



## فصلنامه مدیریت عملیات

سال سوم، شماره ۱۲، پاییز ۱۴۰۲

### ارائه و اعتبار سنجی الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد

#### بهبود عملکرد

نادر بهلولی<sup>\*۱</sup>

حسن پناهی<sup>۲</sup>

ناصر فقهی فرهمند<sup>۳</sup>

مرتضی هنرمند عظیمی<sup>۴</sup>

#### چکیده

پژوهش حاضر، با هدف ارائه و اعتبارسنجی الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش، با رویکرد بهبود عملکرد، در آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی انجام شد. نوع پژوهش توصیفی-پیمایشی است که با هدف توسعه‌ای و با رویکرد آمیخته صورت گرفت. در بخش کیفی، از میان جامعه آماری ۲۱۰۰ نفری، اساتید دانشگاه و مدیران آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، ۲۰ نفر به روش هدفمند انتخاب و تا رسیدن به حد اشباع نظری که در مصاحبه ۱۴ حاصل شد، مصاحبه نیمه ساختار یافته به عمل آمد و داده‌ها پس از گردآوری با روش تحلیل مضمون، تحلیل شد. در بخش کمی نیز، با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، از میان جامعه آماری ۲۱۰۰ نفری مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی ۳۲۴ نفر به عنوان نمونه تعیین شد و داده‌ها به وسیله پرسشنامه از آنها جمع‌آوری و با استفاده از معادلات ساختاری تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد که؛ ۴ مضمون فراگیر؛ حمایت سازمانی، ظرفیت‌سازی کارکنان، فرهنگ سازمانی مشارکتی، بهبود عملکرد کارکنان با ۱۶ مضمون سازمان دهنده، شبکه مضامین الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش را با رویکرد بهبود عملکرد شکل داده و مورد تأیید اساتید و مدیران آموزش و پرورش قرار گرفت. میزان بارهای عاملی بدست آمده نیز برازش مناسب آن را تأیید نمود، در نتیجه الگوی بدست آمده از اعتبار لازم برای اجرایی شدن در آموزش و پرورش برخوردار است.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، بهبود عملکرد، حمایت سازمانی، ظرفیت‌سازی سازمانی، فرهنگ سازمانی مشارکتی

\*<sup>۱</sup> نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران [Na\\_bohlooli@gmail.com](mailto:Na_bohlooli@gmail.com)

<sup>۲</sup> دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران [Hpanahi41@gmail.com](mailto:Hpanahi41@gmail.com)

<sup>۳</sup> دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

<sup>۴</sup> دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری واحد تبریز، دانشگاه آزاد اسلامی، تبریز، ایران

## ۱-مقدمه

تحولات و دگرگونی‌های جامعه جهانی امروز، سازمان‌ها را وادار ساخت، تا برای زیستن در محیط متغیر و بی‌ثبات کنونی، به نیروی انسانی توانمند روی آورند و اهداف، گرایش‌ها و علائق خود را در جهت اهداف سازمان هدایت کنند (چن<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۴). تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند (البدری و شارمان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). توانمندسازی یکی از فنون مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است (شهرضا و همکاران، ۲۰۲۰). توانمندسازی هم موجب برآورده شدن نیازهای سازمان برای رسیدن به بهره‌وری بالای کارکنان می‌شود و هم به امیال کارکنان به مستقل شدن و دیده شدن پاسخ می‌دهد (سهیلی و همکاران، ۲۰۲۰). هدف توانمندسازی، سازماندهی و توسعه تیم‌ها نیست، بلکه افزایش شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم‌نیروایی اعضای تیم است. هدف بلندمدت توانمندسازی، بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان و هدف کوتاه مدت آن، بکارگیری توانایی‌های موجود در اعضای سازمان است (لیمپو و جونییدی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲). با توجه به این که آموزش و پرورش با انسان سر و کار دارد، از مهم‌ترین حوزه‌هایی است که پژوهش در آن لازم است. به طوری که به دلیل پیچیده بودن مسائل مربوط به اندیشه انسان، پژوهش در این زمینه دارای پیچیدگی‌های خاص بوده و دقت زیادی را می‌طلبد. صاحب نظران در تعریف عملکرد، دو بخش را مدنظر قرار داده‌اند: بخش اول؛ کارایی توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات می‌باشد. بخش دوم؛ اثربخشی که توصیف‌کننده درجه رسیدن به اهداف سازمانی می‌باشد (مهر

---

<sup>1</sup> Chen

<sup>2</sup> Albdairi & Shamran

<sup>3</sup> Limpo & Junaidi

اندیش و حسین گلزار، ۱۴۰۱). شور و واین<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) حمایت سازمانی را حالتی در فرد تعریف می‌کنند که بر اساس آن، کارمند احساس می‌کند که سازمان او را فردی مهم، برجسته و مفید می‌داند و به خدماتش نیاز ضروری دارد. (بختیاری و همکاران، ۲۰۲۳). ظرفیت‌سازی فرایندی است که توانایی فرد، گروه یا سازمان را برای ایجاد تغییرات مثبت و عملکرد بهتر برای دستیابی به اهداف بهبود می‌بخشد (وایدایا<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). لوپز<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۴)، فرهنگ مشارکتی یک نوع کار ارزشمند تیمی، تعاملات دو طرفه و ارتباطات محترمانه است که با استفاده از دانش سازمانی رخ داده و موجب توانمندسازی و یادگیری سازمانی می‌شود.

در این پژوهش، هدف محققین، ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش، بر اساس رویکرد بهبود عملکرد است. با توجه به این که نقش آموزش و پرورش در توسعه توانمندی‌های جامعه بسیار تعیین کننده است و استحکام بنیان و اساس جامعه نیز، منوط به توانمندی این نظام است و شرط مهم توسعه و توانمندسازی این نظام نیز، اجرای برنامه های مؤثر آموزشی و تربیتی، در جهت توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان ستادی و صفی و اجرایی شدن کامل سند تحول بنیادین آموزش و پرورش است. بدون تردید، پژوهش‌های مرتبط با توانمندسازی و همچنین این پژوهش می‌توانند به تحقق هدف مهم آموزش و پرورش در جهت توانمندسازی کارکنان و اجرایی شدن سند تحول بنیادی آن، کمک شایانی نمایند. هر چند که تا به حال پژوهش‌های نسبتاً زیادی، از جمله پژوهش‌های مشابه زیر در خصوص توانمندسازی کارکنان صورت گرفته، اما پژوهشی با رویکرد بهبود عملکرد و اجرایی شدن سند تحول بنیادین آموزش و پرورش انجام نشده است. بنابراین، بکارگیری الگوی این پژوهش می‌تواند در جهت توانمندسازی و بهبود عملکرد کارکنان آموزش و پرورش و سازمان‌ها و نهادهای مشابه، بسیار مؤثر واقع شود.

