

ارائه مدل دانش پژوهی به منظور توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش

زینت هادیان^۱، مریم تقوایی یزدی^{۲*}، کیومرث خطیر پاشا^۳

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۹/۰۶

چکیده

هدف: هدف پژوهش حاضر ارائه مدل دانش پژوهی به منظور توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش استان مازندران بود.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش در گروه پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران متخصص (شامل روسا، معاونین، کارشناسان و کارشناسان مسئول) اداره ی کل آموزش و پرورش استان مازندران بود و براساس جدول کرجسی و مورگان تعداد ۱۱۹ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. به منظور گردآوری اطلاعات از دو روش اسنادی (کتابخانه ها و پایان نامه، سایت های اینترنتی) و میدانی (توزیع و تکمیل پرسشنامه محقق ساخته) و با مراجعه به منطقه مورد مطالعه و توسط افراد نمونه، اقدام شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش شامل دو بخش؛ تحلیل آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار) که با کمک نرم‌افزار SPSS و تحلیل آمار استنباطی (روش های تحلیل عاملی تاییدی و مدل یابی معادلات ساختاری) بود که از نرم افزار LISREL استفاده گردید. در نهایت در ارائه مدل دانش آینده پژوهی مبتنی بر ابعاد و عوامل شناسایی شده از فرایند تحقیق و برآزش مدل معادلات ساختاری از روش حداقل مربعات جزئی و نرم افزار PLS استفاده شد.

یافته ها: یافته های حاصل از تحلیل داده ها نشان داد؛ کلیه مولفه ها دارای اثر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش برای آینده ی بودند. در این میان، بالاترین ضریب مربوط به توانمندی سازمانی بود و پس از آن به ترتیب عوامل فرهنگی و اجتماعی، معنوی و جسمانی قرار داشت.

نتیجه گیری: بر اساس یافته های پژوهش دانش سرمایه انسانی یکی از مهمترین و حیاتی ترین منابع راهبردی جهت پیشبرد اهداف آموزش و پرورش می باشد.

واژگان کلیدی: دانش پژوهی، توسعه منابع انسانی، آموزش و پرورش.

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

^۲ گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران (نویسنده مسئول) m_taghvaeeyazdi@yahoo.com

^۳ گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

مقدمه

بسیاری از پژوهش‌ها و آثار علمی انجام شده در زمینه مدیریت منابع انسانی روی تأثیرات مثبت سیستم‌ها و عملکرد مدیریت منابع انسانی متمرکز هستند. پیامدهایی همچون سلامت کارکنان، کارایی سازمانی و همکاری‌های گسترده‌تر اجتماعی مدت‌ها موضوع بحث در این خصوص بوده‌اند که مدیریت منابع انسانی می‌تواند مشارکت مثبتی برای سازمان و جامعه‌ی گسترده‌تر به وجود آورد (جکسون^۱ و همکاران، ۲۰۱۵). با توجه به آینده‌نگری در زمینه مسائل و مشکلات آینده جامعه باید در جهت توسعه منابع انسانی توانمند و کارداران کوشید و در این زمینه آموزش و پرورش و دانشگاه‌ها می‌توانند نقش بسزایی را ایفا نمایند. سازمان‌های آموزشی چون آموزش و پرورش علاوه بر توجه به تقویت بعدآموزشی به تقویت توانمندی‌های نیروی انسانی بپردازند که خود این منابع انسانی می‌توانند در رشد و پیشرفت سازمان و جامعه نقش بسزایی را ایفا نمایند (نوحی و عباس زاده، مداح^۲، ۲۰۱۲). توسعه منابع انسانی و توسعه شرکت لازم و ملزوم یکدیگر شمرده می‌شوند. در حقیقت دستیابی به توسعه سازمان‌ها بدون آموزش توسعه منابع انسانی غیر ممکن است. توسعه منابع انسانی هر گونه روند یا فعالیت مثبتی است که در کوتاه مدت یا دراز مدت توان توسعه دانش مبتنی بر کار، تخصص، سودآوری و رضایت را دارد. چه برای نتیجه فردی، گروهی، تیمی یا برای منافع یک سازمان، جامعه، ملت یا نهایتاً تمام بشریت. همچنین توسعه منابع انسانی به عنوان یکی از سیستم‌های عملکرد در سازمان می‌باشد که شامل تمام فعالیت‌های مرتبط با آموزش و توسعه کارکنان می‌باشد (لایمر، ۲۰۱۸). امروزه ادعا می‌شود که نیروی انسانی بزرگ‌ترین سرمایه سازمان‌ها و کشورها است و توسعه و رشد این مجموعه‌های انسانی بدون توسعه انسان‌ها به نتیجه نمی‌رسد (خلیل نژاد و مهری، ۱۳۹۵). از این رو توسعه منابع انسانی به عنوان سیاست‌ها و برنامه‌هایی تعریف می‌شود که از فرصت‌های برابر برای کسب و کاربرد مداوم مهارت، دانش، نگرش و شایستگی‌هایی که استقلال فردی را ارتقاء می‌بخشد، حمایت می‌نماید و متقابلاً برای سازمان فردی، جامعه محیط یادگیرنده سودمند می‌باشند (عبداللطیف^۳، ۲۰۱۱).

منابع انسانی با برنامه‌های استراتژیک سازمان و برنامه‌های منابع انسانی که در آن دانش، مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز تعریف شده است، تعیین می‌شود. این استراتژی‌ها به توسعه توانایی‌های افراد و تیم‌ها مربوط می‌شود، هم چنین موجب تشویق یادگیری فردی و سازمانی می‌شود و با این تفکر شکل می‌گیرند که افراد، سرمایه‌گذاران سرمایه انسانی هستند و سرمایه فکری خود را جایی به کار می‌گیرند که بیشترین بازده را به دست آورند. اگر برای افراد شرایط مناسب مهیا شود، مهارت‌ها، توانایی‌ها و دانش خود را توسعه می‌دهند و بهره‌وری محقق می‌شود (شیرازی، لاجوردی و لاجوردی، ۱۳۹۲). بنابراین در محیط کسب و کار امروزی، دانش اساسی‌ترین متغیر کلیدی برای کاهش فشارهای ناشی از سرعت تغییرات و نوآوری تلقی می‌شود چرا که هرگونه تعللی در پاسخ سریع به این گونه چالش‌ها و فشارها قطعاً خسارت‌های جبران‌ناپذیری را بر پیکره سازمان تحمیل خواهد کرد. که برخورد نظام مند و استفاده بهینه و مؤثر از این رویکرد با ارزش طی دهه‌های اخیر خود گواهی بر این ادعاست (ساعدی و همکاران، ۱۳۹۸).

