

# Structural Equations Model of Cultural and Psychological Empowerment of First Grade High School Teachers in Tehran: Antecedents, Consequences

## ARTICLE INFO

**Article Type**  
Research Article

### Authors

Elahe Shokrollahi Babaei<sup>1</sup>  
Ataollah Abtahi<sup>2\*</sup>  
Ghodsi Ahghar<sup>3</sup>  
Abbas Ali Qayyumi<sup>4</sup>  
Ali Akbar Rezaei<sup>5</sup>

### How to cite this article

Elahe Shokrollahi Babaei, Ataollah Abtahi, Ghodsi Ahghar, Abbas Ali Qayyumi, Ali Akbar Rezaei, Structural Equations Model of Cultural and Psychological Empowerment of First Grade High School Teachers in Tehran: Antecedents, Consequences, *Journal of Islamic Life Style Centeredon Health*, 2022:5(4); 383-396

1. PhD student of Cultural Planning Management, School of Economics and Management, Research Sciences Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Assistant professor and member of the academic staff of the Department of Cultural Management, School of Economics and Management, Research Sciences Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).
3. Full Professor of Educational Research and Planning Organization, Educational Research Institute, Tehran, Iran
4. Associate Professor and member of the faculty of Cultural Planning Management Department, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
5. Assistant professor and member of the academic staff of the Department of Cultural Management, School of Economics and Management, Research Sciences Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran

### \* Correspondence:

Address:  
Phone:  
Email: aoa.sepehr4@gmail.com

### Article History

Received: 2021/11/11  
Accepted: 2022/02/21  
ePublished: 2022/03/16

## ABSTRACT

**Purpose:** This article aims to investigate the structural equation model of cultural and psychological empowerment of first grade secondary school teachers in Tehran: antecedents, consequences.

**Materials and methods:** the research method is practical in terms of the purpose and in terms of the method of collecting information, it is part of mixed research (quantitative and qualitative), the statistical population in the qualitative part is university experts, including managers and senior experts in education, and in the quantitative part, all first-year teachers. It was Tehran secondary school (academic year 2020-2021). The sample size in the qualitative section was estimated with theoretical saturation (10 people) and in the quantitative section, 300 people were estimated based on Morgan's table. To select the sample in the qualitative part, purposive sampling was used and in the quantitative part, stratified random sampling was used. The tools of data collection, in the qualitative part, interview and in the quantitative part, a researcher-made questionnaire based on a 5-option scale, the validity of the questionnaire in terms of form and content through several experts, convergent validity through the calculation of the average variance extracted, and divergent validity through AVE root calculation was confirmed. The reliability of the questionnaire through Cronbach's alpha for the whole questionnaire was 0.86 and for data analysis, Cronbach's alpha, average variance extracted (AVE), AVE root matrix, Kolmogorov-Smirnov and confirmatory factor analysis were used using smartpls3 software.

**Findings:** The results obtained: 5 antecedents including organizational culture, organizational structure, organizational monitoring system, organizational reward system, organizational management systems and 3 consequences of improving interpersonal ability, management and leadership ability, and event creation ability.

**Conclusion:** Therefore, one of the most important factors underlying the development of any country is the cultivation and use of talented, interested, creative, motivated, brave, etc. teachers. Empowering creative, competent and efficient teachers and managers and paying attention to the updating of individual, managerial and organizational knowledge and skills leads to the realization of goals and strategies and achieving the vision of education.

**Keywords:** Empowerment, Cultural, Psychological, Teachers.

## مدل معادلات ساختاری توانمندسازی فرهنگی

## روانشناختی دبیران دروه اول متوسطه شهر تهران:

## پیشایندها، پیامدها

الهه شکراله بابایی<sup>۱</sup>

دانشجوی دکتری مدیریت برنامه ریزی فرهنگی دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

عطاءاله ابیطبی<sup>۲\*</sup>

استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

قدسی احقر<sup>۳</sup>

استاد تمام سازمان پژوهش و برنامه ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران.

عباسعلی قیومی<sup>۴</sup>

دانشیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت برنامه ریزی فرهنگی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

علی اکبر رضایی<sup>۵</sup>

استادیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## چکیده

**هدف:** این مقاله با هدف بررسی مدل معادلات ساختاری توانمندسازی فرهنگی روانشناختی دبیران دروه اول متوسطه شهر تهران: پیشایندها، پیامدها انجام شده است.

**مواد و روش ها:** روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه گردآوری اطلاعات جزء پژوهش‌های آمیخته (کمی و کیفی) جامعه آماری در بخش کیفی خبرگان دانشگاهی شامل مدیران و کارشناسان ارشد آموزش و پرورش و در بخش کمی کلیه دبیران دوره اول متوسطه شهر تهران (سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰) بود. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری (۱۰ نفر) و در بخش کمی بر اساس جدول مورگان ۳۰۰ نفر برآورد شد. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی از نمونه گیری هدفمند و در بخش کمی از نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بر مبنای مقیاس ۵ گزینه‌ای، روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان، روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج شده و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر AVE به تایید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۸۶ و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ماتریس جذر AVE، کولموگروف اسمیرنوف و تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار smartpls3 استفاده شد. یافته‌ها: نتایج بدست آمده: ۵ پیشایندها شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پایش سازمانی، نظام پاداش سازمانی، نظام

های مدیریتی سازمان و ۳ پیامد ارتقای توانمندی بین فردی، توانمندی مدیریت و رهبری و توانایی خلق رویداد منجر شد.

**نتیجه گیری:** بنابراین یکی از مهم ترین عوامل زیربنایی توسعه هر کشوری پرورش و استفاده از وجود دبیران مستعد، علاقه مند، خلاق، با انگیزه، شجاع و ... است. توانمندسازی دبیران و مدیران خلاق، شایسته و کارآمد و توجه به روزآمدی دانش و مهارت های فردی، مدیریتی و سازمانی منجر به تحقق اهداف و راهبردها و دستیابی به چشم انداز آموزش و پرورش می‌شود

واژگان کلیدی: توانمندسازی، فرهنگی، روانشناختی، دبیران.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۸/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۲/۰۲

\* نویسنده مسئول: aoa.sepehr4@gmail.com

## مقدمه

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را بر عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را بخوبی بشناسند ابزاری که می تواند در این زمینه مدیران را کمک کند، فرایند توانمند سازی است (۱).

توانمند سازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مسائل مختلف فردی و سازمانی باعث بوجود آمدن این باور در آنها می شود که آزادی و اختیار دوبال برای توانا شدن است از این رو وقتی گروهی از افراد در سازمانها توانمند می شوند روابط آنها با صاحبان قدرت تغییر می کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد. افراد توانمند شده در ارتباطات خود با دیگر همکاران و صاحبان، مدیریت و فرایند کاری تغییر ایجاد خواهند کرد. در عصر جدید، کارکنان، شرکای سازمانها بخشی از سازمان شده اند بنابراین اداره سازمان ها نیاز به مدیران با خصوصیات رهبری و کارکنانی که خود راهبرند دارد، سازمانهای امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل: افزایش رقابت های جهانی، دگرگونی های ناگهانی، افزایش کیفیت و خدمات پس از فروش با وجود منابع محدود و... زیر فشارهای زیادی قرار دارند تجربه ثابت کرده است که اگر سازمانی بخواهد در عرصه رقابت پیش تاز باشد باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد زیرا منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان هستند (۲).

برنامه‌های توانا سازی کارکنان این امکان را به سازمان می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآوری عمل کرده و برنامه های کسب و کارش را به گونه ای عرضه کند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ کند. برجسته ترین مزیت این برنامه ها تفاهم و تعهد، هر چه بیشتر کارکنان و سازمان می شود. توانمند سازی کارکنان یکی از ابزارهای مؤثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی آنها در راستای

کاروفعالیت فراترازحد معمول تشویق کند و توانایی آنها را برای پاسخ سریع به خواسته‌های دانش‌آموزان افزایش دهد. توانمندسازی می‌تواند وابستگی کارکنان را به مشاغل خود افزایش دهد (۷).  
توانمندسازی معلمان، دامنه‌ای متفاوت از توانمندسازی سایر مشارکت‌کنندگان محیط آموزشی با کارکنانی که خارج از بخش آموزش فعالیت می‌کنند، دارد و با توجه به میزان توانایی آنان در مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری مربوط به یادگیری و تدریس فراگیر مدرسه تعریف می‌شود (۷).