---

<sup>1</sup> Shur & Vine

<sup>2</sup> Vaidya

<sup>3</sup> Lopez

طالبی و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی تحت عنوان «مشکلات عملکرد حرفه‌ی آموزگاران دانش آموخته دانشگاه فرهنگیان» بیان داشته‌اند؛ معلمان در حرفه خود با مشکلات متعددی از جمله مدیریت و اداره کلاس، آموزش‌های تخصصی و تعامل مؤثر با همکاران و اولیا مواجه هستند، مشکلات فوق به دلیل ضعف ارائه دروس کاربردی، ضعف مطابقت و هماهنگی محتواهای آموزشی با واقعیت موجود در جامعه و مدارس، ضعف علمی اساتید و مشکلات موجود در برنامه‌های کارورزی است. تالرجا و همکاران (۲۰۲۴)، در تحقیقی تحت عنوان «بررسی توانمندسازی کارکنان در بخش فناوری اطلاعات» بیان کرده‌اند که؛ تیم‌هایی که توانمندسازی بیشتری دارند، فعال‌تر، هدایت‌گر و متعهدتر هستند که حفظ و رضایت شغلی را بهبود می‌بخشند. میرا و همکاران (۲۰۱۹)، در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رضایت شغلی کارکنان بر عملکرد کارکنان» بیان داشته‌اند که؛ کارکنانی که معتقدند توانمندند، خصوصیات، انگیزه و تعهد شخصی را دارند و احساس می‌کنند مسئول انجام تلاش‌ها با احساس کیفیت بالا هستند. باتوجه به موارد توصیفی بالا، توانمندسازی کارکنان با هدف بهبود عملکرد آنان، در سازمان‌ها به خصوص در آموزش و پرورش، امر بسیار مهم و حیاتی می‌باشد، با این دیدگاه تحقیق حاضر، از طریق بررسی میدانی و مطالعات اسنادی و ارائه‌ی الگوی توانمندسازی کارکنان با رویکرد بهبود عملکرد آنها، می‌تواند برای تصمیم‌گیران آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی کمک مؤثری نماید. با توجه به اینکه، امروزه آموزش و پرورش به عنوان یکی از مهمترین سازمان‌های دولتی، با چالش‌های عمده‌ای از قبیل؛ اجرایی نشدن سند تحول بنیادین، ضعف آموزش‌های علمی دانشگاهی در جهت تربیت کارکنان، ضعف آموزش‌های بدو خدمت و ضمن خدمت، ضعف فعالیت‌های خود راهبری و خود یادگیری در معلمان، کمبود منابع و محتوای آموزشی مناسب، ضعف فرهنگ سازمانی، مناسب نبودن حقوق و مزایای کارکنان، عدم نظارت و ارزشیابی رفتاری و عملکردی مستمر کارکنان، ضعف در اجرای نظام پاداش، فرسودگی شغلی، رویکر کنکوری در برنامه‌های درسی نظام آموزشی و ... رو به رو است.

بنابراین، چالش‌های اشاره شده بر رفتار و عملکرد کارکنان اثر سوئی گذاشته و موجب می‌شود تا عده کثیری از کارکنان، اولاً فاقد انگیزش، نگرش، دانش و توانش لازم برای انجام وظایف محوله و حضور در محل کار و کلاس‌های درس در جهت تعلیم و تربیت مؤثر دانش آموزان نسل هزاره سوم با ویژگی‌های جدید باشند، ثانیاً به دلیل عدم آشنایی با شیوه‌ها و تکنولوژی‌های نوین آموزشی، همچنان با شیوه سنتی و معلم محور به تدریس بپردازند، ثالثاً تعدد بخشنامه‌های مختلف نشان می‌دهد، کارکنان ستادی و صفی آموزش و پرورش از استقلال لازم برخوردار نبوده و فاقد توانایی لازم جهت اجرای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش به منظور تحقق اهداف این سازمان هستند، بنابراین هدف تحقیق حاضر، ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد، از طریق پاسخگویی به سوالات زیر می‌باشد.

الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد، در استان

آذربایجان شرقی، چگونه است؟

#### روش شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از نوع توصیفی - پیمایشی است و از نظر هدف، توسعه‌ای- کاربردی و دارای رویکرد ترکیبی (کیفی و کمی) است. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۱۰۰ نفر از خبرگان دانشگاهی، متخصصین و مدیران آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی است، که با استفاده از روش انتخاب هدفمند نظری، با ۲۰ نفر از اساتید، متخصصین و مدیران آموزش و پرورش به عنوان نمونه، مصاحبه نیمه ساختار یافته انجام شد و در مصاحبه ۱۴ اشباع حاصل شد. اما برای اطمینان از عدم حصول داده‌های جدید مصاحبه‌ها تا نفر ۲۰ ادامه پیدا کرد. پس از پیاده سازی مصاحبه‌ها، ۱۵۹ کد اولیه احراز و از طریق غربال‌گری و تلخیص، کدهای تکراری و مشابه حذف و ۸۱ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر (حمایت سازمانی، ظرفیت‌سازی کارکنان، فرهنگ سازمانی مشارکتی، بهبود عملکرد کارکنان)، احصاء شد و با استفاده از نرم افزار MAXQAA2020 و با روش تحلیل مضمون، مورد تحلیل قرار گرفته و اعتبار آنها

جهت ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد، توسط خبرگان، اساتید و کارشناسان حوزه منابع انسانی تأیید شد.

معیارهای انتخاب مصاحبه شونده‌گان در بخش کیفی، برای پاسخ به سوالات در این پژوهش عبارتند از: اساتید دانشگاه و مدیران آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی که حداقل مدت ده سال در سمت مدیریت در واحدهای آموزش و پرورش، سابقه خدمت داشته و آشنا به حوزه توانمندسازی و دارای حداقل مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بودند. مشخصات افراد مورد مصاحبه در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. مشخصات نمونه آماری شرکت کننده در مصاحبه (بخش کیفی)

مدت مصاحبه	نوع فعالیت		خبرگی و تخصص	تحصیلات	سمت
	اجرائی	دانشگاهی			
۱۲۰	-	۳	آشنا به استراتژی منابع انسان	دکترای مدیریت دولتی	مدیر ناحیه
۹۰	-	۲	آشنا به برنامه ریزی منابع انسانی	کارشناس ارشد مدیریت	معاون آموزشی
۹۰	-	۲	آشنا به نیازسنجی منابع انسانی	کارشناس ارشد مدیریت	معاون پژوهشی
۹۰	-	۲	آشنا به توانمندسازی منابع انسانی	دکترای منابع انسانی	مدیر دبیرستان
۹۰	-	۲	آشنا به تربیت منابع انسانی	کارشناس ارشد بهسازی	معاون پرورشی
۱۲۰	۳	-	آشنا به استراتژیهای منابع انسانی	دکترای مدیریت منابع	عضو هیأت علمی
۶۰۰	۳	۱۱		جمع	

در بخش کمی نیز با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، ابتدا بر اساس تعداد، واحدهای هر شهرستان به طبقه دسته‌بندی گردید و سپس برای انتخاب حجم نمونه آماری از هر یک از طبقات، به نسبت هر طبقه، تعداد ۳۲۴ نفر از مدیران و کارشناسان آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی انتخاب و پرسشنامه تدوین شده در اختیار آنان قرار داده شد و از آنان خواسته شد تا پاسخ‌های خود را بر اساس مقیاس پنج طبقه‌ی لیکرت اعمال و اعلام نمایند. لازم به توضیح است که، به منظور تأیید

قابلیت اعتماد و پایایی پرسشنامه تدوین شده، آزمون الفای کرونباخ اجرا و مقدار ۰/۹۶ به دست آمد که چون بیشتر از ۰/۷ حاصل شد، پس نشان داد که پرسشنامه‌ها دارای همبستگی لازم بوده و مورد تأیید هستند و سپس داده‌های به دست آمده از ۳۲۴ پرسشنامه توزیعی، از طریق معادلات ساختاری به روش معادلات ساختاری تفسیری و تحلیل عاملی تأییدی تحلیل شد.

