

## بررسی عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر تهران بر مبنای مؤلفه‌های

### توانمندسازی مدیران

فربیا حنیفی<sup>۱</sup>، اکرم کرمعلی

چکیده:

مقاله حاضر درباره پژوهشی است با عنوان بررسی عملکرد مدیران دبیرستان‌های شهر تهران بر مبنای مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران، و اهداف آن تعیین ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران آموزش در مقطع متوسطه شهر تهران، تعیین میزان عملکرد مدیران آموزشی در وضعیت کنونی نسبت به مؤلفه‌های تعیین شده بر حسب سابقه مدیریت، مدرک تحصیلی و جنسیت می‌باشد. پژوهشگر به منظور دستیابی به اهداف خود، جامعه آماری را کلیه مدیران دبیرستان‌های شهر تهران، شامل ۱۲۶۱ نفر و نمونه آماری را ۲۹۷ نفر طبق جدول کرجسی و مورگان از مناطق آموزشی شهر تهران از هر منطقه (شمال، جنوب، شرق، غرب، مرکز) به روش نمونه‌گیری نسبی و تصادفی ساده انتخاب کرد. برای تهیه ابزار اندازه‌گیری از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده نمود که پس از مطالعه عمیق مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شد و پس از اصلاحات لازم توسط ۱۰ نفر از افراد صاحب نظر، ۴۰ زیر مؤلفه در نظر گرفته شد و روایی آن نیز از طریق نظر سنجی از ۱۰ نفر صاحب نظر پایایی آن با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ، پس از اجرای آزمایشی پرسش‌نامه بین ۳۰ نفر از مدیران با ضریب ۰/۸۵ تأیید شد. پس از اجرای اصلی ۳۲۷ پرسش‌نامه با احتمال ۱۰٪ عدم برگشت توزیع و در نهایت ۳۰۶ پرسش‌نامه جمع‌آوری و داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی و استنباطی تجزیه و تحلیل شد. داده‌های جمع‌آوری شده از طریق آمار توصیفی شامل (جدول توزیع فراوانی، فراوانی درصدی، میانگین، انحراف معیار، ضریب کمی و کشیدگی) و آمار استنباطی شامل (تک نمونه‌ای، آزمون t گروه‌های مستقل و آزمون تحلیل واریانس یک طرفه) از طریق نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده نشان داد که مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران شامل ساختار سازمانی، جوسازمانی، ویژگی‌های فردی مدیریت و مهارت‌های مدیریت طبقه بندی شدند. مؤلفه مهارت‌های مدیریت بیشترین تأثیر و مؤلفه ساختار سازمانی و کمترین تأثیر را در توانمندسازی مدیران دارد. هم چنین از دیدگاه مدیران با اطمینان ۹۵٪ بین میزان میانگین عملکرد مدیرانی که مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس دارند، با عملکرد مدیرانی که دارای مدرک فوق دیپلم هستند، تفاوت معنی دار وجود دارد. یعنی میزان میانگین عملکرد مدیرانی که دارای مدرک فوق لیسانس هستند، بیش از مدیرانی است که دارای مدرک فوق دیپلم بودند. همچنین بین میزان میانگین عملکرد مدیرانی که دارای سابقه مدیریتی بین ۳ الی ۶ سال و سابقه بیش از ۱۰ سال هستند، تفاوت معنادار وجود دارد. یافته دیگر آن است که جنسیت مدیران در میزان عملکرد آن‌ها تأثیری ندارد.

**واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، عملکرد مدیران آموزشی**

## مقدمه

در جهان امروز، گسترش علم و فن آوری، تمام فعالیت‌های اجتماعی را تحت تأثیر قرار داده است. از مشخصات بارز این عصر، که آن را عصر فرا صنعتی نامیده اند، جایگزینی دانایی، پژوهش و سرمایه انسانی به جای عوامل دیگر تولید است. در نتیجه همه سازمان‌ها در پی آنند که با استفاده از انسانی ترین، کارآمدترین و انعطاف پذیری در شیوه‌ها، برای بقای خود تلاش کنند. در این میان نیروی انسانی ماهر و کارآموده، با ارزش ترین ثروت هر کشور و یکی از مهم ترین شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان‌های دیگر است. حیات یک سازمان به دانش و مهارت نیروی انسانی آن بستگی دارد و هر چه این نیرو روزآمدتر و بهینه تر باشد، قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر بیشتر می‌شود. بنابر این، کیفیت و توان علمی و تخصصی و مهارت‌های رفتاری نیروی انسانی هر سازمان، معیار اصلی داوری و شاخص قابلیت آن سازمان در پیمودن راه دشوار توسعه به حساب می‌آید؛ زیرا نیروی انسانی به تصمیمات سازمانی شکل می‌دهد، راه حل ارائه می‌کند و به حل مشکلات می‌پردازد، بهره‌وری را عینیت می‌بخشد و سبب کارایی و اثر بخشی می‌شود (گمینیان، ۱۳۸۲). توانمند سازی در پژوهش حاضر که به عنوان متغیر مستقل مورد بررسی قرار گرفته به معنای یک راهکار مهم برای گسترش سازمان‌ها و مدیران آن و انطباق با تغییرات خارجی است. همچنین توانمندسازی، به معنای تسهیم شدن کارکنان در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمانی مناسب است (بلانچارد<sup>۱</sup> و همکاران، ۱۹۹۶). محیط کاری امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتواند تصمیم بگیرند، راه حل ارائه دهند، خلاقیت داشته باشند و در مقابل کار خود پاسخگو باشند. کارکنان امروزی نیز از سازمان خود توقع بیشتری دارند، خواهان صداقت و صراحت اند و خودیابی و خود شکوفایی بیشتری می‌خواهند. بنابراین مدیران باید به گونه ای رفتار کنند که هم انتظارات کارکنان و هم اهداف سازمان را برآورده سازند و این امر از طریق توانمندسازی مدیران و کارکنان محقق می‌گردد و در صورت بهره گیری از آن، نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان بیشتر می‌شود، بلکه رفتارهایی مانند انصاف، سازگاری و هم نوایی با گروه نیز در آن‌ها دیده خواهد شد (گمینیان، ۱۳۸۲).

در عصر رقابتی سازمان‌ها، مدیران نسبت به توانمند سازی و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه روزافزونی نشان داده اند. این علاقه از چندین عامل ناشی شده است. اول این که توانمندسازی می‌تواند در ترویج فرهنگ با دیگری نقش مهمی ایفا کند، زیرا از مهم ترین ویژگی سازمان‌های یادگیرنده تأکید بر توانمندسازی منابع انسانی است. دوم این که تحقیقات انجام شده حاکی از آن است که اثر بخشی مدیران به میزان تقسیم قدرت از سوی آن‌ها افزایش خواهد یافت. این مدیران با اهدای قدرت خود در کارکنان باعث ایجاد تعهد و خلاقیت می‌شوند؛ زیرا کارکنان برای تصمیم‌هایی که در اتخاذ آن‌ها مشارکت داشته باشند، تعهد بیشتری

نشان می‌دهند. سوم این که توانمندسازی مدیران موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. تحقیقات نشان می‌دهد که افراد نیازمند خود کارآمدی هستند. افزایش قدرت کارکنان، افزایش خود کارآمدی آن‌ها را در پی خواهد داشت (دقت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱).

بنابراین مدیریت آموزشی که هدف آن تسهیل امر یادگیری در ابعاد مختلف (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل کردن، یادگیری برای زندگی کردن و با هم زیستن) و در نهایت تربیت شهروند مسئول و حرفه‌ای است، نیازمند کسب توانمندی‌ها و صلاحیت در زمینه تکنولوژی، اقتصادی، اجتماعی، فکری، مدیریتی، رهبری، اخلاقی، مذهبی، محیطی، جهانی و بین‌المللی، فردی، پژوهشی، فرهنگی، سیاسی و غیره است (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶). بنابر این ایفای وظایف و فعالیت‌های آموزشی و مدیریت آن باید به افراد شایسته و توانمند و صاحب صلاحیت سپرده شود. صاحب نظران متعددی (وتن و کمرون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، لای جون<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴، کنیلا، دنیس<sup>۴</sup>، ۱۹۲۹، بلانچارد<sup>۵</sup> و همکاران، ۱۹۹۶، اسکات و ژافه<sup>۶</sup>، ۱۹۹۱، جهانیان، ۱۳۸۵، عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶) به اهمیت و نقش توانمندسازی مدیران آموزش اشاره کرده‌اند؛ برای نمونه وتن و کمرون (۱۹۹۸) اظهار می‌دارند که از طریق توانمندسازی مدیران واقعاً اثر بخشی خود را چند برابر کرده، آن‌ها و سازمان‌های آن‌ها کارآمدتر شده و می‌توانند طور دیگری باشند.

