

رویکردهای نوین آموزشی

دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

سال پنجم، شماره دو، شماره پیاپی ۱۲، پائیز و زمستان ۱۳۸۹

ص ۴۰-۲۳

## بررسی میزان توانمندی معلمان مقطع ابتدایی و رابطه آن با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مدرسه

عفت توانایی شاهرودی، کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد\*

بهر روز مهرام، دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

bmahram@um.ac.ir

### چکیده

در این مطالعه که با هدف بررسی توانمندی معلمان مقطع ابتدایی و رابطه آن با فرهنگ سازمانی و مؤلفه‌های آن انجام شده، راهکارهایی برای بهینه‌سازی هر چه بیشتر مؤلفه‌های سازمانی در جهت افزایش توانمندی کارکنان ارائه شده است. این پژوهش، با استفاده از روش توصیفی و تلفیقی از دو روش پیمایشی و همبستگی انجام شده است. قلمرو زمانی پژوهش سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ بوده است. کلیه معلمان مقطع ابتدایی ناحیه ۴ آموزش و پرورش مشهد، جامعه آماری این پژوهش را تشکیل داده‌اند. حجم نمونه این پژوهش برابر با ۱۴۴ نفر بوده است. داده‌های مورد نیاز از طریق دو پرسشنامه توانمندسازی با پایایی ۰/۹۰ و فرهنگ سازمانی با پایایی ۰/۸۹ جمع‌آوری شده و از طریق آزمون‌های آماری رگرسیون چندگانه، همبستگی پیرسون، مقایسه میانگین با یک ارزش ثابت و آزمون مقایسه دو میانگین مستقل تحلیل شده است. براساس یافته‌ها، وضعیت توانمندی معلمان در مدارس مورد پژوهش، از متوسط بیشتر است و تفاوت معناداری میان نمره‌های توانمندی معلمان بر اساس جنسیت وجود ندارد. درحالی که همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، دارای رابطه‌ای مستقیم و معنی‌دار با نمره توانمندی معلمان مورد پژوهش بوده است، نتایج نشان داد که نمره توانمندی معلمان تنها از طریق مؤلفه خطرپذیری و با ۰/۹۵ اطمینان قابل پیش‌بینی است.

**واژه‌های کلیدی:** فرهنگ سازمانی، توانمندسازی، مقطع ابتدایی، معلمان

\* نویسنده مسئول

## مقدمه

سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدهای محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند که ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را شناخته، نقاط ضعف را ترمیم و نقاط قوت خود را تقویت کنند. دنیسون<sup>۱</sup> (به نقل از، یلماز و ارگون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). چهار ویژگی فرهنگی مهم؛ یعنی درگیری، هماهنگی، انطباق‌پذیری و رسالت را به عنوان تناقض‌هایی دانسته است که سازمان‌های مدرن را برای عملکرد مؤثر تحت تأثیر قرار می‌دهند. از سوی دیگر، توانمندسازی به حرکت از نظام تصمیم‌گیری سلسله‌مراتبی از سوی مدیران، به نظام کاهش سلسله‌مراتبی کنترل و تصمیم‌گیری از سوی رده‌های پایین اشاره دارد؛ چنانکه اسبورن و گیلبر<sup>۳</sup> (به نقل از شلتون<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲) بهترین راه برای کاهش دیوان‌سالاری را تأکید بر تقاضای مشتری، به جای تقاضای مدیریت و از طریق توانمندسازی کارکنان می‌دانند.

به زعم جعفری قوشچی (به نقل از مقیمی، مهram، سعیدی رضوانی و آقامحمدیان، ۱۳۸۷) سازمان‌ها نباید در انتظار موج باشند، بلکه باید خود منبع موج و تحول بوده، در جهت بهبودی خود بکوشند. وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانا سازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. توان افزایشی، یک تکنولوژی مؤثر و پیشگام است که هم برای سازمان‌ها، مزیت راهبردی و هم برای کارکنان ایجاد فرصت می‌نماید و ابزار مشارکت اعضای گروه‌ها در کامیابی و ناکامی سازمان‌هاست. رهنورد (۱۳۷۸) معتقد است که مصوبه شکل‌گیری مدیریت مشارکتی در سازمان‌های دولتی ایران، به شهریور ۱۳۷۷ باز می‌گردد<sup>۵</sup> (ص ۸۲). این مصوبه بر توجه به نقش مشارکت کارکنان در بالا بردن کارایی و اثربخشی دستگاه‌های دولتی و افزایش رضایت و توان‌کاری کارکنان تأکید دارد.

