

## پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران

تقی زور<sup>۱\*</sup>، فرناز شaban سیم<sup>۲</sup> و جعفر مهدی زاده<sup>۳</sup>

### چکیده

معلم مؤثرترین عامل شناخته شده در مدرسه بوده و عملکرد شغلی معلمان از شاخص‌های اساسی مؤفقت و تداوم اهداف سازمان‌های آموزشی است و توانمندی معلمان و سبک رهبری مدیران، نقش مهمی در آن خواهد داشت. پژوهش حاضر با هدف پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران به روش توصیفی - همبستگی انجام شد و جامعه آماری شامل کلیه معلمان زن مدارس ابتدایی ناحیه ۲ و ۴ شهر تبریز به تعداد ۴۱۳ نفر بود که ۱۹۸ نمونه به روش تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های عملکرد شغلی پاترسون، توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتز و سبک رهبری هرسی و بلانچارد استفاده شد. آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از متغیرها به ترتیب ۰/۹۳، ۰/۹۱ و ۰/۶۲ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم افزار spss (نسخه ۱۶) استفاده شد. نتایج ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که عملکرد شغلی با توانمندسازی روان‌شناختی رابطه مثبت (۰/۵۰) و معناداری دارد ( $P < ۰/۰۱$ ). همچنین نتایج رگرسیون چندگانه با روش گام به گام نشان داد که در میان مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی، مؤلفه‌های معناداری، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی بهترین پیش‌بین‌های عملکرد شغلی معلمان بودند ( $P < ۰/۰۵$ ) و در میان سبک‌های رهبری، سبک رهبری دستوری بهترین پیش‌بین عملکرد شغلی بود ( $P < ۰/۰۵$ ). بنابراین، با بهینه کردن سطح توانمندی روان‌شناختی معلمان و انتخاب سبک رهبری مناسب از سوی مدیران می‌توان شاهد تأثیرات مثبت بر عملکرد شغلی معلمان بود.

**کلیدواژه‌ها:** عملکرد شغلی معلمان، توانمندسازی روان‌شناختی، سبک رهبری

۱. نویسنده مسئول: دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران [zavvar@azaruniv.ac.ir](mailto:zavvar@azaruniv.ac.ir)

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

[Farnaz.shaban1370@gmail.com](mailto:Farnaz.shaban1370@gmail.com)

[jafar.11201@gmail.com](mailto:jafar.11201@gmail.com)

۳. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه پیام نور، نقده، ایران

DOI: 10.22051/JONTOE.2021.18898.2099

[https://jontoe.alzahra.ac.ir/article\\_5478.html](https://jontoe.alzahra.ac.ir/article_5478.html)

## مقدمه

منابع انسانی از عوامل مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر است. به زعم راحمان<sup>۱</sup>، اگر چه پیشرفت فناوری و علوم، تغییرات شگرفی در محیط داخلی سازمان‌ها ایجاد کرده است، با وجود این، منابع انسانی در سازمان‌ها، هم‌چنان مهم‌ترین سرمایه آن‌ها محسوب می‌شود (بای، ۱۳۹۶). در این جهت در سال‌های اخیر در سازمان‌های آموزشی نیز توجه روز افزونی به مدیریت منابع انسانی داشته‌اند، چون آموزش و پرورش، سازمانی است که سرمایه اصلی آن معلمان هستند و از طریق دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌های خود برای جامعه ارزش افزوده به وجود می‌آورند. امروزه مدرسی که از چنین سرمایه‌ای برخوردارند، برتری رقابتی بیشتری در بین مدارس دارند. از این رو مدارس در صورتی خواهند توانست وظیفه خطیری را که به دوش آن‌هاست به نحو احسن انجام دهند که سازمان‌هایی پویا با عملکرد مورد انتظار داشته باشند. از دیدگاه اجتماعی، سازمان‌ها به دنبال کارکنانی هستند که بتوانند در مشاغل خویش خوب عمل کنند. عملکرد خوب، بهره‌وری سازمانی را افزایش می‌دهد و این نیز اقتصاد ملی جامعه را ارتقا می‌بخشد (ادیمی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در فرهنگ آکسفورد عملکرد تحت عنوان اجرا، به کار بستن و انجام هر کاری به صورت منظم یا تعهد شده تعریف شده است (نسیمی و زارع، ۱۳۹۹). عملکرد شغلی از دیدگاه‌های مختلفی بررسی شده است. گریفین<sup>۳</sup> عملکرد شغلی<sup>۴</sup> را عملی می‌داند که به تکمیل یا اجرای یک تکلیف منجر می‌شود (سلیمی و عبدی، ۱۳۹۴) و مورهد<sup>۵</sup> عملکرد شغلی را نحوه و میزان انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله توسط معلم می‌داند (موزن، موحد موحدی، رضوانفر و میرترابی، ۱۳۹۰). روان‌شناسان، عملکرد شغلی را محصول رفتارهای انسانی می‌دانند و معتقدند انگیزه‌ها و نیازها در عملکرد افراد و در نهایت رشد و توسعه اقتصادی تأثیر دارند (ایزدی یزدان‌آبادی و نوشته ور، ۱۳۸۹). عملکرد شغلی به عنوان ارزش سازمانی رفتارهای شغلی کارمند در زمان‌ها و موقعیت‌های شغلی مختلف است. منظور از ارزش سازمانی برآوردی است

1. Rahaman
2. Adeyemi
3. Griffin
4. Job Performance
5. Morhed

که سازمان از فعالیت‌ها و خدمات کارکنان خود دارد؛ نظیر انجام وظیفه شغلی یا داشتن رابطه کاری مناسب با دیگر کارمندان (موتوولد، بورمن و اسمیت ۱، ۱۹۹۷). عملکرد شغلی معلمان می‌تواند با عوامل گوناگونی رابطه داشته باشد.