فرنز چیرلی<sup>۷</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی به این نتیجه رسید که توانمندسازی کارکنان، موجب توسعه عدالت در سازمان، افزایش تعهد کارکنان و افزایش رضایت شغلی می‌شود. هم چنین پژوهش‌های متعدد (کاورت برندا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۷؛ بلانک لیسی اسنو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵؛ کالیداوتمن<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۵؛ تی جوسولد<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۵؛ بارسوز سیدنی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۷؛ کاخن کینگ<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۹؛ سان جی هی<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۸) در این زمینه نشان می‌دهد که با اجرای فرایند توانمندسازی و استمرار آموزش کارکنان می‌توان به آسانی به اهداف سازمان دست یافت. علاوه بر این از مزایای توانمندسازی می‌توان به افزایش سود، کیفیت، رضایتمندی مشتریان، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان، بهبود شرایط

1. Daft
2. Whetten and Cameron
3. Ligh Jolen
4. Kihlaw, Dennis
5. Bian Chard
6. Scut and Jafe
7. Franz, chery
8. Covert, Brenda
9. Blank, Lesley Snow
10. Khalid Othman
11. Tjosvold
12. Barcus, Syedney
13. Kakhleen, King
14. Sun Ji hi

کار و کاهش هزینه‌ها و ضایعات، فشار عصبی و سوانح اشاره کرد. با وجود این که اکثر مدیران توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید به آن دست یافت، اما برای دستیابی به آن اقدام اساسی انجام نمی‌دهند. شاهد این ادعا مطالعه ای است که توسط سازمان لوئیس هریس<sup>۱</sup> (۱۹۹۳) انجام و در مجله بیزینس ویک<sup>۲</sup> چاپ شده و یافته‌های آن نشان می‌دهد که احساس بی‌قدرتی و بی‌زاری از کار در میان کارکنان در سال‌های اخیر به شدت رشد یافته است. این احساس موجب نزول کیفیت خدمات یا تولیدات و همچنین موجب نارضایتی مشتریان و ارباب رجوع شده است؛ بنابراین مدیران باید در مورد فرایندهای سازمان بازاندیشی کنند. بدین ترتیب مدیران باید به شناسایی و حذف شرایطی که موجب بی‌قدرتی و بی‌زاری از کار شده است، بپردازند و محیط مناسب و راهکارهای لازم را برای توانمندسازی کارکنان فراهم آورند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶).

بنابراهمیت توانمندسازی در توسعه و گسترش و بقای سازمان‌ها از جمله آموزش و پرورش، ابعاد گوناگونی برای توانمندسازی ذکر شده است که در اینجا به مهم‌ترین آن اشاره می‌شود: جهانیان<sup>۳</sup> (۱۳۸۵) در رساله دکترای خود با هدف شناسایی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی، مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران مدارس را در ۱۱ بعد بر حسب بار عاملی آن‌ها به ترتیب ابعاد انسانی، خود مدیریتی، شناختی، خودکارآمدی، الگوسازی، توسعه و مشارکت، راهکارهای مدیریتی، شفاف سازی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، اعتمادسازی و فراشناختی نام گذاری و تعیین کرد.

عبداللهی (۱۳۸۳) در پژوهشی که با هدف بررسی میزان توانایی کارشناسان وزارت علوم، براساس ابعاد توانمندسازی روان شناختی، مشخص کردن ساز و کارهای توانمندسازی انجام داد، یافته‌های پژوهش خود را چنین ذکر کرد: توانمندسازی روان شناختی شامل چهار بعدشایستگی، مؤثر بودن، معنی دار بودن شغل و اعتمادسازی می‌باشد. میزان توانایی کارشناسان براساس چهار بعد متفاوت است. عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی روان شناختی سه دسته به شرح زیر می‌باشد:

۱- راهبردهای مدیریتی، شامل: فراهم کردن اطلاعات، تفویض اختیار، مدیریت مشارکتی، دادن استقلال و آزادی عمل و تشکیل گروه.

۲- شرایط سازمانی، شامل: نظام پاداش دهی، ساختار سازمانی و دسترسی به منابع.

۳- منابع خودکارآمدی، شامل: الگوسازی، حمایت کردن و برانگیختگی هیجانی.

شلتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۲) در رساله دکترای خود با عنوان «کارکنان، سرپرستان و توانمندسازی روان شناختی» به بررسی ابعاد و مؤلفه‌های توانمندسازی در سازمان‌های دولتی پرداخت. وی با استفاده از روش‌های رگرسیون چند متغیره و تحلیل عاملی، دریافت که بین ادراکات کارکنان از توانمندسازی روان شناختی و اعتماد کارکنان

1. Louis harris  
2. Busines week  
3. Shelton

به مدیران، ارتباط قوی وجود دارد. این پژوهشگر پیشنهاد کرد که سازمان برای اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان باید قبل از هر چیز اعتماد کارکنان را جلب نمایند.

