

## عوامل مؤثر بر توانمند سازی مدیران مدارس

دکتر سعید رجایی پور\*، دکتر احمد شعبانی\*\*، محمد نیازپور زیلایی\*\*\*

### چکیده

این پژوهش سعی دارد ضمن تأکید بر عواملی چون تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتماد به نفس، خود کنترلی، تعهد شغلی، انگیزش، و آزادی عمل، به تبیین و بررسی این موضوع بپردازد. تحقیق حاضر توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری مشتمل بر کلیه مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان ایذه به تعداد ۱۴۰ نفر در سال تحصیلی ۱۳۸۷-۱۳۸۶ است. نمونه قابل بررسی این تحقیق ۱۰۵ نفر بوده و تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون  $t$  تک متغیره،  $t^2$  هتلینگ، تحلیل واریانس و آزمون تعقیبی توکی صورت گرفته است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بر اساس نظرات مدیران، تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتماد به نفس، خود کنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل، بیش از سطح متوسط موجب

---

Email: rajaeepour@gmail.com

\* استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

\*\* استادیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

\*\*\* کارشناس ارشد اداره آموزش و پرورش شهرستان ایذه

توانمندسازی آنان می‌شود. در این زمینه، تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، بالاترین تأثیر و آزادی عمل کمترین تأثیر را در توانمندسازی آنان داشته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با توجه به متغیرهای جمعیت شناختی نشان داد که بین نظرات مدیران مدارس در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، بر حسب دوره‌های تحصیلی تفاوت وجود ندارد، اما بر حسب جنسیت و سطح تحصیلات تفاوت هست.

**واژه های کلیدی:** آزادی عمل، اعتماد به نفس، انگیزش، تعهد شغلی، خود کنترلی، توانمندسازی، مدیران مدارس.

#### مقدمه

امروزه شکاف میان ملت‌ها مبتنی بر ابعاد دانایی و نادانی است؛ بنابراین چالش نیروی انسانی مشتمل بر انسان دانا و توانمند است. در این زمینه مدیران، و به ویژه مدیران آموزشی، به عنوان سرمایه‌ای ارزشمند محسوب شده که در رشد، پویایی، و بالندگی مدارس نقش اساسی ایفاء می‌کنند. صاحب نظران مدیریت برای تقویت این جنبه از بالندگی، توانمندسازی<sup>۱</sup> مدیران را پیشنهاد می‌کنند. توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی در اختیار می‌گذارد.

توانمندسازی با تغییر در باورها، افکار و طرز تلقی افراد شروع می‌شود. بدین معنی که آنها باید به این باور دست یابند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام وظایف، به طور موفقیت‌آمیز داشته و احساس کنند که آزادی عمل و استقلال در انجام فعالیت‌ها را دارند، و باور داشته باشند که توانایی تأثیرگذاری و کنترل بر نتایج شغلی را دارند، احساس کنند که اهداف شغلی معنادار و ارزشمندی را دنبال می‌کنند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵). یکی از تکنیک‌های ضروری به منظور دستیابی به این اهداف، مدیران با انگیزه و توانمند است. بر این قرار، سازمانهای موجود در دنیای پیچیده و پویای امروز باید این نیروهای بالقوه را مهار کرده و مورد

<sup>۱</sup> -empowerment

استفاده قرار دهند. مدیران توانمند به سازمان و شیوه کار آن فایده می‌رسانند، مشاغل و زندگی را دارای احساس می‌نمایند و درگیری آنها با این موضوع، به بهسازی مستمر در سیستم‌ها و فرایندهای محل کار تبدیل می‌شود.

با توجه به این که توانمندسازی بستر خلاقیت، نوآوری، شایستگی، خودمختاری، انگیزه، مؤثر بودن، معنادار بودن و اعتماد به نفس است، و از طریق توانمندسازی، تعهدکاری مدیران در گروه و سازمان ارتقاء یافته و آزادی عمل به دست می‌آورند، بحث توانمندسازی از موضوعات حائز اهمیت در حوزه مدیریت آموزشی محسوب می‌شود. بر چنین مبنایی، پژوهش حاضر سعی دارد نظرات مدیران را در مورد میزان تأثیر عواملی چون تقویت نگرش مدیران نسبت به محیط کار، تقویت اعتماد به نفس<sup>۱</sup>، خود کنترلی<sup>۲</sup>، افزایش تعهد شغلی<sup>۳</sup>، انگیزش<sup>۴</sup> و آزادی عمل<sup>۵</sup> بر توانمندسازی مدیران مدارس شهر ایذه براساس نظریه گوردون<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) مبادرت نماید.

