بررسی رابطه الگوی توانمندسازی منابع انسانی و تعالی سازمانی

شهلا شهباز[۱]، محمدرضا دلوی[۲]، الهه لشگری[۳]

چکیده

تعالی سازمانی، ساختار مدیریتی است که با تکیه بر اصول و مفاهیم اساسی و توجه داشتن به معیارهای اصلی مدیریت کیفیت فراگیر و سیستم خودارزیابی زمینه پیشرفت و بهسازی سازمان را فراهم می‌کند و ابزاری برای سنجش میزان استقرار سیستم‌ها در سازمان و راهنمایی است که مسیر فعالیت مدیران را برای بهبود عملکرد شناسایی و تعیین می‌کند. توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. سازمان آموزش و پرورش یکی از مهم‌ترین سازمان‌هایی است که هر روز پژوهشگران و دانشمندان به فکر راهکارهایی در راستای توانمند کردن منابع انسانی و پیشبرد و تعالی سازمان می‌باشند و می‌توان به‌طور قطعی گفت که توانمندسازی نیروی انسانی می‌تواند باعث رشد و تعالی سازمان گردد. این پژوهش به بررسی رابطه الگوی توانمندسازی منابع انسانی و تعالی سازمانی در بین مدارس اداره آموزش و پرورش شهرضا می‌پردازد. این پژوهش به روش توصیفی- پیمایشی و با ماهیت کاربردی و از لحاظ زمانی مقطعی می‌باشد که با در نظر گرفتن چارچوب کلی موضوع در سطح مدارس مقطع ابتدایی اداره آموزش و پرورش شهرضا مورد مطالعه قرار گرفته است. جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی معلمان مدارس ابتدائی آموزش و پرورش شهرضا می‌باشد. این مطالعه بر روی ۲۰۰ نفر از افراد مذکور انجام شد. ابزار اندازه‌گیری این تحقیق، پرسشنامه می‌باشد که با توجه به موضوع، دو پرسشنامه توانمندسازی کارکنان و پرسشنامه تعالی سازمانی تهیه و تنظیم گردید که اعتبار پایایی آن با استفاده از آلفای کرونباخ برابر ۰/۸۶ برآورد گردیده است. تحلیل داده‌های آماری با استفاده از نرم افزار spss انجام گرفته است که با افزایش اثربخشی و فعالیت، هدفمند می‌شوند و با معناداری، انگیزش درونی کارکنان جلب می‌شود و شایستگی منجر به عملکرد شغلی بهتر می‌گردد و با در اختیار قرار دادن قدرت به کارکنان اختیار و مسئولیت در ارتباط و توأم با همدیگر شده و توانایی کارکنان افزایش می‌یابد و همچنین با اعتماد به نفس کارکنان و مولفه‌های دیگر می‌توان به تعالی سازمانی رسید. نتایج نشان می‌دهد که بین توانمندسازی منابع انسانی و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین می‌توان با ارائه راهکارهایی چون افزایش توانمندی کارکنان، عملکرد سازمان را بهبود بخشید و باعث پیشرفت و تعالی سازمان شد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، منابع انسانی، تعالی و رشد سازمانی، عملکرد کارکنان، اداره آموزش و پرورش شهرضا.

مقدمه

امروزه سازمان‌های زیادی به دنبال پیشرفت هستند؛ اما فقط بعضی از آنها به پیشرفت و تعالی‌سازمان دست می‌یابند. دلیل اصلی این شکست نبود درک عمیق از مفهوم پیشرفت و ضوابط و معیارهای آن به‌ویژه نادیده گرفتن نقش پیشرفت است. باتوجه به توانمندسازی کارکنان برای بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به یک سطح مورد قبول، ضروری است که امروزه حرکت‌های سازمانی به سمت مدیریت کیفی کلی و توانمندسازی پیشرفت مداوم به نقطه مهمی برسد. توانمندسازی کارکنان به‌طور مستقیم در ارتباط با مدیریت کیفیت است. شاید عنصر اساسی است که بر موفقیت یا شکست سازمانی اثر می‌گذارد. امروزه توانمندسازی کارکنان بسیار بیشتر در مدل پیشرفت کشورهای اروپایی مورد توجه قرار گرفته است. مطالعات زیادی در مورد ارتباط مستقیم بین افراد صاحب اختیار و توانمندی انجام شده است. نتایج نشان داده است که پرسنل ناکارآمد و مدیریت ضعیف سازمان ممکن

۱. دکتری بازرگانی از دانشگاه میسور- هندوستان و مدرس و مشاور Sh.shahbaz2016@gmail.com

۲. دکتری بازرگانی – دانشیار پایه ۲۲- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان dalvi53@yahoo.com

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی – گرایش منابع انسانی e.lashgari@imi.ir

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

است عملکرد سازمانی را مورد تضعیف قرار دهد و باعث عدم تعالی سازمان می‌گردد. بنابراین به‌کارگیری کارکنان توانمند شده یک فاکتور اصلی در بهبود نتایج سازمان است. آموزش و پرورش به‌عنوان سازمانی که با مسائل علمی و فرهنگی مردم سر و کار دارد در زمره این سازمان‌ها قرار گرفته و به خصوص واحد نیروی انسانی با بخش‌های زیربط در شرایط بحرانی باید توجه خاصی به این امر داشته باشند. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود. سازمان‌ها در رقابت برای کاهش هزینه‌ها، عملکرد بهتر، انعطاف‌پذیری بیشتر به میزان بسیار ،توانمندسازی منابع انسانی که در افزایش عملکرد آنها نقش بسزایی دارد را مورد توجه قرار داده‌اند.

