آموزش‌دهندگان (میرسپاسی و همکاران ۱۳۸۹)، مدیریت اطلاعات و دانش و ساختار سازمانی (نودهی ۱۳۸۸)، و مدیریت دارایی‌های مشهود و دارایی‌های نامشهود (زنجیرچی ۱۳۹۰) به آن‌ها اشاره شده بود.

در این پژوهش، فرهنگ سازمانی تحت عناوینی نظیر فرهنگ نوآوری و خلاقیت، فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر، فرهنگ مشارکت، ارتباطات و اعتماد، فرهنگ کار جهادی، فرهنگ پایداری و استقامت، فرهنگ تکریم، و ارزش‌های انقلابی و اسلامی ذکر شده است که در پژوهش‌های پیشین (زنجیرچی ۱۳۹۰) تحت عنوان فرهنگ سازمانی آفریننده و فرهنگ کیفیت، بهبود مستمر، و نوآوری در فرایندهای آموزشی به آن‌ها اشاره شده است. در مطالعات پیشین، سازمان‌های فرهنگی- هنری به طور خاص و علمی و با نگاهی جامع و دقیق بررسی نشده‌اند و همچنین برخی از عواملی که پژوهش حاضر به آن دست‌یافته از جمله توجه به منویات مقام معظم رهبری، هم‌سویی افقی و عمودی، راهبرد تمایز و متنوع‌سازی خدمات در مقوله اهداف و استراتژی، سبک رهبری مشارکتی و انسان‌محور و شایستگی‌های عمومی رهبری از قبیل فراجناحی عمل کردن و دوری از سیاست‌زدگی و آینده‌نگری و تفکر راهبردی در مقوله رهبری و مدیریت، عوامل محیطی شامل حمایت‌های محیطی از قبیل حمایت‌های سیاسی از سوی مقامات عالی‌رتبه و حمایت‌های رسانه‌ای و چالش‌های محیطی از قبیل وجود نهادهای نظارتی اثربخش بیرونی و وجود فضای رقابتی و عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی (فرهنگ مشارکت، ارتباطات و

اعتماد، فرهنگ کار جهادی، فرهنگ پایداری و استقامت، فرهنگ تکریم و ارزش‌های انقلابی و اسلامی) که در سازمان‌های فرهنگی و هنری از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند، در پژوهش‌های پیشین صورت گرفته، به آن‌ها بطور کامل و صریح اشاره‌ای نشده است. از این رو این پژوهش توانسته است بینشی جدید در مورد تعالی در سازمان‌های فرهنگی-هنری مبتنی بر آموزش‌های هنری ارائه دهد.

پیشنهادها

بر اساس نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود:

۱. بهبود کیفیت و تعالی به صورت مستمر در سازمان انجام گیرد؛ طوری که بهتر است همه سازمان‌های فرهنگی-هنری کمیته تعالی تشکیل دهند و به صورت پیوسته وضعیت تعالی سازمان خود را پیگیری کنند.
۲. با توجه به نظر مصاحبه‌شوندگان جهت ارائه خدمات آموزشی باکیفیت به هنرجویان سازمان‌های فرهنگی-هنری پیشنهاد می‌شود از روش آموزشی کارگاهی و سینه به سینه بیش از روش‌های دیگر استفاده کنند.
۳. با توجه به دیدگاه سیستمی و نقش مهم هر یک از اجزا در موفقیت سیستم، در جهت توسعه تعالی همه‌جانبه در کشور به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با ورود جزئی‌تر به حوزه مطالعاتی تعالی سازمانی تعالی سازمان‌های فرهنگی-هنری دیگر را در ارائه خدمات آموزشی با توجه به عوامل شناسایی شده به صورت جداگانه و با نگاهی جامع‌تر و دقیق‌تر بررسی کنند.