گمینیان (۱۳۸۲) در پژوهشی با عنوان «رابطه آزادی عمل با تعهد شغلی دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان» توانمندسازی را یک رویکرد مدیریتی محسوب می‌کند که در آن به کارکنان اختیار اساسی داده می‌شود تا خود تصمیم‌گیری نمایند. مدیران آگاه و همگام با زمان می‌دانند که لازمه سودمندی تصمیمات پیچیده، مشارکت کارکنان است و اگر قرار باشد این تصمیمات به نتایج مورد نظر بیانجامد، باید حاصل تلاش گروهی همه افراد ذینفع باشد. بنابراین مدیران آموزشی برای توانمندی در اداره مدرسه باید در زمینه رهبری، روابط انسانی، روابط گروهی و ارزشیابی، مهارت‌های لازم را کسب کنند. محمدی (۱۳۸۲) نیز در پژوهشی با عنوان «ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند» به این استنتاج‌ها دست یافت که آزادی

<sup>1</sup>- self-esteem

<sup>2</sup>-self- control

<sup>3</sup>-Job commitment

<sup>4</sup>- motivation

<sup>5</sup>-freedom of action

<sup>6</sup>-Gordon

عمل به صورت روشن و آشکار، موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود؛ پاداش مبتنی بر عملکرد به تقویت فرایند توانمندسازی مساعدت می‌کند؛ غنی سازی شغل سبب به فعلیت رسیدن ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد می‌شود و این که مدیریت مشارکتی فرایند توانمندسازی را تسهیل می‌کند. در همین خصوص اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) به ارزیابی روان شناسانه مدیریت در محیط کاری، به ویژه با توجه به عوامل خود کنترلی مدیران؛ وتن و کمرون<sup>۲</sup> (۱۹۸۸) به توصیفی از توسعه مهارت های مدیریتی پرداخته اند. همچنین کانگر و کاننگو<sup>۳</sup> (۱۹۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «تأثیر پاداش در توانمند سازی کارکنان» به نقش پاداش در فرایند توانمند سازی؛ و هوی<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۰) به بررسی تحلیلی در خصوص مدارس با سلامتی روانی مطلوب مبادرت نموده‌اند. لسچینگر و فینگان<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) نیز، در تحقیقی با عنوان «توانمندسازی در ایجاد حس احترام و اعتماد در مکان کاری» به این نتیجه دست یافتند که بین توانمندسازی و رفتار عادلانه رابطه وجود دارد و توانمندسازی باید از طریق رفتارهای عادلانه، و منصفانه در کارها انجام پذیرد. از نظر پژوهشگران مزبور، توانمندسازی افراد باید مبتنی بر آموزش آنها صورت گیرد.

در این تحقیق، سوال های پژوهش به قرار زیر می باشند: ۱- تا چه میزان تقویت نگرش مدیران نسبت به محیط کار در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ ۲- تا چه میزان تقویت اعتماد به نفس مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ ۳- تا چه میزان خود کنترلی مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ ۴- تا چه میزان افزایش تعهد شغلی مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ ۵- تا چه میزان انگیزش مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ ۶- تا چه میزان آزادی عمل مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ ۷- آیا بین نظرات مدیران مدارس در

---

1- spreitzer

2- whetten and Cameron

3- Conger and Kanungo

4- Hoy

5- Laschinger and Fingan

مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران براساس متغیرهای دموگرافیک آنان تفاوت وجود دارد؟

### روش تحقیق

روش تحقیق در این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری را کلیه مدیران مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شاغل به خدمت در شهرستان ایذه تشکیل می‌دهند که در سال تحصیلی ۸۷-۱۳۸۶ مشغول خدمت بوده‌اند و دارای مدرک تحصیلی کاردانی و بالاتر می‌باشند. تعداد کل مدیران ۱۴۰ نفر بودند که از این میان ۱۰۵ نفر به عنوان گروه نمونه انتخاب شدند.