سی گال و گاردنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) در پژوهشی تحت عنوان «عوامل زمینه ساز توانمندسازی روان شناختی» به بررسی ارتباط بین عوامل سازمانی (رابطه با سرپرست، تشکیل گروه و پاداش مبتنی بر عملکرد) و توانمندسازی روان شناختی (شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و معنی دار بودن) پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌داد، هر یک از عوامل ذکر شده به طور متفاوتی با ابعاد توانمندسازی روان شناختی ارتباط دارد. بین ارتباط با سرپرست با ابعاد معنی دار بودن، خودمختاری و مؤثر بودن رابطه معنا داری وجود دارد. هم چنین با تشکیل گروه با مؤثر بودن و معنی دار بودن رابطه وجود دارد و پاداش مبتنی بر عملکرد با خودمختاری و معنی دار بودن رابطه دارد. هم چنین هیچ کدام از عوامل، با شایستگی و خودکارآمدی ارتباط ندارد.

دی و دیومر<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه ای با عنوان «عوامل روان شناختی توانمندسازی معلمان مدارس ابتدایی» به مطالعه توانمندسازی و ارتباط عوامل ساختار اجتماعی (تشکیل گروه، ارتباطات، استقلال و آزادی عمل) روان شناختی (تعهد سازمانی) با ابعاد توانمندسازی (شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و معنی دار بودن) در مورد ۲۱۰ نفر از آموزگاران پرداخت. آنان برای اندازه گیری ابعاد توانمندسازی و عوامل مرتبط با آن پرسش نامه هایی طراحی کردند. نتایج آن‌ها نشان داد که ارتباطات، استقلال، تشکیل تیم و تعهد سازمانی با توانمندسازی روان شناختی ارتباط ندارد.

عبداللهی (۱۳۸۳) الگوی توانمندسازی، روان شناختی کارشناسان وزارت علوم را شامل مراحل ۱- شرایط سازمانی شامل: نظام پاداش دهی، داشتن اهداف روشن، دسترسی کارکنان به منابع و ساختار سازمانی است. ۲- توانمند سازی روان شناختی شامل: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد ۳- راهبردهای مدیریتی شامل: فراهم آوردن اطلاعات، تفویض اختیار، دادن استقلال، مدیریت مشارکتی و تشکیل گروه ۴- منابع خودکارآمدی شامل: الگوسازی، حمایت‌های کلاسی و اجتماعی و برانگیختگی هیجانی بیان کرده است.

سلیمیان (۱۳۸۱) الگوی توانمندسازی منابع انسانی سماجا را شامل مراحل ۱- عوامل موقعیتی کارکنان شامل: تعهدسازمانی، دانش و تجربه، ۲- عوامل موقعیتی سازمان (ساختار) شامل: پیچیدگی، رسمیت و تمرکز و ۳- عوامل موقعیتی مدیران شامل: نگرش، دانش و تجربه بر شمرده است.

هبس، مری<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در رساله دکتری خویش شش بعد توانمندسازی معلمان را شامل: رشد حرفه ای، خوددائر بخشی، خودمختاری، موقعیت کاری، تصمیم گیری و تأثیر نام برده است.

1. Siegall & Gardner

2. Dee & Dumer

3. Hobss, Mary E.

کالیدوآتمن<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در رساله دکتری خویش به این نتیجه رسید که جهت توسعه جوامع نیاز به انسان توسعه یافته وجود دارد و جهت توسعه و توانمندسازی انسان‌ها می‌باید آن‌ها در تصمیم‌گیری مشارکت کنند. تشکیل گروه‌های کاری از دیگر راه‌های افزایش کارایی نیروی انسانی در سازمان‌ها محسوب می‌شود. آرنولد و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۰)، در پژوهشی با عنوان ارزیابی توانمندسازی رفتار مدیران، نتیجه گرفتند که توجه به عوامل قابلیت‌های رهبری و مدیریت، اطلاع‌رسانی مناسب، هدایت از طریق الگوسازی، برقراری روابط متقابل بین گروه‌ها و مشارکت اعتماد و تصمیم‌گیری در توانمندسازی رفتار مدیران مؤثر است. هم‌چنین دیویس و نیواسترام<sup>۳</sup> (۲۰۰۲)؛ در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که تشویق کارکنان به فراگرفتن مطالب جدید، شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی و توسعه دانش و مهارت‌های مدیران موجب توانمندسازی منابع انسانی می‌شود.