#### یافته‌های پژوهش

در بخش کیفی، پس از پیاده‌سازی مصاحبه، ۱۵۹ کد اولیه شناسایی گردید و ضمن غربال‌گری و حذف مضامین تکراری و هم مفهوم، ۱۰۱ مضمون در سه طبقه؛ ۸۱ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۴ مضمون فراگیر، طبق جدول شماره ۲ طبقه‌بندی شد.

جدول ۲. مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
- تعیین سطح اختیارات کارکنان	- تفویض اختیار	
- دخالت در تصمیم‌گیری‌ها		
- اعطای قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان		
- حمایت مدیران ارشد از منابع		
- نگرش مناسب نسبت به ایفای نقش		
- صداقت رفتاری مدیران	- رهبری حمایت‌گرا	
- اعتماد سازمانی		
- ارائه مسئولیت به کارکنان		حمایت
- الگوسازی رهبری برای کارکنان		سازمانی
- یادگیری اجتماعی		
- اشتراک‌گذاری آموخته‌های سازمان	- تسهیم اطلاعات	
- یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌ها		
- تشریک مساعی در سازمان		
- قابلیت اندازه‌گیری اهداف سازمان		
- وضوح اهداف سازمان	- هدف‌گذاری سازمانی	
- قابل دستیابی اهداف سازمان		

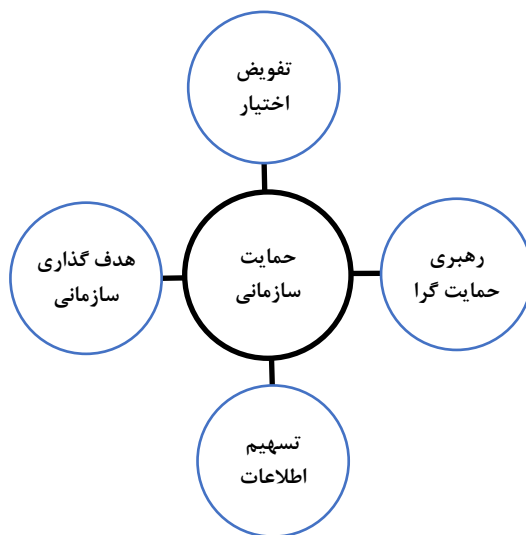
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصویر روشن اهداف سازمان برای کارکنان</li> <li>- تعریف اهداف قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی شده</li> <li>- تعریف اهداف قابل دستیابی و واقع‌گرایانه</li> <li>- ایجاد برنامه انعطاف‌پذیر</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- کسب دانش و مهارت</li> <li>- آموزش تخصصی کارکنان برای توانمندی</li> <li>- ارتقای مهارت‌های کارکنان</li> <li>- تشویق مدیران برای مشارکت دادن تیم خود در فرآیند تصمیم‌گیری</li> </ul>	آموزش کارکنان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش تخصصی کارکنان برای توانمندسازی</li> <li>- تقلید از رفتار سرپرستان و مدیران موفق</li> <li>- اطلاع از مهارت‌های کارکنان</li> <li>- یادگیری مستمر کارکنان</li> <li>- برنامه‌ریزی برای آموزش کارکنان</li> </ul>	آموزش کارکنان
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارائه فرصت‌های رشد توسعه برای کارکنان</li> <li>- بهبود مهارت خلاقیت و نوآوری در کارکنان</li> <li>- به‌کارگیری نیروی انسانی خلاق و باانگیزه</li> <li>- توانایی استفاده از فرصت‌ها</li> <li>- توانایی ایجاد تحول در سازمان</li> <li>- آمادگی در مقابل مسائل چالشی و غیرمنتظره</li> </ul>	<p>تقویت خود کارآمدی کارکنان</p> <p>طرفیت سازی کارکنان</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحمل ابهام و رفع تعارض</li> <li>- مسئولیت‌پذیری کارکنان</li> <li>- وجدان کاری کارکنان</li> <li>- اعتماد به نفس کارکنان</li> <li>- علاقه و دلسوزی در کارها</li> </ul>	ویژگی‌ها رفتاری
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصمیم‌گیری مشارکتی</li> <li>- تعامل در تعیین اهداف کلیدی سازمانی</li> <li>- مشارکت دادن کارکنان در تعریف اهداف و شاخص‌های کلیدی عملکرد</li> <li>- همگرایی و انجام کارهای گروهی</li> <li>- راهبرد مشارکتی مدیران و کارکنان در تدوین استراتژی</li> </ul>	<p>مشارکت سازمانی</p> <p>فرهنگ سازمانی مشارکتی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشریک مساعی در سازمان</li> </ul>	ارتباطات باز در



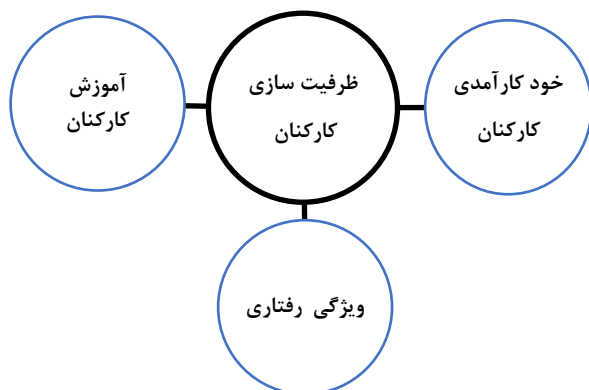
<p>- همکاری و مشارکت کارکنان در حل مسائل مشکلات سازمان</p> <p>- شناخت و اجرای ارتباطات درون سازمانی</p> <p>- برگزاری گردهمایی های دوره‌ای در جهت پرورش دوستی</p> <p>- جو سازمانی شاد در سازمان</p>	<p>سازمان</p>
<p>- ایجاد محیط کار جذاب و بانشاط</p> <p>- ایجاد فضای همکاری و مشارکت در سازمان</p> <p>- پذیرش نظرات کارکنان توسط مدیران جو سازمانی</p>	
<p>- ایجاد تیم های کاری برای اطمینان از انجام وظایف</p> <p>- تشویق آموزش مدیران برای مشارکت دادن تیم خود در فرآیند تصمیم‌گیری</p> <p>- همگرایی و انجام کارهای گروهی</p> <p>- آموزش با کار تیمی</p>	<p>تیم‌های کاری</p>
<p>- تقویت روحیه کارکنان</p> <p>- انسجام بین کارکنان</p> <p>- ایجاد روحیه وحدت سازمانی</p> <p>- همسویی اهداف سازمان با اهداف کارکنان</p>	<p>انسجام سازمانی</p>
<p>- بازخورد مستمر</p> <p>- تشویق و تقدیر از کارکنان</p> <p>- ارائه پاداش غیرمالی</p> <p>- ارائه پاداش مالی</p> <p>- احساس برانگیختگی کارکنان</p> <p>- بازخورد مثبت مدیر به کارکنان</p>	<p>پاداش سازمانی</p>
<p>- ارائه امتیاز به عملکرد کارکنان</p> <p>- تعریف معیارهای عملکرد</p> <p>- شناسایی نقاط قوت و ضعف</p> <p>- تناسب شغل و شاغل</p> <p>- شرح شفاف وظایف و مسئولیت‌های کارکنان</p>	<p>بهبود عملکرد کارکنان</p> <p>ارزیابی عملکرد</p>
<p>- تشویق به همکاری</p> <p>- همکاری مؤثر بین کارکنان</p> <p>- ارتباط مؤثر در سازمان</p>	<p>بهبود تعامل</p>