مطالعات انجام شده، به طور وسیعی بر عوامل و عناصر تأثیرگذار بر توانمندسازی در ابعاد فناوری اطلاعات، صلاحیت‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های خدمت‌محور در راستای توانمندسازی کارکنان و مهارت‌های موردنیاز قرن بیست و یکم در نظام‌های آموزشی متمرکز بوده‌اند و کمتر به شناسایی ابعاد توانمندسازی فرهنگی و روانشناختی دبیران متناسب با اسناد بالادستی، به ویژه سند چشم‌انداز ۱۴۰۴، سند تحول بنیادین و... پیروان توانمندسازی فرهنگی و روانشناختی آنان در چشم‌انداز آینده پرداخته شده است. ضرورت مطالعه و چالش ذهنی این پژوهش از این واقعیت آغاز می‌شود که دستیابی به آینده‌های مطلوب در نظام تعلیم و تربیت، مستلزم توانمندسازی فرهنگی و روانشناختی دبیران، متناسب با نیازهای دانش‌آموزان آینده، است. لزوم توجه به برنامه فرهنگی و روانشناختی در توانمندسازی دبیران، به منظور تقویت دانش، مهارت و نگرش، از اهمیت بالایی برخوردار است (۸).

در الگوی ارائه شده توسط دانشگاه بیرمنگام ۲ بر سه مؤلفه اساسی دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز مدیران و دبیران آینده مدارس تأکید شده است. دانش شامل: دانش درک فرآیند یاددهی و یادگیری، دانش درک اساسی رهبری مدرسه، دانش درک انواع مختلف پتانسیل‌های مشاوره‌ای در مدرسه، مهارت شامل: مهارت تعیین اهداف، مأموریت و چشم‌انداز، مهارت‌های ارتباطی سطح بالا، مهارت در ارائه انواع بازخورد مناسب و نگرش شامل: تمایل به خودیادگیری، تمایل به ترویج ابتکار، اعتقاد به ملاحظات اخلاقی هست (۹).

اسمیت و گیریلین ۶، در یک کار پژوهشی در آفریقای جنوبی مؤید آن است که مؤلفه‌های تصمیم‌سازی، رشد حرفه‌ای، منزلت و موقعیت، دانش و مهارت، استقلال را به عنوان مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی و متوسطه می‌باشند. برخی محققان بر این باورند که خلأ الگوی مناسب فرهنگی برای تربیت دبیران آموزش و پرورش موجب بروز آشفتگی و سردرگمی در شیوه تربیت و تأمین منابع انسانی در دستگاه تعلیم و تربیت شده است که کاهش چشمگیر کارآمدی و اثربخشی آنان از عواقب ناگوار آن است (۱۰).

اهداف سازمانی است. مدیریت برای اینکه بتواند سازمان متبوع خود را بهبود بخشد بایستی با دیدکی به سازمان بنگرد و تلاش کند تا آنجا که ممکن است با ارائه راهبردهای اجرایی، کیفیت عملکرد کاری سازمان خود را در سطح مطلوب حفظ کند. زیرا برنامه مبتنی بر توانمندسازی می‌تواند به بهره‌وری منجر گردد (۳).  
به رغم اینکه در دهه‌های گذشته برای توسعه سازمانی و کسب مزیت رقابتی تأکید بر روی تدوین راهبرد بود، اما در حال حاضر این رویکرد تغییر یافته و توسعه سازمانی بیشتر بر توانمندسازی کارکنان به خصوص مدیران بنا شده است. دیدگاه اندیشمندان نظیر تربلانچ ۱ (۴) و هال ۲ نشان می‌دهد که یکی از عوامل بسیار مهم در توسعه سازمان‌ها پرورش و انتصاب مدیران و کارکنان خلاق و توانمند است. دانشمندان و صاحب‌نظران علم مدیریت نیز بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی ریشه تمام موفقیت‌های سازمانی است و تا زمانی که در مدیریت منابع انسانی تغییر حاصل نشود، سازمان توفیق چندانی نخواهد داشت. امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمانها را مجبور کرده که به منظور بقای خود، هم‌چنین پیشی گرفتن از رقبا در دنیای متلاطم، در نظام مدیریتی خود بازنگری کنند (۵).

مبانی نظری و پیشینه پژوهش  
امباد ۳، توانمندسازی را یک عامل انگیزش‌درونی می‌داند که منعکس‌کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است و بین راهبردهای مدیریت و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قائل شده و با تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی، ابعاد آن را مورد بررسی قرار می‌دهند.  
لی ۴، توانمندسازی را مجموعه تدابیر و روش‌هایی می‌داند که به کمک آن، رفتار کارکنان را دچار تغییر کرده و آنها را قادر می‌سازد تا با توجه به شرایط سازمان، بهترین تصمیم‌ها را اتخاذ و با ارائه خلاقیت در قالب فعالیت‌های گروهی، سازمان را در جهت بهره‌وری هدایت می‌کند.

لئو ۵، نیز عنوان می‌کند که توانمندسازی یک فرایند سیستمی و دائمی است که در محیط پویا و در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. مسئله مهم این است که با وجود اهمیت روزافزون توانمندسازی کارکنان و نقش پیش‌برنده آن در آموزش و پرورش کمتر به این موضوع پرداخته شده است. شرایط سازمانی آموزش و پرورش به گونه‌ای است که لزوم توجه به حل مشکلات و تنگناها در حال و آینده به خوبی احساس می‌شود و آنچه که در شرایط کنونی و محیط پیچیده این نهاد بیش از پیش احساس می‌شود، لزوم پرداختن به مقوله توانمندسازی و تدوین الگوی مناسب آن در آموزش و پرورش است؛ فرایند توانمندسازی علاوه بر بحث آموزش و توسعه شایستگی‌های کارکنان زمینه‌ساز مناسبی برای بروز شایستگی‌های آنان می‌باشد.

پژوهشگران معتقدند توانمندسازی عملکرد شغلی را افزایش می‌دهد و یک گزینه مدیریت استراتژیک است که می‌تواند دبیران را به

4 Lie  
5 lue  
6 Smit&Girlin

1 Terbalanch  
2 Hall  
3 Ambad

اداره سازمان های آموزشی و فرهنگی به دلیل وسعت، پیچیدگی، رقابت سخت، دگرگونی محیط، تغییرات نگرش ها روز به روز سخت تر می شود. این روند ضرورت داشتن کارکنان شایسته و پرتوان را اجتناب ناپذیر می کند. علاوه بر این، پیش بینی شده است که میزان تقاضا برای کارکنان حرفه ای نیز افزایش یابد. مهم ترین و حیاتی تری دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند سازمان توانمند را به وجود می آورد، از نظر دراکر، رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است (۱۳). توانمندسازی از این جهت نیز اهمیت دارد که حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در دبیران ایجاد کرده و حس مشارکت جویی در امور آموزشی و فرهنگی را افزایش می دهد. تحقیقات نشان می دهد نقش سرمایه های نامشهود در حفظ بقاء و رشد سازمان ها در دهه های اخیر چشمگیر بوده است. گرچه امروزه از تمامی کارکنان به عنوان سرمایه های سازمانی یاد می شود، ولی کاملاً مشخص است مدیران به دلیل نقش های متفاوتی که در سازمان ایفاء می کنند از جایگاه ویژه ای برخوردار می باشند. سازمان ها دریافته اند که دبیران و مدیران مهم ترین منبع راهبردی برای رشد و توسعه سازمانی هستند چرا که آن ها می توانند با استفاده مناسب از ابزار مدیریتی در اختیار، سایر کارکنان را همراه کرده و راهبردها، اهداف و شاخص های کلیدی موفقیت سازمان را تعیین کنند و با انتخاب و تعیین خط مشی های اساسی که می تواند منجر به حفظ و بهسازی سرمایه های انسانی و مشارکت دادن آن ها در اداره امور سازمان همگام با فناوری های جدید باشد، دست یابی به چشم انداز سازمانی را میسر کنند. به قول پیتر دراکر ۲ دیگر عوامل اقتصادی مثل زمین، سرمایه و... عامل متمایز کننده هر سازمان و جامعه ای نسبت به سایر سازمان ها و جوامع نیست، بلکه مدیریت عنصر منحصر به فرد و متمایز کننده هر سازمان و جامعه ای نسبت به سایر سازمانها و جوامع است.

