

دانش و پژوهش در علوم تربیتی - برنامه‌ریزی درسی

دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان (اصفهان)

شماره بیست‌وسوم - پاییز ۱۳۸۸

صص ۱۰۱-۱۲۲

## رابطه توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران در مدارس متوسطه استان سمنان

نادر سلیمانی<sup>۱</sup> - اشرف‌السادات مطهری<sup>۲</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی رابطه توانمندسازی مدیران و تعهد شغلی آنان بود. پژوهش به شیوه توصیفی (همبستگی) انجام شد. نمونه تحقیق ۱۳۵ نفر از مدیران مدارس متوسطه (۷۲ زن و ۶۳ مرد) بودند. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه استفاده شد. توانمندسازی مدیران با استفاده از پرسشنامه سنجش توانمندسازی شرت و رینهارت (۱۹۹۲) شامل ۶ بعد (تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت، خودمختاری، تأثیرگذاری و خوداثربخشی) و تعهد شغلی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته شامل ۴ بعد (تعهد حرفه‌ای، تعهد سازمانی، پایداری به ارزشهای کار و مشارکت شغلی) سنجیده شد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که بین توانمندسازی مدیران و تعهد

۱. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار (نویسنده مسؤل)

drnasoleimani@yahoo.com

۲. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار

شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد ( $P < 0/05$ )، بدین صورت که بین سه بعد توانمندسازی (رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت و تصمیم‌گیری) با تعهد شغلی رابطه معنادار وجود دارد ( $P < 0/05$ ). همچنین بین توانمندسازی و سه بعد تعهد شغلی (وابستگی حرفه‌ای، وابستگی سازمانی و پایبندی به ارزشهای کار) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $P < 0/05$ ). نتیجه تحلیل رگرسیون نیز نشان داد که ابعاد توانمندسازی (بجز خودمختاری) پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای تعهد شغلی هستند ( $P < 0/05$ ).

**کلید واژه‌ها:** توانمندسازی، تعهد شغلی، تعهد سازمانی، مدرسه متوسطه، مدیر مدرسه.

### مقدمه

امروزه در کشور ما به گمان برخی صاحب‌نظران و کارشناسان، نظام آموزش و پرورش از کاهش کارایی و بهره‌وری پایین رنج می‌برد. معیارهای تعریف شده‌ای برای انتخاب مدیران مدارس وجود ندارد و برنامه‌های توانمندسازی مداوم و نظام‌مند کمتر به چشم می‌خورد و متعاقب آن فرصت بروز خلاقیت و نوآوری کمی برای مدیران مدارس وجود دارد. در حالی که به نظر می‌رسد توانمندسازی یک راهکار مهم برای توسعه، به‌منظور تطابق با روند تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان آموزش و پرورش است.

سالازار<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) معتقد است که در سالهای اخیر توانمندسازی به‌عنوان یک راهکار نیروی انسانی برای خلق کارآمدی، بهره‌وری و خشنودی بیشتر کارکنان در محیط کار مورد استفاده قرار می‌گیرد. شرت و گرر<sup>۲</sup> (۱۹۹۴) نیز اعتقاد دارند که توانمندسازی فرصت‌هایی است که برای استقلال، انتخاب، مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری‌های سازمان به افراد داده می‌شود. به‌طور کلی توانمندسازی مدیران برای افزایش بهره‌وری، از طریق بالا بردن تعهد نسبت به سازمان و برعکس مورد استفاده قرار گرفته و روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند (به نقل از گمینان، ۱۳۸۳).

1. Salazar

2. Short and Greer

شرت و رنهارت<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) براساس مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که افزایش توانمندسازی معلمان در یک مؤسسه آموزشی، رضایت شغلی و تعهد شغلی آنان را افزایش خواهد داد. آنها برای توانمندسازی معلمان ۶ بعد تصمیم‌گیری<sup>۲</sup>، رشد حرفه‌ای<sup>۳</sup>، مقام و منزلت کاری<sup>۴</sup>، تأثیرگذاری<sup>۵</sup>، خودمختاری<sup>۶</sup> و کارآمدی<sup>۷</sup> را مشخص کردند. «تصمیم‌گیری» در اینجا به معنای ایجاد روشهای جدید نظارتی و ارزشیابی، ایجاد نظام مدیریت مشارکتی و اتخاذ روشهای درست برای ایجاد جو مناسب در محیط کار است (سنجری، ۱۳۷۵ ص ۳۴).

«رشد حرفه‌ای» مدیران مدارس به معنای فعالیتهای هدفمند مدیران با هدف استفاده از علوم و فناوری اطلاعات و بهره‌برداری از آنها در راستای مدیریت مدارس است. در این فرایند مدیران باید دارای ابتکار، خلاقیت و نوآوری باشند و به تخصصی شدن کارها اعتقاد داشته باشند (شرت، ۱۹۹۴ به نقل از گمینیان، ۱۳۸۳، ص ۱۲). در این پژوهش مقام و منزلت کاری مدیران مدارس به معنای تأثیر شغل آنها در شکل‌گیری پایگاه اجتماعی است. در مقام و منزلت کاری مدیران عواملی مانند میزان دستمزد، شأن شغل در اجتماع، جذابیت شغل، تشویق دیگران به قبول مسؤولیت مدیریتی و... تأثیرگذار هستند. خودمختاری (استقلال) مدیران مدارس به معنای تعیین اصول ارزشی جدید برای رسیدن به اهداف مدرسه، تدوین نقش‌ها و وظایف براساس اهداف مدرسه و حرکت بر مبنای دورنمای اهداف سازمان آموزش و پرورش است. خودکارآمدی به معنای تسلط کامل بر قوانین و مقررات و نیاز نداشتن سایر منابع اطلاعاتی در حوزه کاری مدیران مدارس است.<sup>۸</sup>

در خصوص توانمندسازی کارکنان پژوهش‌های زیادی انجام شده است. بررسی‌ها نشان می‌دهد که پژوهش‌ها به‌طور عمده بر چهار بعد روان‌شناختی