- 
- |  |                       |
|--|-----------------------|
| - برخورد منصفانه با کارکنان<br>- یادگیری مداوم سازمانی<br>- ایجاد فرهنگ مشارکتی<br>- ارزش‌های مشترک در سازمان<br>- احساس مالکیت کارکنان<br>- آزادی عمل کارکنان<br>- بهره‌مندی کارکنان از منابع و تجهیزات | فرهنگ‌سازمانی<br>مثبت |
|--|-----------------------|
- 

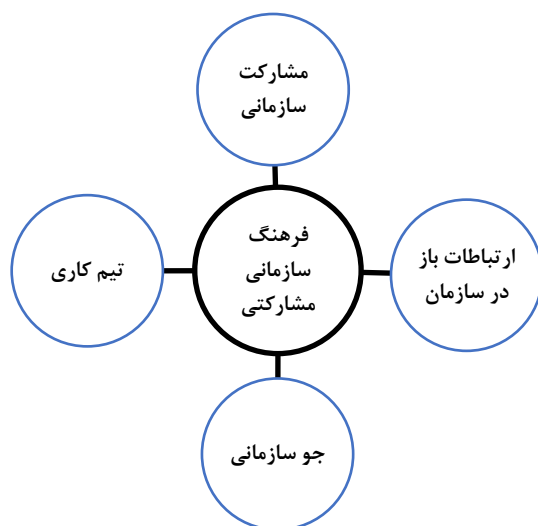
بعد از طبقه بندی مضامین شناسایی شده، شبکه هرکدام از مضامین به ترتیب، اشکال ۱، ۲، ۳ و ۴ ترسیم و مدل توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش به منظور بهبود عملکرد، به استناد شبکه‌های ترسیمی ارائه گردید.



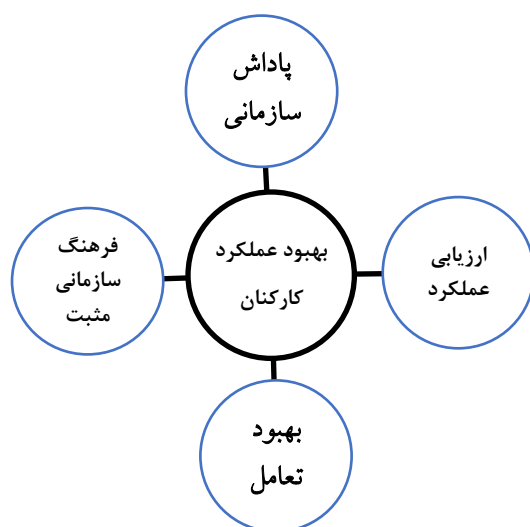
شکل ۱. شبکه مضامین حمایت سازمانی



شکل ۲. شبکه مضامین ظرفیت سازی کارکنان



شکل ۳. شبکه مضامین فرهنگ سازمانی مشارکتی



شکل ۴. شبکه مضامین بهبود عملکرد

#### بخش کمی

در این بخش از پژوهش، از میان کارکنان ستادی و صفی جامعه آماری ۲۱۰۰ نفری آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی، با استفاده از روش تصادفی طبقه‌ی ۳۲۴ نفر به عنوان نمونه طبق جدول شماره ۳ انتخاب و از طریق توزیع پرسشنامه، داده‌ها از آنها جمع‌آوری شد.

جدول ۳. آمار توصیفی

متغیر	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۹۸
	زن	۱۲۶
	جمع	۳۲۴
سن	۲۵ تا ۳۵ سال	۲۱
	۳۶ تا ۴۵ سال	۱۷۸
	۴۶ تا ۵۵ سال	۸۷
	بالای ۵۵ سال	۳۸
	جمع	۳۲۴

۳۰/۶	۹۹	لیسانس	تحصیلات
۶۴/۲	۲۰۸	فوق لیسانس	
۵/۲	۱۷	دکتر	
۱۰۰	۳۲۴	جمع	

جدول ۴. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سوال جنسیت

نوع و کمیت پاسخ‌ها	زن	مرد	جمع	درصد
فراوانی	۱۲۶	۱۹۸	۳۲۴	۱۰۰
درصد	۳۸/۹	۶۱/۱	۱۰۰	۱۰۰

بر اساس جدول شماره ۴، ۱۹۸ نفر از پاسخگویان (۶۱/۱ درصد نمونه آماری) را مردان و ۱۲۶ نفر از پاسخگویان (۳۸/۹ درصد نمونه آماری) را زنان تشکیل داده است.

جدول ۵. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سوال سن

نوع و کمیت پاسخ‌ها	سال ۲۵-۳۵	۴۵-۳۶	۵۵-۴۶	بالاتر از ۵۵ سال	جمع
فراوانی	۲۱	۱۷۸	۸۷	۳۸	۳۲۴
درصد	۶/۵	۵۴/۹	۲۶/۹	۱۱/۷	۱۰۰

بر اساس جدول شماره ۵، تعداد ۲۱ نفر از پاسخگویان (۶/۵ درصد نمونه آماری) ۲۵-۳۵ سال؛ ۱۷۸ نفر از پاسخگویان (۵۴/۹ درصد نمونه آماری) ۳۶-۴۵ سال، ۸۷ نفر از پاسخگویان (۲۶/۹ درصد نمونه آماری) ۴۶-۵۵ سال، ۳۸ نفر از پاسخگویان (۱۱/۷ درصد نمونه آماری) بالاتر از ۵۵ سال سن، تشکیل داده است.

جدول ۶. توزیع فراوانی و درصد پاسخ‌های نمونه آماری به سوال سطح تحصیلات

نوع و کمیت پاسخ‌ها	لیسانس	فوق لیسانس	دکتری	جمع
فراوانی	۲۰۸	۹۹	۱۷	۳۲۴
درصد	۶۴/۲	۳۰/۶	۵/۲	۱۰۰

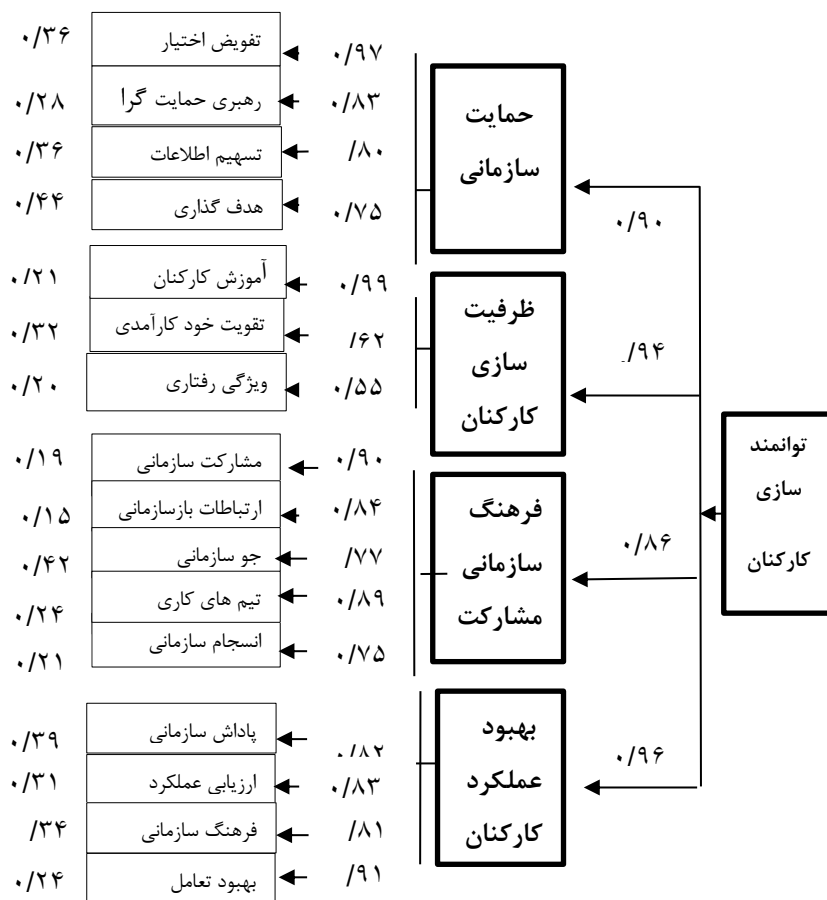
بر اساس جدول شماره ۶، تعداد ۲۰۸ نفر از پاسخگویان (۶۴/۲ درصد) دارای تحصیلات لیسانس، ۹۹ نفر (۳۰/۶ درصد) فوق لیسانس، ۱۷ نفر (۵/۲ درصد) از نمونه آماری دارای تحصیلات دکتری هستند. با استفاده از آزمون کلموگروف-اسمیرنف، نرمال

