



## طراحی الگوی توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در نظام آموزشی؛ مطالعه موردی مناطق شمال شرقی ایران

سیما نوید بخش

دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

مسلم چرایین (مسئول مکاتبات)

استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

Moslemch2015@gmail.com

احمد اکبری

استادیار، گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.

احمد زنده‌دل

استادیار، گروه آمار، واحد نیشابور، دانشگاه آزاد اسلامی، نیشابور، ایران.

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۲/۰۶

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۸/۱۸

### چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش شمال شرق کشور انجام گرفته است. روش: این پژوهش از نظر هدف اکتشافی و از نظر روش تحقیق آمیخته بوده است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۷۸ نفر از خبرگان جامعه علمی و متخصصان آموزش و پرورش هستند (۱۸ نفر اساتید دانشگاهی و ۶۰ نفر از مدیران و خبرگان آموزش و پرورش) و در بخش کمی ۲۰۷ نفر از مدیران و معاونین آموزش و پرورش شمال شرق کشور که به روش تصادفی خوشه ای انتخاب شدند. ابزار جمع آوری اطلاعات در بخش کیفی شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی، پرسشنامه محقق ساخته بود. برای تعیین پایایی و اعتبار ابزار اندازه گیری نیز از آلفای کرونباخ، روایی محتوایی و هم‌زمان استفاده شد. به منظور تحلیل داده‌های کیفی از روش داده بنیاد و داده‌های کمی برای مشخصات نمونه آماری از شاخص‌های توصیفی و با استفاده از نرم افزار اس پی اس انجام شده است. برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است برازش و تحلیل عاملی تأییدی مدل ارائه شده توسط نرم‌افزار پی ال اس استفاده شد. یافته‌ها: نتایج کلی تحقیق حاکی از آن است که ابعاد توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان شامل عوامل علی، زمینه ای، راهبردی، پدیده محوری، مداخله گر، پیامدها و نتایج بعد و مشتمل بر ۹ مؤلفه می‌باشد که مدل نهایی بر اساس آن ارائه گردیده است. اجرای محاسبات لازم در نرم‌افزار ضمن تأیید روابط بین متغیرهای مکنون در مدل ساختاری نشانگر این است داده‌ها به طور بسیار مناسبی برازش یافته است. نتیجه گیری: با توجه به نتایج تحقیق می‌توان عنوان نمود که تمرکز بر متغیرهای توانمندسازی می‌تواند جایگاه مدیریتی زنان را ارتقاء بخشد.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان، آموزش و پرورش، شمال شرق ایران.

## ۱- مقدمه

یکی از مهم ترین چالش های عصر حاضر در سازمان ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری و ظرفیت های بالقوه انسانی است (چاگون رودریگز<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۲: ۴۱۸). افراد توانمند خود راهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات بیرونی و درونی سامان را دارند. به همین دلیل اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمند سازی منابع انسانی را به عنوان راهبرد اثر گذار بر عملکرد و شایستگی نیروی انسانی معرفی کرده اند (آندرسکی<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۹۸۳). توانمندسازی به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است. ویژگی اصلی توانمندسازی کارکنان همسو کردن اهداف فردی و سازمانی است (سان<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۲۶۳). در توانمندسازی کارکنان نه تنها نیازمند اختیارند بلکه می باید آموزش مناسب و اعتبار مالی و اطلاعات اساسی نیز داشته باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم های خود پاسخگو باشند (یائو<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۴). برخی دیگر توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز که مستلزم واگذاری اختیار تصمیم گیری های اساسی به زیر دستان است، تعریف کرد. توانمندسازی، کارکنان را به مشارکت در مدیریت قادر می سازد؛ و اصطلاحی وسیع تر از خویشن داری (خودکنترلی) است (وانگ<sup>۵</sup> و دیگران، ۲۰۲۲: ۱۱۳). مسئله اصلی این پژوهش این است که اساسا شرایط سازمانی آموزش و پرورش به گونه ای است که لزوم توجه به حل مشکلات و تنگناها در حال و آینده به خوبی احساس می شود و آنچه که در شرایط کنونی و محیط پیچیده این نهاد بیش از پیش احساس می شود، لزوم پرداختن به مقوله توانمندسازی و تدوین الگوی مناسب آن در آموزش و پرورش است؛ فرایند توانمندسازی علاوه بر بحث آموزش و توسعه شایستگی های

کارکنان زمینه سازمانی برای بروز شایستگی های آنان می باشد (زانگا و دجویانیس<sup>۶</sup>، ۲۰۲۳: ۱۰۲۴). از طرفی، در تبیین دلایل اصلی عدم حضور زنان در پست های مدیریتی می توان پنج علت کلان را ذکر نمود: نخست؛ شکاف جنسیتی، دوم؛ مسئولیت های خانوادگی، سوم؛ موانع سازمانی، چهارم؛ موانع مذهبی، اجتماعی و فرهنگی و پنجم؛ نگرش منفی به توانایی های زنان (مای مالتا<sup>۷</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۵۸۴-۵۸۷).

اهمیت بررسی این پژوهش را می توان اینگونه تبیین نمود که بر اساس شاخص «قانون گذاری، مقامات ارشد و مدیران»<sup>۸</sup> حضور زنان نسبت به مردان در پست های مدیریتی ۲۲ درصد بوده است (۱۸ زن در مقابل ۸۲ مرد). اگرچه زنان و مردان به طور یکسان مسیرهای ارتقای شغلی در آموزش و پرورش را طی می کنند اما نتایج پژوهش ها نشان می دهد که مردان سه برابر بیشتر از زنان به مدیریت در آموزش عالی دست می یابند (آپالازا لورنته<sup>۹</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۵۳). در همین راستا، مؤسسه آموزش عالی ایالات متحده در سال ۲۰۲۲ اعلام داشته است که زنانی که از سال ۲۰۱۴ وارد آموزش و پرورش شده اند فرصت های کمی برای دستیابی به پست های مدیریتی در سطح بالای نظام آموزشی داشته اند (مک لین<sup>۱۰</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۳۳۷). این در حالی است که بر اساس نتایج پژوهش های داخلی ۹۰ درصد از معلمان مدارس ابتدایی ایران بانوان هستند اما فقط ۲۰ درصد از مدیران مدارس ابتدایی را زنان بر عهده دارند. این وضعیت ریشه در تاریخ مردسالاری دارد (الوانی و دیگران، ۱۳۹۹؛ بنی اسدی و فتاحی، ۱۴۰۱).

بایستی اذعان داشت هدف پژوهش کنونی بررسی تمایزات و تبعیض های جنسیتی نبوده و مطالب ارائه شده به عدم توازن بین حضور زنان در مشاغل و کسب پست های مدیریتی اشاره دارد. از آنجا که توانمندسازی زنان یک هدف ذاتی حقوق

6- Zanga & De Gioannis

7- May Maletta

8- Legislators, senior officials and managers

9- Apaolaza-Llorente

10- McLean

1- Cachon-Rodriguez

2- Anderski

3- Sun

4- Yao

5- Wang

جدول ۱- تفاوت های دو مفهوم توانمندی و قدرت (منبع: بلت ۳ و دیگران، ۲۰۲۳)

توانمند بودن	قدرت
منبع داخلی	منبع خارجی
هر کس می تواند آنرا بصورت کامل داشته باشد.	تعداد اندکی آنرا بصورت کامل دارند.
قابلیت وا داشتن دیگران به انجام آنچه که خود می خواهند.	قابلیت وا داشتن دیگران به انجام آنچه که دیگران می خواهند.
به دست آوردن بیشتر آن، بر آنچه دیگران دارند، تاثیری نمی گذارد.	به دست آوردن بیشتر آن، متضمن گرفتن از فرد دیگر است.
به همکاری می انجامد.	به رقابت می انجامد.

با تعاریف فوق، می توان به تعریفی متداول از توانمندسازی دست یافت و آن این است که توانمندسازی ارزش ها، امیدها و ابتکارات مرتبط با توزیع اختیارات و تقسیم قدرت در سرتاسر سازمان را تشریح کرده و به شرح ذیل کاربرد می یابد:

- دادن اختیار به رده های پایین سازمان در حد امکان؛
- واگذاری حل مشکل به افرادی که به آن نزدیک ترند؛
- واگذاری شغل به افراد و عدم ایجاد مانع به منظور اینکه بتوانند کارشان را انجام دهند؛
- افزایش احساس مالکیت نسبت به کار و سازمانشان؛
- جلب اعتماد کارکنان به منظور انجام کارهای صحیح (ظفر<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۲۲: ۴۱).