در این پژوهش از پرسشنامه‌ای محقق ساخته به عنوان ابزار تحقیق استفاده شده که با توجه به اهداف، سؤالات و مبانی نظری و علمی پژوهش، تهیه و تنظیم گردیده است. این پرسشنامه به طور قراردادی دارای وزن‌های ۱ تا ۵، نسبت به متغیرهای پژوهش، مانند محیط کاری، تقویت اعتماد به نفس، خود کنترلی، تعهدشغلی، انگیزش و آزادی عمل طراحی شده است. به منظور سنجش پایانی پرسشنامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد که معادل ۰/۸۸ برآورد گردید و حاکی از اعتبار بالای ابزار اندازه‌گیری محسوب می‌شود.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های  $t$  تک متغیره،  $t$  مستقل،  $t^2$  هتلینگ، تحلیل واریانس و آزمون‌های تعقیبی استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

سؤال اول: تا چه میزان تقویت نگرش مثبت مدیران نسبت به محیط کاری در توانمندسازی آنان مؤثر است؟

براساس یافته‌های جدول شماره ۱ و معنی دار بودن نتایج  $t$  تک متغیری مشاهده شد که از نظر مدیران، تقویت نگرش مثبت به محیط کاری بیش از سطح متوسطه در توانمندسازی آنان

مؤثر است. همچنین بر حسب داده‌های توصیفی حاصل از پاسخنامه‌ها، بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به «فراهم شدن زمینه کار گروهی و مشارکت در مدرسه» و کمترین میانگین مربوط به «دادن پاداش براساس اصول منطقی و علمی» بوده است.

سؤال دوم: تا چه میزان تقویت اعتماد به نفس مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ براساس یافته‌های جدول شماره ۱ و معنی دار بودن نتایج  $t$  تک متغیری مشاهده شد که از نظر مدیران تقویت اعتماد به نفس، بیش از سطح متوسط در توانمندسازی آنان مؤثر است. همچنین بر حسب داده‌های توصیفی حاصل از پاسخنامه‌ها، بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به «باور داشتن توانایی‌های بالقوه خود» و کمترین میانگین مربوط به «توانایی در آزمون راهکارهای ابتکاری در حرفه خود» بوده است.

سؤال سوم: تا چه میزان خود کنترلی مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ براساس یافته‌های جدول شماره ۱ و معنی دار بودن نتایج  $t$  تک متغیری مشاهده شد که از نظر مدیران، خود کنترلی مدیران بیش از سطح متوسط در توانمندسازی آنان مؤثر است. همچنین بر حسب داده‌های توصیفی حاصل از پاسخنامه‌ها، بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به «تعصب خود خدمتی نداشتن» و کمترین میانگین مربوط به «تنش‌های خود را بروز ندادن» بوده است.

سؤال چهارم: تا چه میزان افزایش تعهد شغلی مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟ براساس یافته‌های جدول شماره ۱ و معنی دار بودن نتایج  $t$  تک متغیری مشاهده شد که از نظر مدیران، افزایش تعهد شغلی بیش از سطح متوسط در توانمندسازی آنان مؤثر است. همچنین بر حسب داده‌های توصیفی حاصل از پاسخنامه‌ها، بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به «داشتن احساس مسئولیت در کار» و کمترین میانگین مربوط به «باقی ماندن در مدرسه علاوه بر ساعات موظف» بوده است.

سؤال پنجم: تا چه میزان انگیزش مدیران در توانمندسازی آنان مؤثر است؟  
براساس یافته‌های جدول شماره ۱ و معنی دار بودن نتایج  $t$  تک متغیری، مشاهده شد که از نظر نمونه آماری، انگیزش مدیران بیش از سطح متوسط در توانمندسازی آنان مؤثر است. همچنین بر حسب داده‌های توصیفی حاصل از پاسخنامه‌ها، بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به «درستی و عدالت در شیوه مدیریت مسئولان ارشد سازمان آموزش و پرورش» و کمترین میانگین مربوط به «دریافت حقوق و مزایای کافی و عادلانه» بوده است.

سؤال ششم: تا چه میزان آزادی عمل مدیران در توانمند سازی آنان مؤثر است؟  
براساس یافته‌های جدول شماره ۱ و معنی دار بودن نتایج  $t$  تک متغیری، مشاهده شد که از نظر مدیران، آزادی عمل مدیران بیش از سطح متوسط در توانمندسازی آنان مؤثر است. همچنین بر حسب داده‌های توصیفی حاصل از پاسخنامه‌ها، بیشترین میانگین نمره پاسخ‌ها مربوط به «آزادی عمل در مورد گزینش و انتخاب همکاران برای مدرسه» و کمترین میانگین مربوطه به «آزادی در اعمال کنترل و نظارت و اقدامات تنبیهی و تشویقی» بوده است.