1- Denison

2-Yilmaz & Ergun

3- sborne & Gaebler

4-Shellton

در حالی که بلانچارد، کارلوس و راندولف<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) تعریف متخصصان سازمان و مدیریت از توانمند سازی نیروی انسانی را تا دهه ۱۹۹۰ مبنی بر تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری به رده‌های پایین تر سازمان و سهم کردن آنان در اطلاعات و دسترسی در منابع سازمانی دانسته‌اند، ایرنه‌ها<sup>۲</sup> و سوچو<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) توانمندسازی را به عنوان استفاده هر فرد از سلیقه و قضاوت خویش در انجام کارها و وظایف معنی نموده‌اند. وتن و کمرون (۲۰۱۰) ابعاد توانمندسازی را شامل پنج مؤلفه شایستگی (خودکارآمدی): باور شخص از انجام موفقیت آمیز امور محوله (باندورا<sup>۴</sup>، ۱۹۹۷)؛ معنادار بودن: احساس فرد از تعقیب اهداف شغلی مهم و با ارزش (ولتهوس<sup>۵</sup> و کن نت<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰)؛ خودمختاری: داشتن آزادی عمل و استقلال در انجام و تنظیم فعالیت ها (وتن و کمرون، ۲۰۱۰)؛ اثرگذاری: احساسی از فرد که بر اثرگذاری بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل دلالت دارد (ولتهوس و کن نت، ۱۹۹۰)؛ و اعتماد: که به اطمینان از رفتار منصفانه و صادقانه کارکنان و احساس امنیت شخصی آنها اشاره دارد (وتن و کمرون؛ به نقل از عبدالمهی: ۱۳۸۴)، معرفی نموده‌اند.

آوی، هاگس، و نورمان<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) به ارائه شواهدی مبنی بر توانمندی و اثربخشی مستقل توسط درایو و همکاران مبادرت و سپس به ادعای اسپریتزر و میسرا اشاره نموده اند. به زعم آنان، توانمندی با اثربخشی، رضایت شغلی و تعلق سازمانی بیشتر از یک سو، و خشم و ناامیدی و فشار شغلی کمتر از سوی دیگر در ارتباط است. کیچام و ترسیت<sup>۸</sup> (به نقل از برایمن، گریسلی، گریسلی، نایسمیت، و سونتانتو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸) می گویند که اگر سازمان ها خواستار ارتقای عملکرد خود هستند، باید گروه های توانمند شده ای را در اختیار داشته باشند.

- 
- 1- Blanchard, Carlos & Randolph
  - 2- Irne-hau
  - 3- Siu-chow
  - 4- Bandura
  - 5- Velthouse
  - 6- Kenneth
  - 7- Avey, Hughes, & Norman
  - 8- Kicham & Tersitt
  - 9- Bryman, Greasley, Naismith, & Soentanto

از جمله موانع اجرای عوامل توانمند سازی در سازمان‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:  
حاکم بودن ساختار رسمی و سلسله مراتبی، پایین بودن اعتماد اعضای سازمان به یکدیگر،  
نگرش نامناسب مدیران به کارکنان و سبک‌های مدیریت و رهبری نامناسب، فقدان  
مهارت‌های لازم در کارکنان، تفاوت زیاد بین افراد در سازمان، وجود نظام پرسنلی  
غیرهماهنگ، و تشنج و استرس در محیط کاری. همچنین، مرور تحقیقات انجام شده نشان  
می‌دهد که عوامل بسیاری بر توانمندی معلمان اثر گذار است که از جمله آنها می‌توان به این  
موارد اشاره نمود:

شناخت فرهنگ در سازمان (یلمازوارگون، ۲۰۰۸ و شاین، ۱۹۸۵) وجود یا امکان به وجود  
آمدن انگیزه در معلمان به ایجاد بهبود مستمر (مقیمی و دیگران، ۱۳۸۷؛ فیض، ۱۳۷۶؛ شیخ  
محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴؛ اوریلی<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹؛ مک‌آدام و مک‌کلند<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲) فرهنگ  
سازمانی به عنوان الگویی از اندیشه‌ها و باورهای مشترک (شاین، ۱۹۸۵؛ چتمن و کالول<sup>۳</sup>،  
۱۹۹۱)، فرهنگ سازمانی به عنوان الگوی عمومی رفتار و برنامه فکر (آوی و دیگران،  
۲۰۰۸؛ کوونتر<sup>۴</sup> و ویچریج<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵؛ لیندا اسمیریج<sup>۶</sup>، ۱۹۸۳)؛ تأثیر فرهنگ قوی بر افراد به منظور  
منظور افزایش تعهد در معلمان (هرسی و بلانچارد<sup>۷</sup>، ۱۹۸۳)، رابطه افزایش سطح توانمندی و  
استحکام فرهنگ سازمان (اسپریتزر<sup>۸</sup>، ۱۹۹۶)، باورهای نهفته افراد (شاین، ۱۹۸۵)، شناخت و  
مطالعه مؤلفه‌های فرهنگ سازمان (تورمینا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۸؛ شاین، ۱۹۸۴؛ رایینز، ۱۹۹۸)، وجود اهداف  
سازمانی شفاف و روشن (شیخ محمدی و تولیت زواره، ۱۳۸۴)، روابط انسانی مناسب بین معلمان  
و محیطی به دور از تبعیض (کریمی، ۱۳۷۸؛ مقیمی و دیگران، ۱۳۸۷)، شایستگی  
و خودکارآمدی معلمان (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ باندورا، ۱۹۹۷)، داشتن احساس حق انتخاب

- 
- 1- Oreilly
  - 2- Mcadam, & Eklund
  - 3- Chatman & Caldwell
  - 4- Koontz
  - 5- Wehrich
  - 6- Smirlcich – Linda
  - 7- Hersey & Blanchard
  - 8- Spreitzer
  - 9- Taormina

و آزادی عمل و استقلال در تعیین فعالیتهای لازم برای انجام دادن وظایف شغلی (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰)، اعتماد کردن و احساس امنیت شخصی داشتن (عبداللهی، ۱۳۸۴)، پذیرش مسؤلیت و اجرای فعالیت‌ها (چادیها، آدامز، بیکل، آوسلندر، و گاتیرز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴؛ راپاپورت<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵)، عوامل فردی، گروهی و سازمانی (اسپریترز، ۱۹۹۶)؛ نگرش‌ها، روابط سازمانی، ساختار سازمانی (هاریس، آرمناکیس، شوک، و گریگو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸ و بلانچارد، کارلوس و راندولف راندولف ۱۳۷۸).