## ۲-۲- سطوح توانمندسازی

برخی از محققین سطوح خاصی را برای توانمندسازی در نظر گرفته اند به طور مثال ویلسون با توجه به دو عامل رشد افراد

بشر است که در سلامتی و رفاه زنان مؤثر می باشد، می توان به خلأ شناسایی مؤلفه های توانمندسازی در پژوهش ها اشاره کرد و تاکنون در ایران گام مناسبی برای بهبود روش های معمول شناسایی این مؤلفه ها برداشته نشده است. در این پژوهش مفاهیم کلیدی و نظری توانمندسازی زنان بررسی خواهد شد و رویکردهای متداول شناسایی مؤلفه های توانمندسازی به طور انتقادی، بررسی خواهد شد. در نهایت پژوهشگر به این سؤال پاسخ می دهد که الگوی توانمندسازی و ارتقا جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش چگونه است؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### ۲-۱- مفهوم توانمند سازی

توانمند سازی به تفویض اختیار به افراد اشاره دارد که افراد را قادر می سازد در لایه های پایین سازمان به تصمیم گیری بپردازند. توانمند سازی، با اعتماد به انگیزش، تصمیم گیری و بخصوص شکستن مرزهای درونی بین مدیریت و کارکنان ارتباط دارد. بنابراین، توانمندسازی یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیم هایی را در فرآیند خدمت رسانی خود اتخاذ کنند که پیش بینی همه آنها در قالب رویه ها و مقررات مشکل است (خانال<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۶۱۳).

توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی (وو<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۲۹۷).

با این تعاریف شاید به نظر رسد توانمندسازی به معنای قدرت فردی و سازمانی است، حال آنکه اینگونه نیست. در واقع، توانمندسازی و قدرت دارای تفاوت های زیادی با هم می باشند که در جدول ذیل بدان پرداخته می شود:

3- Belte  
1- Zafar

1- Khanal  
2- Wu

تا سطح عملیاتی مشارکتی فعال داشته باشند (نرو و دیگران، ۲۰۲۳: ۲۰۴۷-۲۰۴۶).

## ۲-۳- ارکان توانمندسازی

سانکاک<sup>۳</sup> معتقدست که سه رکن اساسی توانمندسازی که در واقع مراحل و فرآیند تواناسازی را معرفی می کنند عبارتند از:

- ۱- مشارکت همگانی در اطلاعات؛
- ۲- ایجاد خودمختاری با تعیین مرز و حدود؛
- ۳- جایگزینی تیم های خودگردان به جای سلسله مراتب (سانکاک، ۲۰۲۳: ۷-۹).

## ۲-۴- رویکردهای نیل به توانمندسازی

- ❖ آموزش کارکنان: که نتیجه آن افزایش اعتماد به نفس و استفاده بهینه از فرصت های آتی می گردد؛
- ❖ اعتماد به کارکنان: که نتیجه آن افزایش قدرت تصمیم گیری به ویژه مدیریت در زمان بحران می باشد؛
- ❖ تاکید بر نقاط قوت کارکنان: که نتیجه آن اتخاذ تصمیمات درست و کاهش در هزینه های فردی و سازمانی می باشد؛
- ❖ تبادل اطلاعات: که نتیجه آن همکاری هرچه بیشتر میان نیروها، حصول هماهنگی و نیل به هدف سازمان سریع تر خواهد بود (کیان<sup>۴</sup> و دیگران، ۲۰۲۳: ۴۷-۴۵).

## اثرات و نتایج توانمندسازی منابع انسانی: برخی از

مهمترین پیامدها و اثرات توانمندسازی منابع انسانی در قالب جدول ۲ تبیین می گردد:

و توسعه سازمان، چهار سطح را برای توانمندسازی معرفی می کند که عبارتند از:

- ۱- سطح کار؛
- ۲- سطح محل کار؛
- ۳- سطح واحد؛
- ۴- سطح سازمان (سو<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۲۲: ۱۶۹-۱۷۱).

به اعتقاد نرو<sup>۲</sup> و همکاران رشد افراد تا به حدی است که سازمان آماده است تا افراد را در فرایند توانمندسازی درگیر نماید و توسعه سازمانی جدی است که در آن تغییر، مورد هدف قرار می گیرد. در پایین تر سطح کارها مبنای تغییر هستند و در بالاترین سطح، سازمان با توانمندسازی افراد در سطح کار، ساختار کار افراد تغییر می کند و وظایف بیشتری به افراد محول می شود که موجب بامعناشدن کار افراد می شود. در سطح محل کار بسیاری از کارهای روزانه مدیران به تیم ها تفویض می شود در این سطح افراد علاوه بر مهارت هایی که برای انجام یک کار نیاز دارند باید از مهارت های اضافی نیز برخوردار باشند. این مهارت ها مستلزم وجود یک سازمانی است که بر روی برنامه های آموزش خود سرمایه گذاری کنند. توانمندسازی در سطح واحد شامل مشارکت در مدیریت و اداره یک واحد از سازمان بزرگتر است. توانمندسازی در این سطح نیازمند ساختاری مسطح و غیر بوروکراتیک است و حتی الامکان باید یک سطح بین مدیر و کارکنان به منظور تسریع جریان ارتباط بین آنها شکل گیرد. در این سطح کارکنان بر مسیری که واحد آنها در حال حرکت است تأثیر می گذارند آنها به شکل گیری سیاستگذاری ها کمک می کنند. و بالاخره توانمندسازی در سطح سازمان، شکل گسترده توانمندسازی در سطح واحد است. در این سطح کارکنان علاوه بر مشارکت در تصمیم گیری واحد خود باید در سطح سازمانی که خود جزئی از آن هستند نیز مشارکت نمایند به عبارت دیگر کارکنان باید به طور کامل در اداره کل سازمان ها از توسعه تکنولوژی گرفته

4- Sancak  
1- Qian

2- Su  
3- Nero

منابع انسانی غیر توانمند	منابع انسانی توانمند
از سوی افراد صاحب اختیار موظف به انجام آن شوند.	در زمینه های جدید (از قبیل فرایند بهبود و فن آوری پیشرفته (منابع را بهینه کنند.
۶- فاقد اعتماد به نفس بوده و فکر می کنند فاقد استعدادها و خلاقیت های لازم اند و دیگران به آنها اعتمادی ندارند.	۶- دارای اعتماد به نفس بوده و فکر می کنند که مستعد، خلاق و مورد اعتمادند.
۷- احساس می کنند عاجز از انتخاب چگونگی انجام کارهایشان هستند.	۷- احساس می کنند که خودشان به خوبی قادرند در خصوص زمان و چگونگی انجام وظایف شان تصمیم گیری کنند.

در خصوص پیشینه پژوهش بایستی اذعان داشت طیف وسیعی از پژوهش های مرتبط با مدیریت زنان در حوزه های مختلف صورت گرفته است. با اینحال برخی از مهمترین پژوهش های صورت گرفته با محوریت مدیریت زنان در آموزش و پرورش به اجمال در ذیل بررسی می گردند.

یافته های مقاله خدادادی و دیگران (۱۴۰۱) با عنوان «تعیین و اولویت بندی ابعاد و شاخص های قابلیت های مدیریتی و حرفه ای زنان (مطالعه موردی سازمان پژوهش و آموزش وابسته به استانداری خوزستان)» نشان داد در ارتباط با قابلیت های مدیریتی و صلاحیت های حرفه ای زنان ۵ سطح و ۱۵ شاخص وجود دارد که در سطح نخست (تعیین مطلوبیت های راهبردی اساسی، تحلیل راهبردی و راه یابی راهبردی)؛ سطح دوم (دانش حرفه ای و تعهد حرفه ای)؛ در سطح سوم (رهبری و شناسایی موانع ورود زنان)؛ در سطح چهارم (بستگی های پژوهشی، بستگی های تکنولوژیکی، بستگی های سیاسی جهانی و بین المللی و انجام عمل حرفه ای) و در سطح پنجم (بستگی های اجتماعی، بستگی های فرهنگی و بستگی های اقتصادی) بودند. یافته های پژوهش ملکی و دیگران (۱۴۰۱) با عنوان: «ارائه مدل

جدول ۲- اثرات و نتایج توانمندسازی منابع انسانی (منبع: استفن ۱، ۲۰۲۲):  
(۱۳۵)

منابع انسانی غیر توانمند	منابع انسانی توانمند
۱- منتظر هستند تا ما فوق تصمیم بگیرد که چه کسی اختیار رسیدگی به مشکل را دارد و در برابر آن مسئول است به عبارتی همواره منتظر کسب تکلیف هستند.	۱- در موقعیت های مبهم دارای ابتکار عمل هستند و مشکلات را به شیوه ای تعریف می کنند که قادر به تجزیه و تحلیل بهتر و دستیابی به تصمیمات بیشتر باشند
۲- قادرند با مشکلات بطور کار آمد برخورد کنند اما نمی توانند فرصتهای محتمل را تشخیص دهند.	۲- قادرند در موقعیت های مهم از قبیل زمانی که شکایات مشتریان و یا تهدیدهای رقابتی افزایش می یابد، فرصت ها را تشخیص دهند.
۳- اطلاعات، ادله و نتیجه گیریهای سایرین بویژه افراد صاحب نفوذ را به سرعت و بدون انجام بررسی های لازم می پذیرند. در مورد اطلاعاتی که در اختیار دارند بحث می کنند اما هرگز قادر نیستند از این اطلاعات در راستای اهداف مشترک استفاده کنند.	۳- قادر به کار گیری مهارتهای فکری مهم از قبیل آشکار ساختن و آزمایش مفروضات و ارزیابی دلایل ارایه شده هستند. همچنین قادرند در مورد اینکه تصمیمات و اقداماتشان در راستای اهداف مشترک است دلایل محکمی ارایه دهند.
۴- به بهبود فردی یا اثر بخشی تیمی تمرکز دارند اما قادر به درک مشکلات که فراتر از گروه هستند، نیستند. قادر به ارایه راه حل های یک بار مصرف هستند اما برای سیستماتیک نمودن آنها با مشکل مواجه می شوند به شدت متکی به سیستم های موجود بوده حتی اگر این سیستم ها کارایی خود را از دست داده باشند.	۴- بر روی فرصتها کار کرده و آنها را مورد شناسایی قرار می دهند تا بتوانند بدین طریق فعالیتها، مستندات، سیستم های ارتباطی و اطلاعاتی را سیستماتیک نموده، مشکلات سیستماتیک را شناسایی و رفع کرده و در نهایت سیستمهایی را که قادر نیستند چیزی به ارزش مشتری بیافزایند اصلاح و یا از رده خارج کنند.
۵- تنها زمانی توجه خود را به مساله منابع معطوف میدارند که	۵- در تلاش اند از طریق کاهش هزینه ها و یافتن فرصتهایی برای سرمایه گذاری