آموزش و پرورش در جایگاه یک سازمان مبتنی بر دانش و دانائی است که به‌عنوان یکی از سازمان‌های آموزشی و علمی بزرگ و نقش‌آفرین فعالیت می‌نماید که جهت اثربخش کردن هرچه بیشتر فعالیت‌های آموزشی نیازمند شناخت و توجه ویژه به توانمندسازی نیروی انسانی موجود در حوزه‌های ستادی و کادر آموزشی خود می‌باشد. مساله مورد مطالعه در این پژوهش بررسی رابطه الگوی توانمندسازی منابع انسانی و تعالی سازمانی در بین مدارس مقطع ابتدائی اداره آموزش و پرورش شهرضا می‌باشد. با توجه به اینکه امروزه همه سازمان‌ها به‌دنبال تعالی و رشد می‌باشند، لازم دانسته سازمان آموزش و پرورش که یکی از سازمان‌های مهم آموزشی و تربیتی شمرده می‌شود در این حوزه مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. تقویت توانمندی‌های کارکنان می‌تواند نقش مهمی در عملکرد آنان و در نهایت نقش به سزایی در بهبود کیفیت خدمات ارائه شده از سوی سازمان ایفا نماید .در دنیای کنونی مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه به‌کارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس بوده که در میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. از سوی دیگر با تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر شدن روز به روز وظایف در سازمان‌ها وضع به شکلی در آمده که همه چیز در حال تغییر و توسعه است و مدیران با افکار گذشته خود و تمرکز همه چیز در حیطه‌کاری خود قادر به اداره امور سازمان نیستند و اگر بخواهند زیرمجموعه خود را از نظر تخصصی اداره نمایند تا عملکرد کارکنان خود را ارتقا دهند، می‌بایست در جهت توانمندسازی آنان محیط مناسبی را فراهم آورند. توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار سازمان‌ها می‌گذارد و هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند به این نیروی بالقوه نیازمندند و بایستی آن را مورد استفاده قرار دهند. از این رو وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانا‌سازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. توانمندسازی اثرات مثبتی بر نگرش، رفتار و در نهایت عملکرد کارکنان دارد. آموزش و پرورش می‌بایست به‌منظور موفقیت در انجام مأموریت خود و با دید دستیابی به اهداف رقابتی سعی در جذب پیشبرد، انگیزه‌دهی و تعیین نیروی کار پرانرژی داشته باشد. منافع رقابتی به‌صورت هر چیزی که باعث مزیت سازمان بر رقبای خود باشد، تعریف می‌شود. وجود استعدادهای منحصربه فرد در میان کارمندان، انعطاف‌پذیری، خلاقیت، بازدهی بالاتر، بهره‌وری بیشتر و خدمات‌رسانی مناسب به مشتری راه‌هایی است که کارکنان می‌توانند از آنها برای ایفاء نقش اساسی در ارتقاء موقعیت رقابتی سازمان، استفاده کنند. بنابراین پیشنهاد می‌شود که توجه خاصی به مشخصه‌های قدرت اختیار کارکنان شود تا منجر به افزایش سطح عملکرد (کارایی) سازمانی شود و به اختیار به‌عنوان یک راهبرد (استراتژی) اصلی نگاه شود؛ تا تغییر ساختارهای سازمانی بهبود یابد. با توجه به ارتباط مثبت و مهم بین توانمندسازی منابع انسانی در اداره آموزش و پرورش شهرضا و پیشرفت و تعالی سازمانی، برای تقویت کردن سودمندی، کارکنان باید قدرت اختیار کافی برای حل مسائلی که در طول کار برای آنها پیش می‌آید را داشته باشند. به‌طوری که آن شغل به خوبی برای آنها شناخته شده باشد و آنها بتوانند به طراحی، پیاده‌سازی و ارزیابی تلاش‌های خود بپردازند. به‌علاوه کارکنان باید از نتایج کار خود آگاه باشند و به‌طور مداوم بازخورد و واکنش‌هایی از ناظران، همکاران و مشتریان را در رابطه با عملکرد خود دریافت کنند. برای بهبود اهمیت و معناداری، به‌طور واضح اهداف، مسئولیت‌ها و اختیارات در اداره باید به آیتم‌هایی مثل غنی‌سازی شغل یا کار، افزایش روحیه کارکنان توجه شود و مهارت‌های پیوستگی سازمانی، روندها و فرایندهای بهینه‌سازی با بالاترین نرخ اطلاعات توسعه یابند. با توجه به اینکه توسعه و پیشرفت در سازمان‌ها به‌خصوص اداره آموزش و پرورش که یکی از مهم‌ترین سازمان‌های تاثیرگذار می‌باشد، یک امر ضروری است که باید با توانمند کردن کارکنان این امر را عملی کرد و پژوهشگر با تحلیل میدانی در بین کارکنان این اداره به مطالعه می‌پردازد و در پایان با ارائه راهکارهای جدید به حل این بحران کمک شایانی می‌نماید. این پژوهش به این سوال پاسخ خواهد داد که الگوی توانمندسازی کارکنان چه رابطه‌ای با تعالی‌سازمانی دارد؟ آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راه‌های گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخته و این مهم، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

در قلمرو مدیریت منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش امکان‌پذیر نخواهد شد. زیرا مدیر به‌طور مستقیم و غیرمستقیم، تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، مدیر با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، دادن استقلال و آزادی عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی، ایجاد فرهنگ کار گروهی و یا حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی کارکنان می‌شود، بستر لازم را برای توانمندی افراد فراهم می‌کند. در پژوهش حاضر پس از پرداختن به فرآیند، اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی، چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی را شرح و برای مقابله با این چالش‌ها، راهکارهای توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پروش بیان گردیده که شامل الگوهای توانمندسازی، چالش‌های موجود در توانمندسازی منابع انسانی، فرآیند راهبردی و اقدامات عملی برای توانمند کردن منابع انسانی می‌باشد که این موضوع در اداره آموزش و پرورش شهرضا مستلزم یک مطالعه کلی و به‌کارگیری راهکارهای مختلف می‌باشد. از این‌رو این مبحث حائز اهمیت است که اداره آموزش و پرورش یک سازمان آموزشی می‌باشد و رضایت شغلی کارکنان وابسته به سازمان است که تا چه حد بتواند انتظارات آنان را برآورده کند. بنابراین باید کارکنان توانمند باشد تا سازمان توسعه یابد.

ادبیات پژوهش

توانمندسازی دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریف‌ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه‌رو ساخته است. به گونه‌ای که در تعریف‌های توانمندسازی عواملی، چون انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار، شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به‌کار رفته است. توانمندسازی به موضوعات انگیزشی یا روان‌شناسی، تغییرات ساختاری، عناصر فرهنگی، تاریخی و ارزش‌ها و نگرش‌های موجود در بافت سازمانی اشاره دارد. توانمندسازی کارکنان عبارت است از مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی که از راه توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی باتوجه به هدف‌های سازمان به‌کار گرفته می‌شوند. توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول‌ساز مدیریت به توسعه و رشد. برای دستیابی به تراز بالندگی قابل قبول سازمانی باید به ارتقای تراز منابع انسانی پرداخت و آنها را از درون رشد داد که این مهم از طریق راهکارهایی از جمله: ارتقای سیستم شایسته‌سالاری، توسعه شغلی، سیستم مشارکت، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانی رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی، امکان‌پذیر است. همچنین مشارکت کارکنان و توان بخشیدن به آنها، از فنون جدید برای آزادسازی استعداد و توانش انسان در سازمان‌ها است که شامل چهار جزء کلیدی قدرت، اطلاعات، دانش و مهارت و پاداش است.