بر این اساس، یکی از عوامل مهمی که موفقیت سازمان‌ها را تضمین می‌کند، فرهنگ سازمانی است که در سال‌های اخیر مورد توجه صاحب‌نظران و اندیشمندان قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی به مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات، فرضیه‌ها و هنجارهای مشترک اشاره نموده و نظامی از استنباطی مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند. ویلسون و المان (به نقل از تورمینا<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸)، تاکتیک‌های اجتماعی را در انتقال ارزش‌های فرهنگی سازمان مهم دانسته و کابل و پارسون (همان)، این تاکتیک را مسوول مقدار قابل توجهی از تغییر در تطبیق کارمندان با سازمان می‌دانند. رایبیز<sup>۵</sup> (۱۹۹۸) در خصوص شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و چرخه آن بیان می‌دارد: "منشأ فرهنگ سازمان نمی‌تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذاران آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌هایی اثر می‌گذارد که در فرایند استخدام مورد استفاده قرار می‌گیرند" (ص ۳۵۷).

هر سازمان همانند انسان دارای ویژگی‌هایی است که بر اساس آنها می‌تواند به صورت صمیمی، خلاق، نوآور و یا محافظه کار جلوه نماید. براساس همین ویژگی‌ها، می‌توان نگرش‌ها و رفتارهای کسانی را که درون این سازمان‌ها هستند، پیش‌بینی نمود. افراد برای معرفی سازمان از اصطلاحات، عبارات و کلمه‌های مشابهی استفاده می‌کنند که این مجموعه، فرهنگ سازمانی

---

1- Chadiha, Adams, Bieqel, Auslander, & Gutierrez

2- Rappaport

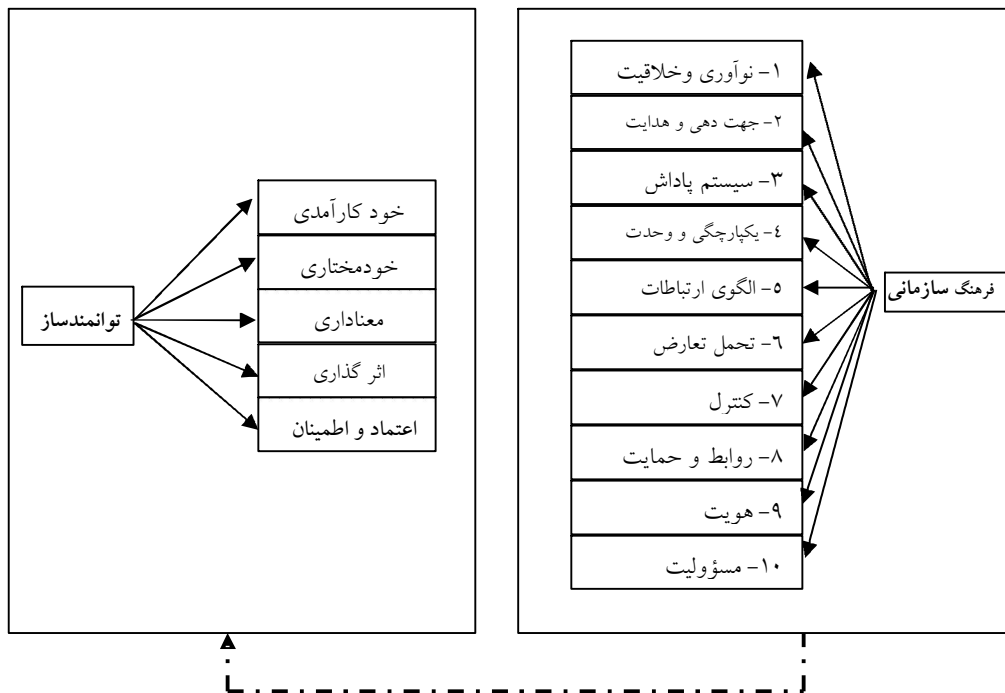
3- Harris, Armenakis, Shook, & Gregor

4- Tormina

5- Robbinz

نامیده می شود. این فرهنگ بر نگرش کارکنان تأثیر می گذارد و این نگرش نیز به نوبه خود بر سودمندی سازمان اثر دارد (هاریس و دیگران، ۲۰۰۸).

