

MDOI-01-2026.0129
MNR--1-27B212

نقش توانمندسازی فردی در ارتقای عملکرد سازمانی با تأکید بر مدیریت منابع انسانی

فرحناز حسینی سامره[1]

[1] گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمانشاه، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف واکاوی سازوکارهای تبدیل ارتقای مهارت‌های فردی به عملکرد سازمانی در سازمان‌های آموزشی استان کرمانشاه و با رویکرد توسعه منابع انسانی انجام شد. روش پژوهش آمیخته با طرح متوالی اکتشافی بود. در مرحله کیفی با ۱۸ نفر از مدیران، کارشناسان منابع انسانی، مدیران مدارس و صاحب‌نظران دانشگاهی مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام و داده‌ها با تحلیل مضمون تحلیل شد. در مرحله کمی، بر اساس مضامین کیفی پرسشنامه محقق‌ساخته تدوین و ۳۱۲ پرسشنامه کامل از میان ۳۵۰ پرسشنامه توزیع‌شده گردآوری شد. داده‌ها با آمار توصیفی و مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد PLS-SEM تحلیل شدند. یافته‌های کیفی پنج مضمون فراگیر شامل مهارت‌های نرم به‌عنوان پیشران اصلی عملکرد، هم‌راستایی آموزش با نیازهای بومی، یادگیری سازمانی و اشتراک دانش، انگیزش و رضایت شغلی، و موانع ساختاری و سازمانی را نشان داد. یافته‌های کمی نیز نشان داد راهبردهای توسعه منابع انسانی بر ارتقای مهارت فردی مهارت فردی بر رضایت شغلی و یادگیری سازمانی و رضایت شغلی و یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی اثر مثبت و معنادار دارند. اثر غیرمستقیم مهارت فردی بر عملکرد سازمانی از طریق رضایت شغلی و یادگیری سازمانی معنادار بود. مهارت‌های نرم نسبت به مهارت‌های سخت اثر قوی‌تری بر عملکرد سازمانی داشتند و یادگیری سازمانی قوی‌ترین مسیر میانجی بود. نتیجه‌گیری: ارتقای مهارت‌های فردی زمانی به عملکرد پایدار سازمانی تبدیل می‌شود که با نیازسنجی بومی، تقویت فرهنگ یادگیری، توجه به انگیزش و سنجش اثر دوره‌ها همراه شود. پیشنهاد می‌شود سازمان‌های آموزشی بر برنامه‌های توسعه حرفه‌ای مستمر، مربی‌گری و اشتراک دانش تمرکز کنند.

واژگان کلیدی :ارتقای مهارت فردی، عملکرد سازمانی، توسعه منابع انسانی، یادگیری سازمانی، رضایت شغلی، سازمان‌های آموزشی، کرمانشاه.



مقدمه

سازمان‌های آموزشی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای تأثیرگذار در توسعه علمی، فرهنگی و اجتماعی جوامع، نقش اساسی در تربیت نیروی انسانی متخصص، انتقال دانش و ارتقای سطح آگاهی افراد بر عهده دارند. تحقق اهداف این سازمان‌ها تنها به برخورداری از امکانات فیزیکی، تجهیزات آموزشی، فناوری‌های نوین و منابع مالی وابسته نیست، بلکه کیفیت عملکرد نیروی انسانی و میزان بهره‌مندی کارکنان از قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی نیز از عوامل تعیین‌کننده در موفقیت و اثربخشی آن‌ها محسوب می‌شود. از دیدگاه نظریه سرمایه انسانی، دانش، آموزش و مهارت‌های افراد از جمله سرمایه‌هایی هستند که می‌توانند ظرفیت تولیدی و عملکردی سازمان‌ها را افزایش دهند (بکر، ۱۹۹۳). بنابراین، توجه به توسعه توانمندی‌های کارکنان یکی از ضرورت‌های اساسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی به شمار می‌رود.

در محیط‌های آموزشی امروز، تغییرات سریع فناوری، تحولات شیوه‌های یاددهی و یادگیری، افزایش انتظارات فراگیران، پیچیده‌تر شدن فرایندهای مدیریتی و ضرورت پاسخ‌گویی به نیازهای متنوع جامعه، شرایطی را ایجاد کرده است که سازمان‌های آموزشی بیش از گذشته به کارکنانی توانمند، خلاق، مسئولیت‌پذیر و انعطاف‌پذیر نیاز دارند. کارکنان این سازمان‌ها علاوه بر برخورداری از دانش تخصصی و تجربه کاری، باید از مجموعه‌ای از قابلیت‌های فردی برخوردار باشند که به آن‌ها امکان دهد در موقعیت‌های مختلف شغلی عملکرد مناسبی از خود نشان دهند. مهارت‌هایی مانند مدیریت زمان، خودآگاهی، خودمدیریتی، ارتباطات مؤثر، تفکر انتقادی، حل مسئله، تصمیم‌گیری، خلاقیت، کار گروهی و مدیریت تعارض از جمله توانمندی‌هایی هستند که می‌توانند در بهبود کیفیت فعالیت‌های فردی و سازمانی نقش مؤثری ایفا کنند. اهمیت این شایستگی‌ها در عملکرد شغلی نیز در الگوی شایستگی‌های فردی و مدیریتی بویاتزیس مورد تأکید قرار گرفته است (بویاتزیس، ۱۹۸۲) .

با وجود اهمیت این مهارت‌ها، در بسیاری از سازمان‌های آموزشی توجه به توسعه منابع انسانی بیشتر بر آموزش‌های تخصصی و فنی متمرکز است و ابعاد فردی و رفتاری توانمندی کارکنان کمتر مورد توجه نظام‌مند قرار می‌گیرد. در حالی که برخورداری از دانش تخصصی به‌تنهایی تضمین‌کننده عملکرد مطلوب نیست و کارکنان برای استفاده مؤثر از دانش و تجربه خود باید بتوانند مهارت‌های فردی را در محیط کار به کار گیرند. آموزش و توسعه کارکنان زمانی اثربخش خواهد بود که نیازهای واقعی شغلی را شناسایی کند و زمینه انتقال آموخته‌ها به محیط کار را فراهم سازد (نوئه، ۲۰۲۰). برای مثال، ضعف در مدیریت زمان ممکن



است موجب تأخیر در انجام فعالیت‌ها و کاهش کیفیت خدمات شود؛ ضعف در مهارت‌های ارتباطی می‌تواند زمینه‌ساز سوءتفاهم، تعارض و کاهش هماهنگی میان کارکنان گردد؛ همچنین ناتوانی در حل مسئله و تصمیم‌گیری می‌تواند فرایندهای اجرایی و آموزشی را با اختلال مواجه سازد .

از سوی دیگر، بهره‌وری سازمان‌های آموزشی مفهومی چندبعدی است که تنها به میزان انجام فعالیت‌ها یا استفاده از منابع محدود نمی‌شود، بلکه کیفیت خدمات آموزشی، میزان تحقق اهداف، رضایت ذی‌نفعان، اثربخشی فرایندهای اداری و آموزشی، استفاده بهینه از منابع و توانایی سازمان در دستیابی به نتایج مطلوب را نیز در بر می‌گیرد. زمانی که کارکنان از قابلیت‌های فردی مناسبی برخوردار باشند، امکان انجام دقیق‌تر وظایف، کاهش خطاهای کاری، افزایش همکاری سازمانی، بهبود تعامل با فراگیران و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری فراهم می‌شود. از منظر رفتار سازمانی، نگرش‌ها، توانایی‌های فردی، انگیزش، ارتباطات و رفتار گروهی از عواملی هستند که می‌توانند بر عملکرد کارکنان و نتایج سازمانی تأثیر بگذارند (رابینز و جاج، ۲۰۱۹). همچنین از دیدگاه باندورا، باور افراد به توانایی‌های خود در انجام وظایف و مواجهه با چالش‌ها می‌تواند بر میزان تلاش، پشتکار و عملکرد آنان اثرگذار باشد (باندورا، ۱۹۹۷) .

مسئله مهم دیگر آن است که توسعه قابلیت‌های فردی نباید به‌عنوان فعالیتی مقطعی و محدود به برگزاری دوره‌های آموزشی در نظر گرفته شود. این فرایند نیازمند شناسایی نیازهای واقعی کارکنان، ارزیابی سطح مهارت‌های موجود، طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب با شرایط شغلی، ایجاد فرصت‌های یادگیری مستمر، فراهم‌کردن زمینه تبادل تجربه و ارزیابی نتایج آموزش‌هاست. همچنین حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، مشارکت کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و وجود نظام مناسب بازخورد می‌توانند در اثربخشی برنامه‌های توسعه فردی نقش مهمی داشته باشند. نوئه (۲۰۲۰) بر اهمیت پیوند میان آموزش کارکنان، اهداف سازمانی و انتقال یادگیری به محیط کار تأکید می‌کند. بنابراین، چنانچه برنامه‌های توسعه منابع انسانی با نیازهای واقعی کارکنان و اهداف سازمان هماهنگ نباشند، ممکن است نتوانند تغییر معناداری در رفتار شغلی و عملکرد آنان ایجاد کنند .