- 
- |                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| 1. Short and Rinehart  | 2. Decision - making |
| 3. Professional Growth | 4. Status            |
| 5. Impact              | 6. Autonomy          |
| 7. Self – Efficacy     | 8. www.aftab.ir      |

توانمندسازی (اسپیرتزر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵) و شش بعد توانمندسازی (رینهارت و شرت، ۱۹۹۲) استوار هستند. این پژوهش‌ها به‌طور عمده در قالب پژوهش‌های همبستگی به رابطه توانمندسازی کارکنان با متغیرهای سازمانی دیگری از جمله تعهد سازمانی<sup>۲</sup>، رضایت شغلی<sup>۳</sup>، سبک رهبری<sup>۴</sup>، کاربرد قدرت<sup>۵</sup>، جو سازمانی<sup>۶</sup>، شیوه نظارت، سلامت سازمانی<sup>۷</sup>، اثربخشی مدرسه<sup>۸</sup>، پیشرفت تحصیلی و احساس مسؤولیت مدیران پرداخته‌اند که به برخی از آنها اشاره می‌شود. چن و چن<sup>۹</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان «تأثیر طرح مجدد شغلی<sup>۱۰</sup> و توانمندسازی روان‌شناختی<sup>۱۱</sup> بر تعهد سازمانی در محیط‌های متغیر» انجام داده‌اند. این مطالعه موردی بر روی کارکنان سه مؤسسه خصوصی که در حال سازماندهی مجدد<sup>۱۲</sup> بودند در ایالت آوند تایوان انجام شد. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های طرح مجدد شغل (هاکمن و اولدهام<sup>۱۳</sup>)، توانمندسازی روان‌شناختی (اسپیرتزر، ۱۹۹۵) و پرسشنامه تعهد سازمانی (تعهد به ارزش‌ها<sup>۱۴</sup>، تعهد به تلاش<sup>۱۵</sup> و تعهد مستمر<sup>۱۶</sup>) استفاده شده است. نتایج نشان داده است که توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت معنادار روی تعهد کارکنان دارد. در واقع سه بعد از پنج بعد توانمندسازی (احساس معناداری، احساس مؤثر بودن و احساس خوداثربخشی) هر کدام تأثیر مثبت معناداری بر تعهد سازمانی دارد.

هلفید<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۹) تحقیقی با عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی معلمان در مدارس پیشرفته تگزاس» انجام داده است. این پژوهش بر روی ۲۱۸ معلم

- 
- |                               |                              |
|-------------------------------|------------------------------|
| 1. Spreitzer                  | 2. Organizational Commitment |
| 3. Job satisfaction           | 4. Leadership Style          |
| 5. Use of Power               | 6. Organizational Climate    |
| 7. Organizational Health      | 8. School Effectiveness      |
| 9. Fang - Chen & Ching - chen | 10. Work redesign            |
| 11. Psychological Empowerment |                              |
| 12. Reorganization            | 13. Hackman and Oldham       |
| 14. Values Commitment         | 15. Effort commitment        |
| 16. Continuance commitment    | 17. Holifield                |

به وسیله دو پرسشنامه توانمندسازی<sup>۱</sup> (شورت و رینهارت، ۱۹۹۳) و تعهد سازمانی (مودی و استیرز، ۱۹۷۹) اجرا شده است. نتیجه پژوهش نشان داده است که بین سطح توانمندسازی معلمان و تعهد سازمانی آنان رابطه معنادار وجود دارد.

لین<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) پژوهشی با عنوان «رابطه بین توانمندسازی و رضایت شغلی در میان معلمان مبتدی<sup>۳</sup> و مجرب<sup>۴</sup>» انجام داده است. این پژوهش در میان معلمان ۶ مدرسه متوسطه با پرسشنامه توانمندسازی (رینهارت و شورت، ۱۹۹۳) و پرسشنامه رضایت معلم و یک سؤال بازپاسخ اجرا شده است. نتایج نشان داده است که بین شش بعد توانمندسازی و نه خرده‌مقیاس رضایت معلم رابطه وجود دارد. ابعاد توانمندسازی پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای رضایت هر دو گروه معلمان مبتدی و مجرب بوده است. یان<sup>۵</sup> (۱۹۹۴) پژوهشی با عنوان «رابطه میان توانمندسازی و رضایت شغلی و تعهد سازمانی معلمان در مدارس دولتی» انجام داده است. این پژوهش بر روی ۱۱۴ معلم از ۳۹ مدرسه دولتی (۱۵ مدرسه ابتدایی، ۱۴ مدرسه متوسطه و ۱۰ دبیرستان) با سه پرسشنامه توانمندسازی، شاخص رضایت شغلی بریفلد روث<sup>۶</sup> و پرسشنامه تعهد سازمانی<sup>۷</sup> اجرا شده است. نتایج نشان داده چنانکه معلمان سطح بالایی از توانمندسازی را درک نمایند، سطح بالاتری از رضایت شغلی را احساس خواهند نمود و همچنین معلمان که سطح بالاتری از توانمندسازی را درک نمایند، سطح بالاتری از تعهد سازمانی خواهند داشت.

چنگ<sup>۸</sup> (۲۰۰۵) یک مطالعه همبستگی بین توانمندسازی و رضایت شغلی در بین معلمان منطقه آموزش و پرورش کاهسینگ<sup>۹</sup> تایوان انجام داده است. این پژوهش بر روی ۴۵۰ معلم با پرسشنامه‌های توانمندسازی و پرسشنامه رضایت شغلی معلم<sup>۱۰</sup> اجرا

1. School Participant Empowerment Scale
2. Lynn
3. Novice
4. Veteran
5. Yun
6. Brayfield - Rothe
7. Organizational Commitment Questionnaire
8. Cheng – Jen
9. Kaohsiung
10. Teacher Job Satisfaction Questionnaire

شده است. نتایج باز هم نشان داده است که بین توانمندسازی معلمان و رضایت شغلی آنها رابطه معنادار وجود دارد. ( $r=0/50$ ). با وجود این هیچ رابطه‌ای بین عامل امنیت (از مجموعه عوامل رضایت شغلی) و سه مؤلفه از توانمندسازی (رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت و استقلال) یافت نشده است. همچنین هیچ رابطه‌ای بین عامل قدرشناسی (از مجموعه عوامل رضایت شغلی) و سه مقوله از توانمندسازی (تصمیم‌گیری، خودکارآمدی و تأثیرگذاری) یافت نشده است.