توانمندسازی مفهومی تازه نیست. این مفهوم به صورت‌های مختلف در منابع علمی جدید مدیریت آمده است؛ برای مثال در دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنان خود رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در دهه ۱۹۶۰، مدیران باید در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در دهه‌های ۱۹۷۰، باید از کارکنان کمک می‌طلبیدند (درگیر کارکنان) و در دهه ۱۹۸۰، باید تشکیل گروه می‌دادند و جلسه‌ها را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت). از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلق هستند باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسان‌هایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک که با کارگروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارت و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و توانایی‌های بالقوه فرد به‌منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعداد شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدف سازمان، مدیریت مؤثر این منابع باارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است. همان‌گونه که سازمان‌ها به مقابله با چالش‌های سازمانی برمی‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به‌وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به‌واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و درواقع توانمندسازی، آزاد کردن این قدرت است. از آنجا که فرآیند توانمندسازی به مدت زمان زیادی نیاز دارد و مدیران ارشد می‌توانند آثار مثبت آن را بلافاصله ببینند، بنابراین آنان به شیوه‌هایی نیاز دارند تا بر اساس آنها ارزیابی کنند که آیا برنامه‌های توانمندسازی در مسیر صحیح خود حرکت می‌کنند یا نه؟ یکی از شیوه‌های بررسی، رفتاری است که افراد توانمند شده در مقایسه با افراد توانمند نشده از خود به نمایش می‌گذارند.

در مقابل چالش‌های مدیریت منابع انسانی بحث توانمندسازی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

کارکنان مطرح می‌گردد. توانمندسازی کارکنان از مؤثرترین گام‌ها برای رفع این چالش‌ها است. توانمندسازی منابع انسانی دو فایده مهم برای سازمان دارد: اولاً کارکنان توانمند، انگیزه‌مندتر و متعهدترند و حداکثر توان خود را برای رفع چالش‌ها به‌کار می‌گیرند. دوماً از بروز بعضی از چالش‌ها پیشگیری می‌نمایند؛ زیرا بسیاری از چالش‌های مدیریت منابع انسانی ریشه در ناتوانایی کارکنان دارد. اما متأسفانه چالش‌های مدیریت و رهبری در سازمان، فرهنگ و مسائل اقتصادی از یک سو، سازمان‌ها را مجبور به جهت‌گیری راهبردی توانمندسازی کارکنان کرده است. طبق پژوهش‌های انجام شده چهار عامل به‌طور مستقیم تأثیر به‌سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که در محیط رقابتی بایستی به آن توجه خاص کرد تا سازمان‌ها بتوانند پاسخگوی تغییرات سریع و با کیفیت بالا باشند، تا علاوه بر رضایت کارکنان، رضایت مشتریان را فراهم سازند.

۱. دانش و مهارت کارکنان: ارتقای مهارت و دانش کارکنان که رابطه مستقیمی با کارآفرینی و اثربخشی کارکنان دارد و جایگزینی دانش‌گران به جای صنعت‌کاران ناشی از تغییر پارادایم در توسعه منابع انسانی است و توسعه دانش و مهارت کارکنان برگ برنده سازمان‌های دانشی است.

۲. اعتماد: رهبران، نیازمند اعتماد و انتشار قدرت و پذیرش ایده‌های جدیدی هستند. جریان اطلاعات و دانش تأثیر مثبت بر این بعد و بر پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارد.

۳. ارتباطات: ارتباطات دوجانبه وسیله‌ای است که دانش کارکنان را در مجاری ارتباطی سازمان برای خدمت بهتر به مشتریان گسترش خواهد داد. توزیع اطلاعات برای کارکنان به‌منظور عملکرد بالای سازمان حیاتی است. کانال‌های ارتباطی و اطلاعاتی در سازمان‌ها موجب ارتقای دانش و اعتماد سازمانی نیز می‌شود.

۴. انگیزه: توجه به نیازها و انگیزه‌های کارکنان و پرداخت پاداش براساس عملکرد در این مدل مورد نظر است و پاداش‌های معنوی (غیرمادی) نسبت به پاداش‌های مادی از اهمیت بیشتر برخوردارند.

مهم‌ترین گام در فرآیند توانمندسازی کارکنان، فراهم‌سازی محیطی است که فرصتی را برای ممارست افراد با میزانی از اختیارات و قدرت و انگیزش درونی در کارکنان به‌وجود آورد. بسیاری از مطالعات در مورد توانمندسازی، نشان می‌دهند که محیط، فرصت‌هایی را برای کارکنان فراهم می‌آورد. از این رو، محیط‌های توانمند، فرصت‌ها و محیط‌های غیرتوانمند، محدودیت‌هایی را برای کارکنان به همراه می‌آورند. این حس را باید در کارکنان به‌وجود آورد که آنها حمایت می‌شوند تا بتوانند به‌گونه‌ای اثربخش، فرصت‌هایی را برای نفوذ فراهم آورند. تعهد سازمانی با توانمندسازی ارتباط معنی‌داری دارد و استقلال عامل مهمی در اعتمادسازی است و اعتماد باعث تمایل به ریسک پذیری بالا می‌شود و اکثر تغییرات سازمانی مثبت ناشی از وجود اعتماد بین مدیران و کارکنان هستند. تفویض اختیار، حس خود هدایتی را در افراد به‌وجود آورده و موجب ابتکار عمل در رفتارها و فرآیندهای کاری آنان می‌شود.

به گفته پیتر سنگه سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن کارکنان همواره به‌منظور رسیدن به نتایج مورد دلخواه خود دائماً در حال توسعه ظرفیت‌های خود هستند. در این‌گونه سازمان‌ها شیوه‌های جدید تفکر همواره مورد تشویق قرار می‌گیرند و افراد مرتباً می‌آموزند که از هم یاد بگیرند. سازمان‌های یادگیرنده وابستگی را به حداقل می‌رسانند و مسئولیت را تا آنجا که امکان دارد افزایش می‌دهند، به‌طوری که افراد تصمیم‌گیر و اقدام‌کننده می‌شوند.