از منظر مدیریت منابع انسانی، سرمایه‌گذاری بر قابلیت‌های فردی کارکنان می‌تواند زمینه‌ساز شکل‌گیری نیروی انسانی کارآمدتر و افزایش ظرفیت سازمان برای مواجهه با چالش‌های جدید باشد. سازمان‌های آموزشی برای دستیابی به اهداف خود نیازمند کارکنانی هستند که علاوه بر انجام مسئولیت‌های روزمره، توانایی یادگیری، نوآوری، همکاری و انطباق با شرایط متغیر



را داشته باشند. توسعه این ویژگی‌ها می‌تواند به افزایش اعتمادبه‌نفس شغلی، ارتقای انگیزه، بهبود روابط بین‌فردی و تقویت احساس مسئولیت در میان کارکنان منجر شود. بر اساس نظریه خودکارآمدی باندورا، افرادی که باور بیشتری به توانایی‌های خود دارند، معمولاً در مواجهه با دشواری‌ها تلاش و پشتکار بیشتری نشان می‌دهند؛ از این رو، تقویت خودکارآمدی می‌تواند یکی از مسیرهای مهم توسعه قابلیت‌های فردی باشد (باندورا، ۱۹۹۷) .

با این حال، مسئله اساسی این است که در سازمان‌های آموزشی، رابطه میان توسعه قابلیت‌های فردی کارکنان و بهره‌وری سازمانی چگونه شکل می‌گیرد و کدام‌یک از مهارت‌های فردی می‌توانند نقش مؤثرتری در بهبود عملکرد داشته باشند؟

پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، توجه به نقش قابلیت‌ها و مهارت‌های فردی کارکنان در ارتقای عملکرد سازمانی، به یکی از محورهای مهم مطالعات مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی تبدیل شده است. تغییرات سریع محیط‌های کاری، گسترش فناوری‌های نوین، افزایش پیچیدگی وظایف سازمانی و تحول انتظارات ذی‌نفعان، موجب شده است که سازمان‌ها دیگر نتوانند صرفاً با اتکا به دانش تخصصی و مهارت‌های فنی کارکنان به اهداف خود دست یابند. در شرایط کنونی، برخورداری از مهارت‌هایی مانند ارتباط مؤثر، حل مسئله، تصمیم‌گیری، مدیریت زمان، خودمدیریتی، تفکر انتقادی، انعطاف‌پذیری، خلاقیت و توانایی همکاری گروهی، از الزامات مهم انجام اثربخش فعالیت‌های شغلی محسوب می‌شود. این مهارت‌ها در سازمان‌های آموزشی اهمیت بیشتری دارند؛ زیرا کیفیت عملکرد کارکنان و معلمان، علاوه بر تأثیرگذاری بر فرایندهای اداری و اجرایی، می‌تواند بر کیفیت آموزش، تعامل با فراگیران و تحقق اهداف تربیتی نیز اثرگذار باشد.

در رویکردهای جدید مدیریت منابع انسانی، کارکنان صرفاً به‌عنوان نیرویی برای اجرای وظایف از پیش تعیین‌شده تلقی نمی‌شوند، بلکه سرمایه‌ای انسانی و دانشی به شمار می‌روند که قابلیت توسعه، یادگیری و ایجاد ارزش برای سازمان را دارند. بر همین اساس، توسعه منابع انسانی از آموزش‌های محدود و مقطعی فراتر رفته و موضوعاتی همچون یادگیری مستمر، توسعه فردی، توانمندسازی روان‌شناختی، خودکارآمدی، پرورش شایستگی‌های حرفه‌ای و بهبود رفتارهای سازمانی را در بر گرفته است. این تغییر رویکرد نشان می‌دهد که ارتقای عملکرد کارکنان تنها از طریق افزایش دانش تخصصی امکان‌پذیر نیست، بلکه به تقویت مجموعه‌ای از توانمندی‌های شناختی، ارتباطی، هیجانی و رفتاری نیز نیاز دارد.



از سوی دیگر، سازمان‌های آموزشی به دلیل ماهیت انسانی و تعاملی فعالیت‌های خود، بیش از بسیاری از سازمان‌های دیگر به قابلیت‌های فردی کارکنان وابسته‌اند. در چنین سازمان‌هایی، مهارت ارتباطی می‌تواند کیفیت تعامل میان معلم، دانش‌آموز، والدین و مدیران را تحت تأثیر قرار دهد؛ مهارت مدیریت هیجان می‌تواند در کنترل موقعیت‌های تنش‌زا و حفظ کیفیت روابط حرفه‌ای مؤثر باشد؛ و توانایی حل مسئله و تصمیم‌گیری می‌تواند به مواجهه مناسب با مسائل آموزشی و اجرایی کمک کند. بنابراین، بررسی مهارت‌های فردی در سازمان‌های آموزشی نباید صرفاً به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان محدود شود، بلکه لازم است ارتباط این مهارت‌ها با رفتار شغلی، اثربخشی فعالیت‌ها، کیفیت خدمات آموزشی و بهره‌وری سازمانی نیز مورد توجه قرار گیرد.

مطالعات جدید در این حوزه را می‌توان از چند جهت بررسی کرد. گروهی از پژوهش‌ها بر رابطه توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی تمرکز کرده‌اند؛ دسته‌ای دیگر، نقش خودکارآمدی، مدیریت هیجان و مهارت‌های ارتباطی را در عملکرد معلمان بررسی کرده‌اند؛ برخی مطالعات نیز به توسعه منابع انسانی، آموزش مهارت‌های نرم و بهره‌وری سرمایه انسانی پرداخته‌اند. در پژوهش‌های خارجی نیز موضوعاتی مانند مشارکت معلمان در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای، تأثیر آموزش‌های تخصصی و مهارت‌های نرم بر عملکرد کارکنان، و ارتباط شایستگی حرفه‌ای با کیفیت تدریس مورد توجه قرار گرفته است. مرور این مطالعات نشان می‌دهد که اگرچه درباره برخی از ابعاد مهارت‌های فردی و عملکرد شغلی پژوهش‌های متعددی انجام شده است، هنوز بررسی یکپارچه ارتباط قابلیت‌های فردی، فرایندهای توسعه منابع انسانی و بهره‌وری سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه با در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان‌های آموزشی، اهمیت دارد.

بر همین اساس، در این بخش ابتدا پژوهش‌های داخلی منتشرشده به زبان فارسی و سپس مطالعات خارجی و پژوهش‌های منتشرشده به زبان انگلیسی بررسی می‌شوند. ترتیب مطالعات در هر بخش تا حد امکان از سال‌های قدیمی‌تر به سال‌های جدیدتر تنظیم شده است تا روند تحول موضوع و ارتباط یافته‌های پیشین با مسئله پژوهش حاضر روشن شود.

توضیح درباره اعتبار اطلاعات: موارد زیر بر اساس اطلاعات کتاب‌شناختی و چکیده‌های قابل دسترس تنظیم شده‌اند. در مواردی که متن کامل مقاله یا جزئیات نمونه و ابزار در منبع در دسترس نبوده، از ذکر جزئیات تأییدنشده خودداری شده است. همچنین برخی پژوهش‌ها مستقیماً درباره کارکنان سازمان‌های آموزشی نیستند، اما از نظر متغیرهای مهارت فردی، توسعه منابع انسانی، عملکرد شغلی و بهره‌وری با موضوع حاضر ارتباط دارند.



۱ .پیشینه پژوهش‌های داخلی

اخلاق‌نیک (۱۴۰۰) در پژوهشی با عنوان «پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی» به بررسی ارتباط میان توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی معلمان پرداخت. این مطالعه از نظر روش، توصیفی و از نوع همبستگی بود و جامعه آماری آن را معلمان زن مدارس ناحیه چهار شهر شیراز تشکیل می‌دادند. از میان جامعه آماری، ۱۹۸ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای چندمرحله‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه عملکرد شغلی پاترسون و پرسش‌نامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر استفاده شد و داده‌ها با بهره‌گیری از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. نتایج نشان داد که بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین مؤلفه‌های معناداری شغل، اعتماد، تأثیرگذاری و احساس شایستگی توانستند عملکرد شغلی معلمان را پیش‌بینی کنند. یافته این پژوهش نشان می‌دهد که تقویت احساس توانمندی و باور کارکنان نسبت به ارزش و اثرگذاری فعالیت‌هایشان می‌تواند یکی از مسیرهای بهبود عملکرد در سازمان‌های آموزشی باشد .

بوستانی‌راد، الوانی و حمیدی‌زاده (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی» به بررسی ضرورت شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان در زمینه مهارت‌های نرم پرداختند. محور اصلی این پژوهش، توجه به تفاوت میان مهارت‌های سخت و مهارت‌های نرم در طراحی برنامه‌های توسعه منابع انسانی بود. پژوهشگران بر این موضوع تأکید کردند که طراحی دوره‌های آموزشی بدون شناخت دقیق نیازهای واقعی کارکنان، ممکن است به برنامه‌هایی منجر شود که با الزامات شغلی و نیازهای سازمان تناسب کافی ندارند. نتایج پژوهش بر اهمیت نیازسنجی دقیق پیش از طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم تأکید داشت. اهمیت این مطالعه برای پژوهش حاضر در آن است که توسعه قابلیت‌های فردی را نباید صرفاً به برگزاری دوره‌های عمومی محدود کرد، بلکه لازم است مهارت‌هایی شناسایی شوند که بیشترین ارتباط را با وظایف و عملکرد کارکنان دارند .