به طور خلاصه و بر اساس جمع بندی از مطالعات پیشینه، یک محیط کار توانمند با تاثیرپذیری از فرهنگ سازمانی، محیطی است که در آن گروه هایی از انسان ها با هم کار می کنند و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت دارند. این روش با سازمان رقابتی؛ یعنی جایی که هر کارمند در انجام دادن کارها با دیگران به رقابت می پردازد، کاملا تفاوت دارد. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خوب را پیاده می کنند، با احساس مسوولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند. بر این اساس است که این انتظار شکل می گیرد تا تمامی مؤلفه های محیطی در قالب فرهنگ سازمانی بتوانند توانمندی کارکنان و منابع انسانی یک سازمان را به ارمغان آورند. شکل (۱) این ارتباط را به عنوان مدل نظری این مطالعه نمایان می سازد.



شکل ۱: چارچوب نظری پژوهش

با عنایت به آنچه که گذشت، سؤالهای مورد بررسی در مقاله عبارتند از:

- ۱ - وضعیت توانمندی معلمان در مدارس ابتدایی چگونه است؟
- ۲ - آیا بین نمره حاصل از توانمندی معلمان بر حسب جنسیت تفاوت معناداری وجود دارد؟
- ۳ - آیا بین نمره توانمندی معلمان و نمره هر یک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی رابطه‌ای معنی دار وجود دارد؟
- ۴ - آیا نمره توانمندی معلمان از طریق نمره مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قابل پیش بینی است؟

### روش پژوهش

شیوه تحقیق توصیفی و تلفیقی از دو روش پیمایشی و همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه معلمان مقطع ابتدایی ناحیه ۴ آموزش و پرورش مشهد در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۱۳۸۶ تشکیل داده‌اند. برای انتخاب نمونه از میان معلمان مذکور، از فرمول حجم نمونه برای مطالعات همبستگی و پیمایشی<sup>۱</sup> (سرمه، بازرگان و حجازی، ۱۳۷۸) استفاده شد. بنابراین، ابتدا سی نفر از معلمان به طور تصادفی انتخاب شدند و در قالب مطالعه مقدماتی، ارزش واریانس محاسبه گردید. با انتخاب ارزش آلفا برابر با ۰/۰۵ و مشاهده ارزش واریانس برابر با ۴۵/۸۴ و تعیین ارزش تفاوت (d) برابر با ۱/۲، حجم نمونه برابر با ۱۲۳ نفر تعیین شد. نمونه‌گیری از طریق تلفیقی از دو روش طبقه‌ای و در دسترس انجام شد. بر این اساس، پژوهشگران ابتدا از میان همه مدارس جامعه مورد بررسی، ۲۹ مدرسه را با توجه به متغیرهای نوع مدرسه از حیث جنسیت و سطح اقتصادی و اجتماعی منطقه انتخاب و سپس در هر مدرسه، پنج نفر از معلمان حاضر را به صورت در دسترس مطالعه نمودند. به خاطر احتمال

---

$$1 - n = \frac{z^2 \sigma^2}{d^2}$$

مخدوش بودن برخی پاسخنامه‌ها، اجرای پرسشنامه بر روی ۱۴۴ نفر انجام شد که در نهایت ۱۳۳ معلم به طور کامل پرسشنامه‌ها را تکمیل نمودند.

داده‌های مربوط به فرهنگ سازمانی و توانمندی معلمان، از طریق پرسشنامه‌ای که بر اساس طیف لیکرت تدوین شده بود، جمع‌آوری شد. برای مطالعه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی از پرسشنامه‌ای که توسط عباسی (۱۳۷۷) در قالب پایان‌نامه کارشناسی ارشد تهیه شده بود، استفاده گردید. این پرسشنامه دارای ۴۵ عبارت پنج‌گزینه‌ای است (کاملاً درست است، درست است، مطمئن نیستم، نادرست است و کاملاً نادرست است). همچنین، برای مطالعه میزان توانمندی معلمان از پرسشنامه توانمندسازی کارکنان که از سوی اسپریتزر<sup>۱</sup> و سپس توسط غیائی ندوشن (۱۳۸۶) در کشور اجرا شده، استفاده شده است. این پرسشنامه دارای بیست سؤال چهارگزینه‌ای است که مؤلفه‌های مربوط به ادراک توانمندی شامل خود کارآمدی (با ۴ سؤال)، خود مختاری (با ۴ سؤال)، معناداری (با ۴ سؤال)، اعتماد و اطمینان (با ۴ سؤال) و اثرگذاری (با ۴ سؤال) را مورد سنجش قرار می‌دهد. شایان ذکر است که روایی پرسشنامه توانمندسازی، قبلاً توسط باقرزاده (۱۳۸۴) و پرسشنامه فرهنگ سازمانی توسط عباسی (۱۳۷۷) به شیوه داوری تخصصی و از طریق قضاوت صاحب‌نظران مورد تأکید قرار گرفته است. پایایی پرسشنامه توانمندسازی نیز از طریق همسانی درونی و به شیوه آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۴ گزارش شده است. در مطالعه حاضر نیز با استفاده از همین روش (همسانی درونی)، ارزش پایایی برابر با ۰/۹۰ مشاهده شده است. نظر به عدم ایفای نقش مناسب سه عبارت از مجموع بیست عبارت پرسشنامه توانمندی کارکنان و با توجه به عدم لطمه به پایایی و روایی آزمون، این سه عبارت از مجموعه عبارات پرسشنامه حذف شده است.