انسان به‌عنوان رکن اساسی توسعه سازمانی، در چارچوب فعالیت‌های گروهی و سازمانی خود ایفاگر نقش مهم و پراهمیتی است. امروزه رشد و توسعه سازمان‌ها در گرو به‌کارگیری درست منابع انسانی است. نظریه‌پردازان علم مدیریت با شناخت انسان به‌عنوان یک عنصر پیچیده در سازمان، عامل انسانی را به‌عنوان مهم‌ترین عنصر برای حفظ موجودیت و تبادل سازمان‌ها می‌دانند و توجه روزافزونی به منابع انسانی، به‌عنوان یک ابزار نیرومند در تغییر تحولات سازمانی کرده‌اند.

پیشینه پژوهش

تحقیقات داخلی

-شاهبندر زاده و بهرامی (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی و محرک سرمایه انسانی در نیروی انتظامی بوشهر" به روش پیمایشی در بین ۲۱۵ نفر از پرسنل نیروی انتظامی بوشهر به این نتیجه رسیدند که عوامل فردی و سازمانی به‌طور مستقیم بر منابع انسانی سازمان نیروی انتظامی شهر بوشهر تاثیر مثبت و معناداری دارد.

-بیگی‌نیا و همکارانش (۱۳۹۹) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی" به روش پیمایشی در بین ۱۸۷ نفر از پرسنل سازمان تامین اجتماعی ساری به این نتیجه رسیدند که همبستگی قوی میان توانمندسازی شناختی کارکنان و عوامل بهره‌وری نیروی انسانی وجود دارد.

-عطافر و فروزان (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تعالی سازمانی شرکت مهندسی قائم سپاهان اصفهان بر اساس کدل پیترز و واترمن" گزارش کردند که T مشاهده شده در خصوص

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

هشت متغیر مدل تعالی سازمانی پیترزمن و واترمن در این شرکت بالاتر از حد متوسط قرار دارد و در نتیجه این شرکت بر اساس مدل تعالی سازمانی پیترزمن و واترمن سازمان متعالی است.

-معمارزاده و همکاران (۱۳۹۸) در پژوهشی تحت عنوان "شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی "به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های سرمایه انسانی به‌وجود می‌آورد و مدیریت سازمان می‌تواند از آن برای بهره‌وری هرچه بیشتر کارکنان و در نتیجه اعتلای سازمان استفاده کند.

-سیدجوادین و همکارانش (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی تاثیر اعتماد به نفس کارکنان بر توانمند سازی "به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی با اعتماد به نفس کارکنان رابطه معناداری دارد. خود استواری و تامین خواسته‌های کارکنان از عوامل توانمندسازی محسوب شده و معنی‌دار بودن این عوامل با عملکرد کارکنان رابطه مستقیم دارد.

-مظلومی و کشوری (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "بهینه‌سازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن با هدف ارائه روش تلفیقی دو مدل نتایج مشخص شد که مدل تلفیقی جهت ارزیابی عملکرد صنعت بیمه کشور پیشنهاد می‌گردد که زیرمعیارهای مدل تعالی سازمانی به تفکیک در مناظر مختلف کارت امتیازی متوازن قرار گرفته‌اند. با استفاده از این مدل تلفیقی می‌توان تمام جنبه‌های مهم و اساسی در موفقیت سازمان را به‌عنوان شاخص-های اصلی ارزیابی عملکرد مورد توجه قرار داد.

تحقیقات خارجی

-دانیل و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "رابطه بین توانمندسازی معلمان و کاربرد آن" در یک مطالعه میدانی در بین ۷۱۵ نفر از معلمان سوربن فرانسه به این نتیجه رسید که کاربرد قدرت تخصص و قدرت مرجعیت نزد مدیران بیش‌ترین رابطه و اجبار و پاداش کم‌ترین تأثیر را در توانمندسازی معلمان داشته است.

-نیلسن (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "پیامد و محدویت‌های توانمندسازی در عملکرد خدمات مالی" به روش پیمایشی در یک نمونه ۱۷۴ نفری بین دفاتر خدماتی نورواک به این نتیجه رسیدند که تفویض اختیار در تصمیم‌گیری و خودمختاری افراد اغلب به‌عنوان یک مرحله قدرتمند و اصلی در عملکرد کارکنان بوده که نهایتاً موجب افزایش قدرت رقابت‌پذیری شرکت‌های ارائه دهنده خدمات مالی می‌شود.

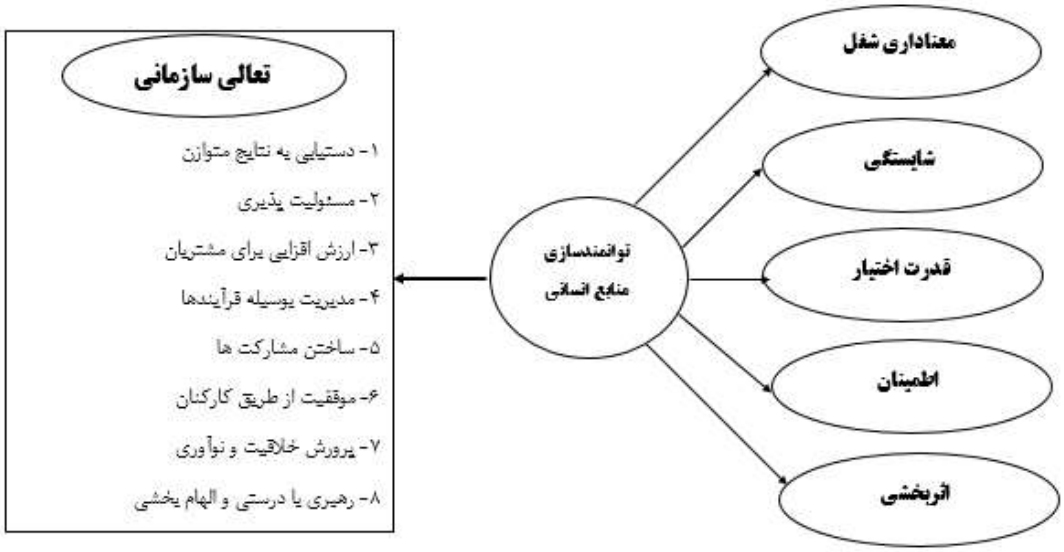
-ویو وشرت (۲۰۲۰) در پژوهشی تحت عنوان "رابطه توانمندسازی منابع انسانی و تعهد شغلی" در یک بررسی پیمایشی با تهیه پرسشنامه مربوطه و توزیع در بین ۴۲۰ نفر از پرسنل آموزش و پرورش اریزونا به این نتیجه رسید که رابطه معنی‌داری بین توانمندی روان‌شناختی معلمان و تعهد شغل وجود دارد.