سیتیالو<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) پژوهشی با عنوان «رابطه میان توانمندسازی و سلامت سازمانی و اثربخشی مدیر مدرسه» انجام داد. این پژوهش بر روی ۱۱۲ معلم در دو منطقه آموزشی با سه پرسشنامه توانمندسازی، پرسشنامه سلامت سازمانی<sup>۲</sup> و پرسشنامه اثربخشی مدیر مدرسه<sup>۳</sup> اجرا شده است. نتایج نشان داده است که سه مؤلفه سلامت سازمانی (تأکید علمی، ساخت‌دهی و نفوذ مدیر) با هر کدام از شش مؤلفه رابطه معنادار داشته است. چهار متغیر «تأکید علمی» و «حمایت منابع» از پرسشنامه سلامت سازمانی و «ارتباطات سازمانی» و «فرایندهای عاطفی» از پرسشنامه اثربخشی مدیر مدرسه به‌عنوان پیش‌بینی‌کننده‌های متغیر وابسته یعنی توانمندسازی معلم محسوب می‌شوند و ۶۶ درصد از واریانس مدل رگرسیون خطی را پوشش می‌دهند.

ماری<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) تحقیقی تحت عنوان «سبک رهبری، توانمندسازی معلم و رضایت شغلی در مدارس ابتدایی و دولتی» انجام داده است. این پژوهش بر روی نمونه‌ای مرکب از ۵۰۰ معلم و ۵۰ مدیر مدرسه به‌واسطه سه پرسشنامه رهبری چند عاملی - فرم مدیر و معلم<sup>۵</sup>، پرسشنامه توانمندسازی و پرسشنامه رضایت شغلی مینه‌سوتا اجرا شده است. نتایج نشان می‌دهد که بین سه مؤلفه توانمندسازی (تأثیرگذاری، استقلال و خودکارآمدی) و رضایت شغلی معلمان رابطه معنادار وجود دارد.

- 
1. Cynthia Lou
  2. Organizational Health Inventory
  3. Adult of Principal Effectiveness
  4. Marie
  5. Multifactor Leadership Questionnaire

ماروین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهشی به بررسی رابطه نظارت<sup>۲</sup> و رضایت شغلی و تعهد سازمانی پرداخته است. این پژوهش همبستگی، شدت و جهت رابطه نظارت و رضایت شغلی و تعهد سازمانی را در بین افراد آفریقایی و آمریکایی بررسی نموده است. این پژوهش بر روی نمونه‌ای با حجم ۳۶۴ نفر از اعضای ارشد ملی انجمن مدیریت بازرگانی<sup>۳</sup> به واسطه تکمیل پرسشنامه تعهد سازمانی مودی، استیز و پرتز (۱۹۷۹) و پرسشنامه رضایت شغلی سپکتور<sup>۴</sup> (۱۹۸۸) در وب سایت اجرا شده است. تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتبی نشان داد که نظارت پیش‌بینی‌کننده معنادار رضایت شغلی و تعهد سازمانی است. همچنین رضایت شغلی پیش‌بینی‌کننده معنادار تعهد سازمانی است. بری<sup>۵</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی تحت عنوان رابطه بین عمل رهبری، جو سازمانی و تعهد سازمانی انجام داده است. این پژوهش بر روی ۹۷ سرپرست و کارمند در چارچوب سازمانی کلی با پرسشنامه تعهد سازمانی کوتاه<sup>۶</sup> مودی، پورتر (۱۹۸۲) و مقیاس جو سازمانی<sup>۷</sup>، پاراگمنت<sup>۸</sup>، سیلورمن<sup>۹</sup>، جاسون<sup>۱۰</sup>، اچمندیا<sup>۱۱</sup> و آسنایدر<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۳) اجرا شده است. نتایج نشان داده که فعالیتهای رهبری سرپرستان و تعهد سازمانی آنها و جو سازمانی در تعهد سازمانی کارمندان تأثیرگذار است و برعکس ادراکات سرپرستان از تعهد سازمانی زیردستان و جو سازمانی در تعهد سازمانی سرپرستان تأثیرگذار است. کراسلند و آن<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۰) پژوهشی تحت عنوان «رابطه توانمندسازی و مسؤولیت‌پذیری معلمان در قبال نتایج و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان» انجام داده است. این پژوهش بر روی ۲۷۱ معلم در ۱۲ مدرسه ابتدایی با پرسشنامه مسؤولیت

- 
- |  |                      |
|--|----------------------|
| 1. Marvin  | 2. Mentoring         |
| 3. National Black Masters of Business Administration Association |                      |
| 4. Spector   | 5. Berry             |
| 6. Shortened Organizational Commitment Questionnaire             |                      |
| 7. Congregational Climate Scales                                 |                      |
| 8. Paragment   | 9. Silverman         |
| 10. Johnson  | 11. Echmendia        |
| 12. Snyder   | 13. Crossl and & Ann |

پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان<sup>۱</sup> (گامکی، ۱۹۸۱) و پرسشنامه توانمندسازی و بررسی نمرات پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان در دروس ریاضیات و قرائت اجرا شده است. نتایج نشان داد که بین توانمندسازی معلمان و احساس مثبت مسؤلیت برای نتایج و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان رابطه معنادار وجود دارد.

جرج<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) پژوهشی با عنوان «رابطه بین سبک رهبری مدیران و توانمندسازی معلمان» انجام داده است. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه توانمندسازی و پرسشنامه جهتگیری رهبری و فرم‌های جمعیت‌شناختی استفاده شده است. نمرات توانمندسازی معلمان متغیر وابسته و متغیر سبک رهبری و متغیرهای جمعیت‌شناختی (سن، سطح آموزش و تجربیات تدریس) و اندازه مدرسه متغیرهای پیش‌بینی‌کننده یا مستقل پژوهش بوده‌اند. نتایج نشان داده است که بین سبک‌های رهبری ساخت‌دهی، نیروی انسانی، سیاسی و نمادین با توانمندسازی معلمان رابطه معنادار وجود دارد.