با توجه به مستندات فوق و تأیید اهمیت و ضرورت تحقیق درباره توانمندسازی و ارتباط آن با عملکرد مدیران آموزشی؛ تحقیق حاضر به منظور تعیین مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی و تعیین رابطه آن بر عملکرد مدیران آموزشی دوره دبیرستان انجام شد.

## روش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایش بوده، زیرا به بررسی دیدگاه مدیران متوسطه آموزشی مناطق نوزده گانه تهران در زمان حال پرداخته است.

## جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران مدارس متوسطه مناطق نوزده گانه آموزش شهر تهران که تعداد آن‌ها در سال تحصیلی (۸۸-۸۹) ۱۲۶۱ نفر بود که با عنایت به حجم جامعه آماری با استفاده از جدول تصادفی مورگان و کرجسی، ۲۹۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که ۳۲۷ پرسش‌نامه با احتمال افت آزمودنی ۰/۱۰ توزیع و ۳۰۶ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد و با استفاده از روش طبقه‌ای مناطق آموزشی تهران از هر ۵ منطقه (شمال به جنوب - شرق - غرب - مرکز) به روش نمونه‌گیری نسبی و تصادفی ساده انتخاب شدند.

## ابزار پژوهش

ابزار اندازه‌گیری در این پژوهش پرسش‌نامه محقق ساخته بود که برای تدوین آن مبانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در ایران و جهان به طور عمیق و گسترده مورد مطالعه قرار گرفته و سپس ۵۲ زیرمجموعه

1. Khalid othman
2. Arnold
3. Davis & Newstrom

در نظر گرفته و پس از نظر سنجی از افراد صاحب نظر (۱۰ نفر) و اعمال اصلاحات و تأیید روایی آن در ۴۰ زیر مؤلفه به صورت پرسش نامه تدوین شد. سپس از افراد صاحب نظر خواسته شد تا به دقت زیر مؤلفه‌ها را مطالعه و از بین عناوین ارائه شده عناوین مرتبط را با عنوان مؤلفه اصلی انتخاب کنند که در نهایت مؤلفه‌های ساختار سازمانی، جو سازمانی، مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی مدیریت انتخاب شدند. در پرسش نامه هر زیر مؤلفه با گزینه‌های خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم با امتیازات ۵ الی ۱ اندازه گیری شد و برای محاسبه پایایی آن پس از اجرای آزمایشی بین ۳۰ نفر از آزمودنی‌ها، با استفاده از آزمون ضریب آلفای کرونباخ با اعتبار ۰/۸۵ تأیید شد. با احتمال ۱۰٪ ریزش تعداد ۳۲۷ پرسش نامه توزیع و تعداد ۳۰۶ پرسش نامه جمع آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی شامل، جداول توزیع فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، ضریب کجی، ضریب کشیدگی و آمار استنباطی شامل: t تک نمونه ای، t گروه‌های مستقل از طریق نرم افزار SPSS استفاده شد.

### یافته‌های پژوهش

سؤال اول: مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران کدامند؟

برای پاسخ به سؤال فوق میانی نظری و پیشینه تحقیقات انجام شده در داخل و خارج از کشور، به طور دقیق و گسترده از ابعاد گوناگون و با تأکید ویژه بر توانمندسازی مدیران آموزشی مطالعه و تعداد ۵۲ زیر مؤلفه توانمندسازی مدیران استخراج و پس از نظر سنجی از ۱۰ نفر صاحب نظر و اعمال اصلاحات در چهار مؤلفه اصلی با عناوین جو سازمانی، ساختار سازمانی، ویژگی‌های فردی مدیریت و مهارت‌های مدیریت نام گذاری و طبقه بندی شد و در نهایت ۴۰ زیر مؤلفه در چهار طبقه فوق قرار گرفت.

سؤال دوم: مدیران عملکرد مدیران آموزشی در وضعیت کنونی در هر مؤلفه چگونه است؟

در پاسخ به این سؤال از آزمون t تک نمونه ای به شرح جدول شماره ۱ استفاده شد.