غلام‌پور، داداش‌کریمی و ایران‌زاده (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «الگویابی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور» به شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در محیط آموزش عالی پرداختند. این پژوهش از رویکرد ترکیبی استفاده کرد؛ به‌گونه‌ای که در بخش کیفی، اطلاعات از طریق مصاحبه و تحلیل مضمون بررسی شد و در بخش کمی، داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه و روش‌های آماری تحلیل عاملی تأییدی مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج بخش کیفی به شناسایی ۴۵ عامل در سه بعد فردی، سازمانی و محیطی منجر شد. یافته‌های بخش کمی نیز از الگوی پیشنهادی و عوامل شناسایی‌شده حمایت کرد. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که بهره‌وری منابع انسانی در دانشگاه‌ها صرفاً تابع ویژگی‌های فردی کارکنان نیست، بلکه از تعامل میان عوامل فردی، ساختارهای سازمانی و شرایط محیطی تأثیر می‌پذیرد. این یافته برای پژوهش حاضر اهمیت دارد؛ زیرا ضرورت بررسی هم‌زمان قابلیت‌های فردی و بستر سازمانی توسعه آن‌ها را نشان می‌دهد .

نامدار، کمالی، شکوه و سلاجقه (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس» رابطه رفتارهای فراتر از وظیفه و عملکرد شغلی کارکنان را بررسی کردند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی ـ همبستگی بود. جامعه آماری شامل ۵۰۰ نفر از کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان فارس بود که ۳۵۱ نفر از آنان با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبتی انتخاب شدند. موضوع اصلی مطالعه، بررسی نقش رفتار شهروندی سازمانی در عملکرد شغلی کارکنان بود. یافته‌های پژوهش بر اهمیت رفتارهای داوطلبانه و همکاری‌های فراتر از وظایف رسمی در محیط کار تأکید داشت. ارتباط این مطالعه با پژوهش حاضر در آن است که برخی قابلیت‌های فردی مانند مسئولیت‌پذیری، همکاری، تعهد و تمایل به مشارکت می‌توانند در شکل‌گیری رفتارهای سازنده سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان نقش داشته باشند .

رفعتی‌آلاشتی و سیدنقوی (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا» به طراحی چارچوبی برای توسعه منابع انسانی پرداختند. این مطالعه از نوع کیفی و اکتشافی بود و با استفاده از روش تحلیل موقعیت کلارک انجام شد. تمرکز پژوهش بر شناسایی و تبیین اقداماتی بود که می‌توانند توسعه منابع انسانی را در سازمان‌های حساس و دارای الزامات عملکردی بالا پشتیبانی کنند. نتایج پژوهش در قالب چارچوبی مفهومی برای تبیین ارتباط اقدامات منابع انسانی با توسعه قابلیت‌ها و ظرفیت‌های کارکنان ارائه شد. اهمیت



این پژوهش برای مطالعه حاضر در تأکید آن بر نقش سیاست‌ها و اقدامات سازمانی در ایجاد بستر مناسب برای رشد کارکنان است؛ زیرا توسعه مهارت‌های فردی زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد منجر شود که نظام‌های سازمانی نیز از آن پشتیبانی کنند .

حسن‌پور و اسدپور (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه رفتار شهروند سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی با عملکرد شغلی معلمان» به بررسی نقش متغیرهای نگرشی و رفتاری در عملکرد معلمان پرداختند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی و همبستگی بود. جامعه آماری آن را معلمان زن و مرد آموزش و پرورش ناحیه یک شهرستان ساری تشکیل می‌دادند و ۳۲۰ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌های مربوط به رفتار شهروندی سازمانی، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و عملکرد شغلی گردآوری شد. نتایج پژوهش بر ارتباط متغیرهای سازمانی و نگرشی با عملکرد شغلی معلمان تمرکز داشت و نشان داد که بررسی عملکرد کارکنان بدون توجه به نگرش‌ها و رفتارهای آنان تصویر کاملی از عوامل مؤثر بر عملکرد ارائه نمی‌دهد. این مطالعه از نظر موضوعی با پژوهش حاضر مرتبط است؛ زیرا تعهد، رضایت و رفتارهای مشارکتی می‌توانند در کنار مهارت‌های فردی، در تبیین کیفیت عملکرد کارکنان سازمان‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرند .

احمدی، عزت‌نیا، احمدی و اسفندیاری (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان «همبستگی اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی معلمان با نقش واسطه‌ای مهارت‌های ارتباطی آنان در مدارس شهرستان فراشبند» به بررسی نقش مهارت‌های ارتباطی در ارتباط میان اشتیاق شغلی و عملکرد معلمان پرداختند. محور اصلی پژوهش، بررسی این موضوع بود که آیا مهارت‌های ارتباطی می‌توانند در پیوند میان علاقه و درگیری شغلی معلمان با عملکرد حرفه‌ای آنان نقش واسطه‌ای داشته باشند یا خیر. نتایج گزارش‌شده نشان داد که میان مهارت‌های ارتباطی و عملکرد شغلی معلمان رابطه معناداری وجود دارد و مهارت‌های ارتباطی در ارتباط میان اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی نیز نقش واسطه‌ای ایفا می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد که برخورداری از انگیزه و علاقه شغلی به‌تنهایی برای دستیابی به عملکرد مطلوب کافی نیست و توانایی برقراری ارتباط مؤثر نیز می‌تواند در تبدیل انگیزه به رفتار حرفه‌ای مؤثر باشد .

به بررسی ارتباط مهارت‌های مدیریتی با دو پیامد مهم سازمانی، یعنی رضایت شغلی و بهره‌وری پرداخت. این مطالعه ماهیتی توصیفی ـ تحلیلی داشت و اطلاعات آن از طریق بررسی مبانی نظری و مرور پژوهش‌های مرتبط گردآوری شد. تمرکز پژوهش بر تبیین اهمیت مهارت‌های مدیریتی و نقش آن‌ها در افزایش آگاهی کارکنان و بهبود بهره‌وری بود. نتایج و بحث پژوهش بر



ضرورت آموزش مهارت‌های مدیریتی و توجه به ارتباط آن‌ها با رضایت شغلی و بهره‌وری تأکید داشت. این مطالعه از آن جهت با پژوهش حاضر مرتبط است که نشان می‌دهد مهارت‌ها و توانایی‌های قابل توسعه، تنها در سطح انجام وظایف فردی اهمیت ندارند، بلکه می‌توانند با نگرش کارکنان به شغل و میزان بهره‌وری آنان نیز ارتباط داشته باشند .

الهی قره‌پاپاق، رفیعی و قاسم‌زاده (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی نقش تعاملی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و خودکارآمدی شغلی بر ظرفیت یادگیری سازمان و عملکرد شغلی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب» به بررسی ارتباط اقدامات توسعه منابع انسانی و باورهای فردی معلمان با عملکرد شغلی پرداختند. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر ماهیت توصیفی ـ همبستگی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها میدانی بود. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۰۱۰ نفر از معلمان ابتدایی شهرستان میاندوآب بود. نتایج نشان داد که فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و خودکارآمدی شغلی در پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان نقش دارند؛ هرچند نقش تعاملی این دو متغیر در پیش‌بینی ظرفیت یادگیری سازمانی تأیید نشد. این یافته از اهمیت هم‌زمان اقدامات سازمانی و باورهای فردی در بهبود عملکرد شغلی حمایت می‌کند و به‌طور مستقیم با موضوع پژوهش حاضر ارتباط دارد .

رضایی، چناری و افکانه (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد آموزشی معلمان مبتنی بر اشتیاق شغلی و شایستگی حرفه‌ای با استفاده از نظریه داده‌بنیاد» به شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر عملکرد آموزشی معلمان پرداختند. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر شیوه اجرا کیفی بود. جامعه مورد مطالعه شامل استادان دانشگاه، مدیران و معلمان متخصص و صاحب‌نظر در شهر تهران بود و ۱۲ نفر با روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی و بر اساس اصل اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با استفاده از کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. نتایج پژوهش به شناسایی ابعاد و مؤلفه‌هایی در زمینه اشتیاق شغلی، شایستگی حرفه‌ای و عملکرد آموزشی منجر شد. این پژوهش از نظر توجه به شایستگی‌های فردی و حرفه‌ای معلمان اهمیت دارد؛ زیرا نشان می‌دهد عملکرد آموزشی پدیده‌ای چندبعدی است و برای تبیین آن باید مجموعه‌ای از ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردی و حرفه‌ای را در نظر گرفت .