دانیل<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) پژوهشی با عنوان «رابطه بین توانمندسازی معلمان و کاربرد انواع قدرت نزد مدیران» انجام داده است. در این پژوهش انواع منابع قدرت، سطح توانمندسازی معلمان و موانع و تسهیلات توانمندسازی مورد مطالعه و جست‌وجو قرار گرفته است. شش ویژگی توانمندسازی معلمان عبارت‌اند از: تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت، خوداثربخشی، استقلال و تأثیرگذاری معلم. پنج منبع قدرت مدیران نیز عبارت‌اند از: قدرت پاداش، اجبار، قانونی، مرجعیت و تخصص. برای سنجش منبع قدرت از پرسشنامه قدرت رهبری رحیم و برای سنجش توانمندسازی از پرسشنامه توانمندسازی استفاده شده است. نتایج نشان داده است که کاربرد قدرت تخصص و قدرت مرجعیت نزد مدیران بیشترین رابطه و اجبار و پاداش کمترین تأثیر را در توانمندسازی معلمان داشته است.

---

1. Responsibility for Student Achievement

2. George

3. Daniel



نلسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) پژوهشی با عنوان توانمندسازی و سبک رهبری مدیران مدارس انجام داده است. هدف این پژوهش بررسی رابطه سبکهای رهبری ساخت‌دهی، نیروی انسانی، سیاسی و نمادین با توانمندسازی معلمان بوده است. پژوهش بر روی ۵۲۵ معلم از ۲۵ مدرسه ابتدایی دولتی با پرسشنامه نگرش معلمان به سبک رهبری مدیران مدارس (ساخت‌دهی، انسانی، سیاسی و نمادی) و پرسشنامه توانمندسازی اجرا شده است. نتایج نشان داد که زمانی که مدیران مدارس سبکهای رهبری انسانی ساخت‌دهی را اعمال می‌کنند معلمان احساس توانمندی بیشتری می‌نمایند، ولی بین سبکهای رهبری سیاسی و نمادین با توانمندسازی معلمان رابطه معنادار وجود ندارد. از دیگر نتایج تحقیق آنکه جنسیت، سن و سطح آموزش پیش‌بینی‌کننده‌های معناداری برای توانمندسازی معلم نیستند.

توماس<sup>۲</sup> (۱۹۹۸) پژوهشی با عنوان «کشف رابطه بین توانمندسازی و کارآمدی معلم و رهبری تحولی و پیشرفت تحصیلی دانش‌آموز» انجام داد. این مطالعه بر روی ۳۱۱ معلم در مدرسی که تحت فرایند ساختاردهی مجدد قرار گرفته بودند با پرسشنامه‌های کارایی معلم<sup>۳</sup> (هوی و ولفولک، ۱۹۹۳) و پرسشنامه ماهیت رهبری<sup>۴</sup> (لیث‌وود و جانتدی، ۱۹۹۴) در سال تحصیلی ۹۶-۱۹۹۵ اجرا شده است. نتایج نشان می‌دهد که کارایی تدریس فردی با هر کدام از مؤلفه‌های توانمندسازی و با ۵ مؤلفه از ۹ مؤلفه رهبری تحولی رابطه معنادار دارد. نتایج رگرسیونی نشان داد که هیچ پیش‌بینی‌کننده معناداری برای پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان وجود ندارد.

همان‌گونه که ملاحظه شد، بیشتر پژوهش‌های انجام شده درباره توانمندسازی در خصوص متغیرهای تعهد سازمانی، رضایت شغلی، سبک رهبری، اثربخشی و از این قبیل است و کمتر به تعهد شغلی پرداخته شده است. در صورتی که تعهد شغلی کاربرد سنجیده‌ای دارد. چنانچه تعهد سازمانی را نوعی ارتباط روحی، عقلانی و دلدادگی به

- 
1. Nelson
  2. Thomas
  3. Teacher Efficacy Scale
  4. Nature of Leadership Questionnaire

اهداف و رسالت‌های سازمان بدانیم یا آن را به‌عنوان درجه‌نسبی تعیین هویت فرد با سازمان و مشارکت و درگیری او در سازمان تعریف کنیم (پورتر و همکاران، ۱۹۷۸ به نقل از محمودی، ۱۳۷۷)، در این صورت تعهد شغلی فرد به معنی وظایف و مسئولیت‌های شغلی و انجام درست و معقول کار است؛ به‌گونه‌ای که حتی اگر ناظری نیز بر کار فرد نظارت نداشته باشد، او در انجام امور محوله کوتاهی نکند. همچنین به میزانی که شخص کار یا عملکردش را موجب سربلندی و کسب اعتبارش بداند تعهد شغلی او افزایش یابد (گمینیان، ۱۳۸۳). بلا<sup>۱</sup> و همکارانش (۱۹۹۳) برای تعهد شغلی چهار بعد را که شامل وابستگی حرفه‌ای، سازمانی، پایبندی به ارزش‌های کار و میزان مشارکت شغلی است در نظر گرفته‌اند (به نقل از همان منبع). وابستگی حرفه‌ای به معنای علاقه و رضایت از شغل، وابستگی سازمانی به معنای برجسته‌تر دانستن تواناییها و توجیه ضعف‌های سازمان و بالاخره پایبندی به ارزش‌های کار به معنای رفتار بر مبنای ارزش‌های محیط کار و پیروی از آنهاست. مشارکت شغلی نیز به میزان حضور فعالانه مدیران در برنامه‌ها و جلسات اداری سازمان اشاره می‌کند.

