

## Investigating the Relationship Between Organizational Culture and Psychological Empowerment of Primary School Teachers in Qom Province

Ali Akbar Khoshguftar Moghadam<sup>1</sup>, Zahra Sharif Shad<sup>2</sup>

<sup>1</sup> PhD., Department of Higher Education Management, Taleghani Campus, Farhangian University, Qom, Iran (**Corresponding author**). [khoshgoftar1346@gmail.com](mailto:khoshgoftar1346@gmail.com)

<sup>2</sup> PhD. Student, Department of Educational Management, Qom Branch, Islamic Azad University, Qom, Iran. [z.sharif1369@gmail.com](mailto:z.sharif1369@gmail.com)

### Abstract

The aim of this research was to investigate the relationship between components of organizational culture and the psychological empowerment of primary school teachers in Qom Province. The research method was descriptive-correlational, and its objective was applied research. The statistical population included primary school teachers in Qom Province, estimated at 6,378 individuals. The sample size was calculated to be 362 people using the GPower software and selected through stratified random sampling. To collect data, two standard questionnaires were used: Abbasi's (1377) Organizational Culture Questionnaire and Li and Zhou's (2022) Empowerment Questionnaire. The reliability of the questionnaires was evaluated using Cronbach's alpha, yielding a value of 0.77 for the empowerment questionnaire and 0.93 for the organizational culture questionnaire, indicating the tools' adequate reliability. Data analysis was performed using Pearson correlation and multiple regression tests with SPSS27 software. The results showed that using simultaneous regression analysis, a significant model was obtained (Adjusted  $R^2=0.622$ ,  $P<0.001$ ,  $F=60.365$ ). This model explained 62.2% of the variance. The findings showed that there was no significant relationship between direction and guidance, communication patterns, and managerial support with the psychological empowerment of primary school teachers in Qom Province. Additionally, there was a negative and significant relationship between the components of reward and identity and teacher empowerment. A positive and significant relationship was observed between other components of organizational culture and teacher empowerment, with the risk-taking component having the most significant impact. Consequently, it can be said that school administrators can provide a conducive environment that encourages teachers to accept challenges and new changes, work towards initiative and ambition, consider experimentation as part of the learning process, and contribute to individual growth and the achievement of organizational goals by expressing their opinions in a safe environment.

**Keywords:** Organizational culture, Psychological empowerment, Teachers, Primary school, Qom Province.

Received: 2024/01/19 ; Revised: 2024/02/08 ; Accepted: 2024/03/05 ; Published online: 2024/06/22

Publisher: Qom Islamic Azad University

Article type: Research Article

© The Author(s).



## بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دوره ابتدایی استان قم

علی‌اکبر خوشگفتار مقدم<sup>۱</sup>، زهرا شریف شاد<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دکتری، گروه مدیریت آموزش عالی، پردیس طالقانی، دانشگاه فرهنگیان، قم، ایران (نویسنده مسئول). [khoshgoftar1346@gmail.com](mailto:khoshgoftar1346@gmail.com)  
<sup>۲</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد قم، دانشگاه آزاد اسلامی، قم، ایران. [z.sharif1369@gmail.com](mailto:z.sharif1369@gmail.com)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دوره ابتدایی استان قم بود. روش پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی بوده و از نظر هدف کاربردی بود. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان دوره ابتدایی استان قم بود که تعداد آن‌ها ۶۳۷۸ نفر برآورد شد. حجم نمونه از طریق نرم‌افزار GPower، تعداد ۳۶۲ نفر برآورد گردید و به روش تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از دو پرسشنامه استاندارد فرهنگ سازمانی عباسی (۱۳۷۷) و توانمندسازی لی و ژو (۲۰۲۲) استفاده شد. ارزیابی پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ انجام شد و مقدار آماره آلفا پرسشنامه توانمندسازی ۰/۷۷ و مقدار آماره آلفا پرسشنامه فرهنگ سازمانی ۰/۹۳ به دست آمد که نشانگر پایایی مناسب ابزار است. تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از طریق آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه و به کمک نرم‌افزار SPSS27 انجام شد. یافته‌ها نشان داد با استفاده از روش تحلیل رگرسیون همزمان، مدل معنی‌داری به دست آمد ( $F=۶۰/۳۶۵$  و  $P<۰/۰۰۱$ ). این مدل ۶۲/۲ درصد از واریانس را تبیین می‌کند. یافته‌ها نشان داد که رابطه معناداری بین جهت‌دهی و هدایت، الگوهای ارتباطات و روابط و حمایت مدیریت با توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی استان قم وجود ندارد. همچنین بین دو مؤلفه پاداش و هویت با توانمندسازی معلمان رابطه منفی و معناداری وجود داشت. میان سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و توانمندسازی معلمان رابطه مثبت و معناداری مشاهده شد که مؤلفه خطرپذیری از بیشترین تأثیر معناداری برخوردار بود. در نتیجه می‌توان گفت که مدیران مدارس می‌توانند با فراهم آوردن بستری مناسب برای ترغیب و تشویق معلمان، شرایطی ایجاد کنند که آن‌ها بتوانند با پذیرش چالش‌ها و تغییرات جدید، در جهت ابتکار عمل و بلندپروازی تلاش کرده، به آزمایش ایده‌های جدید، به عنوان بخشی از فرآیند یادگیری توجه کنند و با بیان نظرات خود در محیطی امن، به رشد فردی و تحقق اهداف سازمان کمک نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، معلمان، مقطع ابتدایی، استان قم.

## ۱. مقدمه

آموزش و پرورش یکی از قدیمی‌ترین نهادهای اجتماعی است که از بدو تشکیل زندگی گروهی انسان و در پاسخ به نیاز انسان‌ها در روابط متقابل، به شکل ابتدایی خود وجود داشته است. این نهاد عامل اصلی و یکی از ارکان آن یعنی معلمان، می‌توانند نقش بسیار مهمی را در توسعه کشور ایفا نمایند (حسینی و همکاران، ۱۴۰۲). بنابراین، توانمندسازی<sup>۱</sup> معلمان به‌عنوان یک رویکرد استراتژیک در حوزه آموزش و پرورش، برای ارتقاء عملکرد معلمان و ارائه آموزش بهتر و کارآمدتر به دانش‌آموزان بسیار حائز اهمیت است. با توجه به اینکه امروزه سازمان‌ها به‌جای تأکید و توجه بر دستگاه‌ها و تجهیزات خود، بر منابع انسانی تأکید داشته و به دنبال آن هستند تا از این طریق مزیت رقابتی پایداری را نسبت به سایر سازمان‌ها خلق نمایند، هرچه معلمانی فعال و پویاتر داشته باشیم، به همان اندازه دستیابی به اهداف عالی آموزشی راحت‌تر خواهد بود، چراکه توسعه در جوامع مختلف به‌واسطه آموزش و پرورش و تربیت نیروی انسانی ماهر در آن جامعه شکل می‌گیرد (اناری‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

در دنیای امروز، اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خالق، دانش‌گر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. دنیای امروز، عصر تغییر و جهانی‌شدن است. در این دوره جهانی‌شدن، توانمندسازی منابع انسانی، امری ضروری برای موفقیت و بقای سازمان است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است، تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان برای انجام وظایف شغلی را مهیاء نماید (بهرام‌زاده، ۱۳۹۸). توانمندسازی معلمان به‌عنوان فرصتی برای آزادی عمل، حق انتخاب، مسئولیت و مشارکت در تصمیم‌گیری آن‌ها در مدرسه تعریف می‌شود. شورت<sup>۲</sup> اظهار می‌کند معلمان زمانی باور می‌کنند توانمندی بیشتری دارند که فرصت یادگیری‌های مداوم برای رشد و توسعه حرفه‌ای و گسترش مهارت‌هایی برای زندگی کاری برایشان فراهم شود و بتوانند در موضوعاتی که مرتبط با خودشان است، تصمیم بگیرند، احترام و تحسین حرفه‌ای از همکاران خود دریافت کنند، و در نتیجه بتوانند در مدرسه‌ای که فعالیت می‌کنند، مؤثرتر عمل نمایند. تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته‌اند، به مزایای متعددی از جمله افزایش سطح عملکرد و بهره‌وری، افزایش سطح رضایت‌مندی کارکنان و ارباب‌رجوع، افزایش احساس مثبت کارکنان در مورد

1. Empowerment

2. Short

شغلشان، افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان، افزایش حس خودمدیریتی، افزایش سطح دانش شغلی و مهارت کارکنان دست یافته‌اند. رفتار مدیران یک عنصر مهم و مرکزی در فرآیند توانمندسازی است. مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که کارآمدی توانمندسازی در آموزش و پرورش، سطوح رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری در مدارس می‌شود (نجفی و همکاران، ۱۳۹۹).