2- Stephen

که با افزایش سلامت عمومی، فرسودگی شغلی کاهش و با کاهش میزان سلامت عمومی، فرسودگی شغلی افزایش می‌یابد، اما بین سلامت عمومی و کفایت اجتماعی ارتباط معناداری وجود ندارد. یافته‌های مقاله حسین زاده (۱۳۹۳) با عنوان: «بررسی ارتباط بین رهبری معنوی و توانمندسازی (مورد مطالعه: دبیران زن مقطع متوسطه شهرستان ساوه)» نشان داد رابطه مثبت و معنادار رهبری معنوی و توانمندسازی از یک سو و از سوی دیگر رابطه مثبت رهبری معنوی با ابعاد توانمندسازی دارد. یافته‌های پژوهش تانزیله<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۳) با عنوان: «توانمندسازی مدیریت زنان برای تحقق توسعه پایدار در مناطق شمال غربی غنا» نشان داد آموزش مدیریتی زنان در سطوح بالا، اعتماد به آنان و مداخله سازمان‌های حقوقی و فراملی برای نظارت بر اعطای مدیریت به زنان سه شرط اصلی برای توانمندسازی مدیریت زنان است. به عقیده نویسندگان این موضوع می‌تواند به حضور گسترده زنان در مسائل توسعه پایدار نیز کمک کند. یافته‌های پژوهش آدهیکاری<sup>۲</sup> و دیگران (۲۰۲۳) با عنوان: «توانمندسازی مدیریتی زنان در هند بر اساس روش تصمیم‌گیری چند معیاره» نشان داد مواردی همچون حمایت خانواده، حمایت مالی، آموزش و اعتماد مهمترین اصول توانمندسازی برای مدیریت زنان هند است. یافته‌های پژوهش میچالیدس<sup>۳</sup> و دیگران (۲۰۲۳) با عنوان: «کاوش کیفی در خصوص مدیریت زنان در مشاغل اثرگذار» نشان داد وابستگی اقتصادی اصلی‌ترین عامل عدم حضور زنان در سطوح بالای مدیریتی است.

نوآوری این مقاله را می‌توان از چند حیث مورد تدقیق قرار داد:

- بررسی مهمترین چالش‌های مدیریتی زنان در نظام آموزش و پرورش؛
- بررسی مولفه‌های توانمندسازی جایگاه مدیریتی زنان در نظام آموزش و پرورش؛

توانمندسازی مدیران زن برای موفقیت در گذر از موانع شیشه‌ای» نشان داد که مدیران زن تحول‌پذیر از خود رفتارهای رهبر معابانه نشان می‌دهند و از همه مهمتر غریزه زنانه مدیران زن مطابق با رفتارهای رهبری تحول‌آفرین است. در نتیجه، زنان بیشتر تحت تأثیر موانع فردی قرار می‌گیرند و با تکیه بر غریز زنانه خود قادر به غلبه بر موانع سقف شیشه‌ای هستند. کاهش بهره‌وری در گروهی که باور به وجود موانع بر سر راه پیشرفت خود دارند؛ افزایش استرس و فشار شغلی؛ افزایش احتمال استعفا و خروج کارکنانی که سقف شیشه‌ای باور کردند؛ کاهش تعهد کاری و سازمانی؛ کاهش انگیزه کاری؛ احساس ناامیدی از پیامدهای باور به سقف شیشه‌ای می‌باشد. یافته‌های پژوهش مومنی و دیگران (۱۴۰۰) با عنوان: «بسترها و راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن» نشان داد که بسترهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن شامل سه مقوله اصلی، پنج مقوله فرعی و ۱۴ مفهوم بود که مقوله‌های اصلی شامل انسانی (با دو مقوله فرعی خودتنظیمی و برون‌تنظیمی)، اجتماعی (با دو مقوله فرعی بسترسازی محیطی و حمایت جامعه) و مدیریتی (با یک مقوله فرعی سابقه مدیریتی) بودند. همچنین، راهبردهای توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیران آموزشی زن شامل چهار مقوله اصلی، هفت مقوله فرعی و ۱۶ مفهوم بود که مقوله‌های اصلی شامل توسعه مدیریت (با دو مقوله فرعی فعالیت‌های عمومی و فعالیت‌های تخصصی)، پتانسیل‌های فردی (با دو مقوله فرعی روانشناختی و انسانی)، محیطی و سیاسی (با دو مقوله فرعی دیدگاه جامعه و نگاه حاکمیتی) و اعتبارات (با یک مقوله فرعی سرمایه‌گذاری مالی) بودند. یافته‌های پژوهش صلیبی و مدرسی (۱۳۹۵) با عنوان: «بررسی رابطه سلامت عمومی با فرسودگی شغلی و کفایت اجتماعی معلمان زن مدارس ابتدایی شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۲» نشان داد بین سلامت عمومی و فرسودگی شغلی ارتباط معکوس و معناداری وجود دارد؛ به این معنی

1- Michaelides

1- Tanzile  
2- Adhikari

ردیف	شاخص	تعداد	درصد
	مرد	۱۰۱	۴۸.۸
۲	سن	از ۲۵ تا ۳۰ سال	۱۹.۸
		از ۳۱ تا ۳۵ سال	۲۳.۶
		از ۳۶ تا ۴۰ سال	۱۷.۳
		از ۴۱ تا ۴۵ سال	۱۹.۳
		از ۴۶ تا ۵۰ سال	۱۱.۶
		بیش از ۵۱ سال	۸.۴
۳	تحصیلات	کارדانی و کمتر	۲۱.۲
		کارشناسی	۴۷.۳
		کارشناسی ارشد	۳۱.۴
۴	سابقه و تخصص	کمتر از ۱۰ سال	۱۷.۹
		بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۲۴.۲
		از ۱۶ تا ۲۰ سال	۲۷.۵
		از ۲۱ تا ۲۵ سال	۱۸.۳
	بیش از ۲۶ سال	۲۵	۱۲.۱

روش گردآوری اطلاعات مورد نیاز پژوهش در مرحله تدوین ادبیات، مطالعات کتابخانه‌ای، جستجو در اینترنت، مطالعه مقالات، کتب، مجلات، پایان‌نامه‌ها و سایر پایگاه‌های علمی معتبر است. پژوهش در سه مرحله اجرا می‌گردد. مرحله اول که به صورت "کیفی" انجام می‌شود، داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با اساتید دانشگاهی و مسئولین و مدیران آموزش و پرورش گردآوری شدند. در مرحله دوم "تم‌های کلیدی" استخراج شده و به مدل مربوطه تبدیل می‌شوند. و در مرحله آخر نیز "آزمون مدل" استخراج شده صورت می‌گیرد که این مرحله به صورت کمی انجام شد. مرحله اول این پژوهش به صورت کیفی انجام شده است. استراتژی پژوهشی مورد استفاده در این مرحله "نظریه گراند تئوری (داده بنیاد)" است. از آنجائی که طراحی الگوی توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان مورد نظر این پژوهش بوده است، لذا راهبرد نظریه داده بنیاد انتخاب شد تا با این هدف سازگاری داشته باشد. همچنین روشمندی آن در عین تکیه بر دیدگاه‌های مشارکت کنندگان، و نیز اختتام آن به مجموعه‌ای از قضایا و مدلی آزمون‌پذیر در مرحله پژوهش

طراحی الگوی توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در نظام آموزشی.

## روش پژوهش

این پژوهش از نوع آمیخته است که در آن از رویکرد اکتشافی و مدل تدوین نظریه و گونه شناسی این پژوهش‌ها استفاده می‌شود. جامعه آماری تحقیق در بخش کیفی شامل ۷۸ نفر از خبرگان جامعه علمی و متخصصان آموزش و پرورش (۱۸ نفر اساتید دانشگاهی و ۶۰ نفر از مدیران و خبرگان آموزش و پرورش) هستند. در جدول شماره ۳ مشخصات دموگرافیک خبرگان در بخش کیفی نشان داده می‌شود.