-توماس و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی تحت عنوان "تاثیر عناصرشناختی توانمندسازی بر پیشرفت کارکنان" به روش کتابخانه و میدانی به تحلیل و بررسی موضوع پرداختند. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۳۱۸ نفر از پرسنل شرکت‌های صنعتی پاریس به این نتایج رسیدند که توانمندسازی روان‌شناختی مفهومی چند بعد است که آن را به‌عنوان فرآیند افزایش انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف کردند. آنها توانمندسازی را فقط افزایش انگیزش نمی‌دانند، بلکه آن را افزایش درونی شغل دانسته‌اند. آنها معتقد بودند که هنگامی که مدیران بتوانند ابعاد توانمندسازی شناختی را در دیگران پرورش دهند، آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند. افراد توانمند شده نه تنها می‌توانند عملکرد خود را افزایش دهند، بلکه درباره خود نیز به گونه‌ای متفاوت می‌اندیشند.

مدل مفهومی پژوهش

باتوجه به ادبیات بیان شده در این پژوهش، نتایج تحقیقات پیشین و مرتبط با هر یک از عوامل توانمندسازی، مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر تدوین می‌گردد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]



مدل مفهومی (اکارو استرونز، ۲۰۱۶)

فرضیات پژوهش

فرضیه اصلی

بین توانمندسازی معلمان و تعالی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرضا ارتباط وجود دارد.

فرضیات فرعی

-بین اثربخشی شغل معلمان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.
-بین معناداری شغل معلمان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.
-بین شایستگی شغل معلمان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.
-بین قدرت و اختیار معلمان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.
-بین اعتماد به نفس(اطمینان) معلمان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.

اهداف پژوهش

هدف اصلی

بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و تعالی سازمانی در مدارس مقطع ابتدایی اداره آموزش و پرورش شهرضا

اهداف فرعی

-بررسی رابطه اثربخشی شغلی معلمان و تعالی سازمانی
-بررسی رابطه بین معناداری شغل معلمان و تعالی سازمانی
-بررسی رابطه بین شایستگی شغل معلمان و تعالی سازمانی
-بررسی رابطه بین قدرت و اختیار معلمان و تعالی سازمانی
-بررسی رابطه بین و اعتماد به نفس(اطمینان) معلمان و تعالی سازمانی

جامعه و حجم نمونه

جامعه آماری این تحقیق معلمان مدارس مقطع ابتدائی اداره آموزش و پرورش شهرضا می‌باشند و دلیل این انتخاب آگاهی کامل فرهنگیان و کارکنان اداره با موضوعات اداری و شغلی می‌باشد. نمونه¬گیری به‌صورت طبقه‌بندی شده خواهد بود. حجم نمونه آماری براساس فرمول کوکران محاسبه خواهد شد که کل آمار اخذ شده تعداد ۴۱۷ نفر می‌باشد. حجم نمونه تحقیق مشتمل بر ۲۰۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران برآورد گردیده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران به شرح زیر به‌دست آمد:

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

حجم جامعه آماری : N	N=417
در سطح اطمینان ۹۵ ٪ : Z	$Z\alpha/_2 = 1/96$
مقدار خطا : d	d=0/05
$q = 1 - p$	$p = 0/5$
حجم نمونه : n	۲۰۰

$$n = \frac{NZ^2pq}{Nd^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{NZ^2pq}{Nd^2 + Z^2pq} = \frac{\frac{3361}{4}}{\frac{9}{7104}} = 200$$

شیوه نمونه‌گیری

در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده استفاده گردیده و همچنین سهم هر طبقه از طریق روش نمونه‌گیری سیسماتیک محاسبه شده است.

ابزار گردآوری اطلاعات

جهت تحلیل این پژوهش از پرسشنامه ۱۵ مقیاسی توانمندسازی Scale، پرسشنامه ۱۵ مقیاسی تعالی سازمانی و همچنین از استاندارد اسپریتزر و مشیرا استفاده شد تا داده‌های مورد نیاز جمع‌آوری شود.

ردیف	مولفه‌ها	سؤالات
۱	احساس معناداری شغل	۱-۲-۳
۲	احساس شایستگی شغل	٤-٥-٦-٧
۳	احساس داشتن قدرت و اختیار	۸-۹-۱۰
٤	احساس اثربخشی	١٤ - ١٥ - ١٦ - ١٧-١٨-١٩
٥	احساس اعتماد به نفس و اطمینان	۱۱-۱۲-۱۳

جدول ۱: مؤلفه‌های پرسشنامه

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

مؤلفه تعالی سازمانی	شماره سوال‌ها
دست‌یابی به نتایج متوازن	۵۳ الی ٦۰
ارزش‌افزایی برای مشتریان	۳۹ الی ٤٦
رهبری با درستی و الهام‌بخشی	۱ الی ۸
مدیریت به وسیله فرایندها	۳۲ الی ۳۸
موفقیت از طریق کارکنان	۱۸ الی ۲۳
پرورش خلاقیت و نوآوری	۹ الی ۱۷
مشارکت	۲٤ الی ۳۱
مسئولیت‌پذیری برای آینده‌ای پایدار	٤۷ الی ۵۲

جدول ۲: توزیع سؤالات پرسشنامه تعالی سازمانی

روایی پرسشنامه

در این پژوهش برای تعیین روایی از روش روایی محتوایی استفاده شده است و برای تعیین روایی محتوایی پرسشنامه تعالی سازمانی در این پژوهش از نظرات اصلاحی اساتید مطرح در این زمینه استفاده شده است.

پایایی پرسشنامه

برای پایایی این ابزار ۶۰ پرسشنامه تکمیل شده را وارد نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس نمودیم و سپس الفای کرونباخ ان را به‌دست آورده‌ایم که مقدار آن ۰/۸۰۱ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی این پرسشنامه می‌باشد. همچنین روایی این پرسشنامه توسط چند استاد مسلط به این متغییر تایید شده است.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده خواهد شد. به‌همین منظور کلیه اطلاعات مربوط به تک‌تک پرسشنامه‌ها با برنامه نرم‌افزاری spss استفاده می‌شود.

فرضیه فرعی اول: بین معناداری شغل کارکنان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.