تابه حال الگوهای متفاوتی، پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی را مورد بررسی قرار داده‌اند. از میان این متغیرها، فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup> به‌عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌بین‌های توانمندسازی روان‌شناختی است. به‌عبارت دیگر، ازجمله اثرات برجسته و پیامدهای مهم فرهنگ سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است (افزایی و یوسفلی، ۱۳۹۸).

فرهنگ سازمانی عبارت است از مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نمادها، شعائر و الگوهای رفتاری که علاوه بر تعیین رفتار کارکنان، نقش به‌سزایی در شکل‌دهی هویت سازمان دارد. فرهنگ به اعضای سازمان نیز هویت داده و باعث افزایش تعهد گروهی و استحکام سیستم اجتماعی آنان می‌گردد (رضائی، ۱۴۰۱). مطالعات و تحقیقات نشان می‌دهد که فرهنگ بر تدوین اهداف، استراتژی، رفتار فردی، عملکرد سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری، نحوه تصمیم‌گیری و میزان مشارکت کارکنان در امور، میزان فداکاری و تعهد، سخت‌کوشی و مانند آن‌ها تأثیر می‌گذارند (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۰).

فرهنگ سازمانی عاملی است که بر منابع انسانی به‌عنوان منبع مهم و استراتژیک سازمان تأثیر می‌گذارد و یکی از عوامل مهم و مؤثر در بهره‌وری، رشد و شکوفایی استعدادها و استفاده از توانمندی منابع انسانی سازمان است. از آنجاکه هر سازمانی، فرهنگ منحصر به فرد خود را دارد که به افراد شیوه مفهوم و معنی بخشیدن به رویدادها را نشان می‌دهد، از فرهنگ سازمانی می‌توان به‌عنوان یک اهرم قدرتمند برابر هدایت و تقویت رفتار سازمانی استفاده نمود. به‌طور کلی کامیابی و شکست سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن‌ها جستجو کرد. در واقع اهمیت فرهنگ به‌گونه‌ای است که محققانی مانند هوی و میسکل<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، بولمن و دیل<sup>۳</sup> (۱۹۹۱) و امسا<sup>۴</sup> (۱۹۹۵) آن را روح سازمان و انرژی اجتماعی تعریف می‌کنند که می‌تواند سازمان‌ها را به پیش‌برد یا متوقف سازد (اناری‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۹).

بسیاری از صاحب‌نظران، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی می‌دانند.

1. Organizational Culture
2. Hoy & Miskel
3. Bolman & Deal
4. Aumsa

سازمان‌هایی موفق به اجرای فرایند توانمندسازی می‌شوند که دارای فرهنگ سازمانی حمایت‌کننده و تقویت‌کننده باشند. مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند، سعی می‌کنند تا محیطی به وجود آورند که زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم سازد. گروه‌های کاری زمانی موفق و اثربخش خواهند بود که مدیران محیطی را فراهم آورند تا کارکنان بتوانند با به‌کارگیری استعدادها، دانش، مهارت و تجربیاتشان برای تحقق اهداف گام بردارند؛ به این فرایند، فرهنگ توانمندسازی می‌گویند (عبودی و همکاران، ۱۳۹۳).

یک محیط کار توانمند با تأثیرپذیری از فرهنگ سازمانی، محیطی است که در آن گروه‌هایی از انسان‌ها باهم کار می‌کنند و در انجام کارها با یکدیگر مشارکت دارند. این روش با سازمان رقابتی، یعنی جایی که هر کارمند در انجام دادن کارها با دیگران به رقابت می‌پردازد، کاملاً تفاوت دارد. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خوب را پیاده می‌کنند، با احساس مسئولیت کار کرده و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. بر این اساس است که این انتظار شکل می‌گیرد تا تمامی مؤلفه‌های محیطی در قالب فرهنگ سازمانی بتوانند توانمندی کارکنان و منابع انسانی یک سازمان را به ارمغان آورند (توانایی شاهرودی و مهرام، ۱۳۸۹). مطالعات نشان داده‌اند که ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی، زمینه‌ساز توانمندی بیشتر کارکنان است و کارکنان با تأثیرگذاری بر افکار یکدیگر و تکمیل ایده‌ها می‌توانند نتایج مفیدی را برای سازمان به ارمغان بیاورند. سازمان‌های توانمند با واگذاری مسئولیت‌ها و وظایف به کارکنان، احساس استقلال، شایستگی، مؤثر بودن و معناداری را اعطاء می‌کنند. در چنین شرایطی، نیروی انسانی با انرژی بالایی سعی در عملی ساختن افکار و ایده‌های کاری خود برمی‌آید (کاوه و همکاران، ۱۳۹۸). بنابراین، توجه و شناخت فرهنگ سازمانی و مدیریت آن در راستای اهداف بلندمدت و استراتژی‌های سازمان می‌تواند تأثیر بسزایی را در رشد و پیشرفت سازمان‌ها داشته و زمینه‌ساز ایجاد مزیت رقابتی مبتنی بر منابع انسانی گردد (ساسانیان و همکاران، ۱۳۹۹).

با این تفاسیر ارتباط بین توانمندسازی و فرهنگ سازمانی اجتناب‌ناپذیر و رابطه‌ای دوسویه بوده و بحث در مورد این مفاهیم در سازمان‌های آموزشی به‌خصوص آموزش و پرورش، ضرورتی انکارناپذیر است؛ زیرا مکمل و تقویت‌کننده یکدیگر هستند. در این راستا و با توجه به اهمیت بالای نیروی انسانی در مدارس، پژوهش حاضر درصدد تبیین رابطه ابعاد توانمندسازی با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در میان معلمان ابتدایی است.

## ۲. توانمندسازی

فرهنگ انگلیسی آکسفورد کلمه توانمندسازی را اینچنین تعریف کرده است: اعطای قدرت یا

اختیار به کسی تا بتواند چیزی را انجام دهد و یا ایجاد این احساس در فرد تا او بتواند کارهای بیشتری را انجام دهد. در سال‌های اخیر کاربرد این واژه در سازمان‌ها گسترش یافته است، به طوری که بسیاری از نویسندگان، از آن به عنوان داروی شفابخش و شعار رایج مدیریتی در اوایل سال‌های ۱۹۹۵ یاد می‌کنند. شاکلتون<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) توانمندی را به عنوان «فلسفه دادن اختیار تصمیم‌گیری و پاسخگویی بیشتر به افراد زیردست در سازمان» تعریف کرده است (مشهدی و همکاران، ۱۴۰۰).

مفهوم توانمندسازی معلمان از اواخر دهه ۱۹۸۰ به ادبیات مدیریت وارد شد. دونس<sup>۲</sup> (۱۹۹۳) این مفهوم را ترکیبی از دو عنصر دانسته است: نخست، ایجاد سازمان‌هایی که استقلال، انتخاب، کنترل و مسئولیت‌پذیری را در افراد پرورش می‌دهند. دوم، اجازه دادن به افراد تا شایستگی‌های خود را بروز دهند، توانایی‌های جدیدی را یاد بگیرند و بتوانند به وسیله آن، عملکردشان را تقویت کنند یا بهبود بخشند (دیالمه و رحمانی، ۱۳۹۱).