یکی از متغیرهایی که می‌تواند با عملکرد شغلی معلمان در ارتباط باشد، توانمندسازی<sup>۲</sup> آن‌ها است. واژه توانمندسازی برای اشاره به شکلی جدید برای درگیرسازی کارکنان به کار می‌رود که از دهه ۱۹۸۰ رایج شده است (ویلکنسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۸). برای توانمندسازی تعریف و دیدگاه‌های متفاوتی ارائه شده است. شارون<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۴)، توانمندسازی را انگیزه ذاتی افراد برای ارتقاء توان بالقوه تعریف کرده‌اند (مرادی و جلیلیان، ۱۳۹۴). نتیجه فرایند توانمندسازی به وجود آمدن احساس توانمندی در افراد است که با ویژگی‌های روان‌شناختی منحصر به فردی قابل تشخیص است. از دیدگاه کانگر و کانگو<sup>۵</sup>، توانمندسازی فرایندی است که باعث ارتقای احساس خودکامیابی در میان کارکنان سازمان می‌شود. در این فرایند شرایطی شناسایی می‌شود که توانمندسازی افراد را پرورش می‌دهد و اطلاعات ثمربخشی را با استفاده از عملیات سازمانی و فنون غیر رسمی در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. نتیجه فرایند توانمندسازی به وجود آمدن احساس توانمندی در افراد است که با ویژگی‌های روان‌شناختی منحصر به فردی قابل تشخیص است. این ویژگی‌ها شامل چهار مؤلفه احساس شایستگی، احساس معناداری، احساس مؤثر بودن و احساس خودمختاری هستند (ایوانسویچ، کانوپاسک و ماتسون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵). وتن و کمرون<sup>۷</sup> (۲۰۰۵؛ به نقل از عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶)، ضمن تأیید چهار بعد یاد شده، بعد احساس اعتماد را به آن افزوده‌اند. وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار را دارند. افراد توانمند شده احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد یابند. هم‌چنین هنگامی که افراد احساس خودمختاری می‌کنند، فعالیت‌های آن‌ها پی‌آمد

1. Motowildo, Borma and Schmit
2. Empowerment
3. Wilkinson
4. Sharon
5. Conger and Kanugo
6. Ivancevich and Konopaske and Matteson
7. Wetten and Cameron

آزادی و استقلال شخصی به همراه دارد و آن‌ها خود را آغازگر می‌بینند. گفتنی است که افراد توانمند احساس می‌کنند بر نتایج، پی‌آمدهای شغلی، موانع و محدودیت‌ها کنترل دارند. فرد با حس مؤثر بودن می‌تواند در راهبردها، راهبردهای مدیریتی، پی‌آمدها و نتایج شغلی مؤثر باشند (موی، هنلین و اگلی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵). بعد معنادار بودن، فرصتی است که افراد حس می‌کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معناست که حس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است (اپلبام و هانگر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

توانمندسازی در سازمان‌های آموزشی از اهمیت بیش‌تری نسبت به سایر سازمان‌ها برخوردار است؛ زیرا آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و اثرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه جانبه اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی و اجتماعی و فرهنگی آحاد جامعه است؛ ماهیت و فعالیت‌ها و اهداف آن بالا بردن روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالا بردن سطح آگاهی‌های عمومی، تخصصی و تعیین راهبرد در دستیابی به تعالی، توسعه، سعادت و رشد است؛ اما مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می‌دهد که در حال حاضر، نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش فاقد چارچوبی مناسب برای توانمندسازی کارکنان خویش است (ایزدی یزدان‌آبادی و نوشه‌ور، ۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان اصل مهمی در سازمان و مدیریت اثربخش است که می‌تواند با دادن قدرت و کنترل بیشتر به زیردستان، سبب افزایش بهره‌وری در سازمان شود. هم‌چنین توانمندسازی با رفتارهای نوآورانه، مدیریت و رهبری اثربخش در رابطه است و زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمامی اطلاعات مربوط به کار فراهم شده باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیمات مشارکت کنند و برای نتایج مطلوب پاداش مناسب داده شود (کریتنر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶).