جدول ۱۰ شماره ۱: آزمون t تک نمونه ای در مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران

شاخص‌های آماری						مؤلفه
فاصله اطمینان		تفاوت میانگین‌ها	سطح معناداری	درجه آزادی	T	
حد بالا	حد پایین					
۱/۱۶۹	۱/۰۵۷	۱/۱۱۳	۰/۰۰۰	۳۰۵	۳۸/۹۶۳	مهارت‌های مدیریت
۱/۱۶۰	۱/۰۶۳	۱/۱۱۲	۰/۰۰۰	۳۰۵	۴۴/۸۸۰	ویژگی‌های فردی مدیریت
۱/۰۹۷	-۰/۹۸۰	۱/۰۳۹	۰/۰۰۰	۳۰۵	۳۴/۹۷۳	جو سازمانی
۱/۰۷۸	-۰/۹۸۷	۱/۰۳۲	۰/۰۰۰	۳۰۵	۴۴/۴۵۳	ساختار سازمان

با توجه به داده‌های به دست آمده از این آزمون چنین استدلال می‌شود که از نظر مدیران چهار مؤلفه فوق یعنی مهارت‌های مدیریت، ویژگی‌های فردی مدیریت، جوسازی و ساختار سازمانی از مؤلفه‌های توانمندسازی عملکرد آن‌ها می‌باشد.

جدول شماره ۲: آمار توصیفی مؤلفه‌های توانمندسازی عملکرد آموزشی مدیران

شاخص‌های آماری				مؤلفه
انحراف از میانگین	انحراف معیار	میانگین	تعداد	
۰/۰۲۸	۰/۴۹۹	۴/۱۱۳	۳۰۶	مهارت‌های مدیریت
۰/۰۲۴	۰/۴۳۳	۴/۱۱۲	۳۰۶	ویژگی‌های فردی مدیریت
۰/۰۲۹	۰/۵۱۹	۴/۰۳۹	۳۰۶	جو سازمانی
۰/۰۲۳	۰/۴۰۶	۴/۰۳۲	۳۰۶	ساختار سازمان

از طرف دیگر طبق جدول آمار توصیفی شماره ۲ به منظور تعیین بیشترین میزان مؤلفه ای ذکر شده در توانمندسازی عملکرد مدیران چنین نتیجه گیری می‌شود که بیشترین میزان میانگین در بین مؤلفه‌ها با (۴/۱۱۳) به مؤلفه‌های مدیریت و کمترین میزان میانگین در بین مؤلفه‌ها با (۴/۰۳۲) به مؤلفه ساختار سازمانی تعلق دارد. به عبارت دیگر، به نظر مدیران در بین مؤلفه‌های توانمندسازی عملکرد آموزشی، مؤلفه مهارت‌های مدیریت بیشترین تأثیر را در عملکرد آموزشی آن‌ها و مؤلفه ساختار سازمانی کمترین تأثیر را در عملکرد آموزشی مدیران دارد.

سؤال سوم: عملکرد مدیران آموزشی بر مبنای توانمندسازی آن‌ها، بر حسب مدرک تحصیلی چگونه است؟ برای پاسخ به سؤال فوق از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه به شرح جدول شماره ۳ استفاده شد.

جدول شماره ۳: تحلیل واریانس یک طرفه

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	
۰/۰۰۰	۱۵/۵۳۶	۲/۶۷۲	۲	۵/۳۴۴	بین گروهی
		۰/۱۷۲	۳۰۳	۵۲/۱۱۸	درون گروهی
			۳۰۵	۵۷/۴۶۳	کل

براساس نظر مدیران و داده‌های جدول فوق بین میزان میانگین عملکرد مدیران آموزشی که دارای مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس هستند، با میزان عملکرد مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم بودند، با اطمینان ۰/۹۵ تفاوت معنی دار وجود دارد. براساس نتایج آزمون تعقیبی شفه استنباط می‌شود که مدیرانی که مدرک فوق لیسانس و لیسانس دارند، توانمندتر از مدیرانی هستند که دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم و دیپلم می‌باشند.

سؤال چهارم: عملکرد مدیران آموزشی بر مبنای توانمندسازی آن‌ها بر حسب میزان سابقه مدیریت چگونه است؟

برای پاسخ به این سؤال از آزمون تحلیل واریانس یک طرفه به شرح جدول شماره ۴ استفاده شد.

جدول شماره ۴: تحلیل واریانس یک طرفه

سطح معناداری	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	بین گروهی
۰/۰۰۰	۷/۷۳۹	۱/۲۹۲	۳	۳/۸۷۷	درون گروهی
		۰/۱۶۷	۲۸۹	۴۸/۳۲۱	کل
			۲۹۲	۵۲/۱۹۷	

داده‌های جدول شماره ۴ بیانگر آن است که بین میزان میانگین عملکرد مدیران آموزشی که دارای سابقه مدیریتی بین ۳ الی ۶ سال هستند، با میزان میانگین عملکرد مدیرانی که دارای سابقه مدیریتی بیش از ۱۰ سال بودند، با اطمینان ۰/۹۵ تفاوت معنی دار وجود دارد. هم چنین بر اساس نتایج آزمون تعقیبی شفه استنباط می‌شود که مدیرانی که سابقه مدیریتی بیش از ۱۰ سال دارند، توانمندتر از مدیرانی هستند که دارای سابقه بین ۳ الی ۶ سال می‌باشند.