بررسی ادبیات نظری در حوزه روش‌های آینده پژوهشی نشان می‌دهد که ترکیب این روش‌ها بیشتر در چارچوب‌های آینده نگاری صورت گرفته است. بنابراین چارچوب‌های آینده نگاری، مبنای مناسبی برای ایجاد هماهنگی بین روش‌های آینده پژوهشی با مراحل سیاست گذاری عمومی به دست می‌دهد. آینده نگاری با برخورداری از سه کارکرد بسیار مهم (آگاه سازی سیاستی، مشاوره سیاستی (مشاوره سیاستی-راهبردی) و تسهیل سیاستی) به عنوان یکی از عناصر الزامی سیاست گذاری شبکه ای و توزیعی به شمار می‌رود که می‌تواند با ارتقای پاسخگویی سیستم‌ها به سیاست‌های خاص، پویایی‌های موجود و تحولات آینده و هم چنین خلق شبکه‌ها و چشم اندازهای جدید در میان ذینفعان، پیاده سازی سیاست‌ها را تسهیل

¹ Jackson

² Noohi ,Abbaszadeh ,Maddah

³ Abdullatif

نماید(هاوس و پاول^۱، ۲۰۱۰). با نگرشی دقیق به پیشرفت های سریع و روزافزون در طی سالیان اخیر درمی یابیم که مناسبات و تحولات تازه ای در بنیان سازمان ها در حال شکل گیری است که بی گمان شگفتی های بی شماری هم چون رقابت های کشنده، فرصت های بی سابقه، تغییر و دگرگونی های نفس گیر و نیازهای متنوعی را برای سازمان ها به بار خواهد آورد(بالامورگان و عبدالزبور^۲، ۲۰۱۹). دانش سرمایه انسانی یکی از اصلی ترین و حیاتی ترین منابع راهبردی جهت پیش برد اهداف سازمان و درواقع تنها منبع قابل اتکا برای فتح بازارهای جدید به شمار می رود(زیم^۳ و همکاران، ۲۰۱۸). بدیهی است که درک این واقعیت ها ما را به سمت مفاهیم و رویکردهای جدیدی به منظور مشخص ساختن مکان و چگونگی کسب و تبادل دانش برای واکنش مفید و مؤثر به تغییرات و فرصت های حاصل از آن رهنمون می سازد (ساعدی و همکاران، ۱۳۹۸). در حوزه پژوهش حاضر و در مطالعات داخلی محمدی و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که در پایین ترین سطح شاخص های طراحی مدل شایستگی های مشاغل صنعت گردشگری و طراحی نظام اطلاعات منابع انسانی بیشترین تاثیر را بر دیگر شاخص ها دارند و در بالاترین سطح شاخص تعریف و اعطای جوایز تعالی مدیریت منابع انسانی صنعت گردشگری قرار گرفت که دارای بیشترین وابستگی بود. نتایج پژوهش ملایی (۱۳۹۸) نشان داد که اعتبار هر چهار مولفه توسعه منابع انسانی (توسعه یادگیری، توسعه مسیر شغلی، ارتقای انگیزش، توسعه تعاملات و ارتباطات) مورد تایید قرار گرفت و مولفه توسعه تعاملات و ارتباطات دارای بالاترین میانگین امتیاز می باشد. ابراهیمی نژاد و فرجوند (۱۳۹۳) اعلام کردند امروزه عملکرد مدیریت شرکت در حفظ و نگهداری پرسنل مطلوب نبوده و لازم است، شیوه هایی جهت تاثیر هر چه بیش تر عوامل انگیزشی به کار گرفته شود. نقش و جایگاه منابع انسانی در سازمان ها به گونه ای است که حیات و دوام سازمان ها درگرو توانمندی های آن هاست.

هم چنین، در مطالعات خارجی، ژانگ^۴ و همکاران (۲۰۲۰) اظهار داشتند که شکاف زیادی بین فعالیت های آموزشی بخش های پیشرفته و سایر مناطق در کشور چین وجود دارد. در مناطق با اقتصادهای بالاتر، توسعه بیشتری در بخش های آموزشی رخ داده است که این موضوع می تواند به عدم توازن نیازهای آموزشی در بخش های مختلف کشور منجر شود. ژیانو^۵ و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند مسئولیت اجتماعی منجر به بهبود فعالیت های مسئولیت اجتماعی سازمان ها می شود و از سوی دیگر، داشتن مسئولیت اجتماعی نسبت به کارکنان می تواند منجر به افزایش کارایی آن ها شود و سازمان بایستی نسبت به افزایش فعالیت های مسئولیت اجتماعی در بخش مدیریت منابع انسانی اقدام نمایند. بادهور^۶ و همکاران (۲۰۱۷) اعلام کردند مدیریت منابع انسانی در شرکت های چندملیتی بسیار جوان بوده و نیازمند پژوهش های بیشتری در این حوزه می باشد. یافته های پژوهش ساهو^۷ (۲۰۱۶) نشان می دهد که توسعه منابع انسانی (آموزش، مدیریت شغلی و مدیریت عملکرد) از طریق توسعه شایستگی های کارکنان بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار است. مطالعه طرح نوین سند ملی آموزش و پرورش در افق ۲۰ ساله، نشان می دهد که نظام مدیریتی آموزش و پرورش نظامی کارآمد، اثربخش، کمال جو و انقلابی است و دستیابی به این مهم نیازمند منابع انسانی توسعه یافته در آینده می باشد. بنابراین جهت تحقق اهداف آرمانی، آموزش و پرورش نیازمند نیروی انسانی متناسب با موقعیت راهبردی آینده است و باید با کاوش و مطالعه در دنیای آینده، این مساله مهم را کشف کند که برای انجام ماموریت های آتی به چه مدیرانی با چه ویژگی هایی نیازمند است؟ کشف این حلقه مفقوده جز از طریق مطالعه و بررسی آینده و با بهره گیری از دانش و ترسیم مدل و ایجاد سازوکارهایی در جهت توسعه منابع انسانی آینده آموزش و پرورش امکان پذیر نیست. محوریت آینده پژوهی در دهه های اخیر و توجه محققان مدیریت به این مقوله، موجب شده است که پژوهش های