	مولفه‌ها	تعالی سازمانی
معناداری شغل کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	۰/040
	سطح معناداری	۰/577
	تعداد	200

جدول۳: ضریب همبستگی بین معناداری شغل کارکنان و تعالی سازمانی

با توجه به جدول (۳) چون مقدار سطح معناداری آزمون (۰/۵۷۷) از ۰/۰۵ بیشتر است، پس فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد نمی‌شود. بنابراین میزان همبستگی بین دو مولفه معناداری شغل کارکنان و تعالی سازمانی معنادار نیست. یعنی بین معناداری شغل کارکنان و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود ندارد. بنابراین فرضیه فرعی اول تحقیق مبنی بر اینکه بین معناداری شغل کارکنان و تعالی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرضا ارتباط وجود دارد، تایید نمی‌شود. جهت بررسی دقیق‌تر فرضیه فرعی اول، در ادامه به بررسی همبستگی بین معناداری شغل کارکنان و شاخص‌های تعالی سازمانی نیز می‌پردازیم.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شاخص‌های تعالی سازمانی	شاخص‌ها	معناداری شغل کارکنان
رهبری با درستی و الهام‌بخشی	ضریب همبستگی پیرسون	-/015
	سطح معناداری	/831
پرورش خلاقیت و نوآوری	ضریب همبستگی پیرسون	-/110
	سطح معناداری	/122
موفقیت از طریق کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	-/103
	سطح معناداری	/145
ساختن مشارکت	ضریب همبستگی پیرسون	/058
	سطح معناداری	/417
مدیریت به‌وسیله فرآیندها	ضریب همبستگی پیرسون	/016
	سطح معناداری	/824
ارزش‌افزایی برای مشتریان	ضریب همبستگی پیرسون	/023
	سطح معناداری	/745
مسئولیت‌پذیری	ضریب همبستگی پیرسون	/119
	سطح معناداری	/093
دستیابی به نتایج متوازن	ضریب همبستگی پیرسون	/079
	سطح معناداری	/265

جدول ۴: ضریب همبستگی بین شاخص‌های تعالی سازمانی و معناداری شغل کارکنان

با توجه به جدول (۴) چون مقدار سطح معناداری آزمون برای همه شاخص‌های تعالی سازمانی از ۰/۰۵ بیشتر است، پس فرض وجود همبستگی بین شاخص‌های تعالی سازمانی و معناداری شغل کارکنان در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود. یعنی بین هیچ‌یک از شاخص‌های تعالی سازمانی و معناداری شغل کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد.

فرضیه فرعی دوم: بین شایستگی شغل کارکنان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.

	مولفه‌ها	تعالی سازمانی
شایستگی شغل کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	۰/174
	سطح معناداری	۰/013
	تعداد	200

جدول ۵: ضریب همبستگی بین شایستگی شغل کارکنان و تعالی سازمانی

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

باتوجه به جدول (۵) چون مقدار سطح معناداری آزمون (۰/۰۱۳) از ۰/۰۵ کمتر است، پس فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود. بنابراین میزان همبستگی بین دو مولفه شایستگی شغل کارکنان و تعالی سازمانی معنادار است. یعنی بین شایستگی شغل کارکنان و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به علامت ضریب همبستگی (مقدار ۰/۱۷۴) درمی‌یابیم که رابطه بین این دو مولفه مثبت و معنادار است. یعنی با افزایش میزان شایستگی شغل کارکنان، تعالی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه فرعی دوم تحقیق مبنی بر اینکه بین شایستگی شغل کارکنان و تعالی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرضا ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد، تایید می‌شود. جهت بررسی دقیق‌تر فرضیه فرعی دوم، در ادامه به بررسی همبستگی بین شایستگی شغل کارکنان و شاخص‌های تعالی سازمانی نیز می‌پردازیم.

شاخص‌های تعالی سازمانی	شاخص‌ها	معناداری شغل کارکنان
رهبری با درستی و الهام‌بخشی	ضریب همبستگی پیرسون	-/086
	سطح معناداری	/228
پرورش خلاقیت و نوآوری	ضریب همبستگی پیرسون	-/033
	سطح معناداری	/643
موفقیت از طریق کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	/028
	سطح معناداری	/691
ساختن مشارکت	ضریب همبستگی پیرسون	-/026
	سطح معناداری	/714
مدیریت به‌وسیله فرآیندها	ضریب همبستگی پیرسون	/052
	سطح معناداری	/461
ارزش‌افزایی برای مشتریان	ضریب همبستگی پیرسون	/232
	سطح معناداری	/001
مسئولیت‌پذیری	ضریب همبستگی پیرسون	/172
	سطح معناداری	/015
دستیابی به نتایج متوازن	ضریب همبستگی پیرسون	/049
	سطح معناداری	/491

جدول ۶: ضریب همبستگی بین شاخص‌های تعالی سازمانی و شایستگی شغل کارکنان

باتوجه به جدول (۶) چون مقدار سطح معناداری آزمون تنها برای شاخص‌های ارزش‌افزایی برای مشتریان و مسئولیت‌پذیری (از تعالی سازمانی) از ۰/۰۵ کمتر است، پس فرض وجود همبستگی بین شاخص‌های ارزش‌افزایی برای مشتریان و مسئولیت‌پذیری از شاخص‌های تعالی سازمانی و شایستگی شغل کارکنان در سطح خطای ۵ درصد رد نمی‌شود. یعنی از شاخص‌های تعالی سازمانی تنها دو شاخص ارزش‌افزایی برای مشتریان و مسئولیت‌پذیری با شایستگی شغل کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند.

فرضیه فرعی سوم: بین قدرت و اختیار کارکنان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

	مولفه‌ها	تعالی سازمانی
قدرت و اختیار	ضریب همبستگی پیرسون	۰/194
	سطح معناداری	۰/006
	تعداد	200

جدول ۷: ضریب همبستگی بین قدرت و اختیار و تعالی سازمانی

باتوجه به جدول (۷) چون مقدار سطح معناداری آزمون (۰/۰۰۶) از ۰/۰۵ کمتر است، پس فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود. بنابراین میزان همبستگی بین دو مولفه قدرت و اختیار و تعالی سازمانی معنادار است. یعنی بین قدرت و اختیار و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. باتوجه به علامت ضریب همبستگی (مقدار ۰/۱۹۴) درمی‌یابیم که رابطه بین این دو مولفه نیز مثبت و معنادار است. یعنی با افزایش میزان قدرت و اختیار، تعالی سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه فرعی سوم تحقیق مبنی بر اینکه بین قدرت و اختیار کارکنان و تعالی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرضا ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد نیز تایید می‌شود. اکنون به بررسی همبستگی بین قدرت و اختیار و شاخص‌های تعالی سازمانی می‌پردازیم.