در خصوص مطالعات انجام شده درباره تعهد شغلی می‌توان به پژوهش واحدی (۱۳۷۹) اشاره نمود که در پژوهش خود دریافته که بین تعهد شغلی معلمان دوره‌های مختلف تحصیلی تفاوت معنادار وجود دارد و همچنین تعهد شغلی معلمان روستایی بیش از معلمان شهری است. گمینیان (۱۳۸۱) نیز در پژوهش خود نشان داد که بین آزادی عمل دبیران و تعهد شغلی آنها رابطه معناداری وجود دارد. همچنین از یافته‌های دیگر تحقیق او می‌توان به این موارد اشاره کرد که بین آزادی عمل دبیران و هر یک از ابعاد تعهد شغلی رابطه معناداری وجود داشته است. بین میانگین نمرات آزادی عمل و تعهد شغلی دبیران با توجه به مدرک تحصیلی آنان تفاوت وجود داشته و آزادی عمل و تعهد شغلی دبیران با توجه به نوع مدرسه آنان نیز تفاوت معناداری را نشان داده است.

---

1. Blau

گیفوردز<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نیز در پژوهش خود دریافت که کارکنان سازمانهای دولتی نسبت به سازمانهای خصوصی و غیرانتفاعی از تعهد شغلی کمتری برخوردار هستند (به نقل از گمینیان، ۱۳۸۱). بیکر<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) نیز دریافت که هرچه کارکنان از آموزش سطح بالاتری برخوردار باشند، تعهد شغلی آنان نیز بالاتر خواهد رفت (به نقل از همان منبع). در بررسی و مطالعه نتایج تحقیقات انجام یافته درباره توانمندسازی و تعهد شغلی درمی‌یابیم که عواملی از قبیل حرفه‌ای شدن معلم، جو سازمانی، سلامت سازمانی، روابط انسانی، سطح آموزش، نظام ارزشیابی، عوامل فرهنگی، تمرکز و تمرکز نداشتن، سبک رهبری آموزشی، ساختار سازمانی، رضایت شغلی، عوامل محیطی، اجتماعی، انگیزشی و مشارکت شغلی تأثیراتی مستقیم و غیرمستقیم بر ادراکات توانمندسازی و تعهد افراد نسبت به شغل، سازمان، حرفه و کارشان دارد. اما آنچه در این مطالعه مورد نظر ماست، بررسی رابطه بین توانمندسازی مدیران و میزان تعهد شغلی آنان است؛ زیرا محیط کار امروزی به مدیرانی نیاز دارد که بتوانند تصمیم بگیرند و راه‌حل‌های تازه‌ای برای مسائل ارائه دهند و خلاقیت داشته باشند و در قبال نتایج کار مسؤوّل شناخته شوند. با توجه به آنچه گفته شد به نظر می‌رسد که توانمندسازی موضوعی مهم است و بسیاری از نگرش‌های شغلی (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، دلبستگی شغلی و...) با آن همبسته هستند. با وجود این سؤال پژوهش حاضر این است که آیا بین توانمندسازی مدیران و تعهد شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد؟ براساس این سؤال فرضیه‌های زیر تدوین شده است:

۱- بین توانمندسازی مدیران و هر یک از ابعاد آن (تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت کاری، خودکارآمدی، تأثیرگذاری و استقلال) با تعهد شغلی آنان رابطه معنادار وجود دارد.

۲- بین توانمندسازی و هر یک از ابعاد تعهد شغلی (وابستگی حرفه‌ای، پایبندی به ارزش‌های کار و میزان مشارکت شغلی) رابطه معنادار وجود دارد.

۳- بین توانمندسازی مدیران و تعهد شغلی آنان براساس عوامل جمعیت‌شناختی (جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و نوع مدرسه) تفاوت معنادار وجود دارد.

1. Giffords

2. Baker

## روش

این پژوهش به روش همبستگی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران مدارس متوسطه استان سمنان در سال تحصیلی ۸۷-۸۶ (N= 171) بودند. حجم نمونه مطابق با جدول کرجسی و مورگان ۱۳۵ نفر برآورد گردید و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. برای گردآوری داده‌ها از دو پرسشنامه توانمندسازی شرت و رینهارت (۱۹۹۲) و پرسشنامه تعهد شغلی استفاده شده است. پرسشنامه تعهد شغلی براساس پرسشنامه بلا (۱۹۸۵)، لوداهل و کیچنر (۱۹۶۵) و ماودی و همکاران (۱۹۷۹) تهیه شده است. ضریب آلفای کرانباخ برای پرسشنامه توانمندسازی ۰/۸۶ و برای پرسشنامه تعهد شغلی ۰/۹۱ محاسبه شده است. داده‌های گردآوری شده با استفاده از شاخص‌های میانگین، انحراف معیار، ضریب همبستگی گشتاوری پیرسون و تحلیل رگرسیون تجزیه و تحلیل شده‌اند.

## یافته‌ها

نتایج آزمون فرضیه اول در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱- ضرایب همبستگی بین ابعاد توانمندسازی (متغیر مستقل) و تعهد شغلی

شاخص‌ها			
مؤلفه‌های توانمندسازی	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
تأثیرگذاری	۱۳۵	۰/۱۲۳	۰/۱۵۷
رشد حرفه‌ای	۱۳۵	۰/۲۴۶	۰/۰۰۵
مقام و منزلت	۱۳۵	۰/۳۰۹	۰/۰۰۰
خود اثربخشی	۱۳۵	۰/۱۳۶	۰/۱۱۵
خودمختاری (استقلال)	۱۳۵	۰/۱۶۶	۰/۰۵۴
تصمیم‌گیری	۱۳۵	۰/۲۴۲	۰/۰۰۵
توانمندسازی (کل)	۱۳۵	۰/۲۵۲	۰/۰۰۳

همان‌گونه که جدول ۱ نشان می‌دهد. بین بعد رشد حرفه‌ای، مقام و منزلت و تصمیم‌گیری با تعهد شغلی مدیران رابطه معنادار وجود دارد. همچنین بین نمره کلی توانمندسازی و تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود دارد ( $P < 0/05$ ). بین سه بعد توانمندسازی (تأثیرگذاری، خوداثربخشی، خودمختاری) با تعهد سازمانی رابطه معنادار وجود ندارد ( $P > 0/05$ ). نتایج فرضیه دوم در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲- ضرایب همبستگی بین توانمندسازی (متغیر مستقل) با ابعاد تعهد شغلی