### جدول ۳- مشخصات دموگرافیک مصاحبه

شوندگان در بخش کیفی

ردیف	شاخص	تعداد	درصد
۱	جنسیت	زن	۲۴
		مرد	۶۹.۳
۲	سن	بین ۳۵ تا ۴۰ سال	۳۰.۷
		از ۴۱ تا ۴۵ سال	۲۴.۳
		از ۴۶ تا ۵۰ سال	۲۵.۷
		بیش از ۵۱ سال	۱۹.۳
۳	تحصیلات	کارشناسی ارشد	۵۸.۹
		دکتری	۴۱.۱
۴	سابقه و تخصص	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۵۰
		از ۲۱ تا ۲۵ سال	۳۲.۱
		بیش از ۲۶ سال	۱۷.۹

همچنین، در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل ۲۰۷ نفر از مدیران و معاونین آموزش و پرورش شمال شرق کشورند که به روش تصادفی خوشه‌ای انتخاب شدند. در جدول شماره ۴ مشخصات دموگرافیک خبرگان در بخش کمی نشان داده می‌شود.

### جدول ۴- مشخصات دموگرافیک مصاحبه شوندگان در بخش کمی

ردیف	شاخص	تعداد	درصد
۱	جنسیت	زن	۱۰۶
		مرد	۵۱.۲

الف) صاحب‌نظران حوزه مدیریت (به‌ویژه اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت) شامل صاحب‌نظران حوزه مدیریت و به‌ویژه افرادی که در زمینه طراحی مدل توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش شمال شرق کشور دارای سوابق علمی، پژوهشی و آموزشی می‌باشند در دانشگاه ای دولتی و غیردولتی تحصیل نمودند. با توجه به تعداد محدود این افراد، نمونه موردبررسی به‌صورت نظری (غیر احتمالی) و هدفمند موردبررسی و مصاحبه قرار گرفته است. یعنی تمرکز بر افرادی بوده است که آگاهی بیشتری نسبت به موضوع پژوهش داشته‌اند.

ب) کلیه مدیران و معاونین آموزش و پرورش با توجه به اینکه تحقیق و همچنین برنامه‌های توسعه هر سازمانی باید به تایید مدیران و مسئولین آن سازمان برسد، لذا مدیران و معاونان در جریان این پژوهش قرار می‌گیرند. بنابراین گروه جامعه آماری دوم این تحقیق با مشورت اساتید راهنما و مشاور، کلیه مدیران و معاونین آموزش و پرورش بودند که به‌صورت هدفمند اقدام به نمونه‌گیری و بررسی نمونه و انجام مصاحبه با آن‌ها صورت پذیرفت.

حجم نمونه در مرحله کیفی با توجه به سطح اشباع بوده است یعنی، محقق تا جایی به مصاحبه‌ها ادامه داد که مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های جدیدتری منجر می‌گردد و شناخت بیشتری نسبت پذیرش، مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده آن و نحوه اجرای آن حاصل شود، و اگر مصاحبه‌های بیشتر به داده‌های بیشتری منجر نشود و داده‌های قبلی تکرار گردد، محقق مصاحبه‌ها را متوقف می‌نماید. لذا، ضمن هدفمند بودن روش نمونه‌گیری، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی نیز بهره گرفته شد و از افراد مورد مصاحبه خواسته شد که افرادی را که در این خصوص می‌توانند داده‌های کیفی مناسبی به ما ارائه دهند را معرفی کنند. یک سنجه زمانی روایی محتوا دارد که واجد پرسش‌های لازم برای سنجش همه ابعاد و ویژگی‌های متغیر موردنظر باشد. با هدف حصول اطمینان از روایی محتوای

منجر به انتخاب آن به‌عنوان راهبرد پژوهش در مرحله کیفی شود. با مشخص شدن عوامل مؤثر بر توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان، پرسشنامه‌ای جهت نظرسنجی از متخصصینی که با مسائل روزمره در این زمینه درگیر هستند، تنظیم شد و به بررسی سؤالات پژوهش با آزمونهای آماری مناسب پرداخته شد.

### ۳-۱- ابزار پژوهش

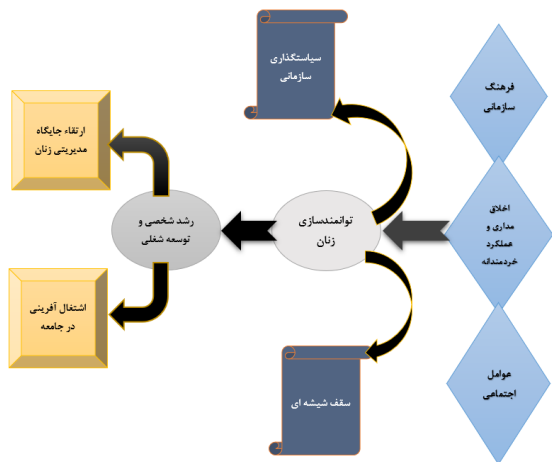
به‌منظور ثبت داده‌های کیفی و تمرکز بیشتر مصاحبه‌کننده بر فرآیند مصاحبه، و با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان، تقریباً تمام مصاحبه‌ها ضبط شد و همچنین از نکات کلیدی هر مصاحبه یادداشت‌برداری می‌شد. در پژوهش حاضر با ۱۸ نفر از اساتید دانشگاهی و ۶۰ نفر از مدیران و خبرگان جامعه علمی و متخصصان آموزش و پرورش می‌باشند که از سوابق اجرایی در سطوح تصمیم‌گیری برخوردار بوده و به‌اصطلاح خبرگان آگاه نام دارند. در مجموع ۷۸ نفر به‌صورت نیمه ساختاریافته مصاحبه به عمل آمد. در بخش کمی همچنین گویه‌های پرسشنامه‌ای پژوهشگر ساخته با ۶۰ گویه تدوین شد؛ نحوه تخصیص سؤالات در بین ابعاد مدل توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش شمال شرق کشور بدین صورت بوده است که سیاست‌گذاری سازمانی از سوال ۱ تا ۵، فرهنگ سازمانی ۶-۱۱، اخلاق‌مداری و عملکرد خردمندانه ۱۲-۱۸، عوامل اجتماعی ۲۲-۱۹، توانمندسازی زنان ۲۳-۳۴، سقف شیشه‌ای ۳۵-۴۲، رشد شخصی و توسعه شغلی ۴۳-۴۷، ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان ۴۸-۵۴، اشتغال‌آفرینی در جامعه ۵۵-۶۰ می‌باشد این سنجه مبتنی بر نکات، تعابیر و اصطلاحات برآمده از نقل قول‌های مشارکت‌کنندگان آن بر پایه طیف ۵ گزینه ای لیکرت، از خیلی زیاد (۵) تا خیلی کم (۱) تنظیم شده بود.

### ۳-۲- شیوه اجرای پژوهش

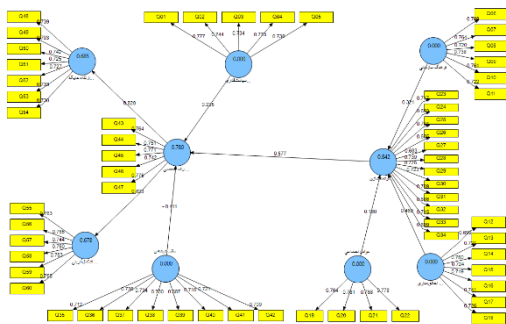
جامعه آماری این پژوهش در مرحله کیفی به سه بخش تقسیم می‌شود:



شکل ۱- مدل پارادایمی توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش شمال شرق کشور



برای اعتبارسنجی مدل از تکنیک حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج حاصل از اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد، جهت و شدت رابطه میان متغیرها را نشان می‌دهد. خروجی نرم افزار Smart PLS برای تخمین استاندارد در شکل ۳ ارائه شده است. برای بررسی معناداری روابط متغیرهای مدل از روش خودگردان سازی (بوت استرپ ۱) استفاده شده است که آماره  $t$  را به دست می‌دهد. در سطح خطای ۵٪ اگر مقدار آماره بوت استرپینگ بزرگتر از  $1/96$  باشد همبستگی‌های مشاهده شده معنادار است. آماره  $t$  و مقدار بوت استرپینگ برای سنجش معناداری روابط نیز در شکل ۴ آمده است.



شکل ۲- خروجی اعتبارسنجی مدل با روش حداقل مربعات جزئی

سنجه، پرسشنامه برای چند تن از اساتید مدیریت ارسال گردید؛ پس از دریافت بازخورد از این خبرگان، اصلاحات پیشنهادی انجام و پرسشنامه نهایی تدوین شد. در این مرحله لازم بود تا پایایی (صحت برازش سنجه مورد ارزیابی واقع شود، به این منظور، پرسشنامه به صورت تصادفی خوشه‌ای در اختیار نمونه مقدماتی ۳۰ نفره‌ای از کلیه مدیران و معاونین آموزش و پرورش شمال شرق قرار گرفت ضرایب آلفای کرونباخ محاسبه شده با استفاده از نرم افزار آماری SPSS گویای پایایی مناسب سنجه و مؤلفه‌های آن بود. الفای کرونباخ برای ارزیابی سازگاری درونی سنجه استفاده می‌شود و مقدار بزرگتر از ۰.۷ آن مناسب قلمداد می‌شود. پس از احراز روایی محتوا و پایایی سنجه، ۲۴۰ پرسشنامه دیگر به روش تصادفی خوشه‌ای در اختیار کلیه مدیران و معاونین آموزش و پرورش قرار گرفت که در نهایت ۲۳۰ پرسشنامه گردآوری شد؛ به این ترتیب، در مجموع تعداد ۲۳۰ پرسشنامه در اختیار قرار گرفت که با حذف ۲۳ پرسشنامه نامتام، ۲۰۷ پرسشنامه نهایی برای تحلیل‌های آماری مهیا شد.