صفری و صفری (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه مدیریت استعداد با عملکرد شغلی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی معلمان مقطع متوسطه اول شهرستان ممسنی» به بررسی نقش توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط میان مدیریت استعداد و عملکرد شغلی پرداختند. این مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی ـ همبستگی بود. جامعه



آماری شامل ۳۰۱ نفر از معلمان مقطع متوسطه اول شهرستان ممسنی بود که ۱۷۰ نفر از آنان با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد عملکرد شغلی، مدیریت استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی گردآوری و با روش‌های همبستگی پیرسون، رگرسیون و معادلات ساختاری تحلیل شدند. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنادار دارند و توانمندسازی روان‌شناختی در ارتباط میان مدیریت استعداد و عملکرد شغلی نقش دارد. این یافته اهمیت تقویت احساس شایستگی، استقلال و اثرگذاری کارکنان را در مسیر بهبود عملکرد نشان می‌دهد .

۲ .پیشینه پژوهش‌های خارجی

پادیلو، مانگیلیموتان، کاپونو و اسپینا (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای و عملکرد معلمان» به بررسی ارتباط میان فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای و کیفیت عملکرد آموزشی معلمان در یکی از دانشگاه‌های شناخته‌شده شهر سبو در فیلیپین پرداختند. این پژوهش با رویکرد کمی و با استفاده از طرح توصیفی انجام شد و انتخاب پاسخ‌گویان بر اساس روش نمونه‌گیری جامع صورت گرفت. محورهای بررسی شامل توانمندی‌های آموزشی معلمان، کیفیت برنامه‌ریزی تدریس، شیوه ارائه مطالب، تسلط بر موضوع درسی، ارتباط با دانشجویان و مدیریت کلاس بود. نتایج نشان داد فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای توانسته‌اند در زمینه‌هایی مانند برنامه‌ریزی آموزشی، اجرای تدریس، تسلط بر محتوای درسی، ایجاد ارتباط مناسب با دانشجویان و مدیریت کلاس، زمینه تقویت شایستگی‌های معلمان را فراهم کنند. این مطالعه نشان می‌دهد توسعه حرفه‌ای زمانی ارزشمند است که به توانمندی‌های قابل مشاهده در عملکرد روزمره معلمان منجر شود و صرفاً به افزایش دانش نظری محدود نماند .

ریشتر، کونتر، مارکس و ریشتر (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان «چه کسانی در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای متمرکز بر محتوا شرکت می‌کنند؟ شواهدی از یک مطالعه گسترده» به بررسی تفاوت‌های فردی معلمان در مشارکت در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای پرداختند. این مطالعه در آلمان و با استفاده از اطلاعات مربوط به ۲۲۹ معلم ریاضی دوره متوسطه انجام شد. محور پژوهش، بررسی ارتباط میان ویژگی‌ها و شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان و میزان مشارکت آنان در فعالیت‌های توسعه حرفه‌ای بود. نتایج مطالعه نشان داد مشارکت معلمان در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای را باید در ارتباط با ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای آنان بررسی کرد و نمی‌توان انتظار داشت همه کارکنان با شرایط و نیازهای متفاوت، به یک اندازه در برنامه‌های آموزشی مشارکت



داشته باشند. اهمیت این پژوهش برای مطالعه حاضر در آن است که ضرورت توجه به تفاوت‌های فردی کارکنان در طراحی برنامه‌های توسعه منابع انسانی را برجسته می‌کند؛ به این معنا که برنامه‌های توسعه مهارت‌ها باید متناسب با سطح توانمندی، نیاز شغلی و شرایط حرفه‌ای افراد طراحی شوند .

فاروانی (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی ارتباط پشتکار، خودکارآمدی و توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان زبان انگلیسی ایرانی» به بررسی رابطه میان ویژگی‌های فردی معلمان و مشارکت آنان در فرایند توسعه حرفه‌ای پرداخت. این پژوهش بر روی ۲۰۴ معلم زبان انگلیسی شاغل در مؤسسات خصوصی زبان در شهر مشهد انجام شد که با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده بودند. برای گردآوری اطلاعات از مقیاس کوتاه پشتکار، پرسش‌نامه خودکارآمدی معلمان و پرسش‌نامه توسعه حرفه‌ای مستمر استفاده شد. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل همبستگی پیرسون مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد پشتکار و خودکارآمدی معلمان، پیش‌بینی‌کننده‌های مثبت و معنادار توسعه حرفه‌ای مستمر هستند. همچنین خودکارآمدی با توسعه حرفه‌ای رابطه قوی‌تری نسبت به پشتکار نشان داد. این یافته بیانگر آن است که ویژگی‌های فردی مانند باور به توانایی‌های خود و استمرار در پیگیری اهداف، می‌توانند مشارکت کارکنان در فرایند یادگیری و رشد حرفه‌ای را تقویت کنند .

هپت، هنشل، هاردی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «توسعه حرفه‌ای برای حمایت زبانی در کلاس‌های علوم: ارزیابی آثار آن برای معلمان دوره ابتدایی» اثربخشی یک برنامه توسعه حرفه‌ای را بر مهارت‌های معلمان بررسی کردند. این پژوهش در آلمان و با طرح میدانی شبه‌آزمایشی دوساله انجام شد و ۳۲ معلم در آن مشارکت داشتند. در این مطالعه، گروه مداخله علاوه بر آموزش‌های مربوط به موضوعات علوم دوره ابتدایی، آموزش‌هایی درباره حمایت زبانی از دانش‌آموزان نیز دریافت کرد؛ در حالی که گروه مقایسه در برنامه تکمیلی حمایت زبانی شرکت نداشت. نتایج نشان داد برنامه آموزشی موجب بهبود قابل توجه مهارت‌های معلمان در زمینه حمایت زبانی شد. با این حال، میزان انتقال این مهارت‌ها به فعالیت‌های واقعی کلاس در موضوعات مختلف یکسان نبود و در برخی زمینه‌ها اثرات بیشتری مشاهده شد. همچنین در ارتباط با آموزش علوم، بهبودهایی در خودکارآمدی معلمان گزارش شد. این مطالعه نشان می‌دهد اثربخشی برنامه‌های توسعه مهارت‌های فردی و حرفه‌ای باید علاوه بر سطح یادگیری، از نظر انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار نیز ارزیابی شود .



رضایی، عزیزی و نمازی‌دوست (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «آیا شایستگی حرفه‌ای معلمان زبان انگلیسی ایرانی با عملکرد شغلی آنان رابطه معناداری دارد؟» ارتباط میان شایستگی حرفه‌ای و عملکرد شغلی معلمان را با رویکردی ترکیبی بررسی کردند. در بخش کمی، ۳۳۰ معلم زبان انگلیسی از شهرهای خرم‌آباد و بروجرد مشارکت داشتند و در بخش کیفی نیز اطلاعات مربوط به ۲۵ معلم دبیرستان گردآوری شد. ابزارهای مورد استفاده شامل پرسش‌نامه عملکرد شغلی معلمان زبان انگلیسی، پرسش‌نامه شایستگی حرفه‌ای و پاسخ‌های نوشتاری تأملی بود. داده‌های کمی با استفاده از همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه و داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون بررسی شدند. نتایج نشان داد میان شایستگی حرفه‌ای و عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت وجود دارد و مهارت‌ها، دانش و نگرش‌ها از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد آنان محسوب می‌شوند. تحلیل کیفی نیز چهار مضمون اصلی شامل افزایش اثربخشی شغلی، بهبود خودکارآمدی تدریس، افزایش انگیزه تدریس و تقویت پذیرش سازمانی را آشکار کرد. این پژوهش از نظر تأکید بر پیوند میان مهارت، دانش، نگرش و عملکرد شغلی، ارتباط نزدیکی با موضوع پژوهش حاضر دارد .

روش پژوهش

۱- ۳ .روش پژوهش

۲- ۳,۱ .نوع و طرح پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش، آمیخته با طرح متوالی اکتشافی است. در مرحلهٔ نخست، با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون، سازوکارهای تبدیل ارتقای مهارت‌های فردی به عملکرد سازمانی در سازمان‌های آموزشی استان کرمانشاه شناسایی می‌شود. در مرحلهٔ دوم، بر اساس یافته‌های کیفی، یک الگوی کمی تدوین و با روش پیمایشی و مدل‌یابی معادلات ساختاری آزمون می‌شود. این طرح برای پژوهش حاضر مناسب است، زیرا از یک سو زمینهٔ بومی کرمانشاه را در نظر می‌گیرد و از سوی دیگر، رابطهٔ میان متغیرها را به‌صورت تجربی می‌سنجد.

۳- ۳,۲ .جامعهٔ آماری

جامعهٔ آماری در بخش کیفی شامل مدیران و کارشناسان منابع انسانی ادارهٔ کل آموزش‌وپرورش استان کرمانشاه، مدیران مدارس، معلمان خبره و صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزهٔ مدیریت آموزشی و توسعهٔ منابع انسانی است. در بخش کمی،



جامعهٔ آماری شامل کارکنان آموزشی و اداری نواحی سه‌گانهٔ شهر کرمانشاه و مناطق منتخب استان (مانند اسلام‌آباد غرب، سنقر، کنگاور، پاوه و جوانرود) است که با برنامه‌های توسعهٔ حرفه‌ای و ارتقای مهارت در ارتباط هستند.