جدول ۱: مقایسه میانگین پاسخ مدیران با میانگین فرضی ۳ در خصوص تاثیر متغیر های

پژوهش در تقویت توانمندسازی مدیران

مولفه	آماره	$\bar{x}$	S	se	t
تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری	۴/۵۱	۰/۳۲۷	۰/۰۳۱	*۴۷/۲	
تقویت اعتماد به نفس	۴/۴۱	۰/۳۶۳	۰/۰۳۵	*۳۹/۵۴	
خود کنترلی	۴/۳۵	۰/۴۱۶	۰/۰۴۰	*۳۳/۲	
افزایش تعهدکاری	۴/۳۳	۰/۴۰۰	۰/۰۳۹	*۳۴/۱۵	
انگیزش	۴/۴۸	۰/۳۴۱	۰/۰۳۳	*۴۴/۵	
آزادی عمل	۴/۳۱	۰/۴۲۳	۰/۰۴۱	*۳۱/۷۴	

\*  $p \leq 0.01$

بر اساس یافته‌های جدول شماره ۲ و مقایسه میانگین نمره عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران، F مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/01$  معنی‌دار بوده است. بنابراین تأثیر عوامل شش‌گانه بر توانمندسازی مدیران یکسان نیست. بیشترین تأثیر مربوط به تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری با ۴/۵۱ و کمترین عامل مربوطه به آزادی عمل با ۴/۳۱ می‌باشد.

جدول ۲: مقایسه میانگین نمره عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران

S	$\bar{X}$	آماره مولفه
۰/۳۲۷	۴/۵۱	تقویت نگرش مثبت به محیط کاری
۰/۳۶۹	۴/۴۱	تقویت اعتماد به نفس
۰/۴۱۶	۴/۳۵	خود کنترلی
۰/۴۰	۴/۳۳	تعهد شغلی
۰/۳۴۱	۴/۴۸	انگیزش
۰/۴۲۳	۴/۳۱	آزادی عمل

$$t^2=47/31 \quad F=9/09 \quad p \leq 0/01$$

در زمینه تعیین تفاوت بین نظرات مدیران مدارس، در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی براساس متغیرهای دموگرافیک، تفاوت دیدگاه مدیران مرد و زن مورد سنجش قرار گرفت. بر اساس یافته‌های جدول شماره ۳، نتایج t مستقل نشان می‌دهد که در خصوص تعهد شغلی، دیدگاه مدیران مرد و زن در سطح  $p \leq 0/05$  معنی‌دار بوده است. بنابراین بین نظرات مدیران در خصوص تأثیر عامل تعهد شغلی بر توانمندسازی مدیران، بر حسب جنسیت، تفاوت وجود دارد.



جدول ۳: مقایسه تفاوت دیدگاه مدیران مرد و زن در خصوص عوامل مؤثر

بر توانمندسازی مدیران

P	t	مرد		زن		جنسیت آماره مؤلفه
		s	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	
۰/۴۲۸	۰/۷۲۸	۰/۳۶۲	۴/۵۳	۰/۲۸۷	۴/۴۸	تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری
۰/۰۵۳	۱/۱۹	۰/۳۶۵	۴/۴۷	۰/۳۵۱	۴/۳۴	تقویت اعتماد به نفس
۰/۰۸۹	۱/۷۱	۰/۴۱۴	۴/۴۱	۰/۴۱۰	۴/۲۷	خود کنترلی
۰/۰۳۹	۲/۰۹	۰/۴۲۹	۴/۴۱	۰/۳۵۰	۴/۲۵	تعهد شغلی
۰/۲۰۳	۱/۲۸	۰/۳۴۶	۴/۵۲	۰/۳۳۴	۴/۴۴	انگیزش
۰/۰۷۲	۱/۸۱	۴/۵۹	۴/۳۸	۳/۸۱	۴/۲۳	آزادی عمل

در زمینه تعیین تفاوت بین نظرات مدیران مدارس در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی براساس مقطع تحصیلی، یافته‌های جدول شماره ۴ نشان می‌دهد،  $F$  مشاهده شده در سطح  $p \leq 0/05$  معنی دار نبوده است. بنابراین بین نظرات مدیران بر حسب مقطع تحصیلی تفاوت وجود ندارد.