سبک رهبری<sup>۴</sup> مدیران متغیر دیگری است که با عملکرد شغلی معلمان در ارتباط است. رهبری در مفهوم سازمانی جزئی مستقل و مجزا از مدیریت نیست، بلکه جزء وظایف اصلی و اساسی مدیریت به شمار می‌آید (راجی زاده و زنگی‌آبادی، ۱۳۹۸). متفکران علوم انسانی، درباره

1. Moye and Hekin and Egley
2. Appelbaum and Honegger
3. Kreitner
4. leadership



مفهوم رهبری از ابعاد مختلفی بحث کرده‌اند. به طوری که گروهی رهبری را بخشی از مدیریت دانسته و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم گسترده‌تری نسبت به مدیریت قائل شده و آن را توانایی ترغیب دیگران به کوشش‌های مشتاقانه جهت تحقق اهداف معینی تعریف کرده‌اند. بعضی هم رهبری را عمل اثرگذاری بر افراد به گونه‌ای تعریف می‌کنند که از روی علاقه و تمایل برای دست یافتن به هدف‌های گروهی تلاش می‌کنند و گروهی دیگر رهبری را فرایند نفوذ و ارتباط میان رهبران و پیروان تعریف می‌کنند که قصد تغییرات جدیدی را دارند که ناشی از اهداف واقعی است، و از نظر عده‌ای دیگر، هر سازمان برای رسیدن به اهداف معین و مشترک سازمانی مستلزم هدایت مؤثر تلاش‌های گروهی است که به عنوان اعضای یک گروه یا سازمان دور هم جمع می‌شوند و فرایند هدایت مؤثر نیز به نوبه خود مستلزم به‌کارگیری شیوه‌های معقول رهبری، هم چنین آراستگی به زیور علم و تقوا است (نوربخش، همتی نژاد و خداپرست سرشکه، ۱۳۸۸). دو شکل عمومی رهبری عبارت است از نوع استبدادی<sup>۱</sup> (اقتدارگرا) و دموکراسی<sup>۲</sup>. رهبری اقتدارگرا به اختیار و قدرت رهبران بستگی دارد که ناشی از پست سازمانی است و رهبری دموکراسی به قدرت شخصی و توان مدیر در تصمیم‌گیری و حل مشکلات سازمان به صورت مشارکتی بستگی دارد. رهبری استبدادی یا دموکراتیک معمولاً اثربخشی یک رهبر را محدود می‌کند. جایگزینی برای رهبری مستبد و دموکراتیک، رهبری موقعیتی و وضعی است. در این نظریه بر یک سبک و شیوه رهبری تأکید نبوده و روش واحدی در رهبری غیر واقعی و غیر محتمل قلمداد شده است. آن چه که در این نظریه مطرح است، رفتار رهبران و پیروان متناسب با موقعیت‌هاست، در واقع صحبت از رفتار رهبر بر اساس موقعیت‌های مختلف و شرایط پیروان است (ادیمی، ۲۰۱۰). این نظریه بر این عقیده است که رفتار مناسب یا شیوه رهبری با میزان بلوغ پیروان تغییر می‌کند. بلوغ، اشاره به چگونگی برانگیختگی، شایستگی، تجربه و علاقه زبردستان در پذیرش مسئولیت دارد. با افزایش بلوغ زبردستان، رهبر نیز به تدریج از رفتار وظیفه‌مدار زیاد به سمت وظیفه‌مدار کم حرکت می‌کند و هم زمان با آن از رفتار فرد مدار کم به سمت رفتار فرد زیاد افزایش یافته و سپس مجدداً کاهش می‌یابد. پس این تئوری رفتار رهبر را از دو جنبه کارمندمدار و

1. Autocratic
2. Democratic

وظیفه‌مدار بررسی می‌کند. هرسی و بلانچارد<sup>۱</sup> با توجه به بلوغ کارکنان، چهار سبک رهبری را بیان می‌کنند: سبک رهبری دستوری<sup>۲</sup> که در آن، رهبر وظیفه‌مدار است و به کارکنان توجهی ندارد. نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان را مشخص می‌کند و با تکیه بر قوانین، مقررات و دستورالعمل‌ها کارکنان را موظف می‌کند که در کجا و در چه زمانی چه وظایفی را و چگونه انجام دهند. سبک رهبری عرضه‌کننده یا رهبری حمایتی<sup>۳</sup> که در آن، رهبر بسیار کارمندگرا و وظیفه‌گرا است. یعنی به صورت هم‌زمان نسبت به مقوله کار و کارمند توجه شدید نشان می‌دهد و قوانین و مقررات مربوط به کارها و حمایت از کارکنان را تنظیم و اجرا می‌کند. در سبک مشارکتی<sup>۴</sup>، رهبر بسیار کارمندگرا است، ولی توجه چندانی به وظیفه ندارد. کارکنان را در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی مشارکت می‌دهد، اما در خصوص اخذ تصمیمات نهایی، تفویض اختیار صورت نمی‌پذیرد. سبک رهبری واگذاری یا تفویض اختیار<sup>۵</sup> که رهبر توجهی به کارمند و کار ندارد. در حقیقت رهبر، کارکنان را در انجام وظایف‌شان آزاد می‌گذارد و کنترل خاصی بر آن‌ها ندارد. اختیارات به طور کامل به زیردستان واگذار می‌شود، زیرا تصور این است که زیردستان دارای شایستگی کافی برای تشخیص موقعیت و انجام وظایف هستند (زارع، ۱۳۹۲).