¹ havus & Powell

² Balamurugan, Abdul Zubar

³ Zaim

⁴ Zhang

⁵ Xiao

⁶ Budhwar

⁷ Sahu

گسترده‌ای در این خصوص صورت گیرد اما عدم انجام پژوهشی مستقل با موضوع طراحی و تبیین آینده پژوهی در توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش و اهمیت این موضوع در تداوم نظام تعلیم و تربیت و هم‌چنین تأکید به چشم‌انداز ۲۰ ساله نظام جمهوری اسلامی مبتنی بر انقلابی بودن و نیز توجه به اهداف کلان و راهبردهای تحول و تعالی آموزش و پرورش، پژوهشگر را بر آن داشت تا به وسیله پژوهش به ارائه و تبیین آینده پژوهی در توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش بپردازد. و با تحلیل و تبیین دانش موجود آینده پژوهی و شناخت مؤلفه‌های موثر بر حوزه منابع انسانی به الگویی برای آینده پژوهی در منابع انسانی آموزش و پرورش دست یافت تا دست‌اندرکاران و مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی از ادبیات موضوع به منظور شناخت بیشتر دانش و فن‌آوری آینده پژوهی بهره‌لزم را بگیرند و با بهره‌مندی از آن، به هدایت مطالعات آینده پژوهی منابع انسانی بپردازد گزینه‌های محتمل را پیش‌بینی کند و توسعه مستمر و آینده‌نگری سرمایه انسانی را محقق نمایند. با توجه به مطالب ارائه شده در بخش‌های بالا، فرضیه‌های پژوهش به شرح ذیل تدوین شده‌اند: ۱- ابعاد آینده پژوهی در علوم انسانی جهت توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش مازندران کدامند؟ ۲- آرایه مدل مناسب دانش آینده پژوهی برای توسعه منابع انسانی چگونه است؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش در گروه پژوهش‌های توصیفی-پیمایشی بود. به منظور گردآوری اطلاعات از دو روش اسنادی (کتابخانه‌ها و پایان‌نامه، سایت‌های اینترنتی) و میدانی (توزیع و تکمیل پرسشنامه محقق ساخته) و با مراجعه به منطقه مورد مطالعه و توسط افراد نمونه، اقدام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران متخصص (شامل روسا، معاونین، کارشناسان و کارشناسان مسئول) اداره‌ی کل آموزش و پرورش استان مازندران و براساس جدول کرجسی و مورگان^۱ تعداد ۱۱۹ نفر به عنوان حجم نمونه انتخاب شد. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش شامل دو بخش؛ تحلیل آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار) با کمک نرم‌افزار SPSS و در تحلیل آمار استنباطی (روش‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری) از نرم‌افزار LISREL استفاده گردید و در نهایت به ارائه مدل دانش آینده پژوهی مبتنی بر ابعاد و عوامل شناسایی شده از فرایند تحقیق پرداخته شد. در این راستا از نرم افزار PLS در جهت برازش مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی استفاده گردید و نتایج حاصل از برآورد سهم هر یک از ابعاد در تبیین مولفه‌های اصلی و سهم هر مولفه در تبیین مدل آینده پژوهی ارائه گشت.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های جمعیت‌شناختی نشان داد که ۷۵/۵ درصد از اعضای نمونه مورد مطالعه را مردان و ۲۴/۵ درصد آنان را زنان تشکیل می‌دادند. هم‌چنین، ۷۷/۳ درصد از اعضای نمونه مورد مطالعه دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۲۲/۷ درصد آن‌ها دارای تحصیلات دکتری بودند. ضمن اینکه، ۱۸/۵ درصد از اعضای نمونه مورد مطالعه را افراد مجرد و ۸۱/۵ درصد آنان را متأهلین تشکیل می‌دادند. در نهایت، ۱۳/۵ درصد از اعضای نمونه مورد مطالعه دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال، ۳۷/۸ درصد بین ۵ تا ۱۰ سال و ۴۸/۷ درصد بیشتر از ۱۰ سال بودند.

شناسایی ابعاد آینده پژوهی برای توسعه منابع انسانی در این بخش به شناسایی ابعاد مدل آینده پژوهی با هدف توسعه منابع انسانی پرداخته شد. برای این منظور از تحلیل عاملی اکتشافی با روش تحلیل مولفه‌های اصلی استفاده شد. در این روش تحلیل عاملی، تعداد عامل‌های شناسایی شده از داده‌ها مبتنی بر تعداد مقادیر ویژه بزرگ‌تر از یک در ماتریس کواریانس داده‌ها بود. برای این منظور هریک از مولفه‌های توانمندی سازمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل معنوی و عوامل جسمانی

به طور جداگانه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در ادامه به تشریح نتایج حاصل از این تحلیل ها پرداخته شده است. جدول (۱) نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به عوامل توانمندی سازمانی در مدل آینده پژوهی را نشان می دهد.