شاخص‌های تعالی سازمانی	شاخص‌ها	معناداری شغل کارکنان
رهبری با درستی و الهام‌بخشی	ضریب همبستگی پیرسون	/048
	سطح معناداری	/500
پرورش خلاقیت و نوآوری	ضریب همبستگی پیرسون	/109
	سطح معناداری	/125
موفقیت از طریق کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	/139
	سطح معناداری	/049
ساختن مشارکت	ضریب همبستگی پیرسون	/028
	سطح معناداری	/697
مدیریت به‌وسیله فرآیندها	ضریب همبستگی پیرسون	-/034
	سطح معناداری	/633
ارزش‌افزایی برای مشتریان	ضریب همبستگی پیرسون	/189
	سطح معناداری	/007
مسئولیت‌پذیری	ضریب همبستگی پیرسون	/022
	سطح معناداری	/758
دستیابی به نتایج متوازن	ضریب همبستگی پیرسون	/071
	سطح معناداری	/319

جدول ۸: ضریب همبستگی بین شاخص‌های تعالی سازمانی و قدرت و اختیار

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

با توجه به جدول (۸) چون مقدار سطح معناداری آزمون تنها برای شاخص‌های موفقیت از طریق کارکنان و ارزش‌افزایی برای مشتریان (از تعالی سازمانی) از ۰/۰۵ کمتر است، پس فرض وجود همبستگی بین شاخص‌های موفقیت از طریق کارکنان و ارزش‌افزایی برای مشتریان از شاخص‌های تعالی سازمانی و قدرت و اختیار در سطح خطای ۵ درصد رد نمی‌شود. یعنی از شاخص‌های تعالی سازمانی تنها دو شاخص موفقیت از طریق کارکنان و ارزش‌افزایی برای مشتریان با قدرت و اختیار کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند.

فرضیه فرعی چهارم: بین اثربخشی شغل کارکنان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.

	مولفه‌ها	تعالی سازمانی
اثربخشی شغل کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	۰/310
	سطح معناداری	۰/001
	تعداد	200

جدول ۹: ضریب همبستگی بین اثربخشی شغل کارکنان و تعالی سازمانی

باتوجه به جدول (۹) چون مقدار سطح معناداری آزمون (۰/۰۰۱) از ۰/۰۵ کمتر است، پس فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود. بنابراین میزان همبستگی بین دو مولفه اثربخشی شغل کارکنان و تعالی سازمانی معنادار است. یعنی بین اثربخشی شغل کارکنان و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به علامت ضریب همبستگی (مقدار ۰/۳۱۰) درمی‌یابیم که رابطه بین این دو مولفه نیز مثبت و معنادار است. یعنی با افزایش میزان اثربخشی شغل کارکنان، تعالی سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه فرعی چهارم تحقیق مبنی بر اینکه بین اثربخشی شغل کارکنان و تعالی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرضا ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد نیز تایید می‌شود.

شاخص‌های تعالی سازمانی	شاخص‌ها	معناداری شغل کارکنان
رهبری با درستی و الهام‌بخشی	ضریب همبستگی پیرسون	/156
	سطح معناداری	/027
پرورش خلاقیت و نوآوری	ضریب همبستگی پیرسون	-/024
	سطح معناداری	/737
موفقیت از طریق کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	/079
	سطح معناداری	/265
ساختن مشارکت	ضریب همبستگی پیرسون	/084
	سطح معناداری	/236
مدیریت به‌وسیله فرآیندها	ضریب همبستگی پیرسون	/041
	سطح معناداری	/567

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

ارزش‌افزایی برای مشتریان	ضریب همبستگی پیرسون	/207
	سطح معناداری	/003
مسئولیت‌پذیری	ضریب همبستگی پیرسون	/166
	سطح معناداری	/019
دستیابی به نتایج متوازن	ضریب همبستگی پیرسون	/176
	سطح معناداری	/013

جدول ۱۰: ضریب همبستگی بین شاخص‌های تعالی سازمانی و اثربخشی شغل کارکنان

باتوجه به جدول (۱۰) چون مقدار سطح معناداری آزمون برای شاخص‌های رهبری با درستی و الهام‌بخشی، ارزش‌افزایی برای مشتریان، مسئولیت‌پذیری و دستیابی به نتایج متوازن (از تعالی سازمانی) از ۰/۰۵ کمتر است، پس فرض وجود همبستگی بین شاخص‌های رهبری با درستی و الهام‌بخشی، ارزش‌افزایی برای مشتریان، مسئولیت‌پذیری و دستیابی به نتایج متوازن از شاخص‌های تعالی سازمانی و اثربخشی شغل کارکنان در سطح خطای ۵ درصد رد نمی‌شود. یعنی از شاخص‌های تعالی سازمانی تنها چهار شاخص رهبری با درستی و الهام‌بخشی، ارزش‌افزایی برای مشتریان، مسئولیت‌پذیری و دستیابی به نتایج متوازن با اثربخشی شغل کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند.

فرضیه فرعی پنجم: بین اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان و تعالی سازمانی ارتباط وجود دارد.

	مولفه‌ها	تعالی سازمانی
اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	۰/336
	سطح معناداری	۰/001
	تعداد	200

جدول ۱۱: ضریب همبستگی بین اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان و تعالی سازمانی

باتوجه به جدول (۱۱) چون مقدار سطح معناداری آزمون (۰/۰۰۱) از ۰/۰۵ کمتر است، پس فرض صفر در سطح خطای ۵ درصد رد می‌شود. بنابراین میزان همبستگی بین دو مولفه اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان و تعالی سازمانی معنادار است. یعنی بین اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان و تعالی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. با توجه به علامت ضریب همبستگی (مقدار ۰/۳۳۶) درمی‌یابیم که رابطه بین این دو مولفه نیز مثبت و معنادار است. یعنی با افزایش میزان اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان، تعالی سازمانی افزایش می‌یابد. بنابراین فرضیه فرعی پنجم تحقیق مبنی بر اینکه بین اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان و تعالی سازمانی در اداره آموزش و پرورش شهرضا ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد، نیز تایید می‌شود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