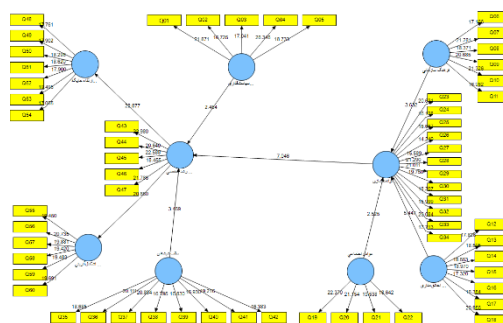
## یافته های تحقیق

در فرایند تحقیق پس از گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی تحقیق می‌رسد. در گام اول با بررسی وضعیت موجود، داده‌های به دست آمده در ۶ مقوله اصلی طبقه‌بندی می‌شوند. با نظر اساتید و کارشناسان امر، از کلیه شاخص‌های به دست آمده از تحلیل کیفی داده بنیاد مصاحبه‌ها، تعداد ۶۰ شاخص، جهت طراحی الگوی توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش شمال شرق کشور به کار گرفته شده است.

شکل زیر، نشان‌دهنده مدل پارادایمی توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش شمال شرق کشور می‌باشد.

## 1- Bootstrap

مقوله‌ها ی اصلی	گویه‌ها	بارعامل ی	آماره تی
	قدردانی از مدیران زن در سازمان و معرفی زنان برتر و موفق (Q07)	۰/۷۶۴	۲۱/۲۸۱
	حمایت مدیران مرد از مدیران زن در سازمان (Q08)	۰/۷۲۰	۱۸/۳۷۱
	فرهنگ‌سازی از طریق رسانه‌ها و فضای مجازی (Q09)	۰/۷۳۸	۲۰/۶۸۵
	تفویض اختیار، استقلال و آزادی عمل زنان (Q10)	۰/۷۶۱	۲۱/۳۲۶
	فرهنگ شایسته‌سالاری در استخدام مدیران (Q11)	۰/۷۲۲	۱۶/۹۶۲
	اخلاق داری و عملکرد خردمندا نه	هوش و ذکاوت و سرعت عمل در انجام امور (Q12)	۰/۶۹۹
ایجاد روابط دوستانه با کارکنان (Q13)		۰/۷۲۱	۱۸/۵۰۵
دقت نمودن به ظرافت‌های کار (Q14)		۰/۷۵۰	۱۸/۵۵۳
انصاف و عطف‌ت زنانه (Q15)		۰/۷۲۴	۱۸/۹۷
اهمیت دادن به حقوق مادی و معنوی کارکنان (Q16)		۰/۷۱۹	۱۷/۳۲
بصیرت اخلاقی زنانه (Q17)		۰/۷۴۱	۱۶/۳۵۴
داشتن نظم و انضباط در وظایف محوله (Q18)		۰/۷۲۶	۲۰/۹۵۶
درک مشکلات کارکنان و همراه‌سازی آنها با خود (Q19)		۰/۷۶۴	۲۲/۳۷
عوامل اجتماع ی	داشتن حس انسان‌دوستی و مهربانی (Q20)	۰/۷۶۱	۲۱/۱۵۴
	برقراری روابط اجتماعی خوب با سایر کارکنان (Q21)	۰/۷۶۸	۱۹/۵۳۸
	تحقق عدالت اجتماعی (Q22)	۰/۷۷۸	۱۸/۶۴۲
توانمند سازی زنان	نهادینه‌سازی اعتماد به زنان در سازمان (Q23)	۰/۷۱۷	۲۰/۶۳۱
	توانمندی خاص زنان در حل مسئله (Q24)	۰/۶۹۳	۱۶/۱۲۸
	نیازسنجی آموزشی مدیریت زنان (Q25)	۰/۷۰۴	۱۶/۶۶۷



شکل ۳- معناداری روابط متغیرها با روش حداقل مربعات جزئی (بوت‌استرپینگ)

## مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)

مدل بیرونی یا مدل اندازه‌گیری هم‌ارز تحلیل عاملی تاییدی در نرم‌افزار لیزرل یا اموس است. این بخش از مدل نشان می‌دهد گویه‌هایی که برای سنجش هر یک از عوامل اصلی در نظر گرفته شده است از اعتبار کافی برخوردار است. قدرت رابطه بین گویه‌ها با عوامل مربوط با بارعاملی و معناداری آنها با آماره  $t$  مورد سنجش قرار می‌گیرد. لازم به تذکر است در روش حداقل مربعات جزئی مقدار آماره  $t$  با روش بازنمونه‌گیری محاسبه می‌شود و در مطالعه حاضر از روش بوت‌استرپینگ برای بازنمونه‌گیری استفاده شده است. نتایج مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری) در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج مدل بیرونی (مدل اندازه‌گیری)

مقوله‌ها ی اصلی	گویه‌ها	بارعامل ی	آماره تی
سیاست گذاری سازمانی	مشارکت زنان در امر قانون‌گذاری سازمانی (Q01)	۰/۷۷۷	۲۱/۸۷۱
	تغییر در نگرش سیستم ارتقاء شغلی (Q02)	۰/۷۴۴	۱۶/۷۲۵
	حمایت مسئولین دولتی (Q03)	۰/۷۳۴	۱۷/۰۴۱
	پر رنگ نمودن نقش زنان در سیاست‌گذاری سازمانی (Q04)	۰/۷۷۳	۲۶/۳۴۶
	بازنگری قوانین و مقررات موجود به نفع زنان (Q05)	۰/۷۳۸	۱۸/۷۳۳
فرهنگ سازمانی	رفع تبعیض جنسیتی در انتخاب مدیران (Q06)	۰/۷۰۹	۱۷/۱۶۶

مقوله‌ها ی اصلی	گونه‌ها	بارعامل ی	آماره تی
رشد شخصی و توسعه شغلی	وجود قوانین نابرابر در محیط کار) عدم ارتقاء زنان در پست‌های مدیریت و ... (Q42)	۰/۷۰۹	۱۶/۳۸۳
	ایجاد تناسب میان توانایی و وظیفه محوه (Q43)	۰/۷۶۴	۲۲/۹۸
	رفع تضاد میان کار و خانواده (Q44)	۰/۷۵۱	۲۰/۶۴
ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان	کاهش مسئولیت زنان در خانواده (Q45)	۰/۷۷۱	۲۲/۵۸۸
	تجربه کاری و تسلط داشتن بر حرفه خود (Q46)	۰/۷۴۲	۱۸/۴۵۵
	به‌روزرسانی علم، آگاهی و تخصص خود (Q47)	۰/۷۷۵	۲۱/۷۸۶
ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان	اتخاذ ساز و کارهای مناسب جهت پرورش مدیران زن در پست‌های کلیدی (Q48)	۰/۷۳۹	۱۷/۷۶۱
	ارتقاء سطح آگاهی همگانی جامعه در شناخت و ویژگی‌های منحصر بفرد زنان (Q49)	۰/۷۰۳	۱۷/۹۰۲
	بهبود انجام امور با عملکرد دقیق مدیران زنان (Q50)	۰/۷۴۲	۱۸/۲۹۶
اشتغال آ فرینی در جامعه	ایجاد دیدگاه مثبت جامعه به پست مدیریتی زنان (Q51)	۰/۷۲۵	۱۸/۶۲
	احساس رضایت زنان از عملکرد خود (Q52)	۰/۷۲۷	۱۷/۹
	بهبود سازندگی و بهره‌وری در کشور (Q53)	۰/۷۳۳	۱۹/۴۹۵
اشتغال آ فرینی در جامعه	اثربخشی نقش زنان در روند امور سازمانی (Q54)	۰/۷۳۰	۱۷/۰۶۵
	حذف محدودیت در انتخاب رشته و شغل برای زنان (Q55)	۰/۷۶۳	۱۹/۴۵
	افزایش رفاه فردی و کاهش بیکاری در جامعه (Q56)	۰/۷۶۵	۲۰/۷۳۵
اشتغال آ فرینی در جامعه	عدم تبعیض در ساختار اشتغال و نحوه گزینش نیروی کار (Q57)	۰/۷۴۴	۱۹/۸۸۱