جدول ۱. تحلیل عاملی اکتشافی مولفه توانمندی سازمانی

شاخص	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶	عامل ۷
ارائه به موقع گزارش							۰/۶۹۹
نظارت خارجی بر فعالیت مدیران							۰/۷۲۱
آگاهی از وظایف و پاسخگویی در قبال آن ها							۰/۷۹۴
حمایت و پشتیبانی گسترده از چشم انداز شغلی			۰/۸۵۱				
چشم انداز مشترک نسبت به اهداف سازمان			۰/۸۵۰				
ایجاد فرصت های خودارزیابی برای تحقق اهداف سازمان			۰/۷۷۳				
توسعه قابلیت ها از طریق برنامه های مشارکت کارکنان	۰/۷۴۶						
افزایش تسلط شغلی از طریق برنامه های آموزش کارکنان	۰/۷۵۷						
افزایش ظرفیت شغلی از طریق اتکا به نظرات و پیشنهادات	۰/۷۹۶						
ایجاد اطمینان در مورد توانایی انجام کارها	۰/۸۰۳						
تلاش برای تحقق اهداف شخصی و سازمانی							۰/۷۰۹
تلاش برای بدست آوردن ممکن ها در سازمان							۰/۷۸۸
تلاش برای انجام بهینه کارها							۰/۷۳۸
تاثیرگذاری بر وقایع از طریق ارائه بازخوردهای مدیریتی						۰/۷۴۶	
افزایش کنترل بر واحد کاری از طریق اعطای اختیارات						۰/۷۹۸	
پرداختن به اهمیت نقش سازمانی مدیران در برنامه های سازمان						۰/۸۰۱	
افزایش قابلیت نوآوری در پذیرش و توسعه روش ها		۰/۷۷۹					
استفاده از روش های مختلف برای افزایش خلاقیت کارکنان		۰/۷۲۵					
استفاده از روش های مختلف برای تسهیم کارکنان در تصمیم گیری		۰/۷۹۵					
ایجاد نوآوری در پیشرفت کار به اشکال مختلف		۰/۷۵۹					
حل مسائل از طریق تشخیص علل وقوع و نحوه جلوگیری از آن			۰/۷۰۳				
تشویق کارکنان به انجام اقدامات لازم صرف نظر از نتیجه اقدام			۰/۸۴۰				
تشویق کارکنان به شناسایی دیدگاه سایر افراد			۰/۷۳۷				

همانطور که نتایج جدول (۱) نشان می دهد که بزرگ ترین قدرمطلق بارهای عاملی بدست آمده برای هر شاخص (سنجه)، در ستون مربوط به عوامل ۷ گانه شناسایی شده از فرایند تحلیل عاملی اکتشافی تخصیص داده شده اند. ارزیابی کلی این شاخص ها نشان می دهد که عامل ۶ معرف مسئولیت پذیری و پاسخگویی، عامل ۳ معرف آینده نگری و آینده سازی، عامل ۱ معرف شایستگی های حرفه ای، عامل ۷ معرف وجدان کاری، عامل ۵ معرف کارآمدی و اثربخشی، عامل ۲ معرف خلاقیت و نوآوری و عامل ۴ نیز معرف تفکر سیستمی در کارکنان بوده است. از این رو عامل های شناسایی شده از تحلیل عاملی تحقیق، سنجه های مربوط به هریک از خرده مقیاس های توانمندی سازمانی را به درستی تفکیک نموده اند. لذا می توان ادعا نمود که مسئولیت پذیری و پاسخگویی، آینده نگری و آینده سازی، شایستگی حرفه ای، وجدان کاری، کارآمدی و اثربخشی، خلاقیت و نوآوری و تفکر سیستمی از ابعاد توانمندی سازمانی در مدل آینده پژوهی توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران بوده اند.

شاخص KMO در تحلیل عاملی مولفه توانمندی سازمانی برابر با مقدار ۰/۸۶۸ و بزرگ تر از مقدار تجربی ۰/۷ می باشد و نشان از کفایت حجم نمونه برای انجام این تحلیل دارد. همچنین سطح معناداری آزمون بارتلت کوچکتر از خطای ۰/۰۵ بدست آمد که موید عدم همانی بودن ماتریس کواریانس داده ها و به بیان دیگر، قابلیت استخراج عوامل مکنون از داده ها است. با

استناد به درصد واریانس استخراجی تحلیل، این ۷ عامل می‌توانند ۷۴/۰۹۹ درصد از تغییرات موجود در داده‌ها را توجیه و تبیین نمایند. از این رو تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده از برازندگی کافی برای استناد نتایج برخوردار بوده است. جدول (۲) نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به عوامل فرهنگی و اجتماعی در مدل آینده پژوهی را نشان می‌دهد. جدول ۲. تحلیل عاملی اکتشافی عوامل فرهنگی و اجتماعی

شاخص	عامل ۱	عامل ۲	عامل ۳	عامل ۴	عامل ۵	عامل ۶
احتیاط و برخورداری از عقل سلیم					۰/۸۵۴	
اتخاذ تصمیمات عاقلانه و اطلاع از حوادث جاری					۰/۷۵۱	
شایستگی و کارایی لازم					۰/۷۲۰	
اثربخشی و کاؤآمدی کافی					۰/۷۶۴	
استفاده از تخصص و مهارت کامل افراد					۰/۷۶۰	
برخورداری از فرصت ارتقای دانش و مهارت شغلی					۰/۸۰۸	
تاکید بر آموزش کارکنان در تمام سطوح					۰/۸۱۶	
اهمیت به کار گروهی و تیمی			۰/۸۱۰			
اهمیت به نظرات افراد			۰/۸۳۷			
استفاده از مهارت و استعداد افراد در اجرای فعالیت‌ها			۰/۸۵۳			
اعطای فرصت و آزادی عمل در خصوص شیوه انجام کارها			۰/۸۰۵			
رعایت ادب در برابر افراد غیرقابل تحمل		۰/۷۵۳				
تشکر و قدردانی از دیگران		۰/۸۵۶				
کنترل خشم		۰/۸۴۲				
لذت بردن از مصاحبت با دیگران		۰/۸۱۲				
استفاده از سبک مدیریت مشارکتی	۰/۸۳۱					
مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط سازمانی	۰/۷۶۵					
اعطای فرصت آزادی و استقلال به کارکنان	۰/۸۴۰					
استقبال از انتقادهای سازنده	۰/۸۱۴					
احساس رضایت شغلی				۰/۷۹۸		
تضمین امنیت شغلی				۰/۸۷۲		
یادگیری سازمانی کارکنان				۰/۷۶۷		
ترفیعات مرتبط با عملکرد شغلی				۰/۸۶۴		