سؤال پنجم: عملکرد مدیران آموزشی بر مبنای توانمندسازی آن‌ها بر حسب جنسیت چگونه است؟ برای پاسخ به این سؤال از آزمون t مستقل به شرح جدول زیر استفاده شد.

جدول شماره ۵: آزمون t مستقل

آزمون t مستقل						آزمون لون		
فاصله اطمینان در سطح ۰/۹۵	پایین	بالا	میانگین	سطح معناداری	درجه آزادی	T	سطح معناداری	F
۰/۱۲۷	-۰/۰۷۳	۰/۰۵۰	-۰/۰۲۷	۰/۵۸۷	۳۰۱	-۰/۵۴۴	۰/۶۷۳	۰/۱۸۰
۰/۱۲۷	-۰/۰۷۳	۰/۰۵۰	-۰/۰۲۷	۰/۵۸۷	۲۷۵/۴۳	-۰/۵۴۳		

نتایج بیانگر آن است که میانگین عملکرد مدیران آموزشی زن و مرد بر مبنای توانمندسازی آن‌ها تقریباً یکسان است و تفاوت چندانی بین میزان آن‌ها مشاهده نمی‌شود.

## بحث و نتیجه گیری

در پاسخ به سؤال یکم مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی مدیران شامل ساختار سازمانی، جوسازمانی، مهارت‌های مدیریت و ویژگی‌های فردی مدیریت طبقه بندی شد. این یافته با طبقه بندی عبداللهی (۱۳۸۳) و جهانیان (۱۳۸۵) هماهنگی دارد. در پاسخ به سؤال دوم یافته تحقیق حاضر نشان داد که مؤلفه مهارت‌های مدیریت بیشترین تأثیر را در بین مؤلفه‌ها در توانمندسازی عملکرد آموزشی مدیران دارد و مؤلفه ساختار سازمانی کمترین تأثیر را در توانمندسازی عملکرد مدیران آموزشی دارد. یافته تحقیق حاضر با تحقیق دیویس و نیواسترام (۲۰۰۲)؛ همسو است. در پاسخ به سؤال سوم یافته تحقیق حاضر نشان داد که با اطمینان ۰/۹۵ میزان میانگین عملکرد مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و لیسانس هستند، با میزان میانگین عملکرد مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی فوق دیپلم بودند، تفاوت معنادار وجود دارد. یافته تحقیق حاضر با تحقیقات (دیویس نیواسترام، ۲۰۰۲؛ کالیداوتمن، ۲۰۰۵؛ بارسوزسیدنی، ۲۰۰۷؛ کاخن کینگ، ۲۰۰۹) همسو می‌باشد. در پاسخ به سؤال چهارم یافته تحقیق حاضر نشان داد که با اطمینان ۰/۹۵ میزان میانگین عملکرد مدیرانی که دارای سابقه مدیریتی بیش از ۱۰ سال هستند، با میانگین عملکرد مدیرانی که دارای سابقه بیش از ۱۰ سال بودند، تفاوت معنادار وجود دارد. یعنی داشتن تجربه در میزان توانمند سازی مدیران آموزشی مؤثر است. یافته تحقیق حاضر با تحقیق سلیمیان (۱۳۸۱) مبنی بر بررسی و شناخت عوامل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی ارتش که نتیجه گرفت عوامل موقعیتی مدیران از قبیل نگرش، دانش و تجربه و عوامل موقعیتی کارکنان از قبیل دانش و تجربه توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد، همسو می‌باشد.

در پاسخ به سؤال پنجم یافته تحقیق حاضر بیانگر آن است که میزان میانگین عملکرد مدیران آموزشی مرد و زن بر مبنای توانمندسازی آن‌ها تقریباً یکسان است و جنسیت آن‌ها در میزان عملکرد آن‌ها تأثیری ندارد. بنابر این با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر و مقایسه آن با یافته‌های تحقیقات دیگران به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود:

- ۱- از آنجایی که مدیریت توانمند به خصوص در آموزش و پرورش یکی از ضرورت‌های جامعه امروزی است، پیشنهاد می‌شود که آموزش و پرورش درخصوص استخدام مدیران با تجربه و با سابقه توجه بیشتری شود.
- ۲- به نظر می‌رسد که مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی لیسانس و فوق لیسانس هستند، توانمندترند. بنابر این به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود که درخصوص استخدام مدیرانی که دارای مدرک تحصیلی بالاترند، توجه بیشتری داشته باشند.
- ۳- چون به کارگیری مهارت‌های مدیریت یکی از مؤلفه‌های مهم در توانمندسازی مدیران است، بنابراین به مسئولان آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزش ضمن خدمت متوالی درباره مهارت‌های مدیریت به خصوص مهارت انسانی و اهمیت استفاده از آن‌ها در هنگام مدیریت، برای مدیران آموزشی برگزار نمایند.