## ۱-۲. توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی از دو منظر توانمندسازی ساختاری<sup>۳</sup> و توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۴</sup> قابل طرح است. در رویکرد ساختاری که توانمندسازی ارتباطی و مکانیکی نیز نامیده می‌شود، توانمندسازی شامل فعالیت‌هایی است که سازمان برای سهم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد. در این بُعد، فراهم ساختن شرایطی برای قدرتمندتر شدن کارکنان، مدنظر است. این نوع از توانمندسازی، به عنوان نتیجه یک فرایند مطرح است. در این رویکرد، مدیریت سازمان، مسئول توانمندسازی کارکنان و تعیین‌کننده میزان، ابعاد، نحوه ایجاد و استقرار فرهنگ این فرایند در کارکنان است. مدیر از طریق فراهم کردن ابزار موردنیاز و پشتیبانی مناسب، با تقسیم قدرت میان کارکنان، مشارکت، تصمیم‌گیری، سهم کردن آنان در جریان اطلاعات، ایجاد بستر آموزش و انتقال دانش، به توانمندی کارکنان منجر می‌شود. در این رویکرد، به توانمندسازی، بیشتر به عنوان عامل محرکی توجه شده است که از بیرون به افراد وارد می‌شود. رویکرد دوم، توانمندسازی از منظر روان‌شناختی است؛ یعنی ایجاد یک حس درونی در افراد که بتوانند به طور مستقل، در فرایند کاری خود تصمیم‌گیری کنند. در این دیدگاه، نگرش و طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقش آنان در سازمان، مدنظر است. توانمندسازی روان‌شناختی، یعنی ایجاد شرایط لازم برای ارتقای انگیزه افراد در انجام وظایف، از

1. Shackleton

2. Dunst

3. Structural empowerment

4. Psychological Empowerment

طریق پرورش احساس شایستگی یا کاهش احساس ناتوانی در آنان (بهرامزاده، ۱۳۹۸). اسپریتزر<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در تعریفی دیگر توانمندسازی روان‌شناختی را مجموعه‌ای از حالات روانی لازم و ضروری برای فرد می‌داند تا احساس کند که قادر است کار و روابط خود را کنترل کند. در واقع به‌جای تمرکز بر تسهیم قدرت، برتری توانمندسازی روان‌شناختی نسبت به توانمندسازی ساختاری را در تمرکز بر تجربه منحصر به فرد و انرژی و انگیزه افراد می‌داند. در مجموع، می‌توان گفت توانمندسازی روان‌شناختی به پیامدهای رفتاری مهمی منجر می‌شود. مثلاً، کارکنانی که دارای حس خودیابی هستند، نیازها و خواسته‌های مشتریان را بهتر درک می‌کنند و به‌موقع مشکلات و مسائل پیش روی سازمان را حل کرده و عملکردی فوق‌العاده در انجام وظایف محوله از خود نشان می‌دهند (خامه‌چی و رنگریز، ۱۳۹۹). اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان حالتی انگیزشی با ابعاد معنی‌دار بودن، خودمختاری مؤثر بودن و شایستگی مطرح کرده است (بهرامزاده، ۱۳۹۸). این چهار بُعد با مطالعات توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) منطبق است:

#### ۱) احساس معناداری (ارزشمند بودن)

فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال کرده و در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است.

#### ۲) احساس خودمختاری (استقلال)

عبارت است از مسئولیت‌پذیری برای نتایجی که فرد سبب به وجود آمدن آن‌ها بوده است. حق انتخاب به معنای داشتن استقلال کارکنان در شروع و تداوم رویه و رفتارهای شغلی ایشان است.

#### ۳) احساس مؤثر بودن (نفوذ)

عبارت است از باور فرد به اینکه تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف وظیفه‌ای مدنظر و مؤثر خواهد بود.

#### ۴) احساس شایستگی

به درجه‌ای اشاره می‌کند که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (خامه‌چی و رنگریز، ۱۳۹۹). میشر<sup>۳</sup> (۱۹۹۲) بُعد اعتماد را به عناصر یادشده افزود؛ بنابراین، در تحقیق حاضر پنج بُعد توانمندسازی که توسط وتن و کمرون<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) نیز مطرح شده‌اند، مورد بررسی قرار گرفته است (بهرامزاده، ۱۳۹۸).

1. Spreitzer

2. Thomas & Walthouse

3. Mishra

4. Veton & Cameron

### ۳. فرهنگ سازمانی

مفهوم فرهنگ، پیچیدگی و سردرگمی مفهومی را با خود دارد؛ بنابراین، تعجبی ندارد که تعاریف بسیاری برای فرهنگ سازمانی وجود دارد. ویلیام اوچی<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) فرهنگ سازمانی را سبیل‌ها، مراسم‌ها و اسطوره‌هایی می‌داند که ارزش‌ها و باورهای زیربنایی سازمان را به کارکنان خود بیان می‌کند. مینتزبرگ<sup>۲</sup> (۱۹۸۹) فرهنگ را ایدئولوژی سازمان یا سنت‌ها و باورهای سازمانی تعریف می‌کند که آن را از سازمان دیگر مجزا کرده و حیاتی خاص به اسکلت ساختار آن تزریق می‌کند. با این حال ادگار شاین<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) عنوان می‌کند که اصطلاح فرهنگ را فقط باید در مورد «سطح عمیق‌تر فرض‌ها، ارزش‌ها و باورهای اساسی» استفاده کرد که بین افراد مشترک می‌شوند و مادامی که موفقیت‌های سازمان ادامه دارد، بدیهی پنداشته می‌شود. تعریف کلی از فرهنگ سازمانی، سیستم جهت‌گیری‌های مشترکی است که واحد سازمانی را کنار هم می‌آورند و به آن هویتی مجزا می‌بخشند (هوی و میسکل، ۱۳۹۷).

فرهنگ سازمانی یکی از موضوعات مهم و اساسی در علوم رفتاری سازمان‌ها محسوب می‌شود. پیشینه مطالعات در خصوص فرهنگ سازمانی به دهه ۱۹۲۰ برمی‌گردد (کاو و همکاران، ۱۳۹۸). ولی مشخصاً از دهه ۱۹۸۰ به بعد به‌عنوان یک حوزه برجسته در مطالعات و نظریات مربوط به تئوری سازمان و مدیریت مورد توجه قرار گرفته است. در ابتدا تعداد قابل‌توجهی از پژوهشگران نظیر هافستد و شاین<sup>۴</sup> (۱۹۹۰) از نگاه مدرنیستی حاکم بر جریان غالب تئوری سازمان، به موضوع فرهنگ سازمانی نگریسته و توجه گسترده‌ای به این مقوله داشتند. این افراد معتقدند با نگاه کارکردگرایانه به فرهنگ، می‌توان از آن به‌عنوان ابزاری برای کنترل رفتارها، ترویج رفتارهای مطلوب و دستیابی به عملکرد بهتر در سازمان استفاده کرد و به همین دلیل باید فرهنگ را در سازمان مدیریت کرد. نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی، ابتدا در قالب کلی‌تری تحت عنوان «اثربخشی سازمانی» به‌وسیله نویسندگان و پژوهشگرانی مانند پیترز و واترمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۲) و دیل و کندلی<sup>۶</sup> (۱۹۸۲) ارائه شد و سپس کاتر و هسکت<sup>۷</sup> (۱۹۹۲) با تأکید بر اهمیت تناسب بین سازمان و محیط پیرامون آن و ضرورت انطباق‌پذیری سازمان، این مفهوم را توسعه دادند (ساسانیان و همکاران، ۱۳۹۹). ادگار شاین معتقد

1. William G Ouchi

2. Mintzberg

3. Edgar H. Schein

4. Hofstede & Schein

5. Peters & Waterman

6. Deal & Kennedy

7. Cutter & Hesketh



است که «فرهنگ سازمانی، الگویی از مفروضات بنیادی بوده که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی، آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به صورت یک روش صحیح برای درک، اندیشه و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود». پژوهشگران معتقدند فرهنگ، رفتار را تحریک می‌کند و کارمندان را در اطراف مجموعه مشترکی از ارزش‌ها به هم پیوند می‌دهد. همچنین می‌تواند عملکرد آن‌ها را بالا ببرد و محیط کاری را بهبود بخشد. در نتیجه فرهنگ مجموعه‌ای از ساختارها، کارهای روزمره، قوانین و هنجارهایی است که رفتار را هدایت و اجبار می‌کند (کاوه و همکاران، ۱۳۹۸). اجماع عمومی بر این مسئله وجود دارد که فرهنگ سازمانی نوعی فلسفه مدیریتی بوده و روشی برای مدیریت سازمان‌ها جهت ارتقاء عملکرد و اثربخشی کلی آن‌ها ایجاد می‌نماید. همچنین در محیط رقابتی معاصر، فرهنگ سازمانی به عنوان یک ابزار قوی برای سنجیدن کارکردهای سازمانی به شمار می‌رود. فرهنگ سازمانی، به دلیل اثربخشی و تأثیرات چشمگیری که بر سازمان‌ها دارد، توجه زیادی را به خود اختصاص داده است. در سال‌های اخیر این توجه به سیستم‌های آموزشی نیز سرایت کرده است. از میان عناصر مختلف تشکیل دهنده در حوزه آموزش و پرورش و در مدارس، معلمان به عنوان هسته مرکزی و مجریان حقیقی دستگاه تعلیم و تربیت مطرح هستند (رمضانی، ۱۴۰۱).