منابع

- حسن‌زاده، حمیدرضا (۸ اردیبهشت ۱۳۹۴). «طراحی مدل تعالی سازمانی برای سازمان‌های خدماتی ایران»، مدیریت دانش سازمانی، از <http://www.vista.ir>
- حوزه هنری (۱۳۹۳). اهداف، سیاست‌ها، محورها، و فعالیت‌های حوزه هنری، تهران.
- رستم‌پور، شهرام؛ سلیمان ایران‌زاده؛ ناصر فقهی فرمند (۱۳۹۸). «آسیب‌شناسی و بهبود عملکرد حوزه آموزش و سرمایه انسانی در شرکت‌های تولیدی با رویکرد تعالی سازمانی»، آموزش علوم دریایی، ۶(۲)، ص ۱۲۴ - ۱۴۵.
- زنجیرچی، سید محمود (۱۳۹۰). «ارائه مدل مفهومی تعالی مدیریت کیفیت فراگیر در مؤسسات آموزشی بر اساس مدل بنیاد کیفیت اروپایی»، پنجمین همایش ارزیابی کیفیت نظام دانشگاهی، تهران، پردیس دانشکده‌های فنی دانشگاه تهران.
- سربلند، خیرالله (۱۳۹۹). «بررسی رابطه بین حرفه‌گرایی با تعالی عملکرد کارکنان با نقش واسطه‌ای ارزش‌های اخلاقی در دانشکده‌های علوم و فنون دریایی»، آموزش علوم دریایی، ۷(۱)، ص ۱۴۱ - ۱۵۲.
- عربشاهی کریزی، احمد (۱۳۹۳). «ارائه الگوی سازمان متعالی با تأکید بر رویکرد اسلامی در مؤسسات آموزش عالی شهر مشهد»، فرایند مدیریت توسعه، د ۲۷، ش ۴، ص ۱ - ۲۱.
- فرهادی، علی؛ مصطفی لطفی؛ داود غفوری (۱۴۰۰). «طراحی و تبیین الگوی توسعه و تعالی دانشگاه‌های نیروهای مسلح بر اساس دیدگاه فرماندهی معظم کل قوا»، آموزش علوم دریایی، ۲۴(۱)، ص ۶۱ - ۷۹.
- معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری، و امور شورا (۱۳۹۲). مدل تعالی سازمانی شهرداری تهران، اداره کل ارزیابی عملکرد و بهبود مدیریت شهرداری تهران.
- میرسپاسی، ناصر؛ عباس اشلقی؛ غلام‌رضا معمارزاده؛ میرمهرداد پیرایی (۱۳۸۹). «طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی»، پژوهش‌های مدیریت، ش ۸۷.
- میرسپاسی، ناصر؛ داریوش غلام‌زاده (۱۳۸۸). «طراحی الگوی شایستگی برای پرورش مدیران در بخش دولتی ایران»، پژوهش‌های مدیریت.

- میرسپاسی، ناصر؛ غلامرضا معمارزاده؛ اکبر عالم تبریز؛ رضا نجف بیگی؛ مهدی علیزاده (۱۳۹۱). «شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی»، *مدیریت توسعه و تحول*، س ۱۱.
- نودهی، حسین (۱۳۸۸). «طراحی مدل مناسب خودارزیابی تعالی سازمانی مدارس مقطع متوسطه نظری»، پایان نامه دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- یاوری، وحید. شمس السادات زاهدی، ۱۳۹۲. «طراحی مدل مفهومی مدیریت عملکرد سازمانی برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی»، اندیشه مدیریت راهبردی، دوره ۷، شماره ۱، ۷۹-۱۲۲.

References

- Arabshahi Krizi, A. (2014). "Presenting the model of the transcendent organization with emphasis on the Islamic approach in higher education institutions in Mashhad", *Development Management Process*, 27(4), pp. 1-21. (in Persian)
- Al-Shobaki, M. J. & Abounaser, S. (2016). "The Dimensions of Organizational Excellence in Palestinian Higher Education Institutions from the Perspective of the Students", *Global Journal of Multidisciplinary Studies*, 5(11), pp. 66-100.
- Bennett, R. (2009). "Perceived importance of performance management metrics among UK theatre companies: An empirical investigation", *International Journal of Productivity and Performance*.
- Boulter, F., Bendell, T., Abas, H., Dahlgaard, J., & Singhal, V. (2005). "Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Importance of Organizational Excellence Strategies on Key Performance Result", The Centre of Quality Excellence, University of Leicester, Leicester.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology", *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77-101.
- Barwise, P. & Farley, J. (2004). "Marketing metrics: status of six metrics in five countries", *European Management Journal*, 22(3), pp. 257-262.
- Creswell, J. & Miller, D. (2012). "Financial markets economic growth", *Journal of Applied Corporate Finance*, 24(1), pp. 8-13, doi: 10.1111/6620-2012.00360.x
- Davies, J., Hides, M.T., & Casey, S. (2001). "Leadership in Higher Education", *Total Quality Management*, 12(7/8), pp. 1025-1030.
- Deputy of Planning, Urban Development and Council Affairs (2013). "Tehran Municipality Organizational Excellence Model", General Office of Performance Evaluation and Management Improvement of Tehran Municipality. (in Persian)
- Dror, S. (2008). "The balanced scorecard versus quality award models as strategic frameworks", *Total Quality Management & Business Excellence*, 19(6), pp. 583-593.
- Farhadi, A., Lotfi, M., & Ghafouri, D. (2022). "Designing and Explaining the Model of Development and Excellence of Armed Forces Universities Based on the Viewpoint of the Supreme Command of the Armed Forces", *Scientific Quarterly of Marine Science Education*, 24(1), pp. 61-79. (in Persian)
- Hamilton, B.A. (2003). *Assessment of Leadership Attitudes about the Baldrige National Quality Program, Malcolm Baldrige National Quality Program*,