پایایی پرسشنامه فرهنگ سازمانی نیز از سوی رستمیان (۱۳۸۴) و به روش آزمون – آزمون مجدد و با فاصله ۲ هفته بر روی یک گروه ۲۰ نفری، اجرا و همبستگی بین دو اجرا برابر ۰/۸۳ گزارش شده است. همچنین عباسی (۱۳۷۷) ضریب پایایی پرسشنامه فرهنگ



سازمانی را براساس همسانی درونی و از طریق روش آلفای کرونباخ، برابر با ۰/۷۸ گزارش کرده است. در این مطالعه نیز ارزش پایایی به شیوه همسانی درونی آلفای کرونباخ برابر با ۰/۸۹ مشاهده گردید. برای پاسخ دهی به سؤال‌های پژوهش، از آزمون‌های آماری مقایسه میانگین با ارزش ثابت، دو میانگین مستقل، همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

#### سوال اول: وضعیت توانمندی معلمان در مدارس ابتدایی چگونه است؟

با عنایت به تعداد عبارات پرسشنامه توانمندی (هفده عبارت) و تعداد گزینه‌های آن، ارزش متوسط برای توانمندی از طریق حاصل ضرب تعداد عبارت (۱۷) در ارزش وسط گزینه‌ها (۲/۵)، برابر با (۴۲/۵) به دست آمد. جدول شماره (۱) نمایش توصیفی نمره‌های معلمان در مقیاس سنجش توانمندی و مقایسه میانگین نمره‌های افراد مورد پژوهش با ارزش متوسط را نشان می‌دهد.

جدول ۱: نمایش مقایسه میانگین توانمندی معلمان با ارزش متوسط

شاخصه		تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای استاندارد میانگین
مؤلفه					
توانمندی		۱۳۳	۵۷/۵۴	۶/۷۷	۰/۵۹
ارزش متوسط = ۴۲/۵					
مقایسه میانگین توانمندی معلمان با ارزش متوسط		t	درجه آزادی	معنی داری	اختلاف میانگین
		۲۵/۶۲	۱۳۲	۰/۰۰۰	۱۵/۰۴

چنانکه مشاهده می‌شود، ارزش میانگین نمره توانمندی معلمان مورد پژوهش برابر با ۵۷/۵۴ به دست آمده است که با احتمال خطای کمتر از ۰/۰۰۱ این تفاوت با ارزش متوسط

معنی دار است. بنابراین، نتیجه گرفته می شود که نمره توانمندی معلمان مورد بررسی از متوسط بیشتر است.

### سؤال دوم: آیا بین نمره حاصل از توانمندی معلمان بر حسب جنسیت تفاوت معنی داری وجود دارد؟

برای پاسخ دهی به این سؤال، از آزمون مقایسه دو میانگین مستقل استفاده شده است. جدول شماره (۲) نمایش توصیفی میانگین نمره توانمندی معلمان بر حسب جنسیت و جدول (۳)، مقایسه نمره توانمندی آنان را بر حسب جنسیت و به کمک آزمون آماری مقایسه دو میانگین مستقل نشان می دهد.

جدول ۲: توصیف میانگین نمره های معلمان بر حسب جنسیت

جنسیت	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	خطای میانگین استاندارد
مرد	۵۰	۵۷/۵۶	۷/۱	۱/۰۴
زن	۸۳	۵۷/۵۳	۶/۶۱	۰/۷۳

جدول شماره ۳: مقایسه تفاوت دو میانگین برای نمره توانمندی معلمان بر حسب جنسیت

ارزش f	معنی داری تفاوت واریانس ها	t	df	sig	تفاوت میانگین
۰/۰۷۴	۰/۷۸۶	۰/۰۲۵	۱۳۱	۰/۹۸	۰/۰۳

چنانکه در جدول (۳) مشاهده می شود، ارزش t برای تفاوت دو میانگین برابر با ۰/۰۲۵ مشاهده شده، که با توجه به ارزش معنی داری خطا ( $P > ۰/۰۵$ ) این تفاوت از حیث آماری معنی دار تلقی نمی شود.

### سؤال سوم: آیا بین نمره توانمندی معلمان و نمره هریک از مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد؟

چنانچه در جدول (۴) مشاهده می‌شود، ارزش همبستگی تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با نمره توانمندی معلمان مثبت بوده، تمامی آنها معنادار هستند ( $p < 0/001$ ). دامنه همبستگی مشاهده شده میان این نه مؤلفه از ۰/۳۷۷ تا ۰/۶۴۸ متغیر بوده، که کمترین میزان همبستگی مشاهده شده مربوط به رابطه نمره مؤلفه رهبری با توانمندی (۰/۳۷۷) و بیشترین آن مربوط به رابطه نمره مؤلفه خطرپذیری با توانمندی (۰/۶۴۸) بوده است. براین اساس، استنتاج می‌شود که هرچه نمره مؤلفه‌های خطرپذیری، خلاقیت فردی، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض، یکپارچگی، حمایت مدیریت، الگوهای ارتباطی، و هویت بالاتر رود، نمره توانمندی کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