شاخص‌ها			
مؤلفه‌های تعهد شغلی	تعداد	ضریب همبستگی	سطح معناداری
وابستگی حرفه‌ای	۱۳۵	۰/۱۷۹	۰/۰۳۸
وابستگی سازمانی	۱۳۵	۰/۱۸۶	۰/۰۳۱
پایبندی به ارزش‌ها	۱۳۵	۰/۳۵۹	۰/۰۰۰
مشارکت شغلی	۱۳۵	۰/۱۶۲	۰/۰۶۱
تعهد شغلی (کل)	۱۳۵	۰/۲۵۲	۰/۰۰۳

جدول ۲ نشان می‌دهد که بین توانمندسازی مدیران با ابعاد تعهد شغلی (بجز مشارکت شغلی) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $P < 0/05$ ). در بعد مشارکت شغلی رابطه معناداری مشاهده نشده است ( $P > 0/05$ ). به‌منظور تعیین اینکه آیا از روی ابعاد ششگانه توانمندسازی می‌توان تعهد شغلی را پیش‌بینی نمود از تحلیل رگرسیون چند گانه (قدم به قدم) استفاده شده است. نتایج در جدول ۳ منعکس شده است.

جدول ۳- خلاصه مدل مورد استفاده (استفاده از رگرسیون برای پیش‌بینی) در گروه مطالعه (n=135)

مدل	ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	خطای معیار
۵	۰/۵۷۱	۰/۳۲۶	۰/۲۵۶

متغیرهای پیش‌بینی (ثابت): مقام و منزلت‌کاری، تأثیرگذاری، تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای، خودکارآمدی.

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود بین تعهد شغلی و ابعاد پنج‌گانه توانمندسازی (بجز بعد استقلال) همبستگی معنادار وجود دارد. مجذور ضریب همبستگی به دست آمده (۰/۳۲۶) نشان داد که ۳۲/۶ درصد از پراکندگی‌های مشاهده شده در تعهد شغلی را توانمندسازی تبیین می‌کند.

جدول ۴- خلاصه تحلیل واریانس ANOVA برای مدل ۵

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	فراوانی	سطح معناداری
رگرسیون	۴/۱۱۳	۵	۰/۸۳۲	۱۲/۴۵۹	۰/۰۰۰
باقی‌مانده	۸/۵۱۸	۱۲۹	۰/۰۶۶		
جمع	۱۲/۶۳۲	۱۳۴			

متغیرهای پیش‌بینی (ثابت): مقام و منزلت‌کاری، تأثیرگذاری، تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای، خودکارآمدی.

جدول ۵ نشان می‌دهد که نسبت فراوانی به دست آمده (۱۲/۴۵۹) در سطح ۹۵ درصد معنادار است، بنابراین می‌توان گفت که بین تعهد شغلی و پنج بعد توانمندسازی یعنی مقام و منزلت، تأثیرگذاری، تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای و خودکارآمدی همبستگی معنادار وجود دارد و حداقل یکی از ضرایب رگرسیون معنادار است.

جدول ۶- خلاصه ضرایب ابعاد پنجگانه توانمندسازی و نمره تعهد

شغلی (کل) در کل گروه نمونه مورد مطالعه (n=۱۳۵)

ضرایب استاندارد نشده		ضرایب استاندارد شده بتا			
مدل	B	خطای معیار	بتا	t	سطح معناداری
ثابت	۲/۶۶۹	۰/۲۷۷		۹/۶۱۹	۰/۰۰۰
مقام و منزلت	۰/۶۰۴	۰/۱۰۰	۰/۶۵۹	۶/۰۵۶	۰/۰۰۰
تأثیرگذاری	-۰/۵۳۶	۰/۱۰۰	-۰/۵۷۳	-۵/۳۵۶	۰/۰۰۰
تصمیم‌گیری	۰/۲۰۰	۰/۰۵۶	۰/۳۱۴	۳/۵۵۷	۰/۰۰۱
رشد حرفه‌ای	۰/۳۰۴	۰/۰۸۲	۰/۴۰۹	۳/۷۲۶	۰/۰۰۰
خودکارآمدی	-۰/۳۸۰	۰/۱۱۸	-۰/۴۰۱	-۳/۲۰۹	۰/۰۰۲

متغیر وابسته: تعهد شغلی

در جدول ۶ ستون T و سطح معناداری نشان می‌دهد که مؤلفه‌های مقام و منزلت کاری، تأثیرگذاری، تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای و خودکارآمدی با تعهد شغلی مدیران مدارس متوسطه همبستگی چندگانه معنادار دارند و می‌توانند پیش‌بینی‌کننده تعهد شغلی مدیران باشند. معادله پیش‌بینی به صورت زیر است:

۲/۶۶۹+ خودکارآمدی ۰/۴۰۱+۰/۴۰۹+ تصمیم‌گیری ۰/۳۱۴+ تأثیرگذاری ۰/۵۷۳- مقام و منزلت کاری ۰/۶۵۹= تعهد شغلی

فرضیه سوم این بود که بین توانمندسازی مدیران و تعهد شغلی آنان براساس عوامل جمعیت‌شناختی (جنسیت، مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و نوع مدرسه) تفاوت وجود دارد. این فرضیه خود به پنج فرضیه فرعی تقسیم می‌شود.

فرضیه فرعی ۱-۳ بین توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران مرد و زن تفاوت معنادار وجود دارد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی مدیران در زمینه دو شاخص استقلال ( $P=0/003$ ) و رشد حرفه‌ای ( $P=0/009$ ) در سطح  $P<0/015$  معنادار بوده و بین نظرات مدیران زن و مرد تفاوت معنادار وجود دارد. در این دو شاخص میانگین رتبه‌ای زنان بیش از مردان است که نشان‌دهنده رشد حرفه‌ای و استقلال بیشتر زنان نسبت به مردان است. همچنین تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که بین تعهد شغلی مدیران مرد و زن تفاوت معنادار وجود ندارد.