هر چند الگوی نحوه‌اندیشیدن و سبک رهبری از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت است، اما تفاوت‌های بسیار در عملکرد مردان و زنان مشاهده شده و ویژگی‌های متفاوتی را برای رهبری زنانه و مردانه ذکر کرده‌اند. ویژگی‌هایی چون رابطه‌مداری، کل‌نگر بودن، پیوستگی (ارتباط)، شراکتی، درک تناقضات و مربی‌گری را از خصوصیات رهبری زنانه (رهبری جدید) می‌دانند و ویژگی‌هایی مانند وظیفه‌مداری، جزنگرا بودن، عمل‌گرایی، رقابتی، مخاطره‌پذیری و فرماندهی را خصوصیات رهبری مردانه (رهبری سنتی) می‌دانند (کوک و راسول؛ ترجمه ایران نژاد، ۱۳۸۵). با وجود سبک‌های رهبری متفاوت، هیچ سبک رهبری وجود ندارد که بهترین باشد و هر کدام از سبک‌ها در موقعیت مناسب کارسازند و اثربخش‌ترین رهبران در کاربرد

1. Hersey and Blanchard
2. directive leadership
3. supportive leadership
4. participative leadership
5. delegating leadership

تمام سبک‌ها مهارت دارند و هر سبک را در زمان مناسب به کار می‌گیرند. با وجود این، اغلب مدیران، سبک‌هایی را انتخاب می‌کنند که کاربرد آن‌ها برای شان راحت‌تر است. افرادی که بیشتر با انگیزه کامیابی برانگیخته می‌شوند، اغلب طرفدار سبک تک تازانه در محیط‌های کم فشار هستند، اما وقتی که فشار محیط بالا می‌رود، به رهبرانی با سبک آمرانه تبدیل می‌شوند. اما با توجه به این که عملکرد رهبر بازتابی از سبک اوست و رهبری تابعی از شرایط و پیروان است و رفتار رهبری بر تعهد تیمی، مسئولیت‌پذیری، شفافیت، انعطاف‌پذیری و پاداش‌دهی تأثیر می‌گذارد، بهتر است مدیران به زمینه کاربرد سبک خود بیندیشند و متناسب با موقعیت و پیروان خود اعمال سبک کنند (سید قراعینی و سید عباس‌زاده، ۱۳۸۸).

در بررسی مطالعات پیشین، پژوهش‌های اندکی نقش توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران را در ارتباط با عملکرد شغلی معلمان بررسی کرده‌اند. پژوهش لی و نای<sup>۱</sup> (۲۰۱۴) و آل یاسین و آل موسیلم<sup>۲</sup> (۲۰۱۳)، که به پیش‌بینی توانمندسازی روان‌شناختی معلمان سنگاپور پرداخته بودند، نشان داد که ۴ بعد توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، شایستگی، خود مختاری و مؤثر بودن) عملکرد شغلی و پیامدهای ناشی از آن را پیش‌بینی می‌کند. نتایج مطالعات ساکی، نعمتی و رضایی (۱۳۹۴) نشان داد که از بین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی فقط بعد مؤثر بودن می‌تواند عملکرد شغلی را پیش‌بینی کند. بلو<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نشان داد که سبک رهبری می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان را ارتقاء دهد. نیر<sup>۴</sup> (۲۰۰۲) در مطالعه خود اشاره کرده است که رهبری توزیعی و مشارکت در امور مدرسه اثر مثبتی بر تعهد به حرفه معلمی و اثرات منفی بر تعهد به مدرسه دارد. در مطالعه‌ای که سامچ و دراگ<sup>۵</sup> (۲۰۰۰) و هابرم<sup>۶</sup> (۱۹۹۹) داشتند به این نتیجه رسیدند که توزیع و پخش نقش‌ها و مسئولیت‌ها و درون مدرسه به توانمندسازی افراد منجر شده و در نهایت توانمندسازی به تعهد و عملکرد شغلی بالای معلمان منجر می‌شود. نتایج پژوهش پور سلطانی، قاسمی، ویسی و خوشکلام (۱۳۹۴) نشان داد که بین سبک رهبری مدیران مدارس و عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی رابطه معنادار وجود