سامی و همکاران (۱۴)، در تحقیقی تحت عنوان کاوش سطوح، پیامدها و عوامل تسهیل کننده توانمندسازی معلمان مبتنی بر درس پژوهی و آزمون نقش میانجی عوامل تسهیل کننده. به بررسی موضوع پرداختند. پژوهش از نوع آمیخته بود و نتایج نشان دادند که پیامدها و عوامل تسهیل کننده توانمندسازی معلمان مبتنی بر درس پژوهی شامل، ارتقای سطح یادگیری، یادگیری مستمر، یادگیری آسان و تدریس بر حسب نیاز است. همچنین، صلاحیت حرفه ای معلمان، مدیران توانمند و زیرساخت لازم، جزء عوامل تسهیل گرمی باشند. محمدی و رشیدی (۱۵)، در تحقیقی، تحت عنوان بررسی رابطه آموزش توانمند سازی معلمان مدارس ابتدایی لردگان بر کارآفرینی آموزشی و جامعه پذیری سازمانی آنان، به بررسی موضوع پرداخته و به روش توصیفی \_ همبستگی نشان دادند که آموزش توانمند سازی معلمان مدارس ابتدایی لردگان بر کارآفرینی آموزشی و جامعه پذیری سازمانی آنان اثرگذار است.

آلوارز (۲۰۱۸) معتقد است که در نظام های آموزشی که توانایی مدیران و کارکنان آن در سطح پایین قرار دارد منجر به افت تحصیلی و کاهش مهارت های فرهنگی و روانشناختی می شود. کمبود شایستگی ها و مهارت های لازم و به روز نبودن معلمان باعث کاهش اعتماد به نفس، انگیزه و علاقه و در نتیجه افت بازده، کارایی و اثر بخشی در نظام آموزشی می شود (۱۱).

معاصرترین و پرکاربردترین مفهوم توانمندسازی فرهنگی و روانشناختی از مطالعات اسپریتزر ۲، نشأت می گیرد که وی آن را به عنوان مفهومی انگیزشی متشکل از چهاربعد معناداری، شایستگی، حق انتخاب و مؤثر بودن تعریف می کند.

-معنی داری یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص، به شغل؛

-شایستگی به درجه ای که یک فرد می تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد؛

-حق انتخاب به آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیتهای لازم برای انجام وظایف شغلی اشاره دارد؛

-مؤثر بودن درجه ای است که فرد می تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد.

دبیرانی که توانمندسازی روان شناختی بالایی دارند در نتیجه کارشان هدفمند است، تحمل سختیهای محیط کاری، تعهد به انجام وظایف، انگیزش بیشتر و نیز عملکرد و بهره وری بالاتر، احساس شایستگی، مؤثر بودن دارند، توانمندسازی روان شناختی دبیران به عنوان یک رویکرد نوین فرانقشی می باشد. شرایط مناسب کار تأثیر مستقیم بر افزایش کارایی و اثربخشی دارد. سلامت روان در محیط شغلی مستلزم بالا بردن مؤلفه های سازگاری شغلی، انگیزش شغلی، موفقیت شغلی، تمهد شغلی و کاهش مؤلفه های استرس شغلی، فرسودگی شغلی و... است. و نیز مقوله ای واحد و مستقل نیست، بلکه تحت تاثیر متغیرهای روانشناختی و محیطی زیادی قرار دارد (۱۲).

با توجه به چالشهایی که دبیران امروزه در مدارس دارند، شاید صحبت از توانمندسازی فرهنگی و روانشناختی ایشان، امری حاشیه ای به نظر برسد. اما واقعیت این است که برای داشتن نسلی پویا، ابردا باید دبیرانی پویا و توانمند داشت. از اینرو، برنامه های توانمندسازی دبیران مورد توجه قرار می گیرد. این توانمندسازی به نحوی است که دبیر را از جنبه علمی و دانشی قوی می کند و هیچ کاری به جنبه های روانشناختی و فرهنگی در بین دبیران و پرورش این جنبه ها ندارد. به همین منظور است که تقریباً بیشتر دبیران در متوسطه اول را افرادی افسرده تلقی میکنیم. مشکلات زندگی و درآمد کم بخشی از دلایل این مهم می باشد، اما نپرداختن به ارتقای قابلیت روانشناختی و فرهنگی دبیران بسیار بسیار مهم است. به همین منظور، در این پژوهش به توانمندسازی فرهنگی- روانشناختی دبیران دوره اول متوسطه پرداخته شده است تا شاید به برنامه ریزی در جهت توانمندسازی فرهنگی- روانشناختی دبیران کمک شود و به این سوال اساسی پاسخ داده شود که چه الگوی برای توانمندسازی فرهنگی- روانشناختی دبیران دوره اول متوسطه می توان ارائه داد؟

شده و نتایج مربوط به کار معلمان است. همچنین، توانمندسازی روانشناختی (معنی و تأثیر) واسطه رابطه بین سبک رهبری درک شده و نتایج مربوط به کار معلمان است. اعتماد به مدیر اصلی تأثیر مستقیم و غیرمستقیم (از طریق توانمندسازی روانشناختی) بر رضایت شغلی دارد، در حالی که به نظر می‌رسد تنها تأثیر غیرمستقیم بر پیوستن به محل کار از طریق مولفه توانمندسازی روانشناختی وجود دارد. نقش واسطه ای توانمندسازی روانشناختی پیام مهمی را برای مدیران مدارس در بر می‌گیرد - به منظور توانمندسازی کارکنان، تنها تفویض اختیار رسمی و حقوق تصمیم‌گیری کافی نیست. برای تسهیل توسعه توانمندسازی روانشناختی، مهم است که فرصتی برای کارمندان فراهم شود تا تجربه نمایندگی داشته باشند، تجربه کنند که صدا و نظرات آنها در نظر گرفته می‌شود (تأثیر درک شده) و اهداف کل سازمان با کارکنان بحث می‌شود. توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک متغیر واسطه ای، خصوصاً در محیط مدرسه، تحقیق گسترده ای نشده است. نتایج سیگنال‌های مهمی را برای مدیران مدارس فراهم می‌کند، اینکه کجا و چگونه می‌توان نیروهایی برای بهبود رضایت شغلی و عملکرد معلمان کار پیدا کرد.

#### مواد و روش‌ها

با توجه به اینکه تحقیق حاضر به بررسی مدل معادلات ساختاری توانمندسازی فرهنگی روانشناختی دبیران دوره اول متوسطه شهر تهران؛ پیشایندها، پیامدها می‌پردازد، روش پژوهش بر حسب هدف، کاربردی؛ بر حسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی)؛ بر حسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری در بخش کیفی شامل خبرگان دانشگاهی شامل مدیران و کارشنایان ارشد آموزش و پرورش و در بخش کمی شامل کلیه دبیران دوره اول متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۴۰۱-۱۴۰۰ می‌باشد. حجم نمونه در بخش کیفی با اشباع نظری (۱۰ نفر) و در بخش کمی بر اساس جدول مورگان ۳۰۰ نفر برآورد شد. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی از نمونه‌گیری هدفمند و در بخش کمی از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی، مصاحبه و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بر مبنای مقیاس ۵ گزینه‌ای بود. روایی پرسشنامه از نظر صوری و محتوایی از طریق چند نفر از خبرگان، روایی همگرا از طریق محاسبه میانگین واریانس استخراج شده و روایی واگرا از طریق محاسبه جذر AVE به تأیید رسید. پایایی پرسشنامه از طریق آلفای کرونباخ برای کل پرسشنامه ۰/۹۶۸ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های آلفای کرونباخ، میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، ماتریس جذر AVE، کولموگوروف اسمیرنوف و تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم‌افزار *lisrel* استفاده شد.