جدول ۴: مقایسه میانگین نمره عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران

بر حسب مقطع تحصیلی

p	F	متوسطه		راهنمایی		ابتدایی		مقطع تحصیلی آماره مؤلفه
		s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	s	$\bar{X}$	
۰/۵۰۹	۰/۶۸۰	۰/۳۰۸	۴/۴۹	۰/۳۴۶	۴/۴۸	۰/۲۹۰	۴/۵۷	تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری
۰/۱۲۴	۲/۱۳	۰/۲۹۳	۴/۳۹	۰/۳۸۷	۴/۳۰	۰/۳۲۰	۴/۵۴	تقویت اعتماد به نفس
۰/۷۰۸	۰/۳۵۶	۰/۵۲۴	۴/۲۹	۰/۴۰۵	۴/۳۴	۰/۳۷۸	۴/۴۰	خود کنترلی
۰/۱۹۳	۱/۶۷	۰/۳۵۵	۴/۲۱	۰/۴۲۴	۴/۳۲	۰/۳۳۲	۴/۴۰	تعهد شغلی
۰/۱۶۹	۱/۸۱	۰/۳۵۰	۴/۳۶	۰/۳۶۳	۴/۴۷	۲/۵۳	۴/۵۷	انگیزش
۰/۱۰۷	۲/۲۸	۰/۳۷۸	۴/۱۳	۴/۶۴	۴/۳۱	۰/۲۹۴	۴/۴۱	آزادی عمل

در زمینه تعیین تفاوت بین نظرات مدیران مدارس در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی براساس سطح تحصیلات، یافته‌های جدول شماره ۵ نشان می‌دهد،  $F$  مشاهده شده در خصوص تقویت اعتماد به نفس، خود کنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل در سطح  $p \leq 0/05$  معنی‌دار بوده است. بنابراین بین نظرات مدیران در خصوص عوامل مزبور بر حسب سطح تحصیلات تفاوت وجود دارد.

جدول ۵: مقایسه میانگین نمره عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران بر حسب

#### سطح تحصیلات

p	f	کارشناسی ارشد		کارشناسی		کاردانی		سطح تحصیلات آماره مؤلفه
		s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	s	$\bar{x}$	
0/068	2/75	0/366	4/39	0/252	4/55	0/340	4/56	تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری
0/037	2/40	0/349	4/28	0/358	4/41	0/358	4/50	تقویت اعتماد به نفس
0/050	3/08	0/479	4/22	0/359	4/33	0/387	4/46	خود کنترلی
0/029	3/68	0/425	4/21	0/351	4/30	0/394	4/46	تعهد شغلی
0/002	6/81	0/391	4/30	0/268	4/55	0/309	4/56	انگیزش
0/000	10/46	0/507	4/11	0/347	4/24	0/209	4/52	آزادی عمل

به منظور مقایسه تمام حالت‌های ممکن، در یک به یک میانگین‌ها از آزمون تعقیبی توکی<sup>۱</sup> استفاده شد. براساس یافته‌های جدول شماره ۶، اختلاف بین نظرات مدیران دارای مدرک کاردانی با کارشناسی ارشد معنادار بوده است. به عبارت دیگر، تأثیر تقویت اعتماد به نفس از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی، بیشتر از کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است.

<sup>۱</sup> - Tukey

جدول ۶: مقایسه زوجی اختلاف میانگین تقویت اعتماد به نفس از نظر مدیران

بر حسب سطح تحصیلات

سطح معناداری	اختلاف میانگین	آماره	سطح تحصیلات
۰/۰۳۷	۰/۲۲۲		کاردانی ← کارشناسی ارشد

براساس یافته‌های جدول شماره ۷، اختلاف بین نظرات مدیران دارای مدرک کاردانی با کارشناسی ارشد معنادار بوده است. به عبارت دیگر، تأثیر خود کنترلی از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی، بیشتر از کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است.

جدول ۷: مقایسه زوجی اختلاف میانگین خود کنترلی از نظر مدیران

بر حسب سطح تحصیلات

سطح معناداری	اختلاف میانگین	آماره	سطح تحصیلات
۰/۰۱۵	۰/۲۴۲		کاردانی ← کارشناسی ارشد

براساس یافته‌های جدول شماره ۸، اختلاف بین نظرات مدیران دارای مدرک کاردانی با کارشناسی ارشد معنادار بوده است. به عبارت دیگر، تأثیر تعهد شغلی از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی، بیشتر از کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است.