1. Lee and Nie
2. Al-Yaseen and Al-Musaileem
3. Bello
4. Nir
5. Somech and Drach
6. Huberman

دارد. پژوهش ساکی، عصاره و شعبانی مشکول (۱۳۹۴) نیز مؤید آن است که بین سبک رهبری تحولی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. هم چنین، یاسینی، عباسیان و یاسینی (۱۳۹۲) در مطالعه خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری توزیعی دارای همبستگی مثبت با عملکرد شغلی است. با توجه به آن چه بیان شد و از جمله اینکه هرگونه تحول اساسی در جامعه مستلزم متحول شدن نظام آموزشی آن جامعه است و محور اصلی پیشرفت هر نظام آموزشی، کیفیت عملکرد معلم است و معلم نیز به عنوان مهم‌ترین رکن تعلیم و تربیت در تربیت ابعاد آموزشی، اجتماعی و شخصیتی دانش‌آموزان نقش به‌سزایی ایفا می‌کند و با عنایت بر این مسئله که عملکرد خوب دانش‌آموزان و تسهیل یادگیری آن‌ها در گرو عملکرد شغلی مطلوب معلمان و کیفیت تدریس و آموزش آن‌ها است، درک عواملی که بر کیفیت عملکرد شغلی معلمان مؤثر است، ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین، پژوهش حاضر با هدف تعیین نقش توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران بر عملکرد شغلی معلمان انجام شد. بر این اساس، در پژوهش حاضر سؤالات زیر تدوین و بررسی شد:

۱- آیا بین عملکرد شغلی معلمان با توانمندسازی آن‌ها رابطه وجود دارد؟

۲- آیا عملکرد شغلی معلمان بر اساس مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی معلمان قابل

پیش‌بینی است؟

۳- آیا عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک‌های رهبری مدیران قابل پیش‌بینی است؟

## روش

پژوهش حاضر از نوع هدف، کاربردی بوده و از نظر روش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، کلیه معلمان زن مدارس ابتدایی دولتی اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ و ۴ تبریز به تعداد ۴۱۳ نفر مشغول به تدریس در سال ۱۳۹۵ بود. در این پژوهش، روش نمونه‌گیری به روش تصادفی خوشه‌ای چند مرحله‌ای انجام شد که تعداد ۲۰۰ نفر از معلمان به عنوان نمونه با استفاده از فرمول کوکران انتخاب شدند. به این صورت که از بین نواحی پنج‌گانه تبریز، ناحیه ۲ و ۴ به صورت تصادفی انتخاب و از هر کدام از این نواحی نیز ۸ مدرسه به صورت تصادفی انتخاب و پرسشنامه‌ها بین معلمان توزیع شد. از میان ۲۰۰ پرسشنامه، ۲ پرسشنامه به دلیل داشتن داده‌های پرت کنار گذاشته شد و سؤالات پژوهش با توجه به



اطلاعاتی که از ۱۹۸ نفر معلم جمع‌آوری شده بود، تحلیل شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از پژوهش از روش‌های آمار توصیفی شامل میانگین، انحراف معیار و درصد فراوانی متغیرها و نیز روش‌های آمار استنباطی شامل آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه با روش گام به گام استفاده شد و داده‌ها با استفاده از نرم افزار آماری spss (نسخه ۱۶) تجزیه و تحلیل شدند. برای گردآوری داده‌ها از ابزارهای زیر استفاده شد:

**پرسشنامه عملکرد شغلی:** برای سنجش متغیر عملکرد شغلی از پرسشنامه عملکرد شغلی استفاده شد که پاترسون آن را تهیه و تدوین کرده بود و در سال ۱۳۶۹ نیز شکرکن و ارشدی در ایران آن را ترجمه کرده‌اند. این پرسشنامه ۱۵ سؤال دارد و دارای طیف لیکرت ۴ گزینه‌ای خیلی ضعیف، ضعیف، خوب و عالی است. در ازای هر یک از گزینه‌ها به ترتیب امتیازات ۰، ۱، ۲ و ۳ داده می‌شود. پایایی این پرسشنامه را ساعتچی (۱۳۸۹) با استفاده از روش آلفای کرونباخ و دو نیمه کردن آزمون به ترتیب برابر با ۰/۸۶ و ۰/۸۷ برآورد شده است. هم‌چنین روایی پرسشنامه هم پس از نظرسنجی از ۱۰ متخصص در زمینه روایی محتوایی پرسشنامه مشخص شد که پرسشنامه حاضر دارای روایی صوری و محتوایی است. در پژوهش حاضر روایی محتوایی این پرسشنامه تأیید شد و میزان آلفای کرونباخ آن ۰/۹۳ به دست آمد.

**پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی:** برای سنجش متغیر توانمندسازی از پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی استفاده شد که اسپریتزر<sup>۱</sup> در سال ۱۹۹۵ طراحی کرده بود و ۵ بعد شایستگی، خود مختاری، تأثیرگذاری، معنادار بودن و اعتماد را بررسی قرار می‌کند. پرسشنامه مذکور دارای طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم و کاملاً موافقم است. در پژوهش تیمورنژاد و صریحی اسفستانی (۱۳۸۹) از روایی محتوایی و برای تعیین پایایی پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۹۵ به دست آمد. در پژوهش حاضر نیز برای تعیین روایی از تحلیل عاملی تأییدی و برای تعیین پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد که میزان آن برای کل پرسشنامه ۰/۹۱ و برای مؤلفه‌های شایستگی ۰/۸۴، خود مختاری ۰/۸۴، تأثیرگذاری ۰/۷۹، معنادار بودن ۰/۸۵ و اعتماد ۰/۹۳ به دست آمد.