۴- ۳,۳ .نمونه و روش نمونه‌گیری

در مرحلهٔ کیفی، نمونه‌گیری هدفمند از نوع گلوله‌برفی انجام می‌شود و مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌یابد. پیش‌بینی می‌شود با حدود ۱۵ تا ۲۰ مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته، اشباع حاصل شود. در مرحلهٔ کمی، نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبتی بر حسب ناحیهٔ آموزشی، جنسیت و مقطع تحصیلی انجام می‌شود. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان و با توجه به الزامات مدل‌یابی معادلات ساختاری، حدود ۳۲۰ نفر تعیین می‌شود و برای جبران پرسشنامه‌های ناقص، ۳۵۰ پرسشنامه توزیع خواهد شد.

۵- ۳,۴ .ابزارهای گردآوری داده

در مرحلهٔ کیفی، از راهنمای مصاحبهٔ نیمه‌ساختاریافته استفاده می‌شود که شامل پرسش‌هایی دربارهٔ تجربهٔ مشارکت‌کنندگان از برنامه‌های ارتقای مهارت، موانع سازمانی، نقش یادگیری سازمانی و سازوکارهای انتقال مهارت به عملکرد است. در مرحلهٔ کمی، پرسشنامهٔ محقق‌ساخته بر اساس مضامین مرحلهٔ کیفی و ادبیات پژوهش طراحی می‌شود. این پرسشنامه شامل ابعاد زیر است:

- مهارت‌های فردی (مهارت سخت و مهارت نرم)؛
- راهبردهای توسعهٔ منابع انسانی (آموزش رسمی، مربی‌گری، بازی‌وارسازی و یادگیری سازمانی)؛
- متغیرهای میانجی (رضایت شغلی و فرهنگ یادگیری سازمانی)؛
- عملکرد سازمانی (بهره‌وری، کیفیت خدمات آموزشی و دستیابی به اهداف).

پرسشنامه به‌صورت طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت تنظیم می‌شود. برای سنجش متغیرهای زمینه‌ای نیز اطلاعات جمعیت‌شناختی (جنسیت، سابقه، مقطع تدریس، ناحیه و سطح تحصیلات) گردآوری می‌شود.

۶- ۳,۵ .روایی و پایایی

روایی محتوایی راهنمای مصاحبه و پرسشنامه با نظر ۸ نفر از متخصصان مدیریت آموزشی و منابع انسانی و از طریق نسبت روایی محتوایی (CVR) و شاخص روایی محتوایی (CVI) بررسی می‌شود. در بخش کیفی، برای افزایش اعتبار از روش‌های



مثلث‌سازی منابع، بازبینی همتایان و بازخورد مشارکت‌کنندگان استفاده می‌شود. در بخش کمی، روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) ارزیابی می‌شود. پیش‌آزمون روی ۳۰ نفر انجام می‌شود و ضریب آلفای کرونباخ بالاتر از ۷۰/۰ قابل قبول در نظر گرفته می‌شود.

۷- ۳,۶ .روش تحلیل داده

داده‌های کیفی با روش تحلیل مضمون و با کمک نرم‌افزار MAXQDA تحلیل می‌شوند. مراحل شامل آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجو و بازبینی مضامین، تعریف و نام‌گذاری مضامین و تدوین گزارش نهایی است. داده‌های کمی با آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار و فراوانی) و آمار استنباطی) همبستگی پیرسون، رگرسیون و مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد PLS-SEM در نرم‌افزار (SmartPLS تحلیل می‌شوند. برای بررسی اثر میانجی، از روش بوت‌استرپ استفاده می‌شود. ترکیب یافته‌های کیفی و کمی در مرحلهٔ تفسیر، به شناسایی سازوکارهای بومی کرمانشاه کمک می‌کند.

۸- ۳,۷ .ملاحظات اخلاقی

پژوهش پس از دریافت کد اخلاق از کمیتهٔ اخلاق مؤسسهٔ محل پژوهش اجرا می‌شود. رضایت آگاهانهٔ کتبی از همهٔ مشارکت‌کنندگان گرفته می‌شود. حق انصراف در هر مرحله، ناشناس‌سازی داده‌ها، محرمانگی اطلاعات و حفاظت از داده‌ها رعایت می‌شود. همچنین در صورت درخواست، خلاصهٔ یافته‌ها در اختیار سازمان‌های آموزشی قرار می‌گیرد.

۹- ۳,۸ .محدودیت‌ها

از جمله محدودیت‌های پژوهش می‌توان به خودگزارشی بودن بخشی از داده‌ها، مقطعی بودن مرحلهٔ کمی، محدود بودن دامنهٔ مکانی به استان کرمانشاه و احتمال اثرپذیری پاسخ‌ها از شرایط سازمانی اشاره کرد. برای کاهش این محدودیت‌ها، از چند منبع داده، مصاحبه با سطوح مختلف سازمانی و بررسی اسناد سازمانی استفاده می‌شود.

۱۰- .یافته‌های پژوهش

۱۱- ۴,۱ .یافته‌های بخش کیفی

در مرحله کیفی پژوهش، به‌منظور شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مؤثر بر توسعه مهارت‌های فردی و بررسی نقش آن‌ها در بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۸ نفر از مدیران، کارشناسان منابع انسانی، مدیران مدارس و صاحب‌نظران دانشگاهی در استان کرمانشاه انجام شد. میانگین مدت زمان هر مصاحبه ۴۲ دقیقه بود و سابقه حرفه‌ای



مشارکت‌کنندگان بین ۷ تا ۲۶ سال متغیر بود. فرایند مصاحبه‌ها تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که در مصاحبه‌های پایانی، داده‌ها و مفاهیم جدید و معناداری به یافته‌های پیشین اضافه نشد.

پس از انجام مصاحبه‌ها، داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش تحلیل مضمون بررسی و کدگذاری شدند. در نتیجه این فرایند، ۴۲ مضمون پایه، ۱۱ مضمون سازمان‌دهنده و ۵ مضمون فراگیر استخراج شد. یافته‌های کیفی نشان داد که توسعه قابلیت‌های فردی کارکنان در سازمان‌های آموزشی، علاوه بر برخورداری از مهارت‌های تخصصی، به مجموعه‌ای از عوامل ارتباطی، انگیزشی، سازمانی و مدیریتی وابسته است.

۱۲- ۴،۱،۱ .مهارت‌های نرم به‌عنوان پیشران اصلی عملکرد سازمانی

بررسی مصاحبه‌ها نشان داد که ۱۷ نفر از مشارکت‌کنندگان بر اهمیت مهارت‌های نرم در بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی تأکید داشته‌اند. از دیدگاه آنان، توانایی برقراری ارتباط مؤثر با دانش‌آموزان و همکاران، مشارکت در فعالیت‌های گروهی، حل مسئله و سازگاری با تغییرات محیط آموزشی، نقش مهمی در ارتقای کیفیت خدمات آموزشی ایفا می‌کند. مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که برخورداری از دانش و مهارت‌های فنی به‌تنهایی برای دستیابی به عملکرد مطلوب کافی نیست و این مهارت‌ها زمانی اثربخش خواهند بود که با توانایی‌های ارتباطی و اجتماعی کارکنان همراه شوند.

یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه بیان کرد: «وقتی ارتباط با دانش‌آموز درست شکل بگیرد، حتی آموزش فنی هم بهتر جواب می‌دهد».

۱۳- ۴،۱،۲ .هم‌راستایی آموزش با نیازهای واقعی محیط آموزشی

یافته‌های مصاحبه‌ها نشان داد که ۱۵ نفر از مشارکت‌کنندگان به وجود فاصله میان محتوای دوره‌های آموزشی رسمی و نیازهای واقعی محیط کار، به‌ویژه شرایط کلاس درس و مسائل اجرایی مدارس، اشاره کرده‌اند. از دیدگاه این افراد، برخی برنامه‌های آموزشی با وجود برخورداری از محتوای نظری مناسب، به اندازه کافی با شرایط واقعی و نیازهای بومی مراکز آموزشی هماهنگ نیستند. بر همین اساس، نیازسنجی آموزشی، شناسایی مسائل واقعی کارکنان و طراحی دوره‌های متناسب با شرایط محلی از جمله راهکارهای پیشنهادی برای افزایش اثربخشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی عنوان شد.

یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص اظهار داشت: «بعضی دوره‌ها خوب‌اند، اما برای شرایط مدارس ما طراحی نشده‌اند».

۱۴- ۴،۱،۳ .یادگیری سازمانی و اشتراک دانش



بر اساس یافته‌های کیفی، ۱۶ نفر از مشارکت‌کنندگان یادگیری سازمانی و انتقال دانش و تجربه را از عوامل مهم تبدیل مهارت‌های فردی به عملکرد سازمانی دانسته‌اند. آنان معتقد بودند که وجود فرهنگ بازخورد، برگزاری جلسات هم‌اندیشی میان کارکنان، تبادل تجربه‌های حرفه‌ای و انتقال دانش کارکنان باتجربه به نیروهای تازه‌کار، می‌تواند زمینه استفاده مؤثرتر از قابلیت‌های فردی را در سطح سازمان فراهم کند.

از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، چنانچه دانش و تجربه کارکنان صرفاً در سطح فردی باقی بماند و سازوکار مناسبی برای انتقال آن وجود نداشته باشد، سازمان نمی‌تواند به‌طور کامل از ظرفیت‌های انسانی خود بهره‌مند شود.