مقوله‌ها ی اصلی	گونه‌ها	بارعامل ی	آماره تی
سقف شیشه‌ای	افزایش ظرفیت اعطای پست مدیریتی به زنان (Q26)	۰/۶۸۵	۱۴/۲۴
	برگزاری سمینارها و تشکیل کارگاه‌های آموزشی (Q27)	۰/۶۸۳	۱۵/۵۸۹
	رفع ساختارهای رسمی و دیوانسالاری افراطی در سازمان (Q28)	۰/۷۳۹	۲۱/۲۹
	ارتقاء اعتماد به نفس، خلاقیت و خودباوری در خود (Q29)	۰/۷۲۶	۲۱/۰۱۱
	افزایش انگیزه پیشرفت در زنان (Q30)	۰/۷۲۳	۱۹/۷۵
	سرمایه‌گذاری مادی و معنوی سازمان در حمایت از مدیران زن (Q31)	۰/۷۰۹	۱۸/۲۰۷
	مشارکت سیاسی زنان در تصمیم گیری‌های کلان ملی و بین‌المللی (Q32)	۰/۶۸۶	۱۵/۹۹۹
	تاکید بر تبعیت از دستورات مدیر زن (Q33)	۰/۷۱۵	۲۰/۰۸۴
	برگزاری نشست‌های هم‌اندیشی با محوریت هویت‌بخشی به زنان (Q34)	۰/۶۹۹	۱۷/۷۱۳
	سقف شیشه‌ای	نگرش‌های منفی افراد جامعه به مدیریت زنان (Q35)	۰/۷۱۲
حاکمیت مردسالاری و کلیشه‌های جنسیتی (Q36)		۰/۷۳۵	۲۰/۱۱۱
عدم حضور زنان در گروه‌های سیاسی (Q37)		۰/۷۳۴	۲۰/۸۸۴
وجود تعصبات دینی (Q38)		۰/۷۳۰	۱۶/۷۹۵
مسئولیت‌های خانه‌داری و محدودیت‌های خانوادگی (Q39)		۰/۶۸۷	۱۶/۸۳
برخی از ویژگی‌های جنسیتی زنان (Q40)		۰/۷۱۰	۱۶/۹۳
عدم توجه کارکنان به نظرات مدیر زن (Q41)		۰/۷۲۱	۱۹/۲۱۶

عاملی بیشتر اهمیت زیادتری داشته و باعث می شود که مقادیر CR، شاخص ها با بار عاملی بیشتر اهمیت زیادتری داشته و باعث شود مقادیر CR سازه ها معیار واقعی تر و دقیق تری نسبت به آلفای کرونباخ باشد. برای روایی همگرا، و پایایی ترکیبی (CR) باید روابط زیر برقرار باشد:

## رابطه ۱

$$CR > 0.7; CR > AVE; AVE > 0.5$$

جدول ۴- اعتبار بیرونی سازه های پژوهش

آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	AVE	سازه های اصلی
۰/۸۵۰	۰/۸۸۶	۰/۵۲۷	اخلاق مدارای و عملکرد خردمندانه
۰/۸۵۳	۰/۸۸۸	۰/۵۳۱	ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان
۰/۸۴۹	۰/۸۸۸	۰/۵۷۰	اشتغال آفرینی در جامعه
۰/۹۰۹	۰/۹۲۳	۰/۵۰۱	توانمندسازی زنان
۰/۸۱۸	۰/۸۷۳	۰/۵۷۹	رشد شخصی و توسعه شغلی
۰/۸۶۵	۰/۸۹۴	۰/۵۱۵	سقف شیشه ای
۰/۸۱۰	۰/۸۶۸	۰/۵۶۸	سیاست گذاری سازمانی
۰/۷۶۸	۰/۸۵۲	۰/۵۹۰	عوامل اجتماعی
۰/۸۳۱	۰/۸۷۶	۰/۵۴۲	فرهنگ سازمانی

میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵ است بنابراین روایی همگرا وجود دارد. آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بزرگتر از ۰/۷ بوده بنابراین پایایی مورد تأیید است. مقدار پایایی ترکیبی (CR) نیز بزرگتر از AVE است و در تمامی موارد از آستانه ۰/۷ بزرگتر است بنابراین شرط سوم نیز برقرار است. روایی واگرا دیگر معیار سنجش برازش مدل های اندازه گیری در روش PLS است. روایی واگرا به همبستگی پایین گویه های یک متغیر پنهان با سایر متغیرهای پنهان اشاره دارد. براساس روش پیشنهادی فورنل و لارکر (۱۹۸۱) روایی واگرا وقتی در سطح قابل قبول است که جذر AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه های دیگر در مدل باشد. بر این اساس روایی واگرای قابل قبول یک مدل اندازه گیری حاکی از آن است که یک

مقوله های اصلی	گویه ها	بار عاملی	آماره تی
	عدم تقسیم جنسی مشاغل زنانه و مردانه (Q58)	۰/۷۵۰	۱۹/۴۲
	تأکید برابر بر فعالیت های خانه داری مردان و زنان (Q59)	۰/۷۵۳	۱۹/۴۸۳
	تعدیل فرهنگ مرد سالاری در جامعه (Q60)	۰/۷۵۵	۱۹/۶۹۱

مقادیر بارهای عاملی مشاهده شده بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده است و آماره t نیز بزرگتر از ۱/۹۶ می باشد. بنابراین مدل بیرونی (اندازه گیری) مورد تأیید می باشد.

## اعتبار مدل بیرونی (اندازه گیری)

برای ارزیابی اعتبار مدل بیرونی (اندازه گیری) از سه شاخص استفاده شده است:

- ❖ روایی همگرا
- ❖ پایایی ترکیبی
- ❖ آلفای کرونباخ

روایی همگرا ۱۱ نشان می دهد چقدر متغیرهای یک سازه با همدیگر همراستا هستند. روایی همگرا براساس مدل بیرونی و با محاسبه میانگین واریانس استخراج<sup>۲</sup> (AVE) بررسی می شود. معیار AVE نشان دهنده میانگین واریانس به اشتراک گذاشته شده بین هر سازه با شاخص های خود است. به بیان ساده تر AVE میزان همبستگی یک سازه با شاخص های خود را نشان می دهد که هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱) معتقدند اگر معیار AVE بالاتر از ۰/۵ باشد مدل اندازه گیری دارای روایی همگرا است. پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> (CR) در مدل های ساختاری معیار بهتر و معتبرتری نسبت به آلفای کرونباخ به شمار می رود، به دلیل اینکه در محاسبه آلفای کرونباخ در مورد هر سازه تمامی شاخص ها با اهمیت یکسان وارد محاسبات می شوند، ولی در محاسبه پایایی ترکیبی شاخص ها با بارهای

<sup>3</sup>- Composite Reliability (CR)

1- Convergent Validity

2- Average Variance Extracted (AVE)

### مدل درونی (بخش ساختاری)

روابط میان سازه‌های اصلی پژوهش در بخش ساختاری بررسی شده است. براساس ضریب مسیر مشاهده شده و مقدار آماره  $t$  (بوت استراییینگ) روابط متغیرها به صورت زیر قابل تفسیر است: ضریب تاثیر فرهنگ سازمانی بر سیاست گذاری سازمانی مقدار  $۰/۳۲۱$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۳/۶۳۲$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $۹۵\%$  می‌توان ادعا کرد: فرهنگ سازمانی بر سیاست گذاری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب تاثیر اخلاق مداری و عملکرد خردمندان بر فرهنگ سازمانی مقدار  $۰/۴۶۹$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۵/۴۴۷$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $۹۵\%$  می‌توان ادعا کرد: اخلاق مداری و عملکرد خردمندان بر فرهنگ سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر عوامل اجتماعی بر اخلاق مداری و عملکرد خردمندان مقدار  $۰/۱۸۰$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۲/۵۲۵$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $۹۵\%$  می‌توان ادعا کرد: عوامل اجتماعی بر اخلاق مداری و عملکرد خردمندان تاثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب تاثیر توانمندسازی زنان بر رشد شخصی و توسعه شغلی مقدار  $۰/۵۷۷$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۷/۰۴۶$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $۹۵\%$  می‌توان ادعا کرد: توانمندسازی زنان بر رشد شخصی و توسعه شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب تاثیر سیاست گذاری سازمانی بر رشد شخصی و توسعه شغلی مقدار  $۰/۲۳۵$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۲/۴۸۴$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $۹۵\%$  می‌توان ادعا کرد: سیاست گذاری سازمانی بر رشد شخصی و توسعه شغلی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

ضریب تاثیر سقف شیشه‌ای بر رشد شخصی و توسعه شغلی مقدار  $۰/۴۱۱$  بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز  $۳/۴۶۹$  بدست آمده است. بنابراین با اطمینان  $۹۵\%$  می‌توان ادعا کرد: سقف شیشه‌ای بر رشد شخصی و توسعه شغلی تاثیر

سازه در مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود دارد تا با سازه‌های دیگر. در روش PLS، این امر به وسیله یک ماتریس صورت می‌گیرد که خانه‌های این ماتریس حاوی مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها و قطر اصلی ماتریس جذر مقادیر AVE مربوط به هر سازه است. ماتریس روایی واگرا در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- ماتریس سنجش روایی واگرا

سازه‌های پژوهش	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
اخلاق مداری و عملکرد خردمندان (۱)	۰/۸۳۰								
ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان (۲)	۰/۸۱۰	۰/۷۸۸							
اشتغال آفرینی در جامعه (۳)	۰/۶۳۰	۰/۴۹۷	۰/۷۵۵						
توانمندسازی زنان (۴)	۰/۵۴۰	۰/۳۴۴	۰/۵۵۶	۰/۷۰۷					
رشد شخصی و توسعه شغلی (۵)	۰/۳۵۸	۰/۱۴۲	۰/۱۷۸	۰/۳۰۷	۰/۷۶۱				
سقف شیشه‌ای (۶)	۰/۴۴۹	۰/۳۱۷	۰/۳۹۱	۰/۶۷۱	۰/۶۱۷	۰/۸۱۷			
سیاست گذاری سازمانی (۷)	۰/۵۱۰	۰/۲۲۳	۰/۶۱۹	۰/۴۸۳	۰/۲۲۴	۰/۳۳۵	۰/۷۵۴		
عوامل اجتماعی (۸)	۰/۴۰۱	۰/۳۴۵	۰/۳۴۴	۰/۴۱۹	۰/۱۶۸	۰/۳۳۴	۰/۴۴۴	۰/۷۶۸	
فرهنگ سازمانی (۹)	۰/۳۰۰	۰/۳۰۱	۰/۲۵۵	۰/۲۱۴	۰/۱۸۷	۰/۲۶۸	۰/۲۶۸	۰/۸۵۴	۰/۸۳۶

همانگونه که در جدول ۵ مشاهده می‌کنید، جذر AVE برای هر سازه گزارش شده است (قطر اصلی) از همبستگی آن با سایر سازه‌های مدل بیشتر است که این موضوع بیانگر روایی واگرایی قابل قبول برای مدل‌های اندازه‌گیری است. پس از اطمینان از مدل‌های اندازه‌گیری از طریق آزمون پایایی، روایی همگرا و روایی واگرا، می‌توان نتایج حاصل از مدل بیرونی را ارائه کرد.