**پرسشنامه سبک رهبری:** برای سنجش متغیر سبک رهبری از پرسشنامه هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup>

1. preitzer
2. Hersey and Blanchard

استفاده شد. آن‌ها واضعان نظریه وضعیتی بودند و پرسشنامه سبک رهبری در سال ۱۹۸۶ بر اساس این نظریه ساخته شد. این پرسشنامه سبک رهبری مدیر را بر اساس نظر کارمندان می‌سنجد و حاوی ۱۲ سؤال است که هر کدام یک موقعیت فرضی را به تصویر می‌کشد. در پژوهش نوربخش و محمدی (۱۳۸۳) این پرسشنامه دارای روایی محتوایی است و ضریب پایایی آن ۰,۷۹ به دست آمد. در پژوهش حاضر از روایی صوری و محتوایی استفاده شده و ضریب آلفای کرونباخ برای پایایی آن ۰/۶۲ به دست آمد.

### یافته‌ها

قبل از تحلیل داده‌ها، پیش فرض‌های رگرسیون از جمله نبود داده‌های پرت، نرمال بودن باقی مانده‌ها، استقلال داده‌ها و نبود هم خطی بررسی شد که نتایج نشان داد پیش فرض‌های مذکور رعایت شده‌اند. ابتدا نتایج آمار توصیفی و سپس آمار استنباطی ارائه می‌شود.

جدول ۱: میانگین و انحراف معیار عملکرد شغلی و مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی

متغیرها	M	SD
توانمندسازی روان‌شناختی	۴/۳۲	۷/۲۸
مؤلفه شایستگی	۴/۷۲	۱/۱۶
مؤلفه خود مختاری	۴/۴۶	۱/۵۴
مؤلفه تاثیرگذاری	۲/۴۸	۱/۴۹
مؤلفه معنی دار بودن	۲/۵۵	۱/۵۱
مؤلفه اعتماد	۲/۵۶	۱/۵۴
عملکرد شغلی	۲/۶۰	۶/۰۱۷

جدول ۱، میانگین و انحراف معیار متغیرهای توانمندسازی روان‌شناختی و مؤلفه‌های آن و عملکرد شغلی را نشان می‌دهد. میانگین و انحراف معیار متغیر توانمندسازی روان‌شناختی ۴/۳۱۵ و ۷/۲۸۴، مؤلفه شایستگی ۴/۷۲۳ و ۱/۱۶۲، مؤلفه خود مختاری ۴/۴۶ و ۱/۵۳۶، مؤلفه تأثیرگذاری ۲/۴۸۳ و ۱/۴۸۹، مؤلفه معنادار بودن ۲/۵۴۶ و ۱/۵۱۱، مؤلفه اعتماد ۲/۵۶ و ۱/۵۴۳ و متغیر عملکرد شغلی ۲/۶۰۴ و ۶/۰۱۷ است. بنابراین، نتایج نشان داد که در میان مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی به ترتیب مؤلفه‌های شایستگی، خودمختاری، اعتماد، معنادار بودن و تأثیرگذاری میانگین‌های بالاتری دارند.

جدول ۲: درصد فراوانی سبک رهبری مدیران

سبک‌های رهبری	فراوانی	درصد فراوانی	درصد معتبر	درصد تراکمی
دستوری	۵۴	۲۷/۳	۲۷/۳	۲۷/۳
توجهی	۹۹	۵۰	۵۰	۷۷/۳
مشارکتی	۳۶	۱۸/۲	۱۸/۲	۹۵/۵
تفویضی	۹	۴/۵	۴/۵	۱۰۰
کل	۱۹۸	۱۰۰	۱۰۰	-

با توجه به جدول ۲، از دیدگاه معلمان، ۵۴ نفر (۲۷/۳ درصد) از مدیران دارای سبک رهبری دستوری، ۹۹ نفر (۵۰ درصد) توجهی، ۳۶ نفر (۱۸/۲ درصد) مشارکتی و ۹ نفر (۴/۵ درصد) دارای سبک رهبری تفویضی هستند. بنابراین، سبک‌های رهبری توجهی، دستوری، مشارکتی و تفویضی به ترتیب بیشترین انتخاب را از سوی معلمان داشتند.

**سؤال اول پژوهش:** آیا بین عملکرد شغلی معلمان با توانمندسازی روان‌شناختی آن‌ها رابطه وجود دارد؟

برای پاسخ به این سؤال از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۳: ضریب همبستگی بین عملکرد شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان

متغیرها	عملکرد شغلی	سطح معناداری
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۰۳	۰/۰۰۰۴

N= ۱۹۸      p<۰/۰۱

داده‌های جدول ۳ نشان می‌دهد بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی معلمان رابطه مثبت (۰/۵۰۳) و معنادار وجود دارد (p<۰/۰۱). همبستگی مشاهده شده نسبتاً بالاست و می‌توان گفت هر چه توانمندسازی بیشتر باشد، عملکرد شغلی معلمان نیز بهبود خواهد یافت.