جدول ۸: مقایسه زوجی اختلاف میانگین تعهد شغلی از نظر مدیران

بر حسب سطح تحصیلات

سطح معناداری	اختلاف میانگین	آماره	سطح تحصیلات
۰/۰۳۵	۰/۲۴۷		کاردانی ← کارشناسی ارشد

براساس یافته‌های جدول شماره ۹، اختلاف بین نظرات مدیران دارای مدرک کاردانی با کارشناسی ارشد و کارشناسی با کارشناسی ارشد معنادار بوده است. به عبارت دیگر، تأثیر انگیزش از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی و کارشناسی، بیشتر از کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است.

جدول ۹: مقایسه زوجی اختلاف میانگین انگیزش از نظر مدیران

بر حسب سطح تحصیلات

سطح معناداری	اختلاف میانگین	آماره
		سطح تحصیلات
۰/۰۰۵	۰/۲۶۲	کاردانی ← کارشناسی ارشد
۰/۰۱	۰/۲۴۷	کارشناسی ← کارشناسی ارشد

براساس یافته‌های جدول شماره ۱۰، اختلاف بین نظرات مدیران دارای مدرک کاردانی با کارشناسی و کاردانی با کارشناسی ارشد معنادار بوده است. به عبارت دیگر، تأثیر آزادی عمل از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی، بیشتر از کارشناسی و کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است.

جدول ۱۰: مقایسه زوجی اختلاف میانگین آزادی عمل از نظر مدیران

بر حسب سطح تحصیلات

سطح معناداری	اختلاف میانگین	آماره
		سطح تحصیلات
۰/۰۱	۰/۲۸۲	کاردانی ← کارشناسی
۰/۰۰۱	۰/۴۱۲	کاردانی ← کارشناسی ارشد

### بحث و نتیجه گیری

در دنیای جدید، سازمان‌ها با نگرش تغییر، رقابت و فراز و نشیب رویاروی بوده و اصول سنتی مدیریت چون دیوان سالاری، فرماندهی و کنترل، مورد چالش واقع شده است. راهبردهای مبتنی بر کنترل دیوان سالاری؛ یعنی کاربرد مقررات، قوانین، دستورالعمل‌ها، سلسله مراتب اختیار و استانداردهای فعالیت‌ها برای یکنواخت کردن رفتارهای مدیران آموزشی، کارایی چندانی در بر نداشته است. مدیران برای بروز استعدادها و خلاقیت‌های خود، در پیچ و خم دیوان سالاری گرفتار شده و نمی‌توانند از توانایی‌های بالقوه خود استفاده کنند و به حل مسایل و مشکلات پردازند. مدیران سطوح پایین به ندرت توانا بوده‌اند و در شغل خود احساس باز دارندگی کرده و تمایلات خود را برای انجام مدیریت مفید از دست داده‌اند. سلسله مراتب بر این گونه افراد مستولی شده، قدرت در سطوح بالای سازمان آموزشی متمرکز است و رده‌های پایین سازمان ناتوان هستند.

در زمینه تقویت نگرش مدیران نسبت به محیط کار، نتایج نشان داد که فراهم شدن زمینه کار گروهی و مشارکت در مدرسه، بیشترین تأثیر را در تقویت نگرش مدیران نسبت به محیط کار داشته است که با پژوهش هوی و همکاران (۲۰۰۰) مبنی بر تقویت نگرش مدیران نسبت به محیط کار همسو می‌باشد.

در خصوص تقویت اعتماد به نفس مدیران در توانمندسازی آنان، نتایج نشان داد که باور داشتن توانایی‌های بالقوه خود، بیشترین تأثیر را در تقویت اعتماد به نفس داشته که با پژوهش وتن و کمرون (۱۹۹۸) مبنی بر تأثیر تقویت اعتماد به نفس مدیران در توانمندسازی همخوانی دارد.

در باب خود کنترلی مدیران در توانمندسازی آنان، نتایج نشان داد که تعصب خود خدمتی نداشتن، بیشترین تأثیر را در خود کنترلی داشته است که با پژوهش اسپریتیزر (۱۹۹۵) مبنی بر تأثیر خود کنترلی مدیران در توانمندسازی مدیران، در یک راستا می‌باشد.

در زمینه افزایش تعهد کاری مدیران در توانمندسازی آنان، نتایج نشان داد که احساس مسؤولیت در کار، بیشترین تأثیر را در افزایش تعهد کاری داشته است که با پژوهش گمینیان (۱۳۸۲) مبنی بر تأثیر افزایش تعهد کاری در توانمندسازی مدیران همسو می‌باشد.