فرضیه فرعی ۲-۳ بین نمرات توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران با توجه به مدرک تحصیلی آنان تفاوت معنادار وجود دارد. تجزیه و تحلیل داده‌ها در خصوص این فرضیه نشان داد که بین توانمندسازی مدیران با تحصیلات لیسانس و فوق‌لیسانس در شاخص‌های ششگانه ( $P<0/01$ ) تفاوت معنادار وجود دارد. به طوری که در همه ابعاد توانمندسازی، میانگین رتبه افراد با تحصیلات فوق‌لیسانس بالاتر از لیسانس است. همچنین بین تعهد شغلی مدیران با مدرک لیسانس و فوق‌لیسانس در شاخص‌های چهارگانه تفاوت معنادار وجود دارد ( $P<0/05$ )، به طوری که در همه ابعاد تعهد شغلی، میانگین رتبه افراد با تحصیلات فوق‌لیسانس بالاتر از لیسانس است.

فرضیه فرعی ۳-۳ بین میانگین نمرات توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران با توجه به سابقه خدمت آنان تفاوت معنادار وجود دارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که ادراکات توانمندسازی مدیران با توجه به سابقه خدمت آنان در تمامی مؤلفه‌های ششگانه توانمندسازی در سطح  $P<0/05$  و همچنین ادراکات تعهد شغلی مدیران در تمامی مؤلفه‌های چهارگانه در سطح  $P<0/01$



معنادار است. بنابراین بین میزان توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران با توجه به سابقه خدمت آنان تفاوت معنادار وجود دارد.

فرضیه فرعی ۳-۴ بین میانگین نمرات توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران با توجه به نوع مدرسه آنان (دولتی یا غیرانتفاعی) تفاوت معنادار وجود دارد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که ادراکات توانمندسازی مدیران در فرضیه شاخص مقام و منزلت کاری ( $P=0/001$ ) در سطح  $P\leq 0/01$  و شاخص تأثیرگذاری ( $P=0/03$ ) در سطح  $P<0/05$  معنادار بوده است. بدین گونه که در این دو شاخص میانگین رتبه مدیران مدارس غیرانتفاعی بیشتر از مدیران مدارس دولتی بوده است. از طرف دیگر تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که بین ادراکات تعهد شغلی مدیران مدارس دولتی و غیرانتفاعی در هیچ کدام از شاخص‌های چهارگانه تفاوت معنادار نیست ( $P>0/05$ ).

فرضیه فرعی ۳-۵ بین میانگین توانمندسازی و تعهد شغلی مدیران با توجه به نوع مدرسه آنان (دخترانه یا پسرانه) تفاوت معنادار وجود دارد. تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که ادراکات توانمندسازی مدیران در زمینه شاخص‌های استقلال ( $P=0/000$ )، خودکارآمدی ( $P=0/003$ ) و رشد حرفه‌ای ( $P=0/000$ ) در سطح  $P\leq 0/01$  معنادار بوده است. بدین گونه که در سه شاخص مذکور میانگین رتبه‌ای مدیران مدارس دخترانه بیشتر از مدیران مدارس پسرانه بوده است. از طرف دیگر تجزیه و تحلیل یافته‌ها نشان داد که بین ادراکات تعهد شغلی مدیران مدارس دخترانه و پسرانه در هیچ کدام از شاخص‌های چهارگانه تفاوت معنادار نیست.

### بحث و نتیجه‌گیری

نتیجه این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی مدیران و تعهد شغلی آنان رابطه مثبت و معنادار وجود دارد ( $P<0/05$ ). این یافته با یافته‌های پژوهش‌های گمینیان (۱۳۸۳)، چن و چینگ (۲۰۰۸)، هلفید (۱۹۹۹)، یون (۱۹۹۴) و همچنین با نظریه‌های مرتبط همسو و هماهنگ است. در این پژوهش‌ها ارتباط بین توانمندسازی کارکنان به‌ویژه

مدیران و معلمان مدارس با تعهد سازمانی آنها روشن شده است. هر چند که تعهد سازمانی و تعهد شغلی در تعریف و مفهوم با همدیگر متفاوت به نظر می‌رسند، ولی وجوه اشتراک بالایی بین آنها برقرار است. در تبیین این یافته می‌توان گفت از آنجا که توانمندسازی معمولاً با تفویض اختیار و قدرت انجام همراه است به دادن آزادی عمل ختم خواهد شد و اعطای آزادی عمل و اختیار انجام کار موجبات بهبود نگرش افراد به کار را فراهم خواهد نمود به‌گونه‌ای که تا اندازه‌ی زیادی کار را از خود بپندارند و تعهد آنها به کاری که انجام می‌دهند، افزایش می‌یابد. این یافته را می‌توان از رویکرد رضایت شغلی نیز تبیین نمود. نتایج پژوهش‌های ماروین (۲۰۰۷)، لین (۱۹۹۹)، یان (۱۹۹۴)، چنگ جن (۲۰۰۵) و ماری (۲۰۰۳) نشان داد چنانچه افراد سطح بالایی از توانمندسازی را ادراک و تجربه نمایند، سطح بالاتری از رضایت شغلی را نیز تجربه و ادراک خواهند نمود. چنانچه مدیران سطح بالایی از رضایت شغلی را ادراک نمایند انتظار می‌رود تعهد به کار و حرفه نیز نزد آنان افزایش یابد. در مبانی نظری و پژوهش‌های قبلی همبسته بودن رضایت و تعهد به کار نشان داده شده است. از طرف دیگر نتایج تحقیقات شرت و رنهارت (۱۹۹۲)، بری (۲۰۰۸)، و سیتا لو (۱۹۹۹) به رابطه‌ی توانمندسازی با جو و سلامت سازمانی اشاره کرده‌اند. در ارتباطی نتایج این تحقیقات با یافته‌ی پژوهش حاضر می‌توان گفت که در سازمانهای سالم که از جو مساعدی برخوردارند تعهد به کار و حرفه نیز افزایش خواهد یافت و افراد سعی دارند بدون نیاز به اینکه کس دیگری آنها را نظارت کند وظایف محوله را درست و معقول انجام دهند.