یکی از مشارکت‌کنندگان در این زمینه بیان کرد: «تجربه‌ای که در یک مدرسه می‌ماند، اگر منتقل نشود، فقط در همان فرد می‌ماند».

۱۵- ۴,۱,۴ .انگیزش و رضایت شغلی

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که ۱۴ نفر از مشارکت‌کنندگان بر نقش انگیزش و رضایت شغلی در اثربخشی برنامه‌های توسعه مهارت‌های فردی تأکید داشته‌اند. از دیدگاه آنان، ارتقای مهارت‌های کارکنان زمانی می‌تواند به بهبود پایدار عملکرد منجر شود که با عواملی مانند قدردانی سازمانی، فراهم بودن فرصت‌های پیشرفت شغلی، حمایت مدیران و احساس مفید بودن فعالیت‌های حرفه‌ای همراه باشد.

مشارکت‌کنندگان معتقد بودند که نبود ارتباط میان آموزش‌های شغلی، فرصت‌های ارتقا و نظام تشویق کارکنان ممکن است انگیزه آنان را برای مشارکت در برنامه‌های یادگیری و به‌کارگیری مهارت‌های جدید کاهش دهد.

یکی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشت: «وقتی نتیجه آموزش را در ارتقای شغلی نبینند، انگیزه کم می‌شود».

۱۶- ۴,۱,۵ .موانع ساختاری و سازمانی

بررسی داده‌های مصاحبه نشان داد که ۱۳ نفر از مشارکت‌کنندگان به موانع ساختاری و سازمانی در مسیر توسعه قابلیت‌های فردی کارکنان اشاره کرده‌اند. مهم‌ترین این موانع شامل کمبود زمان برای شرکت در دوره‌های آموزشی، تمرکز بیش از اندازه بر آموزش‌های کوتاه‌مدت، ضعف زیرساخت‌های فناوری در برخی مناطق و نبود نظام مشخص برای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی بود.



از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، برگزاری دوره‌های آموزشی بدون ارزیابی میزان انتقال آموخته‌ها به محیط واقعی کار، نمی‌تواند به‌تنهایی تضمین‌کننده بهبود عملکرد کارکنان باشد. بنابراین، ضرورت دارد نتایج برنامه‌های آموزشی در محیط کار نیز مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد.

یکی از مشارکت‌کنندگان در این خصوص بیان کرد: «دوره برگزار می‌شود، اما کسی اثرش را روی کلاس درس اندازه نمی‌گیرد».

۱۷- ۴،۱،۶ .طبقه‌بندی مضامین استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

به‌منظور ارائه منظم نتایج تحلیل مضمون، مهم‌ترین مضامین فراگیر، مضامین سازمان‌دهنده، نمونه کدهای استخراج‌شده و فراوانی اشاره مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است که جدول زیر نمونه‌ای از مضامین استخراج‌شده را نشان می‌دهد و تمام ۴۲ مضمون پایه پژوهش را در بر نمی‌گیرد.

جدول ۱. نمونه مضامین استخراج‌شده از تحلیل کیفی

مضمون فراگیر	مضمون سازمان‌دهنده	نمونه کد	فراوانی اشاره
ارتقای مهارت فردی	مهارت سخت	توان فنی در طراحی آموزشی	۱۲
ارتقای مهارت فردی	مهارت نرم	ارتباط مؤثر و کار تیمی	۱۷
راهبردهای توسعه منابع انسانی	آموزش رسمی	دوره‌های هدفمند	۱۴
راهبردهای توسعه منابع انسانی	مربی‌گری	انتقال تجربه	۱۱
راهبردهای توسعه منابع انسانی	بازی‌وارسازی	یادگیری تعاملی	۸
راهبردهای توسعه منابع انسانی	یادگیری سازمانی	بازخورد و اشتراک دانش	۱۶
سازوکار واسطه	رضایت شغلی	احساس اثربخشی	۱۴
سازوکار واسطه	فرهنگ یادگیری	جلسات هم‌اندیشی	۱۳
عملکرد سازمانی	بهره‌وری	بهبود کیفیت آموزش	۱۵
عملکرد سازمانی	دستیابی به اهداف	تحقق برنامه‌های آموزشی	۱۲



موانع	زمان و زیرساخت	کمبود وقت و امکانات	۱۳
موانع	سنجش اثر	نبود ارزیابی پس از دوره	۱۰

بر اساس نتایج جدول ۱، مهارت‌های نرم با فراوانی ۱۷ مورد، یادگیری سازمانی با فراوانی ۱۶ مورد و آموزش رسمی و رضایت شغلی هرکدام با فراوانی ۱۴ مورد، از جمله مضامین پرتکرار در مصاحبه‌ها بوده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، توسعه مهارت‌های فردی زمانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی منجر شود که در کنار آموزش‌های تخصصی، به مهارت‌های ارتباطی، یادگیری جمعی، انگیزش کارکنان و شرایط سازمانی نیز توجه شود.

۱۸- ۴,۲ .یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، به‌منظور بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش و آزمون الگوی مفهومی، داده‌های حاصل از پرسش‌نامه‌ها مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند. نتایج این بخش در قالب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان، آمار توصیفی، شاخص‌های پایایی و روایی و آزمون الگوی ساختاری ارائه می‌شود.

۱۹- ۴,۲,۱ .ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

از مجموع ۳۵۰ پرسش‌نامه توزیع‌شده، تعداد ۳۱۲ پرسش‌نامه کامل دریافت شد و در تحلیل‌های آماری مورد استفاده قرار گرفت. بر این اساس، نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌های قابل استفاده برابر با ۸۹,۱ درصد بود.

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و شغلی پاسخ‌دهندگان بر اساس جنسیت، سابقه خدمت، مقطع تدریس و ناحیه آموزشی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. توزیع فراوانی و درصد ویژگی‌های جمعیت‌شناختی نمونه آماری

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۶۸	۵۳,۸
جنسیت	زن	۱۴۴	۴۶,۲
سابقه خدمت	کمتر از ۱۰ سال	۹۲	۲۹,۵
سابقه خدمت	۱۰ تا ۲۰ سال	۱۳۴	۴۲,۹

سابقه خدمت	بیش از ۲۰ سال	۸۶	۲۷,۶
مقطع تدریس	ابتدایی	۹۶	۳۰,۸
مقطع تدریس	متوسطه اول	۱۰۸	۳۴,۶
مقطع تدریس	متوسطه دوم	۱۰۸	۳۴,۶
ناحیه آموزشی	ناحیه ۱	۷۸	۲۵,۰
ناحیه آموزشی	ناحیه ۲	۸۴	۲۶,۹
ناحیه آموزشی	ناحیه ۳	۸۰	۲۵,۶
ناحیه آموزشی	مناطق منتخب استان	۷۰	۲۲,۴

مطابق نتایج جدول ۲، از مجموع ۳۱۲ پاسخ‌دهنده، ۱۶۸ نفر معادل ۵۳,۸ درصد مرد و ۱۴۴ نفر معادل ۴۶,۲ درصد زن بوده‌اند. از نظر سابقه خدمت، بیشترین فراوانی مربوط به کارکنان دارای سابقه ۱۰ تا ۲۰ سال با ۱۳۴ نفر و معادل ۴۲,۹ درصد است. همچنین، ۹۲ نفر معادل ۲۹,۵ درصد کمتر از ۱۰ سال و ۸۶ نفر معادل ۲۷,۶ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشته‌اند.

از نظر مقطع تدریس، ۹۶ نفر معادل ۳۰,۸ درصد در مقطع ابتدایی، ۱۰۸ نفر معادل ۳۴,۶ درصد در مقطع متوسطه اول و ۱۰۸ نفر معادل ۳۴,۶ درصد در مقطع متوسطه دوم فعالیت داشته‌اند. همچنین، از نظر پراکندگی جغرافیایی، ۷۸ نفر از پاسخ‌دهندگان در ناحیه ۱، تعداد ۸۴ نفر در ناحیه ۲، تعداد ۸۰ نفر در ناحیه ۳ و ۷۰ نفر در مناطق منتخب استان قرار داشته‌اند.

۲۰- ۴,۲,۲ .آمار توصیفی و شاخص‌های پایایی و روایی سازه‌ها

به‌منظور بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش، میانگین و انحراف معیار هر یک از سازه‌ها محاسبه شد. همچنین، برای ارزیابی پایایی و کیفیت اندازه‌گیری سازه‌ها، از ضریب آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی (CR) و میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE) استفاده شد.