بر اساس داده‌های بدست آمده پایایی ابعاد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ است و همچنین

مصباحی قمی (۱۶) تحقیقی را تحت عنوان بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران مرد و زن مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سمنان انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد مولفه های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تأثیر مثبت و معنی داری بر بر رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران مرد و زن مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سمنان دارند. همچنین مشخص شد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پیش‌بینی کننده خوبی برای توسعه رضایت شغلی و رفتار شهروندی سازمانی دبیران مرد و زن مقطع متوسطه آموزش و پرورش شهرستان سمنان می‌باشد.

عالی پور (۱۷) تحقیقی را تحت عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و فضیلت سازمانی با نقش میانجی شایستگی مرتبط با کار در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کاشان انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر شایستگی مرتبط با کار و فضیلت سازمانی دارد. همچنین شایستگی مرتبط با کار نیز تأثیر مثبت و معناداری بر فضیلت سازمانی دارد. و مشخص گردید که توانمندسازی روان‌شناختی فقط تأثیر مستقیم بر فضیلت سازمانی دارد. همچنین مشخص شد که توانمندسازی روان‌شناختی و شایستگی مرتبط با کار عوامل پیش‌بینی کننده مناسبی برای فضیلت سازمانی هستند. توانمندسازی روان‌شناختی و شایستگی مرتبط با کار باعث می‌شوند که افراد در سازمان مسئولیت پذیرتر باشند و تعاملات مثبت خود در جهت ارتقای فضیلت سازمانی را افزایش دهند، لذا سازمان باید زمینه لازم را برای آموزش و تقویت این متغیرها فراهم آورد.

ژانگ و همکاران (۱)، تحقیقی تحت عنوان بررسی رابطه بین رهبری متعهد و رفتار معلمان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی ایشان انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری متعهد تأثیر معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دارد. همچنین نتایج نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی، رفتار سازمانی معلمان به سوی انعطاف‌پذیری، نگرش مثبت، دانش‌مداری و اخلاق‌گرایی پیش می‌رود.

رویز (۱۸) تحقیقی را تحت عنوان بررسی رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی، شادکامی با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان شرکت‌های خودرو سازی سوئد انجام داد. نتایج این تحقیق نشان داد بین توانمندسازی روان‌شناختی، شادکامی با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت‌های خودرو سازی سوئد رابطه معنی‌داری وجود دارد. همچنین مشخص شد میانگین توانمندسازی روان‌شناختی، شادکامی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت‌های خودرو سازی سوئد در حد بالایی است.

کویک و همکاران پژوهشی را تحت عنوان (رهبری مدرسه، توانمندسازی روان‌شناختی معلم و نتایج مربوط به کار) انجام دادند. این مطالعه نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی (معنی و تأثیر خرده مقیاس‌ها) واسطه رابطه بین رفتار توانمندسازی رهبری ادراک

به مرکز، شاخص‌های پراکندگی و شاخص‌های شکل توزیع پرداخته می‌شود.

طبق یافته‌های توصیفی پژوهش، ۶۰ درصد از افراد مورد سنجش زن و ۴۰ درصد مرد بودند. همچنین، بیشترین سن ۴۴ درصد از افراد مورد سنجش ۳۵ تا ۴۴ سال سن داشتند. ۶۲ درصد تحصیلات کارشناسی ارشد، ۳۶ درصد از افراد مورد سنجش بین ۶ تا ۱۰ سال سابقه کار داشتند.

$AVE > 0.5$  است. روایی همگرا مورد تأیید است، زیرا  $CR > AVE$ ؛  $CR > 0.7$  و همین‌طور روایی واگرا نیز مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ .

#### یافته‌ها

در این بخش و در جدول زیر به توصیف اطلاعات جمعیت شناختی و همین‌طور توصیف متغیرهای پژوهش از منظر شاخص‌های گرایش

جدول ۱: اطلاعات جمعیت شناختی نمونه و توصیف متغیرها

متغیر	میانگین	انحراف معیار	چولگی	کشیدگی	آزمون k-s
فرهنگ سازمانی	۳,۲۲	۰,۶۹۱	۰,۶۰۲	-۰,۳۰۵	۰,۲۹۶
ساختار سازمانی	۳,۳۹	۰,۷۶۷	۰,۶۳۲	-۰,۲۴۶	۰,۱۲۳
نظام پایش سازمانی	۳,۲۶	۰,۹۰۰	۰,۲۵۶	-۰,۱۳۳	۰,۰۹۸
نظام پاداش سازمانی	۳,۱۶	۰,۹۸۲	۰,۲۱۱	-۰,۵۲۶	۰,۱۳۲
نظام‌های مدیریتی سازمان	۳,۶۳	۰,۶۸۰	۰,۴۲۰	-۰,۳۶۳	۰,۱۳۲
ارتقای توانمندی بین فردی	۳,۵۴	۰,۶۷۶	۰,۳۶۵	-۰,۵۹۶	۰,۱۲۴
توانمندی مدیریت و رهبری	۳,۱۸	۰,۸۰۶	۰,۵۶۷	-۰,۱۳۱	۰,۱۲۶
توانایی خلق رویداد	۲,۹۹	۰,۸۵۴	۰,۳۰۰	-۰,۵۶۰	۰,۱۸۷

نرم‌افزاری حرفه‌ای برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده توسط روش‌های کیفی و ترکیبی است، مصاحبه‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. و پس از کدگذاری‌های باز، انتخابی و محوری، مولفه‌ها تعیین شدند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان شاخص‌های (گویه) موجود، ۳ مؤلفه اصلی قابل شناسایی است. بر این اساس، مؤلفه‌های تأثیر پذیر از توانمندسازی فرهنگی-روانشناختی در بین دبیران دوره اول متوسطه شهر تهران شامل، ارتقای توانمندی بین فردی، توانمندی مدیریت و رهبری و توانایی خلق رویداد بودند.

#### پیشایندها

مدل پیشایندها توسط ۳۲ گویه اندازه‌گیری می‌شود. ابتدا، آزمون تحلیل عاملی بر روی عوامل اثرگذار انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل زیر نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معناداری هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار دارند. بررسی نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد.

میانگین و انحراف استاندارد همه مولفه‌ها آورده شد؛ همچنین یافته‌های حاصل از جدول قبل نشان داد، آماره کشیدگی در تمامی مولفه‌ها بین ۵، ۵- می‌باشد؛ یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و شکل توزیع خیلی تخت یا بلند نمی‌باشد؛ همین‌طور آماره چولگی در تمامی مولفه‌ها بین ۳، ۳- و حتی بین ۲، ۲- قرار دارد، یعنی توزیع داده‌ها از این جنبه نرمال بوده و می‌توان گفت شکل توزیع دارای چولگی مثبت یا منفی نیست. همچنین مطابق با جدول بالا، به دلیل بیشتر شدن سطح معناداری از ۰,۰۵، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ بیان داشت که فرض مبنی بر نرمال بودن داده‌ها پذیرفته می‌شود. نتایج نشان داد که پس از تحلیل محتوا و مصاحبه با خبرگان: مؤلفه‌های اثرگذار بر توانمندسازی فرهنگی-روانشناختی در بین دبیران دوره اول متوسطه شهر تهران شامل، مولفه‌های فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پایش سازمانی، نظام پاداش سازمانی، نظام‌های مدیریتی سازمان مورد شناسایی قرار گرفت. در شناسایی مولفه‌های تأثیر پذیر از توانمندسازی فرهنگی-روانشناختی در بین دبیران دوره اول متوسطه شهر تهران، با ۱۰ خبره مصاحبه انجام شد و با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA، که

جدول ۲: گویه‌های تأیید شده پیشایندها

مؤلفه	برچسب	گویه	برچسب گویه	بار عاملی	مقدار t	وضعیت گویه
فرهنگ	Farhang	سوال ۱	Q1	۰,۶۷۵	۹,۵۹۰	تأیید شد
		سوال ۲	Q2	۰,۷۱۸	۴,۱۳۶	تأیید شد
		سوال ۳	Q3	۰,۶۴۳	۱۵,۷۴۷	تأیید شد

2 - Average Shared Squared Variance (ASV)

1 - Maximum Shared Squared Variance (MSV)