در خصوص انگیزش مدیران در توانمندسازی آنان، نتایج نشان داد که درستی و عدالت، بیشترین تأثیر را در انگیزش مدیران داشته است که با پژوهش قاسمی (۱۳۸۲) مبنی بر انگیزش مدیران در توانمندسازی آنان مشابه می‌باشد.

در باب آزادی عمل مدیران در توانمندسازی، نتایج نشان داد که گزینش و انتخاب همکاران برای مدرسه، بیشترین تأثیر را در آزادی عمل مدیران داشته است که با پژوهش محمدی (۱۳۸۲) مبنی بر آزادی عمل مدیران در توانمندسازی آنان در یک راستا می‌باشد.

در زمینه تفاوت نظرات مدیران مدارس در مورد عوامل مؤثر بر توانمندسازی، نتایج نشان داد که تأثیر تقویت اعتماد به نفس از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی، بیشتر از کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است. تأثیر خود کنترلی از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی، بیشتر از کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است. تأثیر تعهد شغلی از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی، بیشتر از کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است. تأثیر انگیزش از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی و کارشناسی، بیشتر از کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است، و این که تأثیر آزادی عمل نیز از نظر مدیران دارای مدرک کاردانی، بیشتر از کارشناسی و کارشناسی ارشد در توانمندسازی مدیران است.

از آنجا که مهمترین عنصر سازمان‌های آموزشی، مدیران آن سازمان‌ها می‌باشد، با ایجاد توانمندسازی می‌توان معیارهای ارزشمندی همچون خود باوری، اعتماد به نفس و تعهد کاری را در آنها ایجاد کرد. مدیران با انگیزش و اعتماد به نفس بالا می‌توانند نگرش مثبتی به سازمان و محیط کار خود داشته باشند و از سوی دیگر با مسؤولیت‌پذیری و تعهد کاری بیشتر به انجام کار پردازند.

در یک نتیجه‌گیری کلی، با توجه به نتایج سؤالات تحقیق می‌توان بیان کرد که عواملی چون تقویت نگرش مثبت نسبت به محیط کاری، تقویت اعتماد به نفس، خود کنترلی، تعهد شغلی، انگیزش و آزادی عمل، بر توانمندسازی مدیران تأثیر بسزایی دارند. البته این تأثیر در زمینه‌های مختلف متفاوت است؛ لیکن در مجموع تأثیرات مطلوبی را به همراه خواهد داشت. بر این مبنا مسؤولان و مدیران عالی سازمان، باید تمهیدات لازم برای توانمندسازی مدیران مدارس را فراهم آورده و با توجه به تأثیر عوامل فوق آنها را در این حیطه یاری نمایند.

### منابع

- ۱- عبدالمهی، ب. و نوه‌ابراهیم، ع.ا. (۱۳۸۵). *توانمندسازی کارکنان*، تهران: نشر ویرایش.
- ۲- قاسمی، ب. (۱۳۸۲). *تئوری‌های رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات هیأت.
- ۳- گمینیان، و. (۱۳۸۲). *توانمندسازی در آموزش و پرورش، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*. شماره ۳۵ و ۳۶.
- ۴- محمدی، م. (۱۳۸۲). *ارزیابی راههای توانمندسازی کارکنان دانشگاه، بیرجند*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس.
- ۵- نادری، ع.ا. و سیف نراقی، م. (۱۳۸۲). *روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی*. تهران: انتشارات بدر.
- 6- Conger, J. A. and Kanungo, R.N. (1998). "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice" *Academy of Management Reviews*, 8 (3), 471-482.
- 7- Gordon, G. (1993). *A Diagnostic Approach to Organization Behavior*. New York: Allyn; Bacon.
- 8- Hoy, W.K, Tarter, C.J. and Kottkamp, R.B. (2000). *Open Schools, Health Schools*. Newbury Park: say production.
- 9- Laschinger, k. S. and Fingan, J. (2005). "Using Empowerment to Build Trust and Respect in the Workplace." *Nose cone*. 23(1), 1-13

- 10- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, Measurement and Validation. *The Academy of management Journal*. 39 (2), 483-504.
- 11- Whetten, D.A. and Cameron, K.S. (1998). *Developing Management Skills*. New York: Addison- Wesley; Wheelman.