## منابع

- اسکات سینتیا دنیس ژافه (۱۹۹۱)؛ توانمندسازی کارکنان، در ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی) تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۷۵.
- آقایار، سیروس (۱۳۸۲)؛ «توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی» تدبیر شماره ۱۵۳.
- بدری قره قشلاقی، جعفر صادق (۱۳۸۰)؛ «بررسی رابطه جو سازمانی با شیوه‌های کنترل دانش آموزان در مدارس متوسطه استان آذربایجان غربی در سال تحصیلی ۷۹-۸۰» پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت، تهران، دانشگاه علامه طباطبائی.
- بلانچارد، کن، جان کارلوس و آلن راندولف (۱۹۹۶)؛ مدیریت توانمندسازی کارکنان، (ترجمه مهدی ایران نژاد) تهران، نشر مدیران، ۱۳۷۸.
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۵)؛ پایان نامه دکترا تحت عنوان «ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب ادراکی برای مدیران مدارس ابتدائی و راهنمایی کشور»، رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علوم و تحقیقات تهران.
- سلیمیان، معصومعلی (۱۳۸۱)؛ «بررسی و شناخت عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی ستاد مشترک ارتش جمهوری اسلامی ایران و طراحی و تعیین الگوی مناسب»، رساله دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.
- عبدالهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶)؛ «توانمندسازی کارکنان» کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، ویرایش.
- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۳)؛ «طراحی الگوی توانمندسازی روان شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، پایان نامه دوره دکتری، دانشکده روان شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تربیت معلم تهران.
- کنیلا، دنیس (۱۹۲۹)؛ توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، معصومعلی سلیمیان، تهران: مدیران (۱۳۸۳).
- گمینیان، وجیهه (۱۳۸۲)؛ «توانمندسازی در آموزش و پرورش» فصل نامه مدیریت در آموزش و پرورش، معاونت برنامه ریزی و توسعه مدیریت، شماره ۳۵ و ۳۶، ص ۱۱۳-۱۱۱.

- Arnold, J. (2000); The Empowering leadership Questionnaire; The construction and validation of a new scale for measuring leader's behavior. Journal of organizational Behavior. Vol. 21. Issue 3, pp. 249-269.
- Blanks, Lesleysnow, (2005); The effects of an affirmative action statement and affirmative action training on perceptions of employee competency, qualifications, and job performance.
- Burcus, cydney (2007); The impact of organizational learning and training on multiple job satisfaction factors.
- Covert, Brend (2007); The effects of communication and interpersonal training on the job satisfaction of certified nursing assistants in nursing home facilities.
- Daft, R. (1999); Organization theory and desingn. USA: Sount western college publishers.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2002); Organizational behavior (11th ed). USA: Mcgraw Hill.
- Dee jay, R. & lee, D, (2004); Structural and psychological antecedents of teacher empowerment. USA; the university of Massachusetts.
- Franz, ch. (2004); A cross-cultural study of employee empowerment and organizational justice. PH. D. Dissertation, wayne state university.
- Hobbs, M.E. (2004); System dynamics and empowerment in career of science teachers: A narrative theory. Ph. D. Dissertation. Texas technology university.
- Kathleen, king. (2009); Workplace performance-plus: Empowerment and voice through professional development and democratic processes in healt care traning.
- Khalid, E. (2005); Empowerment and human capital utilization deficit public sectors organizations: Guilt states in comparative perspective. PH. D. Disserlation. The University of Connecticut.
- Light, J. N. (2004); The relationships and effects of employee involvement, employee empowerment, and employee satisfaction by job type in large manufacturing environment. Ph. D. Dissertation capella university.
- Shelton, S.T. (2000); Employee, supervisors, and empowerment in the public sector: the rol of employee trust. Ph. D. Dissertution.
- Son, Jea-Mee, (2008); Reappraising the effects of job training on the labo market outcomes of women in Korea: Essays on theoretcal and empirical analysis.
- Tjosvold (2005); Effect of power concepts concepts and employee performance on managers' empowering.