مطابق با نتایج جدول (۲) بزرگترین قدرمطلق بارهای عاملی بدست آمده برای هر شاخص (سنجه) در ستون مربوط به عوامل ۶ گانه شناسایی شده از فرایند تحلیل عاملی اکتشافی تخصیص داده شده‌اند. ارزیابی کلی این شاخص‌ها نشان می‌دهد که عامل ۵ معرف خودباوری و خوداتکایی، عامل ۶ معرف مردم‌سالاری، عامل ۳ معرف روحیه تعاون، عامل ۲ معرف سازگاری اجتماعی، عامل ۱ معرف نقدپذیری و مشارکت جویی و عامل ۴ معرف انگیزه و نشاط بوده است. از این رو عامل‌های شناسایی شده از تحلیل عاملی تحقیق، سنجه‌های مربوط به هریک از خرده‌مقیاس‌های عوامل فرهنگی و اجتماعی را به درستی تفکیک نموده‌اند. لذا می‌توان ادعا نمود که خودباوری و خوداتکایی، مردم‌سالاری، روحیه تعاون، سازگاری اجتماعی، نقدپذیری و مشارکت جویی، انگیزه و نشاط از ابعاد عوامل فرهنگی و اجتماعی در مدل آینده پژوهی توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران بوده‌اند.

شاخص KMO در تحلیل عاملی مولفه‌های فرهنگی و اجتماعی برابر با مقدار ۰/۸۵۶ و بزرگتر از مقدار تجربی ۰/۷ می‌باشد و نشان از کفایت حجم نمونه برای انجام این تحلیل دارد. همچنین سطح معنادار آزمون بارتلت کوچکتر از خطای ۰/۰۵ بدست آمد که موید عدم همانی بودن ماتریس کواریانس داده‌ها و به بیان دیگر، قابلیت استخراج عوامل مکنون از داده‌ها است. با

استناد به درصد واریانس استخراجی تحلیل، این ۶ عامل می توانند ۷۴/۶۷۴ درصد از تغییرات موجود در داده ها را توجیه و تبیین نمایند. از این رو تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده از برازندگی کافی برای استناد نتایج برخوردار بوده است. جدول (۳) نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به عوامل معنوی در مدل آینده پژوهی را نشان می دهد.

جدول ۳. تحلیل عاملی اکتشافی عوامل معنوی

عامل ۴	عامل ۳	عامل ۲	عامل ۱	شاخص
		۰/۷۷۷		بهره گیری از الگوهای دینی در انجام کارها
		۰/۸۳۸		رازداری
		۰/۸۲۴		صبوری
	۰/۸۴۰			تعهد به انجام کارها ه نحو بهینه
	۰/۸۲۸			ایجاد حس هدفمندی در انجام کارها
	۰/۸۱۱			برخورداری از اصول اخلاقی و حرفه ای
		۰/۸۶۰		صداقت بالا در بین کارکنان
		۰/۷۸۸		فضیلت مداری در سازمان
		۰/۸۵۱		صداقت و رازداری کارکنان
۰/۷۸۲				تاکید بر پرهیز از اسراف
۰/۷۸۰				استفاده از منابع سازمان به طور بهینه
۰/۷۹۶				راهبردهای کاهش هزینه و جلوگیری از اتلاف منابع

مطابق با نتایج جدول (۳) بزرگترین قدرمطلق بارهای عاملی بدست آمده برای هر شاخص (سنجه) در ستون مربوط به عوامل ۴ گانه شناسایی شده از فرایند تحلیل عاملی اکتشافی تخصیص داده شده اند. ارزیابی کلی این شاخص ها نشان می دهد که عامل ۲ معرف ایمان و خداهراسی، عامل ۳ معرف اصولگرایی، عامل ۱ معرف بصیرت و فضیلت اخلاقی و عامل ۴ معرف پرهیز از اسراف بوده است. از این رو عامل های شناسایی شده از تحلیل عاملی تحقیق، سنجه های مربوط به هریک از خرده مقیاس های عوامل معنوی را به درستی تفکیک نموده اند. لذا می توان ادعا نمود که ایمان و خداهراسی، اصولگرایی، بصیرت و فضیلت اخلاقی، پرهیز از اسراف از ابعاد عوامل معنوی در مدل آینده پژوهی توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران بوده اند.

شاخص KMO در تحلیل عاملی عوامل معنوی برابر با مقدار ۰/۷۹۶ و بزرگتر از مقدار تجربی ۰/۷ می باشد و نشان از کفایت حجم نمونه برای انجام این تحلیل دارد. سطح معنادار آزمون بارتلت نیز کوچکتر از خطای ۰/۰۵ بدست آمد که موید عدم همانی بودن ماتریس کواریانس داده ها و به بیان دیگر، قابلیت استخراج عوامل مکنون از داده ها است. همچنین با استناد به درصد واریانس استخراجی تحلیل، این ۴ عامل می توانند ۷۳/۶۳۹ درصد از تغییرات موجود در داده ها را توجیه و تبیین نمایند. از این رو تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده از برازندگی کافی برای استناد نتایج برخوردار بوده است.

جدول (۴) نتایج حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی مربوط به عوامل جسمانی در مدل آینده پژوهی را نشان می دهد.