ت ایی د	۴۶۹/۰	۴۱۱/۰	سقف شیشه‌ای ← رشد شخصی و توسعه شغلی
ت ایی د	۸۷۷/۰	۸۲۸/۰	رشد شخصی و توسعه شغلی ← ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان
ت ایی د	۶۵۰/۰	۸۲۳/۰	رشد شخصی و توسعه شغلی ← اشتغال‌آفرینی در جامعه

### قدرت پیش‌بینی مدل

از شاخص ضریب تعیین<sup>۱</sup> ( $R^2$ ) و شاخص ارتباط پیش‌بین<sup>۲</sup> ( $Q^2$ ) برای سنجش قدرت پیش‌بینی مدل استفاده شد. این دو شاخص برای متغیرهای درون‌زا محاسبه می‌شوند. ضریب تعیین، بیانگر میزان تغییرات متغیرهای وابسته توسط متغیرهای مستقل است. هرچه مقدار ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به عنوان مقدار ملاک برای ضعیف، متوسط و قوی بودن برازش بخش ساختاری مدل به وسیله معیار ضریب تعیین است (چین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). شاخص ارتباط پیش‌بین توسط استون و گیزر<sup>۴</sup> معرفی شد به همین خاطر گاهی با عنوان شاخص استون-گیزر نیز نامیده می‌شود. اگر مقدار ( $Q^2$ ) مثبت باشد نشان می‌دهد که مدل از توان پیش‌بینی مناسبی برخوردار است (هیر<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). شاخص‌های قدرت پیش‌بینی مدل ( $R^2$ ) و ( $Q^2$ ) در جدول ۷ گزارش شده است.

### جدول ۷- قدرت پیش‌بینی مدل

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین	$Q^2$
ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان	۰/۶۸۵	۰/۳۴۴
اشتغال‌آفرینی در جامعه	۰/۶۷۸	۰/۳۶۷

منفی و معناداری دارد. ضریب تاثیر رشد شخصی و توسعه شغلی بر ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان مقدار ۰/۸۲۸ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۲۲/۸۷۷ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: رشد شخصی و توسعه شغلی بر ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. ضریب تاثیر رشد شخصی و توسعه شغلی بر اشتغال‌آفرینی در جامعه مقدار ۰/۸۲۳ بدست آمده است. همچنین مقدار آماره  $t$  نیز ۲۰/۶۵۰ بدست آمده است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان ادعا کرد: رشد شخصی و توسعه شغلی بر اشتغال‌آفرینی در جامعه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

جدول ۶- خلاصه نتایج بخش ساختاری مدل (روابط متغیرهای مدل)

رابطه	ضریب تاثیر	آماره $t$	نتیجه
فرهنگ سازمانی ← سیاست‌گذاری سازمانی	۰/۳۲۱	۶۳۲/۰	ت ایی د
اخلاق‌مداری و عملکرد خردمندانه ← فرهنگ سازمانی	۰/۴۶۹	۴۴۷/۰	ت ایی د
عوامل اجتماعی ← اخلاق‌مداری و عملکرد خردمندانه	۰/۱۸۰	۵۲۵/۰	ت ایی د
توانمندسازی زنان ← رشد شخصی و توسعه شغلی	۰/۵۷۷	۱۰۴۶/۰	ت ایی د
سیاست‌گذاری سازمانی ← رشد شخصی و توسعه شغلی	۰/۲۳۵	۴۸۴/۰	ت ایی د

4- Stone & Geisser

5- Hair

1- Coefficient of determination

2- Predictive relevance

3- Chin

اندازه اثر در هیچ‌یک از موارد کمتر از ۰/۰۲ بدست نیامده است و در تمامی موارد بین متوسط تا قوی برآورد شده است.

## شاخص GOF

شاخص GOF شاخصی است که برای بررسی برازش مدل کلی (بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری) توسط تنهاوس و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) ابداع گردید. سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای Gof معرفی شده است (وتزلس<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۹). البته استفاده از این شاخص در سال‌های اخیر با تردیدهایی همراه بوده است. شاخص GOF برابر ۰/۶۳۹ بدست آمده است بنابراین مدل از برازش مطلوبی برخوردار است.

## بحث و نتیجه‌گیری

امروزه در نظام تعلیم و تربیت کشورهای مختلف، معلم پیشگام اجرای برنامه‌های جدید آموزشی به شمار می‌رود و به طور دائم با دانش‌آموزان در ارتباط است و رفتارهای او نقشی شگرف در پدیدآوری عواطف دانش‌آموزان دارد. پرواضح است که آموزش و پرورش ابزار کلیدی هر نوع توسعه انسانی، رشد اقتصادی، تجاری‌سازی، دموکراسی، تمرین حق شهروندی و حقوق بشر است و برای اینکه آموزش و پرورش بتواند این نقش مهم را ایفا کند، باید چند شرط را داشته باشد. اینکه بخشی از پروژه سطح ملی باشد؛ اولویت تصمیم‌گیران و سیاستگذاران باشد و تحول کلید واژه این آموزش و پرورش و مهمتر از آن این تحول به وسیله خود معلمان حمایت شود. از این رو هدف از این پژوهش طراحی الگوی توانمندسازی و ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش شمال شرق کشور می‌باشد که با استفاده از رویکرد کیفی و با به کارگیری روش تحقیق داده‌بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بوده و به منظور گردآوری اطلاعات، با به کارگیری روش نمونه‌گیری هدفمند با ۱۸ نفر از خبرگان

سازه‌های اصلی	ضریب تعیین	Q2
توانمندسازی زنان	۰/۸۴۲	۰/۴۰۹
رشد شخصی و توسعه شغلی	۰/۷۸۰	۰/۴۴۵

بر اساس نتایج جدول ۷ ضریب تعیین سازه‌های درونزای مدل پژوهش مطلوب می‌باشد. مقدار ضریب تعیین ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان ۰/۶۸۵ و اشتغال‌آفرینی در جامعه ۰/۶۷۸ گزارش شده است که مقدار قابل قبولی است. این نشان می‌دهد که متغیرهای مدل توانسته‌اند ۶۸٪ از تغییرات در اشتغال‌آفرینی در جامعه را تبیین کنند. شاخص ( $Q^2$ ) نیز در تمامی موارد مثبت بدست آمده است بنابراین مدل از قابلیت پیش‌بینی مناسبی برخوردار است.

## اندازه اثر

اندازه اثر ( $F^2$ ) میزان تغییراتی است که متغیرهای مستقل بر متغیرهای وابسته می‌گذارند. در واقع این شاخص نشان می‌دهد اگر یک متغیر مستقل حذف شود چه میزان تغییراتی در متغیر وابسته ایجاد می‌شود. این شاخص توسط کوهن ارائه گردید. مقدار ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (بزرگ) در نظر گرفته می‌شود. مقادیر اندازه اثر در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸- اندازه اثر سازه‌های پژوهش

اندازه اثر	رابطه
۰/۱۱۵	فرهنگ سازمانی ← سیاست‌گذاری سازمانی
۰/۲۸۲	اخلاق‌مداری و عملکرد خردمندان ← فرهنگ سازمانی
۰/۰۳۳	عوامل اجتماعی ← اخلاق‌مداری و عملکرد خردمندان
۰/۴۹۹	توانمندسازی زنان ← رشد شخصی و توسعه شغلی
۰/۰۵۸	سیاست‌گذاری سازمانی ← رشد شخصی و توسعه شغلی
۰/۲۰۳	سقف شیشه‌ای ← رشد شخصی و توسعه شغلی
۰/۷۹۹	رشد شخصی و توسعه شغلی ← ارتقاء جایگاه مدیریتی زنان
۰/۷۲۷	رشد شخصی و توسعه شغلی ← اشتغال‌آفرینی در جامعه

2- Wetzels

1- Tenenhouse

عملیاتی مناسب از سوی تصمیم گیران و سیاست مداران اتخاذ گردد؛

❖ همچنین در زمینه حضور موثر نیروی کار زنان در پست های مدیریتی با مشارکت موثر تمام مراکز علمی و آموزشی و دستگاه های اجرایی باید ایفا نمایند.