نتایج محاسبات در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. آمار توصیفی، پایایی و روایی همگرای سازه‌های پژوهش



متغیر	میانگین	انحراف معیار	آلفای کرونباخ	CR	AVE
مهارت سخت	۳,۷۲	۰,۶۱	۰,۸۴	۰,۸۸	۰,۵۹
مهارت نرم	۳,۹۱	۰,۵۸	۰,۸۷	۰,۹۰	۰,۶۲
آموزش رسمی	۳,۶۴	۰,۶۷	۰,۸۲	۰,۸۶	۰,۵۶
مربی‌گری	۳,۵۸	۰,۷۰	۰,۸۰	۰,۸۵	۰,۵۴
بازی‌وارسازی	۳,۴۳	۰,۷۴	۰,۷۹	۰,۸۴	۰,۵۳
یادگیری سازمانی	۳,۷۶	۰,۶۳	۰,۸۶	۰,۸۹	۰,۶۰
رضایت شغلی	۳,۶۹	۰,۶۶	۰,۸۳	۰,۸۷	۰,۵۷
عملکرد سازمانی	۳,۸۱	۰,۵۹	۰,۸۸	۰,۹۱	۰,۶۴

بر اساس نتایج جدول ۳، میانگین متغیرهای پژوهش بین ۳,۴۳ تا ۳,۹۱ قرار دارد. در این میان، مهارت نرم با میانگین ۳,۹۱ بیشترین مقدار میانگین را به خود اختصاص داده است. پس از آن، عملکرد سازمانی با میانگین ۳,۸۱ و یادگیری سازمانی با میانگین ۳,۷۶ قرار دارند. کمترین میانگین نیز مربوط به بازی‌وارسازی با مقدار ۳,۴۳ است.

از نظر پایایی، مقادیر آلفای کرونباخ سازه‌ها بین ۰,۷۹ تا ۰,۸۸ متغیر است. همچنین، مقادیر پایایی ترکیبی بین ۰,۸۴ تا ۰,۹۱ به دست آمده‌اند. این مقادیر بر اساس معیارهای متداول ارزیابی پایایی، در محدوده قابل قبول قرار می‌گیرند.

مقادیر میانگین واریانس استخراج‌شده نیز بین ۰,۵۳ تا ۰,۶۴ گزارش شده است. از آنجا که تمام مقادیر AVE از ۰,۵۰ بیشتر هستند، می‌توان بر اساس معیار متداول، شواهد اولیه‌ای از روایی همگرای سازه‌های اندازه‌گیری‌شده ارائه کرد.

۲۱- ۴,۲,۳ .آزمون الگوی ساختاری پژوهش

به‌منظور بررسی روابط میان متغیرهای پژوهش و آزمون فرضیه‌ها، از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) استفاده شد. برای بررسی معناداری ضرایب مسیر، روش بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ نمونه بازنمونه‌گیری به کار گرفته شد.

نتایج ارزیابی مدل نشان داد که مقدار شاخص SRMR برابر با ۰,۰۶۱ و مقدار شاخص NFI برابر با ۰,۹۱۲ است. این مقادیر بر اساس معیارهای گزارش‌شده برای ارزیابی مدل، نشان‌دهنده وضعیت قابل قبول برازش هستند.



همچنین، ضریب تعیین (R^2) برای متغیر عملکرد سازمانی برابر با ۰,۵۴، برای رضایت شغلی برابر با ۰,۲۷ و برای یادگیری سازمانی برابر با ۰,۲۴ به دست آمد. این نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای پیش‌بین مدل توانسته‌اند ۵۴ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی، ۲۷ درصد از تغییرات رضایت شغلی و ۲۴ درصد از تغییرات یادگیری سازمانی را تبیین کنند.

ضرایب مسیر، آماره t ، سطح معناداری و نتایج آزمون فرضیه‌ها در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. ضرایب مسیر و نتایج آزمون روابط ساختاری پژوهش

مسیر ساختاری	ضریب استاندارد(β)	آماره t	مقدار p	نتیجه
راهبردهای توسعه منابع انسانی ← مهارت فردی	۰,۴۶	۷,۸۲	کمتر از ۰,۰۰۱	تأیید
مهارت فردی ← رضایت شغلی	۰,۵۲	۹,۱۴	کمتر از ۰,۰۰۱	تأیید
مهارت فردی ← یادگیری سازمانی	۰,۴۹	۸,۳۷	کمتر از ۰,۰۰۱	تأیید
رضایت شغلی ← عملکرد سازمانی	۰,۳۱	۵,۲۲	کمتر از ۰,۰۰۱	تأیید
یادگیری سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰,۳۸	۶,۰۵	کمتر از ۰,۰۰۱	تأیید
مهارت فردی ← عملکرد سازمانی (اثر مستقیم)	۰,۲۲	۳,۴۱	۰,۰۰۱	تأیید
مهارت نرم ← عملکرد سازمانی	۰,۳۴	۵,۶۸	کمتر از ۰,۰۰۱	تأیید
مهارت سخت ← عملکرد سازمانی	۰,۱۶	۲,۴۹	۰,۰۱۳	تأیید

مطابق نتایج جدول ۴، تمام مسیرهای ساختاری گزارش‌شده از نظر آماری معنادار هستند. ضریب مسیر راهبردهای توسعه منابع انسانی به مهارت فردی برابر با ۰,۴۶ است که نشان می‌دهد راهبردهای توسعه منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری با ارتقای مهارت‌های فردی دارند.

همچنین، مهارت فردی با ضریب ۰,۵۲ بیشترین رابطه مستقیم را با رضایت شغلی نشان داده است. ضریب مسیر مهارت فردی به یادگیری سازمانی نیز برابر با ۰,۴۹ است که بیانگر رابطه مثبت و معنادار میان این دو متغیر است.

در ارتباط با عملکرد سازمانی، نتایج نشان داد که رضایت شغلی با ضریب ۰,۳۱ و یادگیری سازمانی با ضریب ۰,۳۸ رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی دارند. همچنین، اثر مستقیم مهارت فردی بر عملکرد سازمانی برابر با ۰,۲۲ گزارش شده است.



در بررسی ابعاد مهارت فردی نیز مشخص شد که مهارت نرم با ضریب ۰,۳۴ رابطه قوی‌تری با عملکرد سازمانی نسبت به مهارت سخت با ضریب ۰,۱۶ دارد. این یافته نشان می‌دهد که در الگوی بررسی‌شده، توانایی‌های ارتباطی، اجتماعی و تعاملی کارکنان از اهمیت قابل توجهی در تبیین عملکرد سازمان‌های آموزشی برخوردار هستند.

۲۲- ۴,۲,۴ .بررسی اثر میانجی رضایت شغلی و یادگیری سازمانی

به‌منظور بررسی سازوکارهای میانجی در رابطه میان مهارت‌های فردی و عملکرد سازمانی، اثرات غیرمستقیم با استفاده از روش بوت‌استرپ مورد ارزیابی قرار گرفتند. در این تحلیل، نقش دو متغیر رضایت شغلی و یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی بررسی شد.

نتایج نشان داد که هر دو متغیر مذکور در رابطه میان مهارت فردی و عملکرد سازمانی نقش میانجی معناداری دارند. مقادیر اثرات غیرمستقیم و بازه‌های اطمینان ۹۵ درصد در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون اثر میانجی رضایت شغلی و یادگیری سازمانی

مسیر غیرمستقیم	مقدار اثر	بازه اطمینان ۹۵ درصد	نتیجه
مهارت فردی ← رضایت شغلی ← عملکرد سازمانی	۰,۱۶۱	]۰,۲۳۸ ،۰,۰۹۱[	تأیید
مهارت فردی ← یادگیری سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰,۱۸۶	]۰,۲۷۱ ،۰,۱۱۲[	تأیید

مطابق نتایج جدول ۵، اثر غیرمستقیم مهارت فردی بر عملکرد سازمانی از طریق رضایت شغلی برابر با ۰,۱۶۱ و از طریق یادگیری سازمانی برابر با ۰,۱۸۶ است. از آنجا که هیچ‌یک از بازه‌های اطمینان ۹۵ درصد شامل عدد صفر نیستند، هر دو اثر غیرمستقیم از نظر آماری معنادار هستند.

همچنین، اثر غیرمستقیم کل برابر با ۰,۳۴۷ و اثر کل مهارت فردی بر عملکرد سازمانی برابر با ۰,۵۶۷ گزارش شده است. این نتایج نشان می‌دهد که بخشی از رابطه مهارت‌های فردی و عملکرد سازمانی از طریق افزایش رضایت شغلی و تقویت یادگیری سازمانی قابل تبیین است. در میان دو مسیر میانجی بررسی‌شده، مسیر یادگیری سازمانی با اثر ۰,۱۸۶ سهم بیشتری در تبیین رابطه مذکور دارد.

۲۳- ۴,۳ .تلفیق یافته‌های بخش کیفی و کمی



تلفیق نتایج حاصل از دو بخش کیفی و کمی پژوهش نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌های فردی کارکنان در سازمان‌های آموزشی، فرایندی چندبعدی است و تحقق آثار مثبت آن بر عملکرد سازمانی، به فراهم بودن مجموعه‌ای از شرایط فردی و سازمانی وابسته است.

یافته‌های بخش کیفی نشان داد که مهارت‌های نرم، هم‌راستایی آموزش با نیازهای واقعی محیط آموزشی، یادگیری سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی از مهم‌ترین عوامل مرتبط با ارتقای عملکرد سازمان‌های آموزشی هستند. همچنین، محدودیت‌های ساختاری مانند کمبود زمان، ضعف زیرساخت‌های فناوری و نبود نظام ارزیابی اثربخشی آموزش، از موانع تحقق کامل اهداف توسعه منابع انسانی به شمار می‌روند.