شاخص‌های تعالی سازمانی	شاخص‌ها	معناداری شغل کارکنان
رهبری با درستی و الهام‌بخشی	ضریب همبستگی پیرسون	/178
	سطح معناداری	/012
پرورش خلاقیت و نوآوری	ضریب همبستگی پیرسون	/009
	سطح معناداری	/900
موفقیت از طریق کارکنان	ضریب همبستگی پیرسون	/051
	سطح معناداری	/470
ساختن مشارکت	ضریب همبستگی پیرسون	/101
	سطح معناداری	/153
مدیریت به‌وسیله فرآیندها	ضریب همبستگی پیرسون	/121
	سطح معناداری	/088
ارزش‌افزایی برای مشتریان	ضریب همبستگی پیرسون	/230
	سطح معناداری	/001
مسئولیت‌پذیری	ضریب همبستگی پیرسون	/124
	سطح معناداری	/081
دستیابی به نتایج متوازن	ضریب همبستگی پیرسون	/120
	سطح معناداری	/091

جدول ۱۲: ضریب همبستگی بین شاخص‌های تعالی سازمانی و اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان

باتوجه به جدول (۱۲) چون مقدار سطح معناداری آزمون برای شاخص‌های رهبری با درستی و الهام‌بخشی و ارزش‌افزایی برای مشتریان (از تعالی سازمانی) از ۰/۰۵ کمتر است، پس فرض وجود همبستگی بین شاخص‌های رهبری با درستی و الهام‌بخشی و ارزش‌افزایی برای مشتریان از شاخص‌های تعالی سازمانی و اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان در سطح خطای ۵ درصد رد نمی‌شود. یعنی از شاخص‌های تعالی سازمانی تنها دو شاخص رهبری با درستی و الهام‌بخشی و ارزش‌افزایی برای مشتریان با اعتماد به نفس و اطمینان کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارند.

پیشنهادات پژوهش

پیشنهادات حاصل از یافته‌های پژوهش

• اداره آموزش و پرورش شهرضا پارامترهایی که باعث افزایش خوداستواری کارکنان می‌شوند را از طریق مختلف تقویت نماید، تا بلکه با بهبود عملکرد معلمان باعث ایجاد زمینه‌های نو در توسعه مدیریت منابع انسانی اداره آموزش و پروش شود.

• مدیران اداره آموزش و پروش، ضمن اینکه شایستگی‌ها و مهارت‌های معلمان در واگذاری مسئولیت‌ها موجب برانگیخته شدن خلاقیت‌های آنان می‌شود در این امر مهم تلاش نماید که در راستای توانمندی کارکنان سازمان را تعالی بخشد.

• فرهنگ سازمانی به‌صورت شفاف برای کارکنان بیان شود و آنان را ملزم به هماهنگ شدن با این فرهنگ نمایند.

• مسئولین مدارس با حمایت و ارتباط بیشتر، حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر، متنوع ساختن مشاغل و دخیل نمودن کارکنان جهت تصمیم‌گیری در کارهای سازمان، باعث افزایش اعتماد به نفس کارکنان شوند.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

• اداره آموزش و پرورش با تشکیل تیم‌های کاری در زمینه رونمایی مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان بپردازد و هر تیمی را مسئول برنامه مشخصی نماید تا بتوانند عملکرد سازمان را افزایش دهند.

• اداره آموزش و پرورش در جلسات و تصمیم‌گیری‌های خود کارکنان را مشارکت دهند تا با مشارکت آنان و ارائه نظرات مختلف تصمیم‌گیری بهتری انجام گیرد و اشتیاق شغلی برای کارکنان ایجاد شود.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]

منابع

۱. بیگی‌نیا، علیرضا (۱۳۹۹). "بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بهره‌وری نیروی انسانی. مجله علوم مدیریت، ص۲۰.

۲. سیدجوادین، سیدرضا، حیدری، حامد، شهبازمرادی، سعید (۱۳۹۷)."بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در خدمات "تشریه مدیریت دولتی، دوره۱ ، شماره۲ ، صص ۱۸-۲۰.

۳. شاهبندرزاده، حمید، بهرامی، پروانه (۱۳۹۹). "بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی و محرک سرمایه انسانی در نیروی انتظامی" .فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، چاپ۷ شماره ۹۹ ، ص ۱۰.

۴. معمارزاده، غلامرضا، طاهرپور کلانتری، حبیب الله، مرادی، محمدرضا (۱۳۹۸)."شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان در شرکت مجتمع گاز پارس جنوبی"، مجله فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۸۹. چاپ ۱ و ۲.

۵. مظلومی، نادر (۱۳۹۷). "بهینه‌سازی ارزیابی عملکرد صنعت بیمه با استفاده از روش تلفیقی مدل تعالی سازمانی و کارت امتیازی متوازن". پژوهشنامه بیمه، ۲۶، ۴، صص ۲۷-۵۵.

۶. عطافر، رضا و فروزان، طاهره (۱۳۹۸) "بررسی رابطه جوسازمانی با رضایت شغلی کارمندان سازمان امور مالیاتی اصفهان در سال ۱۳۹۰". پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه شهید بهشتی.

7. Allen, T.D., Facteau, J.D., Facteau C.L. (2004) Structured interviewing for OCB: Construct validity, faking, and the effects of Question type, Human Performance, 17(1)91-24.

8. Adebayo, D.O. (2005);" Ethical and attitudes and prosocial behavior in the Nigeria police: moderator effect of perceived organizational support and public recognition", Management, 28(4), p.684.

9. Aveey, D.R.and Quinones, M.A. (2002).Disentangling the effect of voice: the incremental roles of opportunity, behavior and instrumentality fairness, journal of applied Psychology, 87, p: 10

10. Bienstock, carol, deMoranville, carol.and smith Rachel (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. Journal of service Marketing, Vol.17, p 373.

11. Cosier, R.A., &schwenk, C.R. (1990).Agreement and thinking alike: Ingredients for poor decisions.Academy of Man-agement

12. Daniel, ghodratollah, Zarie, Reihaneh and Nikaeek, Mojtaba. (2021).Organizational silence: basic concepts and its development factors, Ideal type of management journal, 1(1), p: 50-51.

13. Lind, E. A., & Tyler, T. R. 1988. The social psychology of Procedural justice. New York: Plenum.

14. Vioshert, M. (20211) voice and silence in organization, bulletin of Transivania University of Brasov, social science.law, vol.4, no.2

15. Nilsen, N. (2021).Cracking the code of change, Harvard bussiness review, p: 133-141.

16. Org an, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.Lexington, MA: Lexington Books. pp. 14-23. Pie rcy, N.

17. Toomas, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2019). Or-ganizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research.Journal of Manage-ment, 26(1), 513–563.

[Downloaded from smtjournal.smtc.ac.ir on 2026-10-24]