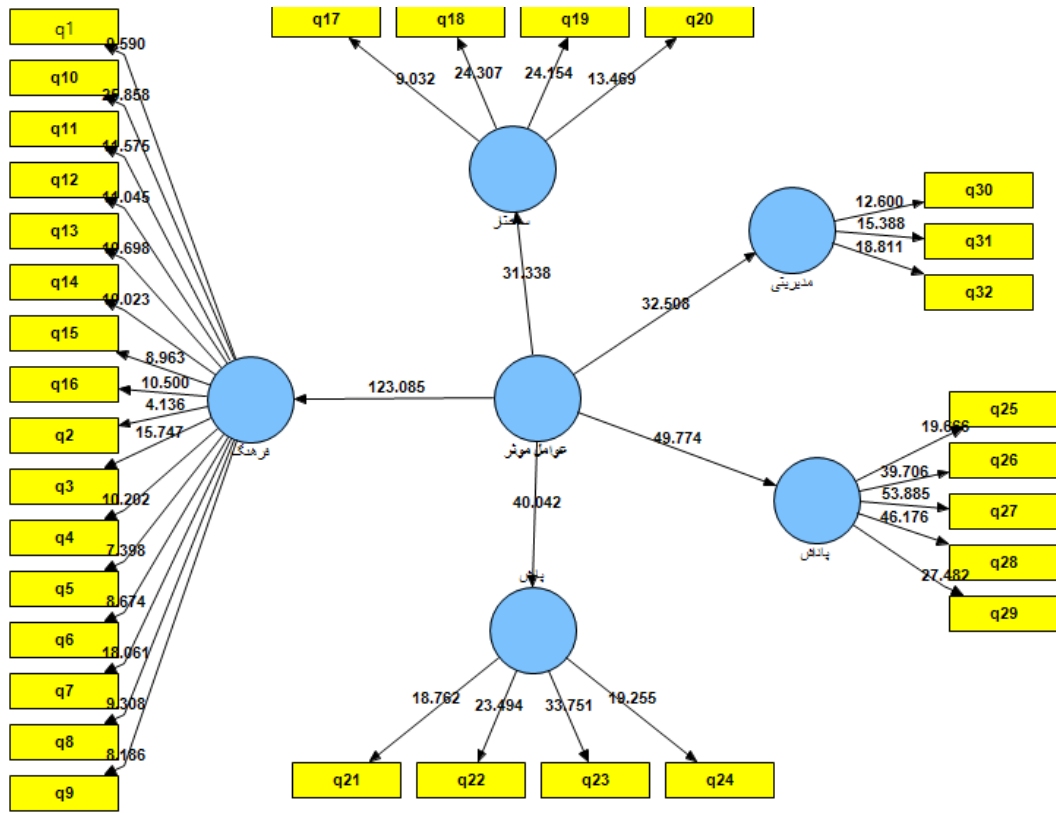
سوال ۴	Q4	۰,۶۱۳	۱۰,۲۰۲	تایید شد
سوال ۵	Q5	۰,۶۴۳	۷,۳۹۸	تایید شد
سوال ۶	Q6	۰,۷۳۵	۸,۶۷۴	تایید شد
سوال ۷	Q7	۰,۵۹۰	۱۸,۰۶۱	تایید شد
سوال ۸	Q8	۰,۶۶۰	۹,۳۰۸	تایید شد
سوال ۹	Q9	۰,۷۸۷	۸,۱۸۶	تایید شد
سوال ۱۰	Q10	۰,۶۳۴	۲۵,۸۵۸	تایید شد
سوال ۱۱	Q11	۰,۶۶۵	۱۴,۵۷۵	تایید شد
سوال ۱۲	Q12	۰,۶۲۸	۱۰,۰۴۵	تایید شد
سوال ۱۳	Q13	۰,۵۷۵	۱۰,۶۹۸	تایید شد
سوال ۱۴	Q14	۰,۶۵۰	۱۰,۰۲۳	تایید شد
سوال ۱۵	Q15	۰,۵۱۵	۸,۹۶۳	تایید شد
سوال ۱۶	Q16	۰,۷۱۸	۱۰,۵۰۰	تایید شد
سوال ۱۷	Q17	۰,۶۳۰	۹,۰۳۲	تایید شد
سوال ۱۸	Q18	۰,۸۵۹	۲۴,۳۰۷	تایید شد
سوال ۱۹	Q19	۰,۸۵۰	۲۴,۱۵۴	تایید شد
سوال ۲۰	Q20	۰,۷۶۵	۱۳,۴۶۹	تایید شد
سوال ۲۱	Q21	۰,۸۱۳	۱۸,۷۶۲	تایید شد
سوال ۲۲	Q22	۰,۸۵۱	۲۳,۴۹۴	تایید شد
سوال ۲۳	Q23	۰,۸۷۵	۳۳,۷۵۱	تایید شد
سوال ۲۴	Q24	۰,۸۳۶	۱۹,۲۵۵	تایید شد
سوال ۲۵	Q25	۰,۸۸۲	۱۹,۶۶۶	تایید شد
سوال ۲۶	Q26	۰,۸۸۲	۳۹,۷۰۶	تایید شد
سوال ۲۷	Q27	۰,۹۲۲	۵۳,۸۸۵	تایید شد
سوال ۲۸	Q28	۰,۹۱۴	۴۶,۱۷۶	تایید شد
سوال ۲۹	Q29	۰,۸۲۳	۲۷,۷۸۲	تایید شد
سوال ۳۰	Q30	۰,۷۴۲	۱۲,۶۰۰	تایید شد
سوال ۳۱	Q31	۰,۷۸۲	۱۵,۳۸۸	تایید شد
سوال ۳۲	Q32	۰,۷۹۳	۱۸,۸۱۱	تایید شد

Sakhtar ساختار

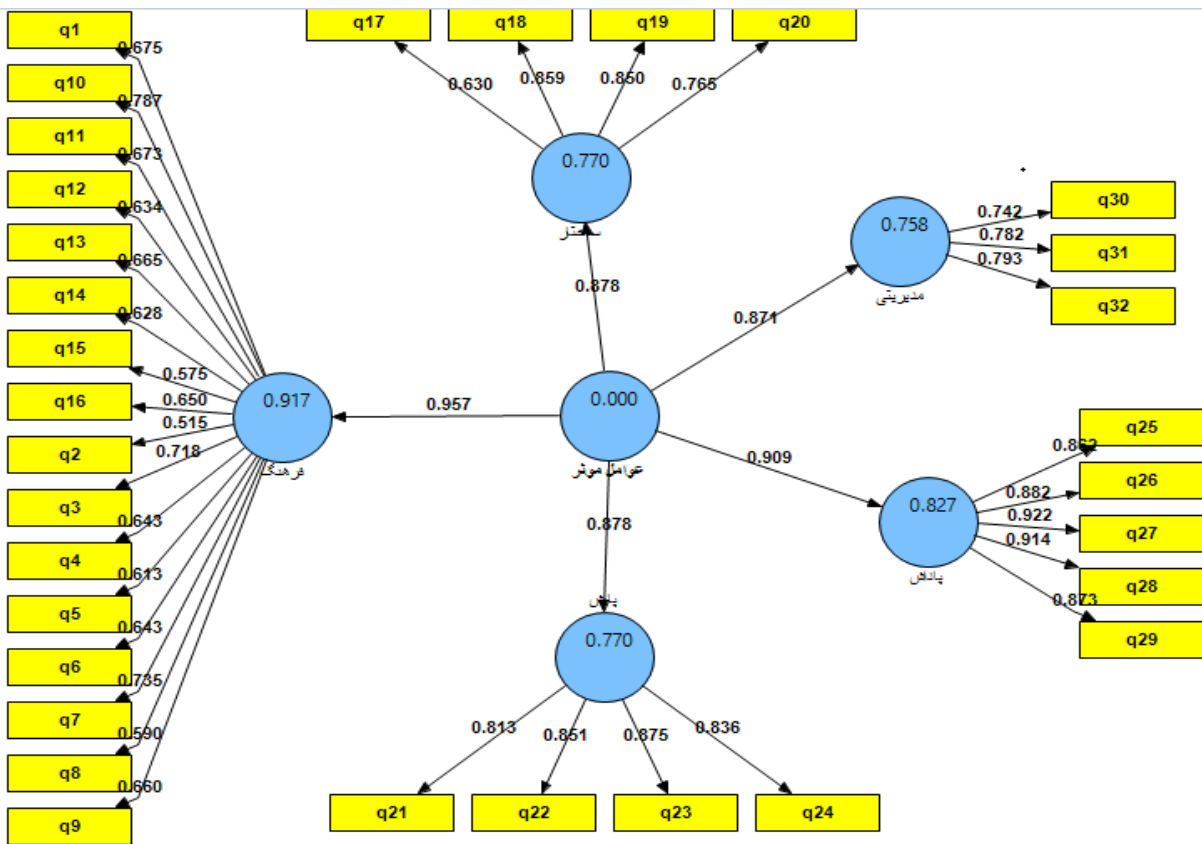
Payesh پایش

Padash پاداش

Modiriati مدیریتی



شکل ۱: مدل پیش‌بینی‌دهنده در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۲: مدل پیش‌بینی‌دهنده در حالت ضرایب استاندارد