شامل اساتید دانشگاه و خبرگان و مدیران آموزش و پرورش شمال شرق کشور مصاحبه انجام شد. این مطالعه به صورت روش تحقیق آمیخته (کیفی- کمی) انجام پذیرفته است. یافته های مقاله حاضر با یافته های پژوهش میچالدیس و همکاران (۲۰۲۳) در بعد زمینه ای، ملکی و دیگران (۱۴۰۱) در بعد عوامل مداخله گر، مومنی و دیگران (۱۴۰۰) در بعد علی، صلیبی و مدرسی (۱۳۹۵) در بعد راهبردی و آدھیکاری و دیگران (۲۰۲۳) در بعد راهبردی، همراستا و همسو می باشد اما همسویی چندانی با یافته های پژوهش تانزیله و همکاران (۲۰۲۳) و خدادادی و دیگران (۱۴۰۱) و حسین زاده (۱۳۹۳) به ویژه در ابعاد راهبردی، پیامدها و پدیده محوری نداشته است.

### پیشنهاها

با توجه به شرایط مؤثر الگوی توانمندسازی و ارتقا جایگاه مدیریتی زنان در آموزش و پرورش شمال شرق کشور پیشنهاد زیر مطرح می شود:

❖ زمینه را برای توانمند سازی و ارتقا جایگاه مدیران آموزشی زن فراهم کرد که برای این منظور می توان مقواه های اصلی آنها را شامل مقوله های انسانی، اجتماعی، مدیریتی، توسعه مدیریت، پتانسیل فردی، محیطی و سیاسی و اعتبارات را از طریق مقوله های فرعی و مفاهیم آنها بهبود بخشید؛

❖ علاوه بر آن، با توجه به اینکه بخش عظیمی از نیروی متخصص علمی جامعه را زنان به خود اختصاص داده و قابلیت های فنی و مدیریتی خود را در صحنه های اجتماعی، اقتصادی و سیاسی کشور به اثبات رسانده و ضمانت های قانونی و نهادی مورد نیاز برای مشارکت این قشر در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تا حدودی فراهم گردد. لازم است که با رویکردی استراتژیک ضمن بررسی سیستمی توانمند سازی و اشتغال زنان، سیاست ها و برنامه های راهبردی و



(2022). How sustainable human resources management helps in the evaluation and planning of employee loyalty and retention: Can social capital make a difference? *Journal of Evaluation and Program Planning*, (95), 413-429.

<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102171>

Hosseinzadeh, D. (2014). (2014). Evaluation of Relationship between Spiritual Leadership and Empowerment (A Case Study: Female High School Teachers, City of Saveh). *Educational Administration Research*, 5(19), 71-90.

Khanal, G., Shrestha, R., & Kanta Khanal, C. (2023). An investigation of green supply chain management practices on organizational performance using multivariate statistical analysis. *Journal of Supply Chain Analytics*, 27(3), 607-622.

<https://doi.org/10.1016/j.sca.2023.100034>

Khodadadi, Z., Barekat, G. H., & Shahi, S. (2023). Determining and Prioritizing Dimensions and Indicators of Women's Managerial and Professional Capabilities (Case study of research and Education Organization Affiliated to Khuzestan Governorate). *The Journal of Modern Thoughts in Education*, 18(3), 1-25.

Maleki, E., Ghard, P., Lavasani, S. S., & Hosseinigolafshani, S. A. (2022). Presenting a model of empowering female managers to succeed in crossing the glass ceiling. *Human Resources Excellence*, 3(1), 24-1.

May Maletta, R., Daly, M., Goodwin, L., & Robinson, E. (2023). Prevalence of perceived discrimination and associations with mental health inequalities in the UK during 2019–2020: A cross-sectional study. *Journal of Psychiatry Research*, (322), 580-598.

<https://doi.org/10.1016/j.psychres.2023.115094>

McLean, L., Taylor, M., & Sandilos, L. (2023). The roles of adaptability and school climate in first-year teachers' developing perceptions of themselves, their classroom relationships, and the career. *Journal of School Psychology*, (99),

Adhikari, D., Hossain Gazi, K., Chandra Giri, B., Azizzadeh, F., & Prasad Mondal, S. (2023). Empowerment of women in India as different perspectives based on the AHP-TOPSIS inspired multi-criterion decision making method. *Journal of Results in Control and Optimization*, (12), 778-792.

<https://doi.org/10.1016/j.rico.2023.100271>

Alvani, S. M., Molaie, P., Zahedi, S. S., & Alinejad, A. (2020). A meta-analysis on the obstacles to women's promotion to the levels of governance in Iranian government agencies. *Career and Organizational Counseling*, 12(42), 199-224.

<https://doi.org/10.52547/jcoc.12.1.199>

Anderski, M., Griebel, L., Stegmann, P., & Strobel, T. (2023). Empowerment of human brands: Brand meaning co-creation on digital engagement platforms. *Journal of Business Research*, (166), 979-993.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113905>

Apaolaza-Llorente, D., Castrillo, J., & Idoiaga-Mondragon, N. (2023). Are women present in history classes? Conceptions of primary and secondary feminist teachers about how to teach women's history. *Women's Studies International Forum*, (98), 46-60.

<https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102738>

Bani Asadi, N., & Fattahi, A. (2022). Identifying factors affecting the promotion of women in managerial positions (at middle and high levels) of education in Tehran. *Journal of excellence in education and training*, 1(2), 138-157.

Belte, A., Gerd Ridder, H., & Baluch, A. (2023). Addressing social-business tensions in hybridized nonprofit organizations: The contribution of strategic human resource management. *Journal of Human Resource Management Review*, 36(2), 1-18.

<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100987>

Cachon-Rodriguez, G., Blanco-Gonzalez, A., Prado-Roman, C., & Del-Castillo-Feito, C.

<https://doi.org/10.1016/j.compind.2021.103445>

Stephen, C. (2022). The role of perceived organizational supports and management nationality amid physical Workplace's planned quality change. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 132-145. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.004>

Su, L., Houghton, J., Chen, S., & Zou, W. (2022). Does organizational empowerment promote self-leadership in hotel management? An analysis based on employees' cultural value orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (53), 165-175. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.10.003>

Sun, J., Wu, H., & Shi, S. (2023). A research of the evaluation of preschool education resource allocation level and spatio-temporal differences: Based on repeated indicators method and Theil index. *Journal of Heliyon*, 9(9), 248-261. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16362>

Tanzile, R., Kolbe Domapielle, M., & Fielmua, N. (2023). Empowering women for sustainable development through semi-mechanized sheabutter processing in rural North-Western Ghana. *Journal of Scientific African*, (21), 53-68. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2023.e01790>

Wang, S., Wang, L., Liu, D., Xin, Y., & Ping, L. (2022). The application of specialised management assistants in demand forecasting of human resources. *Journal of Heliyon*, 8(12), 108-121. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11965>

Wu, X., Tan, X., & Wang, X. (2023). The institutional logics perspective in management and organizational studies. *Journal of Business Research*, (167), 291-308. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114183>

Yao, Y., Zhang, L., & Sun, H. (2023). Enhancing project managers' strategy commitment by leader-leader exchange: The role of psychological empowerment and organizational identification. *International Journal of Project Management*, 41(3), 78-96.

332-347.

<https://doi.org/10.1016/j.jsp.2023.04.003>

Michaelides, A., Anderson, D., & Vinnicombe, S. (2023). A qualitative exploration of managerial mothers' flexible careers: The role of multiple contexts. *Journal of Vocational Behavior*, (141), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103840>

Momeni, M., Samei, H., Bayani, A., & Safari, M. (2021). The Substrates and Strategies of Empowerment and Promotion the Position of Female Educational Managers. *Iranian Journal of Educational Society*, 7(1), 277-286. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.532945.1088>

Nero, K., Orru, K., Naevestad, T., & Kajganovic, J. (2023). Care organisations role as intermediaries between the authorities and the marginalised in crisis management. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, (86), 2042-2055. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103516>

Qian, C., Yu, K., Chen, N., & Lei, Y. (2023). When to adopt a new process management standard? An organizational learning perspective. *International Journal of Production Economics*, (263), 40-58. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108939>

Salibi, J., & Modaresi, G. (2016). Studying the Relationship between General Health and Occupational Burnout and Social Competency of Primary School Female Teachers of Tehran (Academic year of 1392-93). *Women Studies*, 7(15), 127-154.

Sancak, I. (2023). Change management in sustainability transformation: A model for business organizations. *Journal of Environmental Management*, (330), 1-22. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.117165>

Sievers, F., Reil, H., Rimbeck, M., Stumpf-Wollersheim, J., & Leyer, M. (2021). Empowering employees in industrial organizations with IoT in their daily operations. *Journal of Computers in Industry*, (129), 1-16.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102465>

Zafar, H., Ho, J., & Mohamed, R. (2022). Catalyzing voluntary pro-environmental behavior in the textile industry: Environmentally specific servant leadership, psychological empowerment and organizational identity. *Journal of Cleaner Production*, (378), 36-50. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134366>

Zanga, G., & De Gioannis, E. (2023). Discrimination in grading: A scoping review of studies on teachers' discrimination in school. *Journal of Studies in Educational Evaluation*, (78), 1038-1053. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2023.101284>