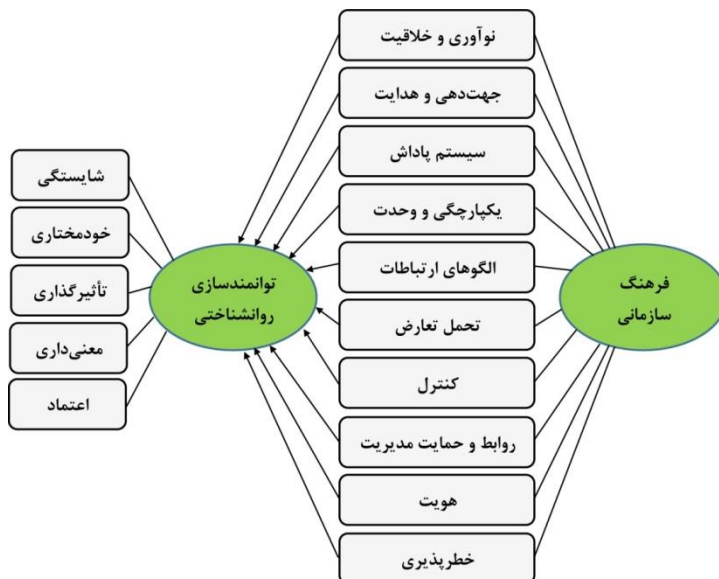
### ۳-۱. مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی

اوریلی<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۱) هفت ویژگی خلاقیت و خطرپذیری، توجه به جزئیات، توجه به افراد، گرایش به گروه، تحول و ثبات را برای فرهنگ سازمانی معرفی کرده‌اند. از سوی استیفن رابینز<sup>۲</sup> فرهنگ سازمانی را شامل ده مؤلفه می‌داند که عبارتند از نوآوری و خلاقیت، جهت‌دهی و هدایت، سیستم پاداش، یکپارچگی و وحدت، تحمل تعارض، کنترل، روابط و حمایت مدیریت، هویت، خطرپذیری و الگوهای ارتباطات (اینکه تا چه حدی ارتباطات سازمانی به سلسله‌مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مربوط می‌شود) (عبودی و همکاران، ۱۳۹۳).

پژوهش حاضر به دلیل شباهت این مدل با ساختار مدارس و کاربرد این مدل در مطالعات فرهنگ سازمان، درصدد است تا به تبیین رابطه بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی براساس الگوی رابینز با ابعاد توانمندسازی شامل (خودکارآمدی، خودمختاری، معناداری، اثرگذاری و اعتماد و اطمینان به دیگران) در میان معلمان ابتدایی استان قم پردازد. مبانی نظری بیان شده، مدل مفهومی زیر را نمایان می‌سازد.

1. O'Reilly

2. Stephen Robbins



نمودار ۱- مدل نظری رابطه فرهنگ سازمانی و توانمندسازی معلمان

#### ۴. پیشینه پژوهش

پژوهش‌هایی ارتباط بین فرهنگ سازمانی را با توانمندسازی مورد بررسی قرار داده‌اند که در ادامه به برخی از مطالعات داخلی و خارجی اشاره می‌شود.

پازوکی (۱۴۰۱) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در شهرداری تهران پرداخت. نتایج این تحقیق نشان داد که رهبری تحول‌گرا بر فرهنگ سازمانی توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری دارد. همچنین تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی را تایید می‌کند. به‌علاوه نتایج نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا از طریق فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد؛ بنابراین، مدیران شرکت بایستی از طریق فرهنگ سازمانی با شناسایی فرصت‌های جدید، چالشی بودن، بهبود و تبیین چشم‌انداز قوی برای آینده، باعث افزایش انگیزه کارکنان خود شده و با ایجاد ارتباطات قوی و روشن، باعث الهام‌بخشی در شهرداری شده و کارکنان را به سازمان متعهدتر و توانمندتر کنند.

رمضانی (۱۴۰۱) در پژوهشی با بررسی نقش مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی معلمان نشان داد که فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی معلمان تأثیر مثبت و معناداری دارد و هرچه فرهنگ سازمانی بالاتر باشد، تعهد سازمانی نیز بیشتر خواهد بود؛ یعنی فرهنگ سازمانی می‌تواند تعهد افراد در سازمان‌ها را افزایش دهد. اگر فرهنگ سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان

باشد، افراد با انگیزه و اشتیاق بیشتری وظایف شغلی خود را انجام می‌دهند و هرچه شایستگی کارکنان بیشتر باشد، خلاقیت و نوآوری آن‌ها نیز بیشتر است.

افرای و یوسفلی (۱۳۹۸) نیز در پژوهشی رابطه بین فرهنگ سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی دبیران مدارس شهر قزوین را بررسی کردند. جامعه آماری مورد مطالعه شامل ۲۴۰ نفر از دبیران مدارس متوسطه بودند و یافته‌ها نشان داد که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین میانگین مشاهده شده فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی بیش از میانگین نظری جامعه بود. از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی، خلاقیت فردی پیش‌بینی کننده قوی‌تری برای توانمندی روان‌شناختی دبیران بود. با توجه به تایید تأثیر خلاقیت فردی، مدیران سازمان برای بهره‌گیری از این تأثیر مثبت در جهت حفظ و تقویت روحیه خلاقیت و تشویق افراد برای استفاده از روش‌های نو تلاش کنند.

حریری‌زاده و همکاران (۱۳۹۶) در بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، با استفاده از مدل رایینز (۱۹۹۳) نشان دادند که رابطه مثبت و معناداری بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. ویژگی مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری و حمایت مدیریت، قوی‌تر از سایر مؤلفه‌های این سازمان است. ویژگی‌های هویت شغلی، نظام پاداش، خودکنترلی، کنترل رسمی و خطرپذیری به تقویت بیشتری نیاز دارد، تا فرهنگ سازمانی در سطح مطلوب‌تری قرار گیرد. همچنین برخورد منصفانه با کارکنان بیشترین انگیزش را در توانمندسازی کارکنان ایجاد می‌کند.

خان و راسلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در پژوهشی نقش فرهنگ سازمانی و توانمندسازی در عملکرد سازمانی را بررسی کردند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین توانمندسازی و عملکرد سازمانی وجود دارد و فرهنگ سازمانی تأثیر مثبتی بر روی بقاء و عملکرد سازمانی می‌گذارد. همچنین یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که افزایش نرخ بقاء و نگهداری کارکنان، عملکرد سازمانی را بهبود می‌بخشد. از این‌رو، برای افزایش عملکرد سازمانی باید فرهنگ سازمانی قوی را در سازمان ایجاد کرد و در جهت توانمندسازی هرچه بیشتر کارکنان گام برداشت.

عبودی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان در سازمان تأمین اجتماعی خوزستان را بررسی کردند. در این پژوهش پنج مؤلفه فرهنگ سازمانی شامل هویت سازمانی، نوآوری، حمایت مدیریت، سیستم پاداش از الگوی رایینز (۱۹۹۳) و تمرکز بر نتیجه

از الگوی اوریلی و همکاران (۱۹۹۱) مورد مطالعه قرار گرفته است. برای سنجش ابعاد توانمندسازی کارکنان نیز از ابعاد وتن و کمرون (۲۰۰۲) استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی کارکنان این سازمان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و از بین مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی دو مؤلفه نوآوری و خلاقیت و تمرکز بر نتیجه، بیشترین تأثیر را بر ابعاد توانمندسازی کارکنان دارد.

سوتیروفسکی<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی اعضای هیئت علمی» در دانشگاه‌های آلبانی، پس از مصاحبه با ۴۶ نفر از اعضای هیئت علمی دریافت که فرهنگ سازمانی متناسب با ساختار سلسله مراتبی به‌عنوان فرهنگ مناسب تعیین شد؛ درحالی‌که قوی‌ترین پیش‌بینی برای ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی، فرهنگ قبیله‌ای بوده است.