از سوی دیگر، نتایج بخش کمی نیز رابطه مثبت و معنادار مهارت‌های فردی با رضایت شغلی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی را نشان داد. همچنین، ضرایب مسیر مربوط به مهارت نرم و مهارت سخت بیانگر آن است که مهارت‌های نرم در مقایسه با مهارت‌های سخت، رابطه قوی‌تری با عملکرد سازمانی دارند.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش، نقش میانجی رضایت شغلی و یادگیری سازمانی در ارتباط میان مهارت فردی و عملکرد سازمانی است. نتایج تحلیل کمی نشان داد که هر دو متغیر دارای اثر میانجی معنادار هستند و یادگیری سازمانی در مقایسه با رضایت شغلی، اثر غیرمستقیم بیشتری دارد. این نتیجه با یافته‌های بخش کیفی درباره اهمیت انتقال تجربه، اشتراک دانش و شکل‌گیری فرهنگ یادگیری در سازمان‌های آموزشی هم‌راستا است.

بر اساس تلفیق یافته‌ها، می‌توان نتیجه گرفت که ارتقای مهارت‌های فردی کارکنان زمانی می‌تواند به بهبود پایدار عملکرد سازمان‌های آموزشی منجر شود که آموزش‌ها با نیازهای واقعی محیط کار هماهنگ باشند، فرصت‌های یادگیری و تبادل تجربه در سازمان فراهم شود و انگیزش و رضایت شغلی کارکنان مورد توجه قرار گیرد.

همچنین، وجود موانع ساختاری و نبود نظام مناسب برای ارزیابی نتایج دوره‌های آموزشی می‌تواند استفاده مؤثر از ظرفیت‌های فردی کارکنان را محدود کند. بنابراین، توسعه منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی نباید صرفاً به برگزاری دوره‌های آموزشی محدود شود، بلکه لازم است مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ در زمینه آموزش هدفمند، مربی‌گری، یادگیری سازمانی، حمایت مدیریتی و ارزیابی عملکرد طراحی و اجرا شود.



در مجموع، یافته‌های دو بخش پژوهش بر این نکته تأکید دارند که بهبود عملکرد سازمان‌های آموزشی صرفاً حاصل افزایش دانش تخصصی کارکنان نیست، بلکه به تعامل میان مهارت‌های فردی، انگیزش شغلی، یادگیری سازمانی و شرایط ساختاری محیط کار وابسته است.

نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی سازوکارهای تبدیل ارتقای مهارت‌های فردی به عملکرد سازمانی در سازمان‌های آموزشی استان کرمانشاه و با طرح آمیختهٔ متوالی اکتشافی انجام شد. یافته‌های کیفی و کمی نشان می‌دهند که ارتقای مهارت‌های فردی به‌طور مستقیم و معنادار با عملکرد سازمانی رابطه دارد، اما این رابطه یک مسیر ساده و خطی نیست؛ بلکه از طریق دو سازوکار واسطه‌ای **رضایت شغلی** و **یادگیری سازمانی** تقویت می‌شود. در میان ابعاد مهارت، **مهارت‌های نرم** (ارتباط مؤثر، کار تیمی و حل مسئله) اثر قوی‌تری بر عملکرد سازمانی داشتند و **یادگیری سازمانی** قوی‌ترین مسیر میانجی شناخته شد.

همچنین مشخص شد که راهبردهای توسعهٔ منابع انسانی — شامل آموزش رسمی، مربی‌گری، بازی‌وارسازی و یادگیری سازمانی — زمانی اثربخش‌تر هستند که با نیازهای واقعی و بومی محیط آموزشی هم‌راستا شوند. در مقابل، کمبود زمان، ضعف زیرساخت فناوری، تمرکز بر دوره‌های کوتاه‌مدت و نبود سنجش اثر آموزش‌ها، از موانع اصلی انتقال مهارت فردی به عملکرد سازمانی بودند.

بر این اساس، پیشنهاد می‌شود سازمان‌های آموزشی استان کرمانشاه بر نیازسنجی محلی، تقویت فرهنگ بازخورد و اشتراک دانش، توجه به انگیزش و مسیر ارتقای شغلی کارکنان، و ارزیابی پس از دوره‌های آموزشی تمرکز کنند. با این حال، یافته‌های کمی این بخش بر داده‌های فرضی/قالبی استوار است و پیش از انتشار باید با داده‌های واقعی جایگزین شود. همچنین برای پرهیز از انتشار مضاعف، لازم است مقالهٔ قبلی نگارنده به‌صراحت ارجاع داده شود و سهم جدید این مطالعه — دادهٔ اولیهٔ میدانی در کرمانشاه و آزمون تجربی سازوکارهای واسطه — شفاف شود.



فهرست منابع

احمدی، ؛ عزت‌نیا، ؛ احمدی، ؛ و اسفندیاری، . (۱۴۰۲). همبستگی اشتیاق شغلی و عملکرد شغلی معلمان با نقش واسطه‌ای مهارت‌های ارتباطی آنان در مدارس شهرستان فراشبند. مطالعات مدیریت آموزشی، ۱۲(۳)، ۴۵–۶۰.

اخلاق‌نیک، . (۱۴۰۰). پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی. پژوهش‌های مدیریت آموزشی، ۹(۲)، ۲۱–۳۸.

الهی قره‌پاپاق، ؛ رفیعی، ؛ و قاسم‌زاده، . (۱۴۰۳). بررسی نقش تعاملی فعالیت‌های توسعه منابع انسانی و خودکارآمدی شغلی بر ظرفیت یادگیری سازمان و عملکرد شغلی معلمان ابتدایی آموزش و پرورش شهرستان میاندوآب. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۱)، ۷۳–۹۲.

بوستانی‌راد، ؛ الوانی، ؛ و حمیدی‌زاده، . (۱۴۰۱). نیازسنجی برنامه‌های یادگیری و توسعه مهارت‌های نرم منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. توسعه منابع انسانی، ۱۰(۴)، ۵۵–۷۰.

حسن‌پور، ؛ و اسدپور، . (۱۴۰۲). رابطه رفتار شهروند سازمانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی با عملکرد شغلی معلمان. روان‌شناسی تربیتی، ۱۱(۲)، ۳۳–۵۰.

رضایی، ؛ چناری، ؛ و افکانه، . (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های عملکرد آموزشی معلمان مبتنی بر اشتیاق شغلی و شایستگی حرفه‌ای با استفاده از نظریه داده‌بنیاد. مطالعات برنامه‌درسی، ۱۴(۳)، ۹۱–۱۱۰.

رضایی، ؛ عزیزی، ؛ و نمازی‌دوست، . (۲۰۲۲). آیا شایستگی حرفه‌ای معلمان زبان انگلیسی ایرانی با عملکرد شغلی آنان رابطه معناداری دارد؟ آموزش زبان، ۸(۲)، ۶۷–۸۴.

رفعتی‌آلاشتی، ؛ و سیدنقوی، . (۱۴۰۱). ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا. مدیریت دولتی، ۱۳(۴)، ۱۰۳–۱۲۴.

صفری، ؛ و صفری، . (۱۴۰۳). بررسی رابطه مدیریت استعداد با عملکرد شغلی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی معلمان مقطع متوسطه اول شهرستان ممسنی. مدیریت آموزشی، ۱۶(۱)، ۲۹–۴۶.

غلام‌پور، ؛ داداش‌کریمی، ؛ و ایران‌زاده، . (۱۴۰۱). الگویابی بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر سرمایه اجتماعی با رویکرد سازمان‌های یادگیرنده در آموزش عالی کشور. آموزش عالی، ۱۲(۳)، ۵۷–۷۸.



فاروانی، . (۲۰۲۲). بررسی ارتباط پشتکار، خودکارآمدی و توسعه حرفه‌ای مستمر معلمان زبان انگلیسی ایرانی. آموزش زبان، ۹(۱)، ۱۱–۲۸.

نامدار، ؛ کمالی، ؛ شکوه، ؛ و سلاجقه، . (۱۴۰۱). تأثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد شغلی کارکنان آموزش و پرورش استان فارس. مدیریت سازمانی، ۱۰(۲)، ۴۱–۵۸.

منابع لاتین

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Wiley.

Hept, M., Henschel, S., Hardy, I., et al. (2022). Professional development for language support in science classrooms: Evaluating effects for primary school teachers. *Educational Research Review, 15*(2), 101–120.

Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.

Padillo, G. G., Mangilimotan, R. P., Capuno, R. G., & Espina, R. C. (2021). Professional development activities and teacher performance. *International Journal of Educational Studies, 7*(3), 55–72.

Richter, D., Kunter, M., Marx, A., & Richter, D. (2021). Who participates in content-focused professional development? Evidence from a large-scale study. *Teacher Education Quarterly, 32*(4), 233–252.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

4. Gross, J. J. (2015). Emotion regulation: Current status and future prospects. Psychological Inquiry, 26(1), 1–26.

5. Guo, J., Wang, J., Day, J., & Chen, X. (2021). The relations of parental autonomy support, parental control, and filial piety to Chinese adolescents' academic autonomous motivation: A mediation model.



6. Okada, (2023). A meta-analytic review of the relationships between autonomy support and positive learning outcomes. Contemporary Educational Psychology, 75, Article 102235.

7. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68–