بودن کل داده‌ها بررسی شد و نتایج آن در جدول شماره ۷ نشان داده شده و این آزمون در سطح اطمینان ۹۵٪ انجام می‌گیرد، به عبارتی سطح معنی داری آن ۰/۰۵ می‌باشد.

جدول ۷. نتایج آزمون نرمال بودن توانمندسازی کارکنان مربوط به متغیرها

متغیرها	تعداد داده‌ها	آماره اسمیرنوف	مقدار p	(نرمال/غیر نرمال)
حمایت سازمانی	۳۲۴	۰/۱۶۰	۰/۰۹۲	نرمال
تفویض اختیار	۳۲۴	۰/۱۳۷	۰/۱۰۶	نرمال
رهبری حمایت‌گرا	۳۲۴	۰/۱۵۸	۰/۰۹۴	نرمال
تسهیم اطلاعات	۳۲۴	۰/۱۵۷	۰/۰۹۴	نرمال
هدف‌گذاری سازمانی	۳۲۴	۰/۳۷	۰/۱۰۶	نرمال
ظرفیت‌سازی کارکنان	۳۲۴	۰/۱۳۴	۰/۱۰۷	نرمال
آموزش کارکنان	۳۲۴	۰/۱۸۰	۰/۰۸۹	نرمال
تقویت خود کارآمدی	۳۲۴	۰/۲۰۹	۰/۰۸۳	نرمال
ویژگی رفتاری	۳۲۴	۰/۲۹۹	۰/۰۵۴	نرمال
فرهنگ سازمانی مشارکتی	۳۲۴	۰/۲۰۹	۰/۰۸۳	نرمال
مشارکت سازمانی	۳۲۴	۰/۱۹۹	۰/۰۹۶	نرمال
ارتباطات باز در سازمان	۳۲۴	۰/۱۵۹	۰/۰۹۴	نرمال
جو سازمانی	۳۲۴	۰/۱۵۶	۰/۰۹۴	نرمال
تیم‌های کاری	۳۲۴	۰/۱۳۸	۰/۱۰۶	نرمال
انسجام سازمانی	۳۲۴	۰/۱۳۵	۰/۱۰۷	نرمال
بهبود عملکرد کارکنان	۳۲۴	۰/۱۷۹	۰/۰۸۹	نرمال
پاداش سازمانی	۳۲۴	۰/۲۰۹	۰/۰۸۳	نرمال
ارزیابی عملکرد	۳۲۴	۰/۲۹۸	۰/۰۵۴	نرمال
فرهنگ سازمانی مثبت	۳۲۴	۰/۲۰۹	۰/۰۸۳	نرمال
بهبود تعامل	۳۲۴	۰/۱۹۸	۰/۰۹۷	نرمال

با توجه به نتایج به دست آمده از جدول شماره ۷، در هر یک از متغیرها، سطح معنی‌داری p به دست آمده بزرگتر از سطح معنی‌داری ۰/۰۵ می‌باشد، در نتیجه فرض نرمال بودن داده‌ها را پذیرفته و می‌توان برای بررسی فرضیه‌های متغیرها، از روش‌های پارامتریک استفاده کرد که در این تحقیق از آزمون معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شد.



شکل ۵. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم متغیر توانمندسازی کارکنان بر اساس بار عاملی

برای پاسخ به این سوال که آیا مدل توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد از برازش لازم برخوردار است؟ از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم افزار لیزرل استفاده شد. نمودار تحلیل عاملی شماره ۱ نشان دهنده بارهای عاملی، ابعاد یا سازه‌ها، متغیرهای مکنون و شاخص‌ها می‌باشد. برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان داد که نتایج تحلیل عاملی تأییدی حاکی از برازش مناسب الگو طبق جداول شماره ۸، ۹، ۱۰ و ۱۱ بوده و دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده

بیش از ۰/۵ برای هر ۲۰ شاخص و معنی‌داری آنها از لحاظ آماری در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

#### حمایت سازمانی

مدل عاملی حمایت سازمانی بایست شاخص اندازه‌گیری شد، برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان داد که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی حاکی از برازش مناسب الگو طبق جدول ۸ و دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ شاخص‌ها و معنی‌داری آنها در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۸. شاخص‌های برازش مدل متغیر حمایت سازمانی

شاخص	X2	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X2/DF
حمایت سازمانی	۹۳۳/۴۷	۳۶۶	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۸	۲/۵۵

#### ظرفیت‌سازی کارکنان

مدل عاملی ظرفیت‌سازی کارکنان، با بیست شاخص اندازه‌گیری شد، برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان داد که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی حاکی از برازش مناسب الگو طبق جدول ۹ و دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ شاخص‌ها و معنی‌داری آنها در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۹. شاخص‌های برازش مدل متغیر ظرفیت‌سازی کارکنان

شاخص	X2	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X2/DF
ظرفیت‌سازی کارکنان	۷۲۱/۱۳	۲۶۷	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۷	۲/۷۰

#### فرهنگ سازمانی مشارکتی

مدل عاملی فرهنگ سازمانی مشارکتی، با بیست شاخص اندازه‌گیری شد، برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان داد که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی حاکی از برازش مناسب الگو طبق جدول ۱۰ و دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر شاخص و معنی‌داری آنها در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.



جدول ۱۰. شاخص‌های برازش مدل متغیر فرهنگ‌سازمانی مشارکتی

شاخص	X2	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X2/DF
فرهنگ‌سازمانی مشارکتی	۳۵۶/۹۸	۱۲۵	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۸	۲/۸۵

#### بهبود عملکرد کارکنان

مدل عاملی بهبود عملکرد کارکنان، با بیست و یک شاخص اندازه‌گیری شد، برآورد پارامترهای استاندارد شده نشان داد که نتایج تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی حاکی از برازش مناسب الگوتطبق جدول ۱۱ بوده و دستیابی به بارهای عاملی استاندارد شده بیش از ۰/۵ برای هر ۲۱ شاخص و معنی‌داری آنها در سطح اطمینان (۰/۰۵) می‌باشد.