در مطالعه‌ای که توسط توانایی شاهرودی و مهram (۱۳۸۹) با عنوان «بررسی میزان توانمندی معلمان مقطع ابتدایی و رابطه آن با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مدرسه» انجام شد، تعداد ۱۴۴ نفر از معلمان ابتدایی ناحیه ۴ مشهد مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان داد که همه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری با نمره توانمندی معلمان مورد پژوهش دارد. همچنین وضعیت توانمندی معلمان در مدارس مورد پژوهش از سطح متوسط بیشتر بوده و میان نمره‌های توانمندی معلمان، تفاوت معناداری براساس جنسیت وجود ندارد. از سوی دیگر، نمره توانمندی معلمان فقط از طریق مؤلفه خطرپذیری قابل پیش‌بینی است.

احدی<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی دانشگاهیان در دانشگاه‌های پژوهشی» که در میان ۱۳۵ استاد از چهار دانشگاه تحقیقاتی مالزی انجام شد، دریافتند که فرهنگ غالب در دانشگاه‌های تحقیقاتی، فرهنگ سلسله مراتبی بود، درحالی‌که قوی‌ترین پیش‌بینی کننده توانمندسازی روان‌شناختی فرهنگ طایفه‌ای است.

رو و چن<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) نیز در تحقیقی تأثیر مشتری‌مداری و حمایت سازمانی و نظام پاداش را بر درک کارکنان صنعت هتل‌داری از توانمندسازی بررسی کردند. یافته‌ها تأثیر این دو متغیر را بر توانمندسازی تأیید می‌کنند. برای افزایش درک کارکنان از توانمندسازی، لازم است سازمان کارکنان مشتری‌مداری استخدام نماید و مدیریت سازمان با حمایت از آن‌ها، برنامه‌های آموزشی و نظام پاداش به افزایش

1. Sotirofski

2. Ahadi

3. Ro & Chen

توانمندسازی کارکنان کمک کند.

جو و شیم<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در تحقیقی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر روی تعهد سازمانی با اثر میانجی‌گری فرهنگ یادگیری سازمانی را بررسی کردند. نتایج این تحقیق نشان داد کارکنانی که سطح بالایی از توانمندسازی روان‌شناختی و فرهنگ یادگیری سازمانی را درک کرده‌اند، سطح بالاتری از تعهد سازمانی را نشان دادند. همچنین اثر میانجی‌گری سطح تحصیلات رابطه معناداری با تعهد سازمانی داشت؛ بنابراین، باید از طریق توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ایجاد فرهنگ یادگیری سازمانی قوی و مناسب، تعهد سازمانی کارکنان را افزایش داد.

با توجه به اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی نیروی انسانی و اینکه یکی از رسالت‌های آموزش و پرورش بهره‌برداری و استفاده از ظرفیت‌های بالقوه سرمایه و منابع انسانی به‌ویژه معلمان خود است و این مهم با وجود فرهنگ سازمانی قوی و غنی تحقق‌پذیر است، پژوهش حاضر به تبیین رابطه ابعاد توانمندسازی با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در میان معلمان ابتدایی استان قم پرداخته است.

## ۵. روش پژوهش

تحقیق حاضر از لحاظ اهداف پژوهش، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی از نوع همبستگی و تحلیل رگرسیون چندگانه است. در این پژوهش، توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دوره ابتدایی و رابطه آن با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بررسی شد. جامعه آماری پژوهش شامل همه معلمان مدارس ابتدایی استان قم (۶۳۷۸ نفر) در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۳ بودند. از کل جامعه آماری به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و با استفاده از نرم‌افزار Gpower تعداد ۳۶۲ نفر به عنوان نمونه تعیین شد و به‌منظور نظرسنجی از جامعه هدف، دو پرسشنامه استاندارد، پرسشنامه فرهنگ سازمانی عباسی (۱۳۷۷) که دارای ۴۷ گویه در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از ۵ تا ۱ امتیاز (کاملاً درست، درست، مطمئن نیستم، نادرست و کاملاً نادرست) و همچنین پرسشنامه استاندارد توانمندی لی و ژو (۲۰۲۲) دارای ۱۵ گویه در طیف ۵ درجه‌ای لیکرت از امتیاز ۱ تا ۵ (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم) استفاده شد. پرسشنامه‌ها پس از ارزیابی پایایی در نمونه کوچک<sup>۲</sup> برای نمونه اصلی ارسال و پاسخ‌های آنان جمع‌آوری گردید. ارزیابی پایایی پرسشنامه به روش آلفای کرونباخ انجام شد. مقادیر آماره آلفا ۰/۷۷ و ۰/۹۳ به دست آمد که نشانگر پایایی مناسب ابزار است. داده‌ها با استفاده از روش همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه، در سطح ۰/۰۵ و با بهره‌گیری از نرم‌افزار

SPSS۲۷ تحلیل آماری شدند. مجذور همبستگی چندگانه همه گزاره‌های پرسشنامه با کل آزمون مثبت بود و نیازی به حذف یا اصلاح گزاره‌ها وجود نداشت.

جدول ۱- محاسبه ضریب پایایی پرسشنامه‌های پژوهش

عنوان پرسشنامه	تعداد سوالات پرسشنامه	ضریب پایایی	سازگاری درونی پرسشنامه
توانمندسازی معلمان	۱۵	۰/۷۷	خوب
فرهنگ سازمانی	۴۷	۰/۹۳	عالی

جهت تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از آزمون همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه در نرم‌افزار SPSS استفاده شد.

## ۶. یافته‌های پژوهش

این پژوهش با هدف بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دوره ابتدایی استان قم انجام شد.

جدول ۲- یافته‌های توصیفی مربوط به میانگین و انحراف معیار متغیرها

عنوان متغیر	میانگین	انحراف معیار	فراوانی
فرهنگ سازمانی	۱/۹۶	۰/۳۹۹	۳۶۲
توانمندسازی	۲/۱۳	۰/۳۸۵	۳۶۲

جدول ۳- اطلاعات جمعیت‌شناسی (دموگرافیک) نمونه آماری پژوهش

متغیر	زیر مقیاس	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	زن	۲۴۷	۶۸/۲
	مرد	۱۱۵	۳۱/۸
تحصیلات	کاردانی	۱۷	۴/۷
	کارشناسی	۱۶۹	۴۶/۷
	کارشناسی ارشد	۱۴۵	۴۰/۱
	دکتری	۳۱	۸/۶
سن	۲۰ تا ۲۵	۳۰	۸/۳
	۲۶ تا ۳۰	۱۰۳	۲۸/۵
	۳۱ تا ۳۵	۱۱۰	۳۰/۴
	۳۶ تا ۴۰	۱۴	۳/۹
	۴۱ تا ۴۵	۴۶	۱۲/۷
	۴۵ به بالا	۵۹	۱۶/۳

متغیر	زیر مقیاس	فراوانی	درصد فراوانی
سابقه تدریس	کمتر از ۵ سال	۱۳۷	۳۷/۸
	۵ تا ۱۰ سال	۱۲۰	۳۳/۱
	بیشتر از ۱۰ سال	۱۰۵	۲۹
پراکندگی	ناحیه ۱	۹۰	۲۴/۹
	ناحیه ۲	۹۳	۲۵/۷
	ناحیه ۳	۸۱	۲۲/۳
	ناحیه ۴	۷۱	۱۹/۶
خلجستان	جعفرآباد	۱۳	۳/۵
	خلجستان	۴	۱/۲
	کهنک	۱۰	۲/۸

جدول ۴- خلاصه مدل

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تنظیم شده	خطای استاندارد برآورد
همزمان	۰/۷۹۵	۰/۶۳۲	۰/۶۲۲	۰/۲۳۷

جدول ۵- تحلیل واریانس

مدل	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	۳۳/۸۶۵	۱۰	۳/۳۸۶	۶۰/۳۶۵	<۰,۰۰۱
همزمان باقیمانده	۱۹/۶۹۱	۳۵۱	۰/۰۵۶		
کل	۵۳/۵۵۶	۳۶۱			

با استفاده از روش تحلیل رگرسیون همزمان، مدل معنی داری به دست آمد ( $F=۶۰/۳۶۵$  و  $P<۰/۰۰۱$ ). این مدل ۶۲/۲ درصد از واریانس را تبیین می کند ( $R=۰/۶۲۲$ ) معجزور R تنظیم شده). جهت دهی و هدایت، الگوهای ارتباطات و روابط و حمایت مدیریت، پیش بینی کننده های معناداری نبودند. همچنین رابطه منفی و معناداری میان سیستم پاداش و هویت با توانمندسازی معلمان مشاهده شد.