جدول ۴. تحلیل عاملی اکتشافی عوامل جسمانی

عامل ۳	عامل ۲	عامل ۱	شاخص
	۰/۷۶۹		عدم وجود ضعف جسمانی به دلیل کار زیاد
	۰/۸۳۲		عدم وجود اضطراب و بی خوابی
	۰/۷۸۷		عدم وجود مشکلات روحی ناشی از مسائل سازمانی
۰/۸۴۵			تلاش برای کنترل رفتار در سازمان
۰/۷۵۵			پیروی از قوانین و مقررات سازمان
۰/۸۳۳			ساماندهی و نظم و ترتیب در انجام کارها
	۰/۷۰۴		مصاحبت با دیگران در خصوص برنامه های کاری موفق
	۰/۸۰۲		اطمینان از توانایی انجام کار

تبحر و قابلیت لازم برای انجام کار	۰/۸۳۲
تسلط بر مهارت‌های مورد نیاز شغلی	۰/۸۲۹

مطابق با نتایج جدول (۴) بزرگ‌ترین قدرمطلق بارهای عاملی بدست آمده برای هر شاخص (سنجه) در ستون مربوط به عوامل ۳ گانه شناسایی شده از فرایند تحلیل عاملی اکتشافی تخصیص داده شده‌اند. ارزیابی کلی این شاخص‌ها نشان می‌دهد که عامل ۲ معرف سلامت، عامل ۳ معرف نظم و انضباط و عامل ۱ معرف مهارت و جسارت بوده‌است. از این رو عامل‌های شناسایی شده از تحلیل عاملی تحقیق، سنجه‌های مربوط به هریک از خرده مقیاس‌های عوامل جسمانی را به درستی تفکیک نموده‌اند. لذا می‌توان ادعا نمود که سلامت، نظم و انضباط و مهارت و جسارت از ابعاد عوامل جسمانی در مدل آینده پژوهی توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران بوده‌اند.

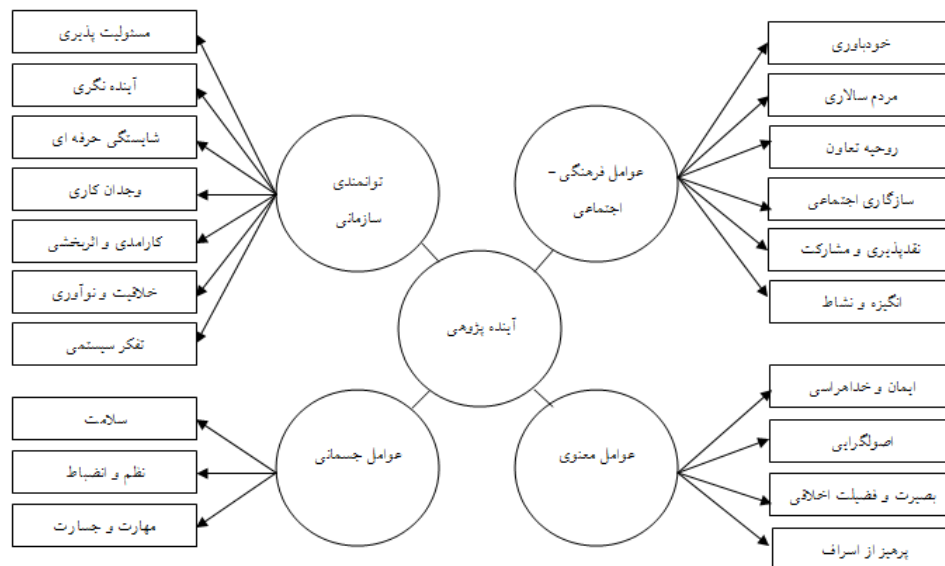
شاخص KMO در تحلیل عاملی عوامل جسمانی برابر با مقدار ۰/۸۱۵ و بزرگتر از مقدار تجربی ۰/۷ می‌باشد و نشان از کفایت حجم نمونه برای انجام این تحلیل دارد. سطح معنادار آزمون بارتلت نیز کوچکتر از خطای ۰/۰۵ بدست آمد که موید عدم همانی بودن ماتریس کواریانس داده‌ها و به بیان دیگر، قابلیت استخراج عوامل مکنون از داده‌ها است. همچنین با استناد به درصد واریانس استخراجی تحلیل، این ۳ عامل می‌توانند ۶۹/۶۷۱ درصد از تغییرات موجود در داده‌ها را توجیه و تبیین نمایند. از این رو تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده از برازندگی کافی برای استناد نتایج برخوردار بوده‌است. به طور کلی یافته‌های حاصل از تحلیل سوال اول تحقیق نشان می‌دهد که آینده پژوهی توسعه منابع انسانی شامل ۴ عامل اصلی: توانمندی سازمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل معنوی و عوامل جسمانی است که این عوامل برآمده از ادبیات نظری تحقیق بوده‌اند. طبق یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده در فوق نیز مشاهده شد که هریک از عوامل فوق از طریق ابعاد و مولفه‌هایی قابل تبیین و توجیه هستند.

به منظور ارائه مدل دانش آینده پژوهی مبتنی بر ابعاد و عوامل شناسایی شده از فرایند تحقیق، از برازش مدل معادلات ساختاری استفاده شد و نتایج حاصل از برآورد سهم هریک از ابعاد در تبیین مولفه‌های اصلی و سهم هر مولفه در تبیین مدل آینده پژوهی ارائه گشت. در این راستا از برازش مدل معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده گردید. در این مدل، روابط بین متغیرهای تحقیق به طور همزمان سنجیده و میزان سهم هریک از متغیرهای مشاهده و در تبیین مفاهیم مکنون تحقیق تعیین گردید. در این روش، فرض نرمال بودن توزیع متغیرها ضرورتی ندارد و برآورد ضرایب بر پایه روش بوت استرپ و تکرار برآورد ضرایب مدل برای زیر-نمونه‌های با تعداد بالا انجام پذیرفت. با توجه به ضرایب به دست آمده از مدل ساختاری تحقیق مشاهده گردید که سهم توانمندی سازمانی از دانش آینده پژوهی به منظور توسعه منابع انسانی برابر با ۰/۸۶۹، سهم عوامل فرهنگی و اجتماعی برابر با ۰/۷۴۸، سهم عوامل معنوی برابر با ۰/۷۳۴ و سهم عوامل جسمانی برابر با ۰/۶۹۰ است. به منظور بررسی معناداری ضرایب به دست آمده در مدل، قدرمطلق آماره‌های معناداری که دارای توزیع تی-استودنت می‌باشند مورد توجه قرار گرفت. با توجه به برآورد آماره‌های آزمون معناداری مشاهده گشت که نقش هریک از عوامل توانمندی سازمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل معنوی و عوامل جسمانی در توجیه و تبیین آینده پژوهی منابع انسانی معنادار و قدرمطلق آماره‌های آزمون معناداری ضرایب، بزرگ‌تر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که مدل آینده پژوهی جهت توسعه منابع انسانی دارای عوامل توانمندی سازمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل معنوی و عوامل جسمانی است که هریک از این عوامل نیز از طریق ابعاد مورد بحث در تحلیل‌های پیشین قابل اندازه‌گیری هستند. جدول (۵) نتایج حاصل از آزمون معناداری هریک از این عوامل در تبیین مدل آینده پژوهی را نشان می‌دهد.