جدول ۱۱. شاخص‌های برازش مدل متغیر بهبود عملکرد کارکنان

شاخص	X2	DF	P	GFI	AGFI	RMSEA	X2/DF
بهبود عملکرد کارکنان	۵۱۳/۷۹	۱۸۵	۰/۰۰۰	۰/۹۱	۰/۹۰	۰/۰۴۸	۲/۷۷

آیا الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش، با رویکرد بهبود عملکرد از برازش لازم برخوردار است؟

برای پاسخ به این سؤال، از تکنیک تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است که در بر گیرنده نتایج زیر می‌باشد: به منظور تأیید ساختار عاملی به دست آمده و آزمون قدرت و معناداری سهم هر یک از متغیرها در مقیاس، ارائه الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد، تحلیل عاملی تأییدی انجام گرفت که قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگ‌تر از ۰/۶ باشد خیلی مطلوب است. جدول شماره ۱۲ شاخص‌های نیکویی برازش الگوی حاصل از تحلیل عاملی تأییدی را که حاکی از خوبی برازش الگو با داده‌های مشاهده شده است، نشان می‌دهد. به عبارت دیگر،

الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد با چهار مضمون فراگیر و شانزده مضمون سازمان دهنده، در این تحقیق با داده‌ها مطابقت دارد.

جدول ۱۲. شاخص‌های نیکویی برازش الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش پرورش با رویکرد بهبود عملکرد

مجدور خی	درجه آزادی	سطح معناداری	ریشه خطای میانگین	مجدورات تقریب نیکویی برازش
۹۱۹/۲۷	۳۴۷	۰/۰۰۰	۰/۰۴۸	۰/۹۱

مهم‌ترین آماره برازش آماره مجدور خی است که میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه می‌گیرد. عدم معناداری این آماره، برازش الگو را با داده‌ها نشان می‌دهد، اما ایراد آن حساس بودن نسبت به حجم نمونه است، یعنی در نمونه‌ها با حجم بالا امکان عدم معناداری آن کاهش می‌یابد. مقدار کمتر از ۰/۰۵ برای شاخص ریشه خطای میانگین مجدورات تقریب و مقادیر بالاتر از ۰/۹ برای شاخص نیکویی برازش و شاخص تعدیل شده نیکویی برازش، به عنوان ملاک‌ها انطباق الگو با داده‌های مشاهده شده در نظر گرفته می‌شود.

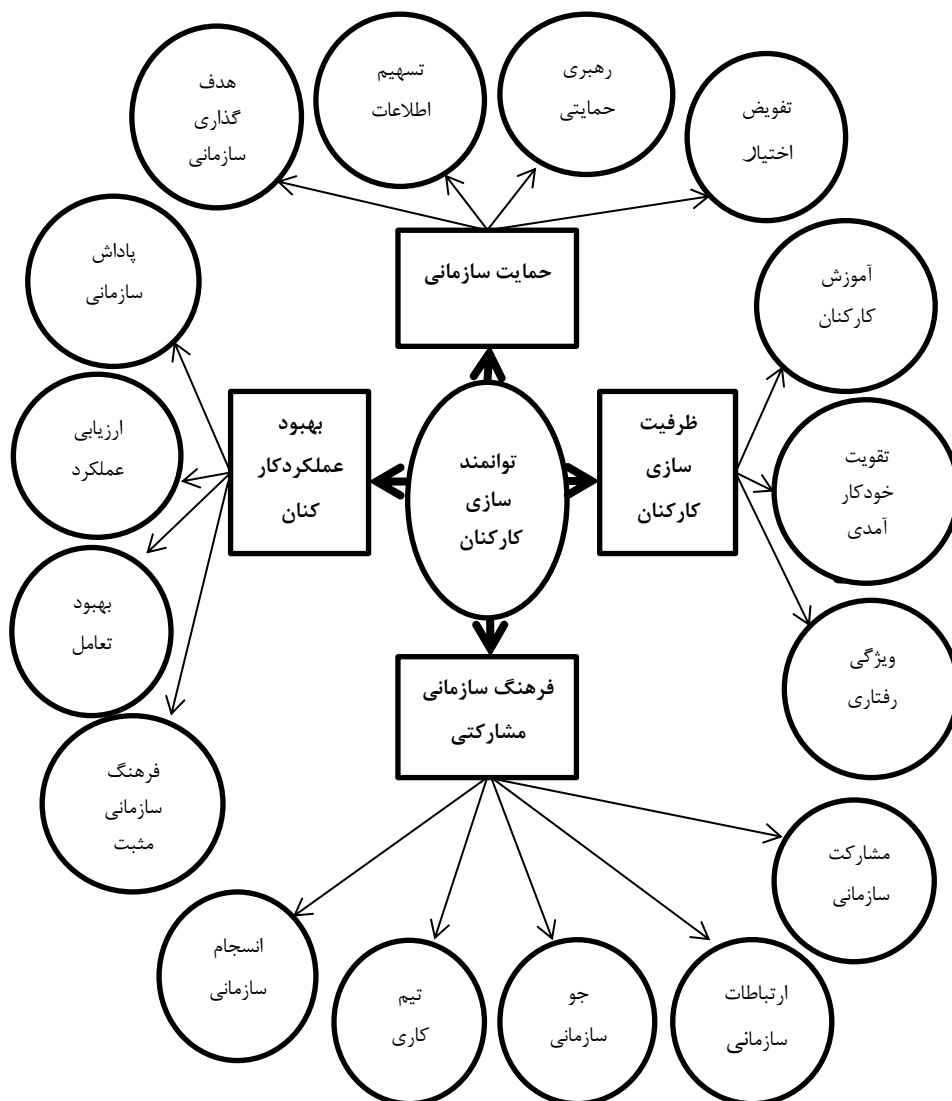
#### بحث و نتیجه‌گیری

در این بخش از پژوهش به شرح، تفسیر و پاسخ سوالات پژوهش پرداخته شده است، در پاسخ به سوال اصلی پژوهش، از بین ۱۵۹ کد اولیه و فرعی، ۸۱ مضمون پایه، ۱۶ مضمون سازمان دهنده، چهار مضمون فراگیر؛ حمایت سازمانی، ظرفیت‌سازی کارکنان، فرهنگ سازمانی مشارکتی و بهبود عملکرد، پس از جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها، احصاء و مورد تأیید قرار گرفت که می‌تواند زمینه توسعه و توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد را، با به کارگیری الگوی پیشنهادی این تحقیق فراهم نماید.

الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد چگونه است؟

پاسخ سوال اصلی

برای پاسخ به این سوال، با استفاده از رویکرد آمیخته اکتشافی با شناسایی خبرگان و مصاحبه با آنان در بخش کیفی، بهترین مفاهیم استخراج گردید و در بخش کمی، به روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، با روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری به یکپارچه-سازی نظرات خبرگان، ارتباط و توالی آنها پرداخته شد، در نهایت، پس از اعتبار سنجی و ارائه شبکه مضامین، مدل ساختاری و تفسیری ارائه گردید.