رابطه میان مؤلفه های نوآوری، یکپارچگی، تحمل تعارض، کنترل و خطرپذیری با توانمندسازی معلمان مثبت و معنادار بود و مقدار خطای استاندارد برآورد برابر با ۰/۲۳۷ برآورد شد.

جدول ۶- ضرایب رگرسیونی متغیرهای مورد مطالعه

متغیرها	مقادیر غیراستاندارد		مقادیر استاندارد		معناداری	شاخص‌های هم خطی	
	B	Std.Error	$\beta$	آزمون t		VIF	Tolerance
مقدار ثابت	۱/۲۹۳	۰/۰۸۵		۱۵/۱۴۶	<۰,۰۰۱		
نوآوری و خلاقیت	۰/۰۶۱	۰/۰۱۲	۰/۳۶۶	۵/۰۳۶	<۰,۰۰۱	۰/۱۹۸	۵/۰۵۶
جهت‌دهی و هدایت	-۰/۰۲۷	۰/۰۱۹	-۰/۱۵۵	-۱/۴۱۸	۰/۱۵۷	۰/۰۸۸	۱۱/۳۵۱
سیستم پاداش	-۰/۱۹۰	۰/۰۱۹	-۱/۲۱۵	-۱/۰۰۰	<۰,۰۰۱	۰/۰۷۱	۱۴/۰۸۹
یکپارچگی و وحدت	۰/۱۴۸	۰/۰۱۳	۱/۰۸۶	۱۱/۶۲۴	<۰,۰۰۱	۰/۱۲۰	۸/۳۳۰
الگوهای ارتباطات	-۰/۰۳۴	۰/۰۱۹	-۰/۱۸۷	-۱/۸۲۶	۰/۰۶۹	۰/۱۰۰	۹/۹۸۸
تحمل تعارض	۰/۱۴۶	۰/۰۱۴	۰/۵۴۵	۱۰/۱۷۲	<۰,۰۰۱	۰/۳۶۵	۲/۷۳۸
کنترل	۰/۱۴۲	۰/۰۲۰	۰/۸۷۱	۷/۰۰۹	<۰,۰۰۱	۰/۰۶۸	۱۴/۷۳۴
روابط و حمایت مدیریت	۰/۰۰۷	۰/۰۱۴	۰/۰۴۶	۰/۵۱۰	۰/۶۱۰	۰/۱۲۸	۷/۸۳۹
هویت	-۰/۳۶۷	۰/۰۲۸	-۱/۷۴۱	-۱۳/۱۳۰	<۰,۰۰۱	۰/۰۶۰	۱۶/۷۹۵
خطرپذیری	۰/۱۹۵	۰/۰۱۶	۱/۱۹۵	۱۲/۳۵۸	<۰,۰۰۱	۰/۱۱۲	۸/۹۲۰

یافته‌های آزمون نشان داد با معادله‌های زیر و پر کردن یک پرسشنامه فرهنگ سازمانی می‌توان توانمندی معلمان را محاسبه کرد.

پیش‌بینی توانمندی معلمان براساس نمره خام (B)

$$Y = 1/293 + 0/061 (N) - 0/027 (J) - 0/190 (S) + 0/148 (Y) - 0/034 (O) + 0/146 (T) + 0/142 (K) + 0/007 (R) - 0/367 (H) + 0/195 (KH)$$

پیش‌بینی توانمندی معلمان براساس نمره معیار (β)

$$Zy = 0/366 (N) - 0/155 (J) - 1/215 (S) + 1/086 (Y) - 0/187 (O) + 0/545 (T) + 0/871 (K) + 0/046 (R) - 1/741 (H) + 1/195 (KH)$$

ضریب رگرسیون برای مؤلفه نوآوری و خلاقیت (+0/061) مثبت است؛ این امر نشان می‌دهد در صورتی که این مؤلفه افزایش پیدا کند، به‌طور متوسط (0/061) واحد به توانمندی معلمان افزوده می‌شود. ضریب رگرسیون برای مؤلفه جهت‌دهی و هدایت (-۰/۰۲۷) نزدیک به صفر است. این امر نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین این مؤلفه و توانمندی معلمان وجود ندارد.

ضریب رگرسیون برای مؤلفه سیستم پاداش (-0/190) منفی است؛ این امر نشان می‌دهد در صورتی که این مؤلفه کاهش پیدا کند، به‌طور متوسط (0/190) واحد به توانمندی معلمان افزوده می‌شود. پاداش‌ها معمولاً به عنوان ابزاری برای افزایش انگیزه و بهبود عملکرد در نظر گرفته می‌شوند، اما به نظر می‌رسد به دلیل وجود شرایطی مانند فشار برای دستیابی به نتایج مشخص در ارزیابی



دانش آموزان، توجه به تعداد دانش آموزان موفق جای کیفیت آموزش، توزیع رقابتی پاداش بین معلمان و کاهش همکاری و روحیه تیمی و... این امر در مواردی ممکن است منجر به کاهش توانمندی معلمان شود.

ضریب رگرسیون برای مؤلفه یکپارچگی (+0/148) مثبت است؛ این امر نشان می‌دهد در صورتی که این مؤلفه افزایش پیدا کند، به طور متوسط (0/148) واحد به توانمندی معلمان افزوده می‌شود. ضریب رگرسیون برای الگوهای ارتباطات (-0/034) نزدیک به صفر است؛ این امر نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین این مؤلفه و توانمندی معلمان وجود ندارد. ضریب رگرسیون برای مؤلفه تحمل تعارض (+0/146) مثبت است؛ این امر نشان می‌دهد در صورتی که این مؤلفه افزایش پیدا کند، به طور متوسط (0/146) واحد به توانمندی معلمان افزوده می‌شود.

ضریب رگرسیون برای مؤلفه کنترل (+0/142) مثبت است؛ این امر نشان می‌دهد در صورتی که این مؤلفه افزایش پیدا کند، به طور متوسط (0/142) واحد به توانمندی معلمان افزوده می‌شود؛ ضریب رگرسیون برای روابط و حمایت مدیریت (0/007) نزدیک به صفر است؛ این امر نشان می‌دهد که رابطه معناداری بین این مؤلفه و توانمندی معلمان وجود ندارد. با توجه به اینکه سیاست‌ها و رفتارهای مدیران می‌توانند تأثیر زیادی بر توانمندی معلمان داشته باشند، اما به نظر می‌رسد در برخی موارد، حمایت مدیران ممکن است به جای تقویت توانمندی‌ها، منجر به کاهش آن‌ها شود. مثلاً اگر مدیران به طور مکرر انتقادات سازنده یا منفی نسبت به عملکرد معلمان داشته باشند، ممکن است اعتماد به نفس آن‌ها را کاهش دهند. این امر می‌تواند منجر به بی‌انگیزگی و عدم تمایل به امتحان روش‌های جدید تدریس شود. همچنین اگر مدیران بر روی رعایت دقیق استانداردها و پروتکل‌ها تأکید کنند، ممکن است معلمان نتوانند خلاقیت و نوآوری خود را به اندازه کافی در تدریس به کار ببرند. این فشار می‌تواند باعث شود که معلمان فقط به دنبال پیروی از دستورالعمل‌ها باشند و از یادگیری تجربی و آزمایش روش‌های جدید دور شوند.

ضریب رگرسیون برای مؤلفه سیستم هویت (-0/367) منفی است؛ این امر نشان می‌دهد در صورتی که این مؤلفه کاهش پیدا کند، به طور متوسط (0/367) واحد به توانمندی معلمان افزوده می‌شود. ضریب رگرسیون برای مؤلفه خطرپذیری (+0/195) مثبت است؛ این امر نشان می‌دهد در صورتی که این مؤلفه افزایش پیدا کند، به طور متوسط (0/195) واحد به توانمندی معلمان افزوده می‌شود.