جدول ۴: نمایش رابطه همبستگی نمره توانمندی با مؤلفه‌های نه گانه فرهنگ سازمانی

مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی	خطر پذیری	خلاقیت فردی	سیستم پاداش	تعارض سازش با پدیده	رهبری	یکپارچگی	حمایت مدیریت	الگوهای ارتباطی	میزان
نمره توانمندی (ارزش همبستگی)	۰/۶۵	۰/۶۱	۰/۴۵	۰/۵۶	۰/۳۸	۰/۵	۰/۵۹	۰/۶۱	۰/۴۱
تعداد	۱۳۱	۱۲۸	۱۳۲	۱۲۹	۱۳۰	۱۲۹	۱۲۷	۱۲۹	۱۲۹
معنی داری (دوسویه)	***	***	***	***	***	***	***	***	***

\*\*\* معناداری در سطح ۰/۰۰۱

### سؤال چهارم: آیا نمره توانمندی معلمان از طریق نمره مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی قابل پیش‌بینی است؟

برای پاسخ دهی به این سؤال از آزمون تحلیل رگرسیون چندگانه بهره‌گیری شد. نتیجه تحلیل برای بررسی این سؤال در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: پیش بینی نمره توانمندی از طریق مؤلفه های فرهنگ سازمانی

ارزش	مجموع مجذور	درجه آزادی	میانگین مجذور	F	Sig
رگرسیون	۲۸۶۹	۹	۳۱۸	۱۳/۶	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۲۹۳	۹۸	۲۳/۴		
مجموع	۵۱۶۳	۱۰۷			
ضریب تعیین (R)	۰/۵۶				
ضریب چندگانه	۰/۷۵				

چنانکه مشاهده می شود و با عنایت به ارزش F برابر با ۱۳/۶۵ و احتمال معنی داری خطا (p<۰/۰۰۱) و مشاهده ۰/۵۶ واریانس برای نمره توانمندی معلمان از طریق مؤلفه های فرهنگ سازمانی، تنها ضریب تأثیر مؤلفه خطرپذیری می تواند تغییرات مربوط به توانمندی را پیش بینی کند و در دیگر مؤلفه های فرهنگ سازمانی ضریب تأثیر معنی داری مشاهده نشده است.

### بحث و نتیجه گیری

چنانکه در پاسخ دهی به سوال اول مشاهده شد، میانگین نمره توانمندی معلمان در مقیاس سنجش توانمندی از ارزش متوسط (۴۲/۵) به طور معنی داری بیشتر است. طبق تحقیقات انجام شده [مثلا رحیمی و سرمدی (۱۳۸۱)، و منوریان و نیازی (۱۳۸۵)]، و همچنین نظریاتی از قبیل سایمون و دراگر، هرچه اهداف سازمان برای کارکنان بهتر و واضح تر بیان شده باشد و کارکنان در تصمیم گیری ها مشارکت بیشتر و پررنگ تری داشته باشند، عملکرد بهتری مشاهده خواهد شد. همچنین، بر اساس نظریه مدیریت بر مبنای هدف، چنانکه کارکنان در تعیین هدف مشارکت و مسئولیت بیشتری را تقبل نمایند، با رضایت بیشتری کار را دنبال می کنند؛ چنانکه براساس یافته های کلکر و لودمن (۱۹۹۸)، معلمان برای گرفتن نقش های جدید (مشارکت در تصمیم سازی) و مدیران برای مهیا نمودن زمینه مشارکت باید جدیت و

تلاش بیشتری را تقبل نمایند تا زمینه توانمندی فراهم گردد. یافته‌های مرتبط با پاسخ‌دهی به سؤال دوم، همسوی با برخی پژوهش‌های انجام شده، از قبیل: پژوهش بوگر و سومیچ (۲۰۰۴) و استپ (۱۹۹۹) است که میزان توانمندی معلمان و رشد حرفه‌ای آنها را به دور از عوامل جنسیت و تحت تأثیر رهبری و مدیریتی که تغییرات را درک نموده است، گزارش نموده‌اند.

یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با توانمندی معلمان، مؤید این ادعاست که کمترین میزان همبستگی مشاهده شده مربوط به رابطه نمره مؤلفه رهبری با توانمندی بوده که به میزان (۰/۳۷۷) مشاهده شده است. همچنین ارزش همبستگی تمامی مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با نمره توانمندی کارکنان مثبت و معنی‌دار بوده است ( $P < 0/001$ ). دامنه همبستگی مشاهده شده میان این نه مؤلفه از ۰/۳۷۷ تا ۰/۶۴۸ متغیر بوده که کمترین میزان همبستگی مشاهده شده مربوط به رابطه نمره مؤلفه رهبری با توانمندی (۰/۳۷۷) و بیشترین آن مربوط به رابطه نمره مؤلفه خطر پذیری با نمره توانمندی (۰/۶۴۸) بوده است. براین اساس استنتاج می‌شود که هرچه نمره مؤلفه‌های خطرپذیری، خلاقیت فردی، سیستم پاداش، سازش با پدیده تعارض، یکپارچگی، حمایت مدیریت، الگوهای ارتباطی، و هویت بالاتر رود، نمره توانمندی معلمان نیز افزایش می‌یابد. با توجه به اینکه امروزه حفظ سازمان‌ها و ثبات آنان در مواجهه با تغییرات روز افزون و در ابعاد مختلف درون و برون سازمانی بسیار مهم تلقی می‌شود، رویکردهای نوین مدیریتی، از قبیل مدیریت کیفیت جامع، سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، برای توانایی چالش با این شرایط بر توانمندی افراد تأکید می‌ورزند. در این راستاست که با عنایت به رابطه معنادار یکایک مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با توانمندی کارکنان، می‌توان این انتظار را داشت که بهبود شرایط فرهنگ درون سازمانی، افزایش توانمندی کارکنان را به ارمغان آورد.