شکل ۶. شبکه مضامین الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد

ابعاد ومولفه‌های توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد کدامند؟

#### پاسخ سوال فرعی اول

در پاسخ به سوال فوق، طبق جدول شماره ۳ بیست شاخص در بخش کیفی شناسایی و در بخش کمی مورد اعتبار سنجی قرار گرفت. حمایت سازمانی به جنبه‌های سازمانی شغل اشاره دارد که در رسیدن به اهداف شغلی، کاهش خطرات شغل و نیز با موارد جسمانی و روان شناختی در ارتباط است و می‌تواند افراد را در جهت رشد شخصی و یادگیری ترغیب نماید. ظرفیت‌سازی به معنای توسعه نهادی، سازمانی، مدیریتی، فناوری، فرهنگی، توانایی‌های، قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی است که افراد، سازمان‌ها و جوامع را قادر می‌سازد مسائل خود را حل کنند و حتی از آن فراتر نیز بروند، در ظرفیت‌سازی هدف شناخت توانایی‌های بالقوه کارکنان و شکوفاسازی آنها است، فرهنگ مشارکتی بر کار گروهی، همکاری و ایجاد اجماع تأکید دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ مشارکتی دارند، فراگیری، همکاری و ارزش‌گذاری دیدگاه‌های متنوع را ترویج می‌کنند. فرهنگ سازمانی قوی می‌تواند بعنوان یک عامل اولیه در ایجاد همکاری و مشارکت در کارکنان شناخته شود. پس از احصاء ابعاد و مضامین در بخش کیفی، روایی و پایایی پرسشنامه‌های تحقیق جهت تأیید ابعاد و مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج شده بررسی شد.

آیا الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد از برآزش لازم برخوردار است؟

#### پاسخ سوال فرعی دوم

سوال فرعی دوم تحقیق به بررسی برآزش الگو اشاره دارد. بر این اساس، با توجه به کثرت مفاهیم شناسایی‌شده، مضامین پایه، سازمان دهنده و فراگیر طبق جدول شماره ۲، ارائه گردیده است. بر اساس نتایج به دست آمده، چون بارهای عاملی حاصل شده بزرگ‌تر از ۰/۵ بوده و همچنین میانگین شاخص‌های به دست آمده بالاتر از ۰/۵

است، نشان‌دهنده روایی همگرا و واگرا برای تمامی متغیرها در طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش با رویکرد بهبود عملکرد است، همچنین تمامی معیارها (مضامین پایه) در قسمت سنجش بارهای عاملی، دارای مقادیر مناسبی هستند و سوال‌های مربوط به عامل، نسبت به خود آن عامل همبستگی بیشتری تا نسبت به عامل‌های دیگر دارند. از سوی دیگر، پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ بررسی و مقدار آن ۰/۹۶. محاسبه شد و چون بیش‌تر از ۰/۷ شد پس نشان داد که پرسشنامه‌ها از همبستگی مناسب برخوردار و مورد تأیید است.

بر اساس نتایج به دست آمده، بین متغیرها رابطه معنی‌داری برقرار است و برای همه عامل‌ها مقدار Tvalue بیش‌تر از ۱/۹۶ است. همچنین واریانس‌های تبیین شده ارزش‌های بارهای عاملی نشان‌دهنده این است که متغیرها اثر معنی‌داری بر عامل دارند. از سوی دیگر، شاخص‌های نیکویی برازش نشان داد که نتایج به دست آمده از برازش مناسبی برخوردار است. بدین ترتیب، میزان بار عاملی حمایت سازمانی، ۰/۹۰، ظرفیت سازی کارکنان، ۰/۹۴، فرهنگ‌سازمانی مشارکتی ۰/۸۶ و بهبود عملکرد ۰/۹۶ بدست آمد. بر این اساس، نتایج این تحقیق با تحقیقات داخلی و خارجی زیر مشابهت دارد؛ دهقانی و یوسفی نجف‌آبادی (۱۴۰۲)، که نشان داد، میان توانمندسازی سازمانی با پاسخگویی اجتماعی سازمانی کارکنان شهرداری شیراز رابطه معناداری وجود دارد؛ کجوری و سلامی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی منابع انسانی بر حکمرانی خوب بر کیفیت خدمات کارکنان، نشان دادند که بین توانمندسازی منابع انسانی و کیفیت خدمات کارکنان رابطه مثبت وجود دارد، بچاری حمدانی‌پور و حسین‌پور (۱۴۰۲) بیان داشتند که توانمندسازی آموزگاران بر میزان عملکرد انطباقی آنان تأثیر مثبت و افزایشی داشته است؛ شهباز نژاد و همکاران (۱۴۰۲)، در پژوهشی با عنوان شناسایی و اولویت‌بندی راهبردهای توسعه توانمندسازی کارکنان، نشان دادند، راهبردهای شایسته‌گزینی در انتصابات کارکنان، تأمین منابع و تسهیلات لازم برای کارکنان توسط سازمان، نقدپذیری مدیران و مدیریت حمایتگر موجب توانمندی

کارکنان می‌شود. یاری زنگنه و الهامی (۱۴۰۱)، نشان دادند که ابعاد مدیریت دانش بر توانمندسازی تأثیر مثبت دارد؛ روی (۲۰۲۴)، در تحقیقی نشان داد که توانمندسازی بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی تأثیر دارد؛ تالرجا و همکاران (۲۰۲۴)، بیان کردند که تیم‌هایی که توانمندسازی بیشتری دارند، فعالیت‌ها، هدایت‌گر و متعهدتر هستند که رضایت شغلی را بهبود می‌بخشند، آگودا و همکاران (۲۰۲۲)، در تحقیقی بیان کردند که؛ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی کارآمد و آمادگی برای تغییر بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارند. بنا بر این، نتایج به دست آمده از تحقیق حاضر، با نتایج به دست آمده از پژوهش‌های فوق هم راستا است.

#### پیشنهاد‌های کاربردی پژوهش

با توجه به نتایج این پژوهش، پیشنهاد‌های کاربردی زیر بر اساس مضامین چهارگانه فراگیر ارائه می‌شود:

#### حمایت سازمانی

- ۱- به منظور سلامت فردی و سازمانی، برای بهبود انگیزه و عملکرد کارکنان، عوامل انگیزشی در آنان شناسایی و تقویت شود.
- ۲- در راستای شفاف سازی اطلاعات و بازخورد عملکرد کارکنان، به منظور افزایش میزان اثربخشی عملکرد آنان، طراحی شغلی صورت گیرد.

#### ظرفیت سازی کارکنان

- ۱- جهت ظرفیت‌سازی در کارکنان، از طریق شناسایی خبرگان و استفاده از آنها، دوره آموزش ضمن خدمت و تخصصی به منظور بهبود و ارتقای عملکرد آنان اجرا شود.
- ۲- به منظور بهبود ظرفیت مهارت‌های حل مسئله در سطح فردی، بین فردی و گروهی در کارکنان، ایجاد تغییر از موقعیت نامطلوب به موقعیت مطلوب در آموزش و پرورش ضرورت دارد.

#### فرهنگ سازمانی مشارکتی

۱- ایجاد نظام مشارکت در آموزش و پرورش، از طریق تشکیل تیم‌های کاری کارکنان و واگذاری مسئولیت به تیم‌ها، که فعالیت‌های چندگانه علمی، آموزشی و پژوهشی را در سطوح مختلف بر عهده بگیرند.

۲- مشارکت دادن کارکنان در برنامه‌ریزی و تسهیم اطلاعات عملکردی، با استفاده از ایجاد نظامی برای مشارکت آنان در فرایند برنامه‌ریزی از طریق شیوه‌های مختلف مانند چارت، نمودار، خبرنامه و ...

#### بهبود عملکرد کارکنان

۱- مدیریت اثربخش تیمی در آموزش پرورش تقویت شود، زیرا بهینه‌سازی فرآیندها برای بهبود عملکرد کارکنان ضروری است.

۲- مدیران آموزش و پرورش باید به عنوان یک رهبر سازمانی با کارکنان خود ارتباط مؤثر و مفید برقرار کنند، به شکلی که کارکنان بتوانند وظایف شغلی و اهداف کلی سازمان را به خوبی درک کنند.