**سؤال دوم پژوهش:** آیا عملکرد شغلی معلمان بر اساس مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی آن‌ها قابل پیش‌بینی است؟

برای آزمون این سؤال، از روش تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. ملاک‌های ورود و

خروج برای متغیرهای پیش‌بین به مدل به ترتیب  $P < 0/05$  و  $P > 0/1$  تعریف شد. طبق این روش متغیرهای معنی‌دار بودن در گام اول، معنی‌دار بودن و اعتماد در گام دوم، معنادار بودن، اعتماد و تأثیرگذاری در گام سوم، معنادار بودن، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی در گام چهارم وارد مدل شدند و متغیر خود مختاری به دلیل رعایت نشدن این ملاک‌ها از مدل خارج شد.

جدول ۴: خلاصه مدل پیش‌بین عملکرد شغلی بر اساس مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۸۷۵	۰/۷۶۶	۰/۷۶۵	۲/۹۱۹
۲	۰/۹۳۸	۰/۸۸۰	۰/۸۷۸	۲/۰۹۸
۳	۰/۹۷۳	۰/۹۴۶	۰/۹۴۵	۱/۴۰۵
۴	۰/۹۷۴	۰/۹۴۹	۰/۹۴۸	۱/۳۷۶

جدول ۴، خلاصه مدل پیش‌بین عملکرد شغلی را بر اساس مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، ضریب تعیین محاسبه شده برای چهار مدل به ترتیب برابر با ۰/۷۶۶، ۰/۸۸۰، ۰/۹۴۶ و ۰/۹۴۹ است. به عبارت دیگر، می‌توان گفت که مؤلفه معنادار بودن به تنهایی قادر است ۰/۷۶۶ عملکرد شغلی را تبیین کند، پس از ورود مؤلفه اعتماد این مقدار به ۰/۸۸۰، پس از ورود مؤلفه تأثیرگذاری به ۰/۹۴۶ و با ورود متغیر شایستگی مقدار ضریب تعیین به اندازه ۰/۹۴۹ افزایش می‌یابد. مقدار ضریب تعدیل شده در مدل چهارم، نشان می‌دهد که بخش اعظم واریانس عملکرد شغلی بر اساس مؤلفه‌های معنادار بودن، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی تبیین می‌شود و مؤلفه خود مختاری به دلیل ناچیز بودن قدرت پیش‌بینی نتوانست وارد مدل رگرسیون شود. بنابراین، در این جا، مدل چهارم (پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس مؤلفه‌های معنی‌دار بودن، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی) به عنوان مدل اصلی انتخاب می‌شود و تحلیل‌های بعدی بر اساس آن انجام می‌شود.



جدول ۵: آزمون تحلیل واریانس برای بررسی معناداری مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عملکرد شغلی بر اساس مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی

سطح معناداری	F	Ms	Df	Ss	مدل
۰/۰۰۰۱	۶۴۰/۸۱۷	۵۴۶۱/۸۳۴	۱	۵۴۶۱/۸۳۴	۱. رگرسیون (R)
		۸/۵۲۳	۱۹۶	۱۶۷۰/۵۵۵	باقیمانده (E)
			۱۹۷	۷۱۳۲/۳۸۹	کل (T)
۰/۰۰۰۲	۷۱۲/۴۹۶	۳۱۳۶/۹۲۸	۲	۶۲۷۳/۸۵۶	۲. رگرسیون (R)
		۴/۴۰۳	۱۹۵	۸۵۸/۵۵۳	باقیمانده (E)
			۱۹۷	۷۱۳۲/۳۸۹	کل (T)
۰/۰۰۰۷	۱/۱۳۹	۲۲۴۹/۷۵۶	۳	۶۷۴۹/۲۶۸	۳. رگرسیون (R)
		۱/۹۷۵	۱۹۴	۳۸۳/۱۲۱	باقیمانده (E)
			۱۹۷	۷۱۳۲/۳۸۹	کل (T)
۰/۰۰۰۲	۸۹۳/۸۲۲	۱۶۹۱/۷۷۲	۴	۶۷۶۷/۰۹۰	۴. رگرسیون (R)
		۱/۸۹۳	۱۹۳	۳۶۵/۲۹۹	باقیمانده (E)
			۱۹۷	۷۱۳۲/۳۸۹	کل (T)

جدول ۵، آزمون تحلیل واریانس برای بررسی معناداری مدل رگرسیون برای پیش‌بینی عملکرد شغلی بر اساس مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود، مقدار F به دست آمده برای مدل اول برابر با ۶۴۰/۸۱۷، مدل دوم ۷۱۲/۴۹۶، مدل سوم ۱/۱۳۹ و مدل چهارم برابر با ۸۹۳/۸۲۲ است ( $p < ۰/۰۵$ ). در واقع می‌توان گفت که عملکرد شغلی معلمان را می‌توان از روی مؤلفه‌های معنادار بودن، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی به صورت خطی پیش‌بینی کرد.