همچنین، بر اساس پاسخ‌دهی به سؤال چهارم پژوهش، تنها ضریب تأثیر مؤلفه خطرپذیری می‌تواند تغییرات مربوط به توانمندی را پیش‌بینی کند و در دیگر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی ضریب تأثیر معنی‌داری مشاهده نشده است. از آنجایی که بروز توانمندی در معلمان، مستلزم وجود فرهنگی قوی و فراگیر در سازمان‌ها بوده، در هر یک از مدارس، شکاف عمیقی میان وضعیت موجود فرهنگ سازمانی حاکم و فرهنگ مطلوب بر آن مشاهده می‌شود، می‌توان این تفاوت را باعث روند نزولی در شکوفایی توانایی افراد دانست. این ادعا همسو با نتایج تحقیقات پژوهشگرانی از قبیل کلکر ولودمن (۱۹۹۸) و جانسون (۲۰۰۱) است

که نشان می‌دهد برای اصلاح مدارس، باید بروز ابتکارات گسترش یافته، رضایت شغلی بیشتری برای معلمان حاصل شده تا از این طریق، تغییرات لازم برای افزایش توانمندی معلمان فراهم آید. این تغییرات که می‌تواند شامل واگذاری مسؤلیت به معلمان و قدردانی از تلاش آنان براساس معیارهای ضابطه‌مند باشد، هماهنگی و یکپارچگی و انسجام لازم را به ارمغان خواهد آورد. این انسجام است که هویت مشترک و مسؤلیت پذیری آنان را به دنبال خواهد داشت. همچنین، با اشاره به پژوهش دهقان و یارمحمدیان (۱۳۸۲) مدیران در سبک رهبری خود در مدارس، باید از تنوع سبک‌ها استفاده و با توجه به اهمیت مدیریت اقتضایی، شیوه و سبک مدیریت هر سازمان را بر مبنای درجه بلوغ سازمانی کارکنان انتخاب نمایند؛ حال آن که در پژوهش حاضر بنا به اظهارات معلمان، مدیران کمتر به تفاوت‌های فردی معلمان توجه نموده، با اتخاذ شیوه ای واحد و بدون توجه به استعداد، علاقه و توانایی‌های معلمان، برنامه‌ریزی و مدیریت را اعمال می‌کنند. بر اساس این یافته‌ها، می‌توان پیشنهادی زیر را به متولیان نظام آموزشی ارائه نمود:

۱- با توجه به یافته‌های حاصل از پاسخدهی به سؤال سوم این مطالعه و نظر به رابطه معنادار میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با توانمندی معلمان، پیشنهاد می‌شود تا در گزینش و انتصاب مدیران آموزشی، توجه بیشتری به خصوصیات شخصیتی افراد معطوف شود و ویژگی‌هایی که می‌توانند مؤلفه‌هایی، همانند: خلاقیت فردی، خطرپذیری و الگوهای ارتباطی را در افراد سازمان توسعه دهند، بیشتر مد نظر مدیران عالی و انتخاب‌کننده‌های مدیران آموزشی در مدارس قرار گیرند.

۲- برگزاری کارگاه‌های آموزشی و دوره‌هایی همانند ضمن خدمت می‌تواند سبب شود مدیران آموزشی با شیوه‌های توسعه دهنده مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مدارس بیشتر آشنا شده، با انجام اقداماتی همانند استفاده مناسب از نظام پاداش دهی و هویت بخشی به کارکنان، زمینه بروز توانمندی را در معلمان فراهم آورند.

۳- در حالی که صاحب‌نظران علم مدیریت، متغیرهای تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل و عزت نفس را به عنوان مهمترین عوامل فردی اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان معرفی نموده‌اند، در این مطالعه تنها متغیر جنسیت مطالعه و مقایسه شده است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود پژوهش‌هایی در خصوص مقایسه و یا کنترل دیگر متغیرهای فردی نیز انجام شود.