نمره t برای مؤلفه‌های نوآوری و خلاقیت (+0/036)، یکپارچگی و وحدت (+11/624)، تحمل تعارض (+10/172)، کنترل (+7/009)، خطرپذیری (+12/358) بوده و در تمامی موارد سطح

معناداری ( $p \leq 0,05$ ) برآورد شده است. به دلیل بالاتر بودن این مقادیر از میانگین جامعه ( $1/96$ ) و  $2/13$  می توان گفت، هرچه میزان نوآوری، وحدت، تحمل تعارض، کنترل و خطرپذیری در سازمان بیشتر باشد، معلمان احساس توانمندی بیشتری خواهند داشت.

همچنین مقدار  $t$  برای مؤلفه های سیستم پاداش ( $-10/000$ ) و هویت ( $-13/130$ ) با سطح معناداری ( $p \leq 0,05$ )، نشان می دهد که این مؤلفه ها به طور معنادار، اما منفی (در جهت معکوس) بر توانمندسازی معلمان تأثیر می گذارند. سایر موارد که شامل مؤلفه های جهت دهی و هدایت ( $-1/418$ )، الگوهای ارتباطات ( $-0/187$ ) و روابط و حمایت مدیریت ( $+0/510$ ) با سطح معناداری غیرقابل قبول ( $p \geq 0,05$ ) بوده و تأثیری بر توانمندسازی معلمان ندارند.

VIF برای مؤلفه نوآوری ( $5/056$ )، مؤلفه جهت دهی ( $11/351$ )، مؤلفه سیستم پاداش ( $14/089$ )، مؤلفه یکپارچگی ( $8/330$ )، مؤلفه الگوهای ارتباطات ( $9/988$ )، مؤلفه تحمل تعارض ( $2/738$ )، مؤلفه کنترل ( $14/734$ )، مؤلفه روابط و حمایت مدیریت ( $7/839$ )، مؤلفه هویت ( $16/795$ )، مؤلفه خطرپذیری ( $8/920$ ) به دست آمده، که بزرگ تر از  $0/1$  است. همچنین Tolerance برای مؤلفه نوآوری ( $0/198$ )، مؤلفه جهت دهی ( $0/088$ )، مؤلفه سیستم پاداش ( $0/071$ )، مؤلفه یکپارچگی ( $0/120$ )، مؤلفه الگوهای ارتباطات ( $0/100$ )، مؤلفه تحمل تعارض ( $0/365$ )، مؤلفه کنترل ( $0/068$ )، مؤلفه روابط و حمایت مدیریت ( $0/128$ )، مؤلفه هویت ( $0/060$ )، مؤلفه خطرپذیری ( $0/112$ ) به دست آمده و نشان می دهد که بین متغیرهای مستقل هم خطی وجود ندارد.

هم خطی<sup>۱</sup> به وجود رابطه خطی بین دو یا بیشتر از متغیرهای مستقل در یک مدل رگرسیون گفته می شود. وقتی هم خطی بین متغیرهای مستقل وجود دارد، مدل رگرسیون ممکن است به مشکل برخوردده و نتایج آن نامعتبر شود. به عبارت دیگر، وقتی دو یا بیشتر از متغیرهای مستقل در مدل رگرسیون باهم هم خطی هستند، امکان تمایز بین تأثیرات مستقل این متغیرها بر متغیر وابسته کاهش می یابد. وقتی در تحلیل داده ها از ضرایب VIF<sup>۲</sup> و Tolerance استفاده می شود، این نشان می دهد که هم خطی بین متغیرهای مستقل در مدل رگرسیون وجود ندارد. به عبارت دیگر، این نتایج نشان می دهند که هر یک از مؤلفه هایی که رابطه معناداری با توانمندی دارند، به طور جداگانه توانایی پیش بینی توانمندسازی معلمان را خواهند داشت و در نتیجه باعث تضعیف قابلیت پیش بینی مدل نمی شود. به طور خلاصه یافته ها نشان می دهد که رابطه معناداری بین جهت دهی و هدایت، الگوهای

ارتباطات و روابط و حمایت مدیریت با توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی استان قم وجود ندارد. همچنین بین دو مؤلفه پاداش و هویت با توانمندسازی معلمان رابطه منفی و معناداری وجود دارد. میان سایر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی و توانمندسازی معلمان رابطه مثبت و معناداری دیده می‌شود که مؤلفه خطرپذیری بیشترین تأثیر معنادار را دارد.

## ۷. نتیجه‌گیری

امروزه نیروی انسانی ماهر و توانمند، مهم‌ترین و بارزترین دارایی سازمان به‌شمار می‌رود. نیروی انسانی که بتواند از استعدادها و قابلیت‌های خود استفاده کند و مسئولیت‌پذیری بیشتری داشته باشد و سازمان‌ها همواره به دنبال راهی برای در اختیار داشتن و بهره‌مندی از این مزیت رقابتی هستند. عامل اصلی که بستر لازم را برای دستیابی به نیروی انسانی توانمند فراهم می‌کند، وجود فرهنگی سازمانی است که می‌تواند به تحکیم و ارتقاء تعهد سازمانی، ارتقاء خلاقیت، عملکرد کارتر و بهره‌وری بالاتر منجر شود، تا از این طریق فرآیند توانمند شدن کارکنان را تسهیل کند. می‌توان گفت توانمندسازی به یک بستر مناسب نیاز دارد و این بستر مناسب، فرهنگی است که کارکنان را به لحاظ روانی آماده پذیرش مسئولیت می‌کند، در آن‌ها شوق یادگیری به وجود می‌آورد و موجب ایجاد اعتماد میان اعضا می‌شود. در این راستا، هدف مطالعه حاضر بررسی رابطه توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دوره ابتدایی استان قم با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بود. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان رابطه معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش پازوکی (۱۴۰۱)، رضانی (۱۴۰۱)، افراهی و یوسفلی (۱۳۹۸)، حریری‌زاده و همکاران (۱۳۹۶)، خان و راسلی (۲۰۱۵)، عبودی و همکاران (۱۳۹۳)، سوتیروفسکی (۲۰۱۴)، توانایی شاهرودی و مهram (۱۳۸۹)، احدی و همکاران (۲۰۱۱)، رو و چن (۲۰۱۱) و جو و شیم (۲۰۱۰) هماهنگی دارد. این نتیجه نشان می‌دهد به‌کارگیری رویکرد فرهنگ سازمانی نقش بسیاری در توانمند کردن نیروی انسانی دارد و هرگونه بهبود یا عدم بهبود در فرهنگ سازمانی، منجر به افزایش یا کاهش در توانمندسازی کارکنان می‌شود. لذا، مدیران و مسئولان هر سازمان باید در جهت تقویت فرهنگ سازمان و ایجاد بستر مناسب توانمندسازی نیروی انسانی تلاش نمایند. یافته دیگر این پژوهش نشان داد که از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی پنج مؤلفه خطرپذیری، یکپارچگی، کنترل، تحمل تعارض و نوآوری و خلاقیت با توانمندسازی معلمان رابطه مثبت و معناداری داشته و بیشترین تأثیر را بر ابعاد توانمندسازی دارند. به‌بیان دیگر، هرچه این مؤلفه‌ها افزایش یابد، توانمندسازی روان‌شناختی معلمان نیز افزایش می‌یابد. طبق یافته‌های به‌دست آمده در پژوهش، رابطه منفی و معناداری میان مؤلفه‌های

پاداش و هویت با توانمندسازی معلمان مشاهده شد. همچنین نتایج نشان داد که مؤلفه‌های جهت‌دهی و هدایت، الگوهای ارتباطات و روابط و حمایت مدیریت، پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری نبودند و تأثیری در توانمندسازی معلمان ندارند. در بین مؤلفه‌های مثبت و معنی‌دار، خطرپذیری پیش‌بینی‌کننده قوی‌تری برای توانمندسازی شناختی بوده و بیشترین تأثیر را دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت مدیران نقش مهمی در پیشبرد و حفظ فرهنگ سازمان و ایجاد ساختار فرهنگی مناسب دارند. مدیران سازمان برای بهره‌گیری از این تأثیر مثبت می‌توانند بستر و فضای مناسبی برای ترغیب و تشویق کارکنان فراهم آورند تا در جهت ابتکار عمل و بلندپروازی تلاش کنند و به رشد خود و سازمان کمک نمایند. با ارتقاء فرهنگ سازمانی، معلمان احساس می‌کنند که می‌توانند با چالش‌های جدید روبه‌رو شوند، بیاموزند و رشد کنند، تصمیمات مستقل بگیرند و افکارشان را در معرض آزمون بگذارند که این عوامل منجر به ارتقاء توانمندسازی شناختی و نیل به اهداف و رسالت‌های سازمانی می‌شود. در نهایت یافته‌های این پژوهش می‌تواند برای مدیران مدارس، معلمان و برنامه‌ریزان آموزشی به‌عنوان مبنایی برای تدوین برنامه‌هایی برای ارتقای فرهنگ سازمانی و در نتیجه افزایش توانمندسازی آن‌ها باشد. همچنین در جهت پیامدهای عملی این پژوهش، برگزاری دوره‌های آموزشی مانند آموزش ضمن خدمت می‌تواند مدیران را با شیوه‌های توسعه‌دهنده مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی در مدارس بیشتر آشنا کند و زمینه بروز و تقویت توانمندی معلمان را فراهم نماید.