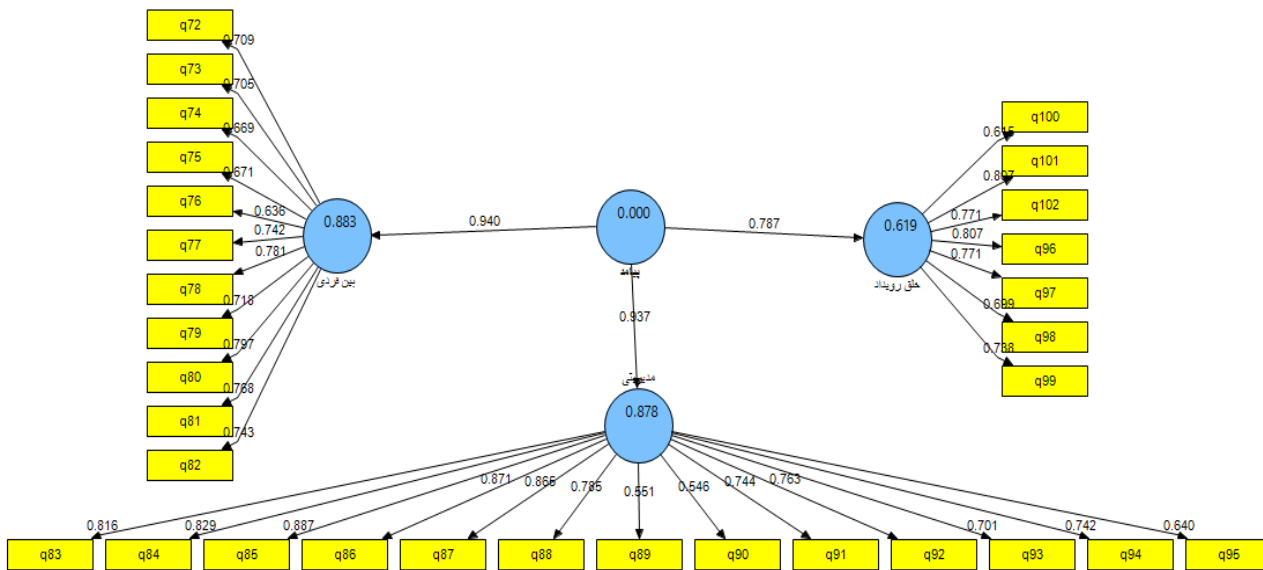
پیامدها

دارند. بررسی نتایج شاخص‌های برازش حاکی از برازش مناسب مدل می‌باشد.

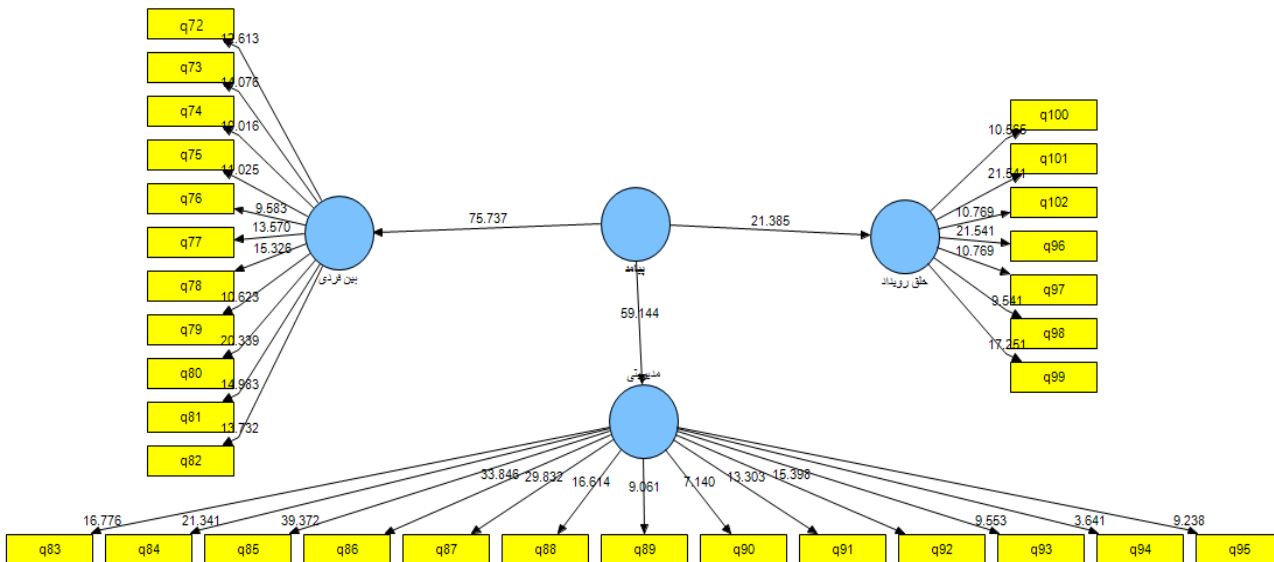
مدل پیامدها توسط ۳۱ گویه اندازه‌گیری می‌شود. ابتدا، آزمون تحلیل عاملی بر روی عوامل اثرپذیر انجام شد. برآوردهای پارامتر استاندارد شده در شکل زیر نشان می‌دهد که همه شاخص‌ها از لحاظ آماری معناداری هستند و بارهای عاملی آن در سطح بالایی قرار

جدول ۴: گویه‌های تایید شده پیامدها

موقعیت گویه	مقدار t	بار عاملی	برچسب گویه	گویه	برچسب	مولفه
تایید شد	۱۲,۶۱۳	۰,۷۰۹	Q72	سوال ۱	Beyn.fardi	بین فردی
تایید شد	۱۰,۰۷۶	۰,۷۰۵	Q73	سوال ۲		
تایید شد	۱۱,۰۲۶	۰,۶۶۹	Q74	سوال ۳		
تایید شد	۸,۸۸۳	۰,۸۷۱	Q75	سوال ۴		
تایید شد	۱۳,۵۷۰	۰,۸۳۶	Q76	سوال ۵		
تایید شد	۱۶,۳۲۶	۰,۷۴۲	Q77	سوال ۶		
تایید شد	۱۰,۶۳۳	۰,۷۸۱	Q78	سوال ۷		
تایید شد	۲۰,۳۳۹	۰,۷۱۸	Q79	سوال ۸		
تایید شد	۱۴,۹۳۳	۰,۷۹۷	Q80	سوال ۹		
تایید شد	۱۳,۳۷۲	۰,۷۸۸	Q81	سوال ۱۰		
تایید شد	۱۶,۷۷۶	۰,۷۴۳	Q82	سوال ۱۱		
تایید شد	۲۱,۲۴۱	۰,۸۱۶	Q83	سوال ۱۲	Modiriati	مدیریتی
تایید شد	۳۹,۳۷۲	۰,۸۲۰	Q84	سوال ۱۳		
تایید شد	۲۲,۶۴۴	۰,۸۸۷	Q85	سوال ۱۴		
تایید شد	۲۹,۸۲۲	۰,۸۷۱	Q86	سوال ۱۵		
تایید شد	۱,۶۱۴	۰,۸۶۶	Q87	سوال ۱۶		
تایید شد	۹,۰۶۱	۰,۷۸۷	Q88	سوال ۱۷		
تایید شد	۷,۱۴۰	۰,۶۶۱	Q89	سوال ۱۸		
تایید شد	۱۳,۳۰۳	۰,۵۴۶	Q90	سوال ۱۹		
تایید شد	۱۵,۳۸۰	۰,۶۶۱	Q91	سوال ۲۰		
تایید شد	۹,۵۵۳	۰,۵۴۶	Q92	سوال ۲۱		
تایید شد	۳,۶۴۱	۰,۷۴۴	Q93	سوال ۲۲		
تایید شد	۹,۲۳۳	۰,۷۶۳	Q94	سوال ۲۳		
تایید شد	۱۰,۷۶۹	۰,۷۰۱	Q95	سوال ۲۴		
تایید شد	۲۱,۶۴۱	۰,۷۴۲	Q96	سوال ۲۵	Khalgh.r	خلق رویداد
تایید شد	۱۰,۷۶۹	۰,۶۴۰	Q97	سوال ۲۶		
تایید شد	۹,۵۱۱	۰,۶۸۹	Q98	سوال ۲۷		
تایید شد	۱۷,۲۵۱	۰,۷۸۸	Q99	سوال ۲۸		
تایید شد	۱۰,۶۵۵	۰,۷۷۱	Q100	سوال ۲۹		
تایید شد	۲۱,۸۱۱	۰,۸۰۷	Q101	سوال ۳۰		
تایید شد	۱۰,۷۶۹	۰,۶۵۰	Q102	سوال ۳۱		