یافته‌ی دیگر پژوهش مشخص کرده است که بین توانمندسازی مدیران با ابعاد تعهد شغلی (بجز مشارکت شغلی) رابطه‌ی مثبت و معنادار وجود دارد ( $P < 0/05$ ). همان‌گونه که گفته شد این یافته با یافته‌های تحقیقات قبلی و نظریه‌های موجود تطبیق دارد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که احساس و ادراک بالا از توانمندسازی مدیران بر میزان علاقه‌ی آنها به شغل خویش و انجام صحیح وظایف، دفاع آنها از سازمان محل خدمت و پایبندی آنها به ارزش‌های کار تأثیرگذار است و این تأثیرها موجب افزایش تعهد به شغل و حرفه می‌شود.

یافته دیگر پژوهش مشخص ساخته است که بین توانمندسازی مدیران و مؤلفه مشارکت شغلی (از ابعاد تعهد شغلی) رابطه معنادار وجود ندارد ( $P > 0/05$ ). هیچ پژوهشی برای مقایسه این نتیجه یافت نشده است، ولی با توجه به مبانی نظری موضوع می‌توان گفت که مشارکت و درگیری افراد در شغل خویش که حضور داوطلبانه، فعال و همیشگی مدیران در همه جلسات، پذیرش مسؤولیت‌های اضافی و ارجحیت دادن امور سازمان بر فعالیت‌های خارج از سازمان از مصادیق آن است، فقط از طریق افزایش توانمندسازی افراد میسر نمی‌شود و به ساز و کارهای بیشتری نیازمند است که مطالعه و تحقیق بیشتر در این زمینه ضروری است. یافته نهایی پژوهش آنکه نتایج تحلیل رگرسیون نشان داد که پنج مؤلفه مقام و منزلت، تأثیرگذاری، تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای و خودکارآمدی پیش‌بینی‌کننده‌های مناسبی برای تعهد شغلی هستند ( $P < 0/05$ )، که با توجه به آنچه گفته شد قابل تبیین است.

## منابع

- سنجری، ا. (۱۳۷۵)، «تعهد شغلی مدیران آموزشی»، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، شماره مسلسل ۵.
- گمینیان و همکاران. (۱۳۸۳)، «بررسی رابطه بین آزادی عمل و تعهد شغلی دبیران مدارس متوسطه شهر اصفهان»، فصلنامه تعلیم و تربیت، سال بیستم، شماره ۱، بهار ۱۳۸۳، شماره مسلسل ۷۷.
- محمودی، محمد. (۱۳۷۷)، «ارزیابی عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی کارکنان بنیاد شهید استان اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- واحدی، محمد. (۱۳۷۹)، «بررسی میزان تعهد شغلی معلمان مدارس ابتدایی، راهنمایی و متوسطه شهرستان بناب»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.

- Berry, Jason Robert. (2008). *The relationships among leadership practices, organizational climate, and organizational commitment within church ministry settings*. Unpublished Doctoral dissertation, Regent University.
- Cheng-Jen, Hung. (2005). *A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan*. Unpublished Doctoral dissertation, University of the Incarnate.
- Crossland Jackson- Ann Barbara. (2000). *The relationships between teacher empowerment, teachers' sense of responsibility for student outcomes, and student achievement*. Unpublished Ed.D. dissertation, University of Missouri – Columbia.
- Cynthia Lou, Bateman. (1999). *Relationships among empowerment, organizational health, and principal effectiveness*. Unpublished Ed.D. Dissertation, University of Missouri – Columbia.
- Daniel, Lintner, Jackie. (2008). *The relationship between perceived teacher empowerment and principal use of power*. Unpublished Ed.D. dissertation, Auburn University.
- Fang Chen, Huei and Ching Chen, Yi. (2008). *The Impact of Work Redesign and Psychological Empowerment on Organizational Commitment in a Changing Environment: An Example From Taiwan's State-Owned Enterprises*. Journal of Public Personnel Management. Washington: Fall Vol 37, Iss 3, P 279-302 (24 pp.)
- George W, Walker. (1999). *The relationship between secondary teachers' perceptions of empowerment and a principal's leadership style*. Unpublished Ed.D. dissertation, East Tennessee State University
- Holifield, Wiley, Janice (1999). *A study of teacher empowerment and organizational commitment in Texas Accelerated Schools*. Unpublished Ed.D. dissertation, The University of Texas at Austin.

Lynn Slye, Gail. (1999) *The relationship between teacher empowerment and teacher satisfaction for novice and veteran teachers*. Unpublished Doctoral dissertation, University of Missouri – Columbia.

Marie Martino, Anne (2003). *Leadership style, teacher empowerment, and job satisfaction in public elementary schools*. Unpublished Ed.D. dissertation, John's University (New York).

Marvin, Robinson, Davis (2007). *Mentoring African American men: A study of job satisfaction and organizational commitment*. Unpublished Doctoral dissertation, University of Louisville.

Nelson, Eckley, Mona Elaine (1997). *The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles* Unpublished Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.

Salazar, J.P. (2000). *The relationships between hospitality employee empowerment, overall job satisfaction and organizational commitment: A study of race and gender difference*. Auburn University. DAJ- A 61/30, p1075. Sep 2000.

Short, P.M. and Rinehart, J.S. (1992). *School participant . empowerment sealed : Assessment of level within the school environment*. Educational and Ps 4 chological measurement. P 959

Short, P.M. and Rinehart, J.S. (1993). *Teacher empowerment and school climat*. Paper presented at the annual meeting of the American educational research association. San Francisco, CA, April, 20-24.

Spreitzer, G.M. (1995), *Psychological Empowerment in the workplace: Dimension, Measurement & Validation*. Academy of Management Journal. Vol.3. No.1.pp. 1372-1445.

Thomas, Ross, Anthony (1998). *Exploring connections among teacher empowerment, teacher efficacy, transformational leadership, and student achievement*. Unpublished Doctoral dissertation, University of Kentucky.

Yun, Wu, Yueh. (1994). *Relationships among teachers' perceptions of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment in public schools*. Unpublished Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.

تاریخ وصول: ۸۸/۲/۱۱

تاریخ پذیرش: ۸۸/۵/۱۳

Archive of SID