- National Institute of Standards and Technology, Gaithersburg, MD.
- Hassan-Zadeh (2015). "Designing a model of organizational excellence for service organizations in Iran", *Organizational knowledge management*, <http://www.vista.ir>. (in Persian)
- Hozeh Honari (2014). *Objectives, Policies, Axes and Activities of the arts*, Tehran. (in Persian) http://nist.gov/baldrige/publications/economic_evaluation_2011.cfm (accessed January 18, 2012).
- Kanji, G.K. (2000). <http://www.emeraldinsight.com>.
- Kim ,H & .Park ,Y .(2011)“ .The effects of open innovation activity on performance of SMEs :the case of Korea ,”*international Journal of Technology Management*, 52 (3).
- Link, A.N. & Scott, J.T. (2011). "Economic evaluation of the baldrige performance excellence program", Available at: *Management*, 58(7), pp. 670-693.
- Mann, R.D.M.T (2011). "Deployment of business excellence in Asia: an exploratory study", *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(6), pp. 604-627.
- Michopoulou, E. & Buhalis, D. (2008). "Performance measures of net-enabled hypercompetitive industries: the case of tourism", *International Journal of Information Management*, 28(3), pp. 168-80.
- Mirsapasi, N. Ashlaghi. A., Memarzadeh. GH. & Pirayi. M. (2010). "Designing a model of human resource excellence in Iranian government organizations using fuzzy Delphi technique", *Management Research*, No. 87. (in Persian)
- Mirsapasi, N., Memarzadeh, GH., Alamtabriz. A., Najafbeyghi. R. & Alizadeh. M. (2012). "Identification of organizational excellence criteria in the public sector", *Quarterly Journal of Development and Transformation Management*, Year 11. (in Persian)
- Mirsapasi, N. & Gholamzadeh, D. (2009). "Designing a competency model for training managers in the Iranian public sector", *Management research*. (in Persian)
- Moullin, M. (2002). *Delivering Excellence in Health and Social Care: Quality, Excellence and Performance Measurement*, Open University Press, Buckingham.
- Nodehi, H. (2009). "Designing an appropriate model for self-assessment of organizational excellence in theoretical high schools", PhD Thesis, Educational Management Group. Faculty of Management, University of Tehran. (in Persian)
- Pattison, Z. (2011). "Implementing the Australian Business Excellence Framework: Eight Local Government Case Studies", Australian Centre of Excellence for Local Government, UTS:CLG Centre for Local Government, SAI Global, Sydney, NSW.
- Rostampour, Sh., Iranzadeh, S., & Fiqh Farahmand, N. (2020). "Pathology and performance improvement in the field of education and human capital in manufacturing companies with an organizational excellence approach", *Scientific Quarterly of Marine Science Education*, 6(2), pp. 124-145. (in Persian)
- Sarboland, Kh. (2021). "Investigating the Relationship between Professionalism and Employee Performance Excellence with the Mediating Role of Ethical Values in

- the Schools of Marine Science and Technology”, *Quarterly Journal of Marine Science Education*, 7(1), pp. 141-152. (in Persian)
- Terouhid Seyyed Amin, Robert M.E. Ries Rinker Sr. (2016). “Organizational sustainability excellence of construction firms – a framework”, *Journal of Modelling in Management*, 11(4).
- Urciuoli, B. (2003). “Excellence, Leadership, Skills, Diversity”, *Marketing Liberal Arts Education Language and communication*, 23, pp. 385-408.
- Yavari, V. Zahedi, SH. (2013) "Designing a conceptual model of organizational performance management for government and non-profit organizations," *Strategic Management Thought*, 7(1), pp 79-122 (in Persian)
- Zanjirchi, S. (2011). “Presenting a conceptual model of total quality management excellence in educational institutions based on the model of the European Quality Foundation”, *The fifth conference Quality Assessment of the University System*, Tehran, Campus of the Faculty of Engineering, University of Tehran. (in Persian)