جدول ۵. نتایج آزمون معناداری مدل آینده پژوهی

عوامل	ضریب	انحراف معیار	قدر مطلق آماره t	معناداری
توانمندی سازمانی	۰/۸۶۹	۰/۰۳۲	۲۷/۳۰۳	۰/۰۰۰
عوامل جسمانی	۰/۶۹۰	۰/۰۵۴	۱۲/۸۴۹	۰/۰۰۰
عوامل فرهنگی و اجتماعی	۰/۷۴۸	۰/۰۴۶	۱۶/۲۷۱	۰/۰۰۰
عوامل معنوی	۰/۷۳۴	۰/۰۴۶	۱۵/۹۲۶	۰/۰۰۰

با توجه به سطح معناداری به دست آمده برای اندازه اثر هریک از مولفه های توانمندی سازمانی، عوامل جسمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی و عوامل معنوی در تبیین مدل آینده پژوهی مشاهده می شود که احتمال معناداری تمامی آن ها کوچک تر از خطای ۰/۰۵ به دست آمده و نشان می دهد که مدل آینده پژوهی در جهت توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران از طریق این چهار مولفه قابل تبیین است. بنابراین مدل نهایی آینده پژوهی در جهت توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران را می توان به صورت نمودار (۱) نشان داد:



نمودار ۱. مدل نهایی آینده پژوهی

بحث و نتیجه گیری

در پژوهش حاضر به بررسی کاربست دانش آینده پژوهی برای توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش استان مازندران پرداخته شده است. برای این منظور مولفه های معنوی، توانمندسازی، جسمانی و توانمندی اجتماعی و فرهنگی به عنوان مولفه های توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش برای آینده در نظر گرفته شد. نتایج به دست آمده در بخش تحلیل عاملی اکتشافی نشان می دهد که مسئولیت پذیری و پاسخگویی، آینده نگری و آینده سازی، شایستگی حرفه ای، وجدان کاری، کارآمدی و اثربخشی، خلاقیت و نوآوری و تفکر سیستمی از ابعاد توانمندی سازمانی در مدل آینده پژوهی توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران بوده اند. علاوه بر این، خودباوری و خودتکایی، مردم سالاری، روحیه تعاون، سازگاری اجتماعی، نقدپذیری و مشارکت جویی، انگیزه و نشاط از ابعاد عوامل فرهنگی و اجتماعی در مدل آینده پژوهی توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران بوده اند. ضمن اینکه، ایمان و خداهراسی، اصولگرایی، بصیرت و فضیلت اخلاقی، پرهیز از اسراف از ابعاد عوامل معنوی در مدل آینده پژوهی توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران بوده اند. در نهایت، سلامت، نظم و انضباط و مهارت و جسارت از ابعاد عوامل جسمانی در مدل آینده پژوهی توسعه منابع انسانی در آموزش و پرورش استان مازندران بوده اند. به طور کلی یافته های حاصل از تحلیل سوال اول تحقیق نشان می دهد که آینده پژوهی توسعه منابع انسانی شامل ۴ عامل اصلی: توانمندی سازمانی، عوامل فرهنگی و اجتماعی، عوامل معنوی و عوامل جسمانی است که این عوامل برآمده از ادبیات نظری تحقیق بوده اند. در بخش بعدی، با استفاده از نرم افزار پی ال اس، به بررسی اثر کلیه مولفه ها بر توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش برای آینده پرداخته شد که یافته ها نشان می دهد کلیه مولفه ها دارای اثر مثبت و معناداری بر توسعه منابع انسانی آموزش و پرورش برای آینده می باشند. در این میان، بالاترین ضریب مربوط به توانمندی سازمانی بوده و پس از آن به ترتیب عوامل فرهنگی و اجتماعی، معنوی و جسمانی قرار دارند. در این جا نیز یافته ها

تاکید می‌کند که سازمانی در بخش منابع انسانی موفق می‌شود که بتواند توانمندیهای خود را افزایش دهد. استفاده از کارکنانی دارای شایستگی‌های حرفه‌ای، کارآمد و با توانایی‌های مختلف می‌تواند به سازمان در راستای افزایش بهره‌وری و کارایی کمک زیادی نماید. در انتها بایستی اشاره شود که یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان سازگار با نتایج پژوهش مختلفی از جمله محمدی و همکاران (۱۳۹۹)، ملایی (۱۳۹۸)، ژیاو و همکاران (۲۰۱۹)، بادهوار و همکاران (۲۰۱۷)، ساهو (۲۰۱۶) و جیانگ و لیو^۱ (۲۰۱۵) دانست.

نتایج این پژوهش می‌تواند هم برای نظریه پردازان و دانشجویان و هم برای فعالان در حوزه‌های مدیریتی مفید فایده باشد. با توجه به یافته‌های پژوهش پیشنهاد می‌گردد: به منظور افزایش شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان، آموزش‌هایی در قالب برنامه‌های افزایش مهارت به آنها ارایه گردد. همچنین به منظور افزایش شایسته‌سالاری، کارکنان از فرصت کافی برای ارتقای دانش، مهارت و توانایی‌های فردی به منظور انجام وظایف خویش برخوردار باشند. از سویی سازمان به کارکنان فرصت و آزادی عمل دهد تا در خصوص شیوه انجام کارها اظهار نظر داشته که این امر موجب افزایش روحیه تعاون و همکاری بین کارکنان خواهد گردید. به منظور کاهش تنش در محیط از کارکنان سازمان خواسته شود نسبت به همکاران و ارباب رجوع مودبانه و با احترام برخورد نمایند و سازمان نیز به منظور کاهش استرس کارکنان، از برنامه‌های مشاوره‌ای روان‌شناسی و ورزشی در جهت افزایش روحیه کارکنان خود بهره‌گیرد. سازمان آموزش و پرورش با توجه به نقاط ضعف و قوت خود و هم‌چنین فرصت‌ها و تهدیدهای موجود، به آماده‌سازی زمینه‌های توسعه مطلوب منابع انسانی بپردازد که این کار مستلزم داشتن الگویی مشخص و تخصیص بودجه می‌باشد. همچنین به منظور افزایش توانمندی و مسئولیت‌پذیری کارکنان خود، افراد به صورت دوره‌ای مورد ارزیابی قرار داده تا پاسخگو وظایف خود باشند.