## منابع

- بلانچارد، کن؛ کارلوس، جان؛ راندولف، آلن. (۱۳۷۸). **مدیریت تواناسازی کارکنان**. ترجمه مهدی ایران‌نژاد، تهران: مدیران.
- دهقان، آزاده؛ یارمحمدیان، محمد حسین. (۱۳۸۲). رابطه بین ویژگی های فرهنگ سازمانی و سبک رهبری مدیران دانشکده های دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال ۱۳۸۲. **مدیریت اطلاعات سلامت**، ۱ (۲)، ۴۱-۳۶.
- رحیمی، قاسم؛ سرمدی، زهرا. (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی مدارس و انگیزش به کار از دیدگاه معلمان ورزش زن شهر شیراز. **دانش و پژوهش در روان شناسی کاربردی**، ۴ (پیاپی ۱۱ و ۱۲)، ۹۹-۸۷.
- رستمیان، طیبه. (۱۳۸۴). **بررسی مؤلفه های فرهنگ سازمانی در معاونتهای آموزشی سازمان آموزش و پرورش و مقایسه آن با نرم موجود فرهنگ سازمانی**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد.
- رهنورد، فرج اله. (۱۳۷۸). **مدیریت مشارکتی تئوری و عمل (۳)**. بسته آموزشی ویژه اعضای شورای پذیرش و بررسی پیشنهادها. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. (۱۳۸۷). **روش های تحقیق در علوم رفتاری**. تهران: آگاه.
- شیخ محمدی، مجید؛ تولیت زواره، محمدرضا. (۱۳۸۴). **مدیریت مشارکت پذیر بر اساس نظام پیشنهادها**. تهران: انستیتو ایز ایران.
- عباسی، خسرو. (۱۳۷۷). **مطالعه و مقایسه فرهنگ سازمانی در سازمان های با ساختار مکانیکی و ارگانیکی**. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
- عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۴). **توانمند سازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری. پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی**، ۱۱ (پیاپی ۳۵ و ۳۶)، ۶۴-۳۷.

غیاثی ندوشن، سعید. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و ادراک توانمندی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی یزد. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران.

فیض، داوود. (۱۳۷۶). بررسی ارتباط بین موفقیت نظام پیشنهادات و عوامل زمینه ساز اجرای آن در سازمان های موفق مجری طرح. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.

کریمی، حمیدرضا. (۱۳۷۸). بررسی تأثیر اجرای نظام مدیریت مشارکتی از طریق سیستم پیشنهادهای کارکنان بر افزایش بهره وری در شرکت برق منطقه ای فارس. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، شیراز.

مقیمی، مریم؛ مهram، بهروز؛ سعیدی رضوانی، محمود؛ آقامحمدیان، حمید رضا. (۱۳۸۷). بررسی تأثیر ویژگی های شخصیتی و خصیصه ای کارکنان سازمان آموزش و پرورش خراسان رضوی بر میزان مشارکت آنها در نظام پیشنهادهای. *مطالعات تربیتی و روان شناسی*. ۳۹-۵۶، (۱)۹

منوریان، عباس؛ نیازی، حمیدرضا. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه ریزی. *سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*. بازیابی چکیده ۲۲ مرداد، ۱۳۹۰.

از [www.civilica.com/Paper-CHRDO3-CHRDO3\\_004.HTML](http://www.civilica.com/Paper-CHRDO3-CHRDO3_004.HTML)

Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Luthans, K. W. (20).

Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29 (2), 110-126.

Blanchard, K., Carlos, J. P., and Randolph, A. (2001). *Empowerment takes more than a minute*. (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Berrett -Koehler publishers.

Bogler, P., Somiech, A. (2004). Empowerment and commitment. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-279.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.



- Bryman, A., Greasley, K., Naismith, N., and Soentanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team Performance Management*, 14(1,2), 39-55.
- Chatman, J., Caldwell, F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-510.
- Chadiha, L. A., Adams, P., Bieqel, D., Auslander, W., and Gutierrez, L. (2004). Empowering African-American women informal caregivers: A literature synthesis and practice strategies. *Social Work*, 49(1), 97-109.
- Estep, T. A. (1999). *A study of the relationships between transformation leaderships and specified demographic factors as enables of teacher empowerment in rural Pennsylvania school districts in Appalachia in Termedia*. Retrieved Oct 28, 2008, from WWW.Findarticle.Com
- Hersey, P., Blanchard, K. H. (1983). *Management of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Harris, S. G., Armenakis, A., Shook, C., Gregor, B. T. (2008). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 637- 679.
- Irne, H., Siu, C. (2006). *The impact of developmental experience empowerment, and organizational support catering service staff performance*. Retrieved Aug. 13, 2011, from www.Sciencedirect.Com.
- Johnson, B. (2001). *Organizational culture and job satisfaction as antecedents for empowerment of associate degree nursing*. Doctoral dissertation, Georgia State University, Georgia. Retrieved Mar 26, 2011, from www.faqs. org.
- Koontz, H., Wehrich, H. (1995). *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill.
- Klecker, B. J., Loadman, W. E. (1998). Defining and measuring the dimensions of teacher empowerment in restructuring public schools. *Education*, 118, 134-137. Retrieved Mar 26, 2011, from www.questia.com/googlescholar.qst.
- McAdam, R., McClelland, J. (2002). Sustainable development of empowerment activities the long-term operation of a suggestion

- scheme in a Swedish company. *Total Quality Management*, 13(7), 945 – 969.
- Oreilly, C. A. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 525-529.
- Rappaport, J. (1995). Empowerment meets narrative: Listening to stories and creating settings. *American Journal of Community Psychology*, 23, 795-807.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior*. (Fifth ed). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-14.
- Shelton, S. T. (2002). *Employee, supervisions and empowerment in the public*. Doctoral dissertation, North California State University, California.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Speritzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Taormina, R. J. (2008). Interrelating leadership behaviors. *Organizational Socialization and Organizational Culture*, 29(1), 85-102.
- Velthouse, B., Kenneth, W. T. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Journal*, 15(4), 666-681.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2010). *Developing management skills*. Boston: Prentice Hall.
- Yilmaz, C., Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypothesis in an emerging economy. *Journal of World Business*, 43(3), 290-306.