شکل ۳: مدل پیامدها در حالت ضرایب استاندارد



شکل ۴: مدل پیامدها در حالت ضرایب استاندارد

**نتیجه گیری**

در پژوهش حاضر به این مسأله پرداخته شد که چه عواملی بر توانمندسازی فرهنگی روانشناختی دبیران دروه اول متوسطه شهر تهران، تأثیر دارد و پیامدهای آن چیست. بر این اساس و با توجه به مرور مبانی نظری و مصاحبه با خبرگان ابعاد مختلف توانمندسازی فرهنگی روانشناختی دبیران شناسایی شده و مولفه های اثرگذار بر آن مورد بررسی قرار گرفته است. توانمندسازی معلمان یکی از موارد مهمی است که ارتباط مستقیم و تنگاتنگی با یادگیری فراگیران دارد و امروزه نظام های آموزشی در کشورهای مختلف با آن مواجه اند. مسلماً هر اندازه معلمان در حرفه ای خود توانمندتر باشند در آموزش و تدریس خود موفق تر بوده و موجبات یادگیری بیشتر فراگیران را مهیا می کنند. بهسازی حرفه ای معلمان عبارت

است از "فرایندها و فعالیت های طرح ریزی شده به منظور افزایش دانش، مهارت ها و نگرش های حرفه ای معلمان تا این که بتوانند موجب بهبود یادگیری دانش آموزان شوند. به عبارت بهتر، موفقیت هر نظام آموزشی در حد تعیین کننده ای به دانش و توانمندی معلم بستگی دارد. در نظر ژاپنی ها شایستگی هر نظام به اندازه شایستگی معلمان آن است، از این رو، می توان گفت معلم، مهم ترین عضو نظام آموزشی در فرآیند یاددهی- یادگیری، معمار اصلی نظام آموزشی است.

از آنجا که منابع انسانی با ارزش ترین عامل تولید و مهمترین سرمایه و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت های اساسی هر سازمانی به شمار می آید، یکی از مؤثرترین راه های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمد تر کردن افراد در سازمانها است.

تسهیلات رفاهی، میزان حقوق و دستمزد، پاداش و قدردانی و رضایت و احترام است را در بر می گیرد. نتایج این پژوهش با برخی از پژوهش ها همسو بود: شریعتی و همکاران (۱۹) پی بردند که فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان عقیدتی و سیاسی ناجا که شامل: فضای مناسب آموزش کارکنان، عدالت در سازمان و امنیت شغلی می شود به طور مستقیم بیشترین نقش را در شکل گیری ویژگی های کارکنان توانمند به عنوان مقوله محوری ایفا می کند. حنیفی و کرمعلی (۲۰) پی بردند که مولفه مهارت های مدیریت بیشترین تاثیر و مولفه ساختار سازمانی کمترین تاثیر را در توانمندسازی مدیران دارد.

بنابراین یکی از مهم ترین عوامل زیربنایی توسعه هرکشوری پرورش و استفاده از وجود دبیران مستعد، علاقه مند، خلاق، انگیزه، شجاع و ... است. توانمندسازی دبیران و مدیران خلاق، شایسته و کارآمد و توجه به روزآمدی دانش و مهارت های فردی، مدیریتی و سازمانی منجر به تحقق اهداف و راهبردها و دستیابی به چشم انداز آموزش و پرورش می شود. توانمندسازی دبیران می تواند بر مبنای نگرش راهبردی سازمان یا ابعاد ساختاری و عملیاتی باشد؛ ولی آنچه مهم است چون این قشر از کارکنان جزء سرمایه های نامشهود و تمرکز بر نگرش راهبردی بوده و آینده ملت ها به توانایی نظام آموزشی و توانمندسازی مدیران و معلمان در تربیت فرزندان آن کشور بستگی دارد. لذا اولویت اول برای افزایش بهره وری در مدرسه، توجه همه جانبه به توانمندسازی مدیران و معلمان با هدف ایجاد تغییر در بینش، نگرش و رفتار، تقویت مهارت حرفه ای و افزایش اعتماد به نفس آنان می باشد. در جدول زیر شاخص های مربوط به هر مؤلفه آورده شده است:

آنچه که در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی تنها با آموزش های فنی و تخصصی حاصل نمی شود، بلکه باید از راه های گوناگون به توسعه آموزش افراد پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود. توانمندسازی، محوری ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمانها می باشد. توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمان سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند. در مورد معلمان، توانمندسازی موجب می شود که ایشان، مدرسه و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند. بدون توانمندسازی، نه سازمان آموزش و پرورش و نه معلمان نمی توانند در دراز مدت کامیاب باشند. در عصر حاضر، مبحث توانمندسازی روانشناختی چنان محبوبیت یافته که مورد استفاده گروه های فعال اجتماعی و سیاسی و اقتصادی قرار گرفته است و فراگیری استفاده از اصطلاح توانمندسازی روانشناختی دو پیامد مهم داشته است: اول مبهم ماندن تعریف و چارچوب این سازه؛ دوم، مورد انتقاد واقع شدن سازمان هایی که روی این مقوله کار می کنند مبنی بر اینکه هیچ معیاری وجود ندارد که اثبات کند آنها واقعا توانسته اند اعضای خود را توانمند کنند. بر اساس مبانی نظری در این پژوهش می توان گفت که توانمندسازی فرهنگی- روانشناختی معلمان، مولفه های فرهنگ سازمانی که شامل افزایش دانش و مهارت، تقویت عقاید و اخلاق، عدالت در سازمان، رعایت قوانین و مقررات مدرسه می- باشد، ساختار سازمانی که در برگیرنده، میزان تمرکز، رسمیت، بهینه سازی فرایندها و روش های کاری است و نظام پاداش که شامل

جدول ۵. پیشابند ها

شاخص	مولفه	سازه
افزایش دانش و مهارت	فرهنگ سازمانی	عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرهنگی- روانشناختی معلمان
تقویت عقاید و اخلاق		
عدالت در سازمان		
امنیت شغلی		
هویت سازمانی		
شفاف سازی فرهنگی		
تقویت روحیه		
اعتماد سازی		
تقویت احساس حق انتخاب		
احساس مفید بودن		
احساس معناداری		
برند سازی فرهنگی		
ایجاد بصیرت مشترک		
توجه تفاوت های فرهنگی		
توجه به استقلال افراد		
توجه به خرده فرهنگها (بر اساس قومیت، نژاد و ...)		
ساختار سازمانی		
بهینه سازی فرایندها و روش های کاری		

نقش‌ها و وظایف	
فرایندها و راهبردها	
ریسک‌پذیری	
قوانین و مقررات	
نظارت و کنترل	نظام پایش
مهارت‌های ارتباطی و روابط متقابل	سازمانی
خلق ارزش و ثروت آفرینی	
تسهیلات رفاهی	
میزان حقوق و دستمزد	نظام پاداش
پاداش و قدردانی	سازمانی
رضایت و احترام	
آرامش و آسایش خاطر	
مدیریت مشارکتی	نظام‌های
اعطاء مسئولیت	مدیریتی سازمان
تفویض اختیار	