## ۸. محدودیت‌های پژوهش

♦ نمونه انتخاب شده در این پژوهش معلمان مقطع ابتدایی استان قم بودند، لذا نتایج حاصل ممکن است قابل تعمیم به سایر مقاطع تحصیلی یا سایر استان‌ها نباشد.

♦ این پژوهش از روش‌های خودگزارشی برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرده است که می‌تواند به دلیل سوگیری پاسخ‌دهندگان، دقیق نباشد.

♦ برای سنجش توانمندسازی روانشناختی از پرسش‌نامه لی و ژو (۲۰۲۲) استفاده گردید که ممکن است ملاحظات مربوط به تفاوت‌های فرهنگی در آن، مورد توجه قرار نگرفته باشد؛ به این معنا که صرفاً به بررسی اعتبار و روایی پرسشنامه پرداخته شده و هنجاریابی آن صورت نگرفته و متغیرهای پژوهش حاضر، فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی تحت تأثیر عوامل اجتماعی، اقتصادی، شخصی، شناختی و ... است که هیچ‌کدام از این عوامل در تحقیق کنترل نشدند. از این‌رو، به محققین آینده پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های بعدی از مطالعات طولی و روش‌های کیفی نیز استفاده شود.

## ۹. پیشنهاد پژوهشی

♦ با توجه به اینکه در این پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد به منظور جمع‌آوری اطلاعات استفاده شده، روش‌هایی مانند مشاهده، مصاحبه و... می‌تواند نکات مورد توجهی را در اختیار پژوهشگر قرار دهد.

♦ این پژوهش می‌تواند در سایر دوره‌های تحصیلی استان قم و نیز سایر استان‌ها انجام شود.

## منابع

- افرای، هادی؛ یوسفلی، صدیقه (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان دوره متوسطه شهر قزوین. در: تهران: هفتمین همایش ملی پژوهش‌های مدیریت و علوم انسانی در ایران.
- امین بیدختی، علی‌اکبر؛ مکنون‌حسینی، شاهرخ؛ احسانی، زهرا (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش شهرستان سمنان. راهبرد، ۲۰(۵۹)، ص ۲۱۶-۱۹۱.
- اناری‌نژاد، عباس؛ رنجبر، نگار؛ محمد خلیلی، علی (۱۳۹۹). نقش فرهنگ سازمانی مدرسه در توانایی توفیق معلمان دوره ابتدایی در تدریس (مطالعه موردی؛ شهرستان آباءه). رویکردی نو در علوم تربیتی، ۱۲(۱)، ص ۳۶-۲۹.
- بهرام‌زاده، سلیمان (۱۳۹۸). تبیین رابطه بین خلاقیت و توانمندسازی نیروی انسانی در آموزش و پرورش شهر کاشان. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۱(۲)، ص ۸۱-۷۶.
- پازوکی، عباس (۱۴۰۱). تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی کارکنان با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی در شهرداری تهران. رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۶(۲۱)، ص ۷۲۸-۷۰۸.
- توانایی شاهرودی، عفت؛ مهرا، بهروز (۱۳۸۹). بررسی میزان توانمندی معلمان مقطع ابتدایی و رابطه آن با مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی مدرسه. رویکردهای نوین آموزشی، ۵(۱۲)، ص ۴۰-۲۳.
- حریری‌زاده، معصومه؛ سید احمدی زاویه، سید سعید؛ گودرزی، رضا (۱۳۹۶). تأثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان (نمونه پژوهشی: سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران). مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات، ۲۸(۱)، ص ۱۰۰-۸۷.
- حسینی، سید سهراب؛ دادبلی، سیما؛ جلیل‌وندفرد، سونیا (۱۴۰۲). بررسی اهمیت آموزش و پرورش و نقش آن در توسعه و پیشرفت کشور. پیشرفت‌های نوین در روانشناسی، علوم تربیتی و آموزش و پرورش، شماره ۶۱، ص ۱۲۹-۱۱۷.
- خامه‌چی، حامد؛ رنگریز، حسن (۱۴۰۰). فراتحلیل پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۱)، ص ۹۵-۷۳.
- دیالمه، نیکو؛ رحمانی، نیره (۱۳۹۱). شناسایی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی معلمان از منظر اسلام. مطالعات معارف اسلامی و علوم تربیتی (علوم تربیتی از دیدگاه اسلام)، ۱(۱)، ص ۸۱-۶۳.
- رمضانی، نجمه سادات (۱۴۰۱). نقش مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی معلمان. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۸۵)، ص ۱۸۰۱-۱۷۹۴.
- ساسانین، مریم؛ خورشیدی، عباس؛ حمیدی‌فر، فاطمه؛ مشبکی، اصغر؛ عراقیه، علیرضا (۱۳۹۹). ارائه الگوی فرهنگ سازمانی مدارس ابتدایی استان البرز. علوم روان‌شناختی، ۱۹(۹۳)، ص ۱۱۶۲-۱۱۴۹.
- عبودی، حمید؛ لطفی زنگنه درویش، مصدق؛ کاظمیان، فرشته (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۶(۱)، ص ۲۴۴-۲۲۳.
- کاوه، داود؛ سلاجقه، سنجر؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۸). طراحی مدل فرهنگ سازمانی و بررسی رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی خراسان رضوی). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۱۰(۳۹)، ص ۳۱۴-۲۹۳.
- مشهدی، حمیدرضا؛ محمدزاده بنی‌طرفی، مهدی؛ محمدزاده، قاسم (۱۴۰۰). بررسی تأثیر معنویت بر توانمندسازی حرفه‌ای معلمان. پژوهش در آموزش معارف و تربیت اسلامی، ۱(۳)، ص ۸۱-۹۶.
- نجفی، حبیبه؛ زاهد بابلان، عادل؛ خالق‌خواه، علی؛ معینی‌کیا، مهدی (۱۳۹۹). توانمندسازی معلمان چشم‌انداز مدیریت

- آموزشی (بررسی نقش خودکارآمدی فردی، انتقال دانش و کیفیت زندگی کاری). رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۴۱(۱)، ص ۶۸-۴۱.
- هوی، وین ک.؛ میسکل، سیسیل ج. (۱۳۹۷). مدیریت آموزشی (نظریه، تحقیق و کاربرد). نادر سلیمانی، محمود صفری، سید مرتضی نظری. تهران: سمت.
- Ahadi, S., Turiman, S., Ismail, M. & Omar, Z. (2011). *Influence of organizational culture on psychological empowerment of academicians in research universities*. In: 12<sup>th</sup> International conference on HRD Research and Practice Across Europe: Sustaining Growth Through Human Resource Development, 25-27 May 2011, University of Gloucestershire, The Park, Cheltenham, UK.
- Joo, B.-K. & Shim, J. (2010). Psychological Empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 13(4), p. 425-441.
- Khan, M. & Rasli, A. (2015). Relationship between organization culture, empowerment and conflict. *International Journal of Economics and Financial Issues*. 5(1), p. 324-329.
- Ro, H. & Chen, P.-J. (2011). Empowerment in Hospitality Organizations: Customer Orientation and Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), p. 422-428.
- Sotirofski, K. (2014). Organizational Culture Impact on Psychological Empowerment of Academic Staff. *European Journal of Sustainable Development*, 3(2), p.119-132.