¹ Jiang& Liu

منابع

- ابراهیمی نژاد، مهدی واسفندیار فرجوند. (۱۳۹۳). جهت تنظیم تا کنترل. تهران: انتشارات سمت.
- خلیل نژاد، شهرام و مهری، امیر (۱۳۹۵) نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۹): ۳-۹.
- ساعدی، عبدالله؛ سپهوند، رضا؛ موسوی، سید نجم الدین؛ حکاک محمد. (۱۳۹۸)، طراحی و تبیین مدل معماری دانش منابع انسانی در سازمان های دانش بنیان، نشریه علمی پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۱(۳): ۶۸-۳۷.
- شیرازی، علی؛ لاجوردی، سمانه؛ لاجوردی، مهناز. (۱۳۹۲)، گونه شناسی نقش سیاست های بهره وری منابع انسانی، مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴(۲): ۱۰۴-۷۵.
- محمدی، عبدالمجید؛ اعتباریان، اکبر؛ ابراهیم زاده دستجردی، رضا. (۱۳۹۹) طراحی مدل توسعه منابع انسانی صنعت گردشگری اصفهان مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش، ۳(۸): ۲۴۰-۲۰۷.
- ملایی، امیر حمزه. (۱۳۹۸) بررسی اهمیت و اعتبارسنجی مولفه های توسعه منابع انسانی در سازمان های دولتی، پنجمین کنفرانس بین المللی علوم مدیریت و حسابداری، صص ۱-۱۰.
- Abdullatif, A. (2011) ", (Introduction to the beginnings of the transgression of transport", All Engineering Society Ain Shams Ali Zain Al-Abedin, Hatem.
- Balamurugan A, Abdul Zubar H. (2019). An integrated approach to performance measurement, analysis, improvements and knowledge management in healthcare sector, International Journal of Knowledge Management Studies, 93(9): 87-11.
- Budhwar P, Rosalie L. Tung A V, Hoa D. (2017), Developments in Human Resource Management in MNCs from BRICS Nations: A Review and Future Research Agenda, Journal of International Management .intman.2017.04.003
- havus J, Powell G. (2011), When Work and Family Collide: Deciding between Competing Role Demands, Organisational Behaviour and the Human Decision Processes, 90(2): 291-303.
- Jackson A, Moldrich B, Roebuck A. (2015); "Mandatory audit firm rotation and audit quality", Managerial Auditing Journal, 23(5): 420-437.
- Jiang J Y, Liu Ch. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social Human Resource Management Review, 25:126-137.
- Lawyer G. (2018). Deaf education and deaf culture: Lessons from Latin America. American Annals of the Deaf, 162(5): 486-8.
- ngtian, Fang Lee C, Jiuping Xu, Huimin B. (2019), To what extent is corporate social responsibility part of human resource management in the Chinese context? A review of literature and future research directions, Human Resource Management Review.
- Noohi S, Abbaszadeh A, Maddah M. (2012) SSB. University engagement and collaborative learning in nursing students of Kerman University of Medical Sciences. Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research, 18(6): 505-10.
- Sahu S. (2016) Psychological co-morbidity in children with specific learning disorders. Journal of Family Medicine and Primary Care, 4(1): 21-25.
- Zaim H, Keceli Y, Jaradat A, Kastrati, S. (2018). The effects of knowledge management processes on human resource management: Mediating role of knowledge utilization
- Zhang G, Wu J, Zhu Q. (2020) Performance evaluation and enrollment quota allocation for higher education institutions in China, Evaluation and Program Planning 81 (2020) 101821.

Provide a Scholarly Model for the Development of Human Resources in Education

Zinat Hadiyan¹

Maryam Taghveei Yazdi^{2*}

Kiumars Khatir Pasha³

Abstract

Purpose: The aim of this study was to present a scholarly model for the development of human resources in education in Mazandaran province.

Methodology: The present study was applied in terms of purpose and in terms of method in the group of descriptive-survey research. The statistical population of the study included all expert managers (including heads, deputies, experts and responsible experts) of the General Department of Education of Mazandaran Province and based on Krejcie and Morgan table, 119 people were selected as the sample size. In order to collect information from two documentary methods (libraries and dissertations, Internet sites) and field (distribution and completion of a researcher-made questionnaire) and referring to the study area and by sample people, was done. Research data analysis consists of two parts; Descriptive statistics analysis (mean, standard deviation, frequency distribution tables and graphs) with the help of SPSS software and inferential statistics analysis (confirmatory factor analysis and structural equation modeling methods) using LISREL software. Finally, in presenting the futures research knowledge model based on the dimensions and identified factors of the research process and fitting the structural equation model, the partial least squares method and PLS software were used.

Results: Findings from data analysis showed; All components had a positive and significant effect on the development of education human resources for the future. Among them, the highest coefficient was related to organizational capability, followed by cultural and social, spiritual and physical factors, respectively.

Conclusion: Based on the research findings, knowledge of human capital is one of the most important and vital strategic resources to advance the goals of education.

Keywords: Scholarship, Human Resources Development, Education.

¹ PhD Student in Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran

² Department of educational management, sari branch, Islamic Azad, sari. Iran (Corresponding Author).
m_taghvaeeyazdi@yahoo.com

³ Department of educational management, sari branch, Islamic Azad, sari. Iran.