#### محدودیت‌های پژوهش

- یکی از خصوصیات پژوهش‌های کیفی، انعطاف‌پذیر بودن آنها است و معمولاً ذهنیات خود پژوهشگر نیز در پژوهش نقش دارد. این امر ممکن است در بخش کیفی این پژوهش نیز مؤثر بوده باشد.

- از دیگر موانع این پژوهش، فقدان فرهنگ حمایت از پژوهش و مطالعه در میان سازمان‌ها و به تبع آن عدم استقبال مدیران از پژوهش بوده است و این امر تا حدی موجب رفتار محافظه کارانه مصاحبه شونده‌گان در قبال پاسخگویی به پرسشنامه شد، در نتیجه این موضوع موجب اتلاف زمان برای پژوهشگران گردید.

- نتایج پژوهش حاضر محدود به جامعه آماری مورد مطالعه یعنی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی است، بنابراین برای استفاده از نتایج آن در سایر سازمان‌ها، باید جانب احتیاط را مدنظر قرارداد.

#### فهرست منابع

- Alqudaha, I.H.A & Penelaa, A.C. & Sanmartín, E.M. (2022). High-performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European research on management and business economics*, 28, 100-177.
- Albdairi, A. & Shamran, K. (2023). The Effect of Empowering Employees for Improving Performance Efficiency: A Practical Study of a Sample of Employees in Karbala University.
- Bakhtiari, A. & Takian, A. & Ostovar, A. & Behzadifar, M. & Mohamadi, E. & Ramezani, M. (2023). Developing an organizational capacity assessment tool and capacity-building package for the National Center for Prevention and Control of Noncommunicable Diseases in Iran. *PLoS ONE*, 18(6), e0287743. <https://doi.org/10.1371/journal>.
- Bechari-Hamdanipour, A. & Hosseinpour, M. (2023). Investigating the effect of empowerment on adaptive performance with the mediating role of optimism among primary school teachers in Khorramshahr, *8th International Conference on Educational Sciences, Psychology, Counseling, Education and Research*, Iran. <https://civilica.com/doc/1968857>. (In Persian)
- Chen, M. & Zhang, Y. & Xu, H. & Huang, X. (2024). Crafting a Job among Chinese Employees: The Role of Empowering Leadership and the Links to Work-Related Outcomes. *Behavioral Sciences* 14(6), 451-466.
- Talebi, A. & Khorsandi-Taskouh, A. & Ghiashi-Nadushan, S. (2023). Critical analysis of policies Empowering teachers. *Education leadership research*, 7(26), 104-135.
- Karimi, M.S. & Rajaepour, S. & Shahsavari, H. & Ghafouri, K. (2020). Professional performance shortcomings of Teachers Graduated from Teacher Training University, *Journal of Curriculum Studies*, 15(56), 89-118.
- Limpo, L. & Junaidi, J. (2022). Influence of Empowering and Ethical Leadership on Employees' Job Satisfaction, Performance, and Organization Commitment. *Humanities and Social Sciences Letters* 11(1), 22-36.



- Lopez, S.P. & Peon, J.M.M. & Ordas, C.J.V. (2004). Managing Knowledge: The Link between Culture and Organizational Learning. *Journal of Knowledge Management*, 8, 93–104.
- Madani, S. & Mohammadipouya, S. & Sayyedinazarlo, S. & Azimi-Aghbolgh, A. (2022). Analyzing the main challenges and obstacles hindering teachers' research in education and upbringing in East Azarbaijan province: *a phenomenological study*. *JSLI.2022*. 14(2), 1-28. (In Persian)
- Mehrandish, S. & Golzar, A.H. (2022). Evaluating the alignment of information technology and e-business strategies on improving the company's organizational performance. *Researches of progress and excellence*. 6(2), 7-30. (In Persian)
- Mira, M. & Choong, Y. & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.
- Najafi-shareza, M.M. & Ahmadi, S.A.A. & Kamani, S.M.H. & Geramipor, M. (2020). Designing and explaining the comprehensive model of managerial intelligence (case study: General Administration of Education and Culture of Qom provinc. *Human Resource Management Review*. 12(4), 9-62.
- Roy, S. (2024). Investigating the impact of employee empowerment and autonomy on job satisfaction and organizational commitment Shubhangi Roy. *International Juornal Of Scientific Reserch in Engineering And Magment* 8(04), 1-5.
- Soheili, H. & Taherpor-Kalantari, H. & Fandiz, H. (2020). Identifying individual factors effective in empowering health insurance employees. *Human Resource Management Review* 12(2), 189-215. (In persian)
- Shahbazanjad, H.A. & Salarzahi, H. (2023). Identifying and prioritizing development strategies for empowering employees of Zahedan University of Medical Sciences and Health Services, *Second International Congress of Management, Economics, Humanities and Business Development*, Tehran, Iran <https://civilica.com/doc/1712270>. (In Persian)
- Talreja, V. & SSanskriti, S. & Rohan-Singh, V. & karma, V. (2024). A Study on Employee Empowerment in IT Sector. *DOI: 10.62823/7.1(II). 6520*.
- Vaidya, A. (2018). Capacity building: A missing piece in Nepal's plan for prevention and control of non-communicable diseases. *Journal of*

*Kathmandu Medical College*. 7(4), 131–133. Retrieved from: DOI: 10.3126/jkmc.v7i4.2329

Yari-Zanganeh, M. & Elhami, H. (2022). Application of knowledge management dimensions strategy on organizational innovation and employee empowerment. *Innovation Management*, 2(1), 10-32. (In Persian)

## **Presentation and evaluation validity of the model of empowerment of education and training staff with performance improvement**

Hassan Panahi<sup>1</sup>

Nader Bahlooli<sup>2</sup>

Naser Feghi Farahmand<sup>3</sup>

Mortaza Honarmande Azimi<sup>4</sup>

### **Abstract**

The current research was conducted with the aim of presenting and evaluating the model of empowering education and training, by improving performance, in education and training of East Azarbaijan province. The type of research is descriptive-survey which was done with a purpose, development and mixed subject. In the qualitative part, among the statistical population of 2100 people, university professors and educators of East Azerbaijan, 20 people were selected in a purposeful way and semi-structured interviews were conducted until reaching the theoretical saturation level that was achieved in interview 14, and the data were collected after It was analyzed by thematic analysis method. In the quantitative part, using Cochran's formula and stratified random sampling method, 324 people were determined as a sample from the statistical population of 2100 education managers and experts in East Azarbaijan province. And the data was collected from them by questionnaire and analyzed using structural equations. The findings showed that four overarching themes; Organizational support, capacity building of employees, collaborative organizational culture, improvement of employee performance with sixteen organizing themes, formed the network of themes of the model of empowerment of education and training employees with the approach of improving performance. And it was approved by professors and education managers. The amount of factor loadings obtained also confirmed its appropriate fit, as a result, the obtained model has the necessary validity to be implemented in education.

**Keywords:** Empowerment, Performance improvement, Organizational support, Organizational capacity building, Collaborative organizational culture.

---

<sup>1</sup> Assistant Professor Department of Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran (Corresponding author) - [Na\\_bahlooli@gmail.com](mailto:Na_bahlooli@gmail.com)

<sup>2</sup> PhD student in public administration, Faculty of Management, Economics and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran - [hpanahi41@gmail.com](mailto:hpanahi41@gmail.com)

<sup>3</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.

<sup>4</sup> Associate Professor, Department of Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Tabriz Branch, Islamic Azad University, Tabriz, Iran.