جدول ۶. پیامدها

شاخص	مولفه	سازه
ارتقای روحیه عدالت و برابری		
نشان دادن صداقت در اظهارات		
پرهیز از رفتارهای زننده و دوگانه با همکاران		
تشکیل گروه‌های خودگردان و خود راهبر توسط دبیران		
توسعه مشارکت دبیران در تصمیم‌گیری‌های مربوط به مدارس متوسطه		
شناخت شخصیت دیگران و احترام به آن	ارتقای توانمندی	بین فردی
برقراری ارتباط غیرکلامی با معلمان و همکاران		
اخلاق حرفه‌ای		
تشریک مساعی، حمایت، احترام به مواضع اعضا و تشویق آنها به همکاری		
تقویت اعتماد به نفس و خودباوری در تیم		
فضیلت سازمانی		
تقویت توان نفوذ در همکاران و دانش‌آموزان		
ایجاد جو سازمانی نوآورانه		
استفاده از گروه‌های غیررسمی برای نفوذ در همکاران		
داشتن قدرت اقناعی		
شناسایی و حفظ منابع اقتدار		
اطمینان نسبت به توانایی‌ها و نقاط مثبت خود	توانمندی	
داشتن آزادی عمل در بیان ایده‌ها و نظرات	مدیریت و	
انتقادپذیری و نترسیدن از اظهار نظر دیگران	رهبری	
استقلال در عمل و رفتار		
واکنش سریع نسبت به اختلافات		
خودکنترلی در شرایط دشوار		
انعطاف‌پذیری و پذیرش تغییرات		
رفتار شهروند حرفه‌ای		
داشتن روح قدرشناسی از ایده‌ها و افکار جدید و توان تحمل آنها		

پیامدهای توانمندسازی فرهنگی - روانشناختی دبیران

داشتن فکر باز و منعطف برای رسیدن به راه های متنوع انجام کار	
رضایت شغلی	
داشتن روحیه انتقادی به روشها و سبکها معمول انجام کار	
توانایی گرفتن نتایج جدید از ربط ایده ها و تجربیات مختلف	توانایی خلق
داشتن قدرت ترکیب و تولید ترکیب های نو	رویداد
ارتباط دادن مسائل روز به اهداف بزرگ آینده(جامعیت فکری)	
داشتن حساسیت نسبت به امور و مورد سوال قرار دادن آنچه بدیهی و مسلم فرض شده است(تعقق در تفکر)	

Management Research Journal, 1(3), pp. 23-54.

4. Blanchard, Kenneth, John Carlos and Alan Randolph (1996), Management of Employee Empowerment. Translated by Mehdi Iran Najad Parisi (1378). Tehran, Managers Publishing;

5. Rezaei Jandani, M., Hoyda, R., Samavatian, H., (2014), examining the concept of psychological empowerment and its relationship with the psychological capital of formal and full-time teachers in Isfahan primary schools. New Educational Approaches Quarterly, 10(1), pp. 67-82

6. Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. Human resources for health, 14(1), pp 73.

7. Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. Issues in Educational Research, 25(3), pp. 205-225.

8. Mehrmohammadi, Seyyed.Mohammed; Pourdavoud, Hossein, Ghasemi and Banabari, Hamidreza. (2016). Key success factors of employee empowerment, Journal of Improvement and Transformation Management Studies, 25(83), pp. 113-93.

9. Seufert, S., Guggemos, J., & Sailer, M. (2021). Technology-related knowledge, skills, and attitudes of pre- and in-service teachers: The current situation and

پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج به دست آمده پیشنهاداتی ارائه می شود که عبارتند از:

با بهره گیری و استقبال از نظرات و تجربیات معلمان در امور و مسائل مختلف، اعتماد به نفس و خودکار آمدی معلمان را افزایش دهند، با تقدیر و تجلیل از موفقیت های شغلی معلمان (هر چند کوچک) احساس امیدواری آنان را تقویت کنند

حضور و مشارکت مدیران و معاونین در برنامه ریزی فرایند توانمندسازی دبیران پررنگتر گردد.

با تشویق معلمان به استفاده از روش های کاری مختلف و استقبال از نظرات دیگر همکاران در این زمینه، انعطاف پذیری معلمان را افزایش دهند و با ترسیم آینده ای بهتر و یادآور شدن جنبه های مثبت شغل معلمی احساس خوش بینی معلمان را تقویت کنند و بعد از آن نظاره گر نتایج شگفت انگیز این اقدامات در زمینه توانمندسازی روانشناختی معلمان باشند.

به پژوهشگران آتی پیشنهاد می شود: متغیرهایی نظیر آموزش منابع انسانی و نظام اقتصادی و مالی به عنوان متغیرهای کنترل یا تعدیل کننده مورد مطالعه قرار گیرند. همچنین، پژوهشی مشابه در سایر دبیران در سایر استان های کشور انجام شود و نتایج حاضر مقایسه شود.

## References

1. Maiorano, D., Shrimankar, D., Thapar-Björkert, S., & Blomkvist, H. (2021). Measuring empowerment: Choices, values and norms. World Development, pp. 105-138.
2. Cascio, M. A., Weiss, J. A., & Racine, E. (2021). Empowerment in decision-making for autistic people in research. Disability & Society, 36(1), pp 100-144.
3. Jazni, Nasreen and Rostami, Ali., (2018). Designing and developing the strategic model of human resource empowerment in knowledge-based organizations, Human Resource

on job satisfaction and organizational citizenship behavior of male and female secondary school teachers in Semnan city. Master's thesis of Islamic Azad University, Semnan branch.

17. Alipour Torbati, Zohra and Sulaimanpour Omran, Mahbobeh, (2019). (The importance of organizational training in empowering employees in government organizations), the first international conference on new challenges and solutions in industrial engineering and management and accounting, Sari, <https://civilica.com/doc/1045675>;

18. Ruiz-Palomo, D., León-Gómez, A., & García-Lopera, F. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 90-102.

19. Shariati, Masoud, Valipour, Mehdi and Nobakht, Omid., (2015). Designing a model of psychological empowerment of employees of a cultural organization (a case study of Naja ideological and political organization). *Islamic Education Quarterly*, 13(28), pp. 75-96.

20. Hanifi, Fariba. Karamali, Akram. (2012). Examining the performance of high school principals in Tehran based on the principals' empowerment components. *Educational Management Research Quarterly*. 3(15): pp. 101-112.

emerging trends. *Computers in Human Behavior*, pp. 115-106.

10. Dibai Saber, Mohsen, Abbasi, Efat, Fathi, Vajargah, Korosh and Safai Mohd, Saeed. (2018). Identifying the main competencies of secondary school teachers from the point of view of education experts. *Educational and school studies*, 8(2), pp. 111-83

11. Nistani, Mohammadreza (2011). *Educational planning: quality improvement strategies at the level of an educational unit (school, university, virtual education)*. Isfahan: learned publications;

12. Jalalian, Najmeh, Gramipour, Masoud and Barjali, Mahmoud. (2016). Mediating role of mental health in the relationship between religious beliefs and organizational health (case study: public universities of Tehran). *Culture of Counseling and Psychotherapy*, 7(27), pp. 52-35

13. Abdulhian, Hamid (2014) Analysis of the specialized and general components of Iran's second year secondary school principals and analysis and consultation of supplementary education, *Educational Quarterly*, (133)

14. Sami, Ruqiya; Piri, Musa and Talebi, Behnam. (1400). Exploring the levels, outcomes and facilitating factors of teacher empowerment based on lesson research and testing the mediating role of facilitating factors: report of a mixed research. *Tarbiat Research Journal*, 16 (p. 67),

15. Mohammadi, Mohammad and Rashidi, Sohaila. (2019). Investigating the relationship between empowerment training of Lordegan primary school teachers on educational entrepreneurship and their organizational socialization. *Specialized Scientific Quarterly of New Research Approaches in Management and Accounting*, 4(48), pp. 105-99

16. Mesbahi Qomi, Q., 2018, investigating the effect of psychological empowerment