جدول ۶: ضرایب رگرسیون عملکرد شغلی بر اساس مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی

سطح معناداری	ضرایب استاندارد شده		ضرایب رگرسیون استاندارد نشده		پارامتر
	T	بتا	خطای معیار	B	
۰/۰۲۶	۲/۲۴۱	-	۱/۲۰۹	۲/۷۱۰	عرض از مبدا
۰/۰۰۰۹	۱۰/۸۶۷	۰/۲۹۸	۰/۱۰۹	۱/۱۱۸	معنی‌دار بودن
۰/۰۰۰۷	۱۶/۵۳۶	۰/۳۸۹	۰/۰۹۲	۱/۵۱۵	اعتماد
۰/۰۰۰۱	۱۵/۷۳۴	۰/۳۸۹	۰/۱	۱/۵۷۰	تأثیرگذاری
۰/۰۰۰۲	۳/۰۶۹	۰/۰۵۴	۰/۰۹۱	۰/۲۷۸	شایستگی

جدول ۶، ضرایب مدل رگرسیون عملکرد شغلی را بر اساس مؤلفه‌های معنادار بودن، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی و نتایج آزمون t برای بررسی معناداری این ضرایب را ارائه کرده است. مقدار عرض از مبدا برابر با ۲/۷۱۰ است. مقدار ضریب رگرسیون استاندارد نشده برای این مؤلفه‌ها به ترتیب برابر با ۱/۱۱۸، ۱/۵۱۵، ۱/۵۷۰ و ۰/۲۷۸ که از لحاظ آماری معنادار هستند ( $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین، می‌توان گفت که عملکرد شغلی معلمان بر اساس مؤلفه‌های معنادار بودن، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی قابل پیش‌بینی است.

**سؤال سوم پژوهش:** آیا عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک‌های رهبری مدیران قابل پیش‌بینی است؟

برای آزمون این سؤال نیز از روش تحلیل رگرسیون گام به گام استفاده شد. ملاک‌های ورود و خروج برای متغیرهای پیش‌بین به مدل به ترتیب  $P < ۰/۰۵$  و  $P > ۰/۱$  تعریف شد. طبق این روش، فقط سبک رهبری دستوری وارد مدل شد و سایر سبک‌های رهبری به دلیل رعایت نشدن این ملاک‌ها وارد مدل نشدند.

جدول ۷: خلاصه مدل پیش‌بین عملکرد شغلی بر اساس سبک‌های رهبری

مدل	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار برآورد
۱	۰/۲۳	۰/۰۳۳	۰/۰۳۳	۵/۹۱۵

جدول ۷، خلاصه مدل پیش‌بین عملکرد شغلی را بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری دستوری نشان می‌دهد. همان‌گونه که مشاهده می‌شود ضریب تعیین محاسبه شده مدل، ۰/۰۳ است؛ یعنی سبک رهبری دستوری تنها به میزان ۰/۰۳ قادر است عملکرد شغلی معلمان را تبیین کند. مقدار ضریب تعدیل شده نیز نشان می‌دهد که بخش اندکی از واریانس عملکرد شغلی بر اساس سبک رهبری دستوری تبیین می‌شود و سایر سبک‌های رهبری (توجهی، مشارکتی و تفویضی) به دلیل ناچیز بودن قدرت پیش‌بینی وارد مدل رگرسیون نشدند. در این قسمت، همین مدل (پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک رهبری دستوری) به عنوان مدل اصلی انتخاب شده و تحلیل‌های بعدی بر اساس آن انجام می‌شود.

جدول ۸: آزمون تحلیل واریانس برای بررسی معناداری مدل رگرسیون جهت پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک‌های رهبری

مدل	SS	Df	Ms	F	سطح معناداری
رگرسیون (R)	۲۷۳/۸۶۲	۱	۲۷۳/۸۶۲	۷/۸۲۶	۰/۰۰۶
باقیمانده (E)	۶۸۵۸/۵۲۷	۱۹۶	۳۴/۹۹۲		
کل (T)	۷۱۳۲/۳۸۹	۱۹۷			

جدول ۸، آزمون تحلیل واریانس برای بررسی معناداری مدل رگرسیون جهت پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار F به دست آمده برای این مدل برابر با ۷/۸۲۶ است ( $P < ۰/۰۵$ ). در واقع می‌توان گفت که با توجه به سطح معناداری، عملکرد شغلی معلمان را از روی سبک رهبری دستوری به صورت خطی می‌توان پیش‌بینی کرد.

جدول ۹: ضرایب رگرسیون عملکرد شغلی بر اساس مؤلفه‌های سبک رهبری

پارامتر	ضرایب رگرسیون استاندارد		ضرایب رگرسیون استاندارد شده	
	B	خطای معیار	بتا	T
عرض از مبدا	۴۰/۹۲۹	۰/۷۹۱	-	۵۱/۷۷۳
سبک رهبری دستوری	-۰/۵۳۲	۰/۱۹۰	-۰/۱۹۶	-۲/۷۹۸

جدول ۹، ضرایب رگرسیون عملکرد شغلی را بر اساس سبک رهبری دستوری و نتایج آزمون t برای بررسی معناداری این ضرایب ارائه کرده است. مقدار عرض از مبدا برابر با ۴۰/۹۲۹ است که از لحاظ آماری معنادار است. مقدار ضریب رگرسیون استاندارد شده سبک رهبری دستوری برابر با -۰/۵۳۲ است که مقدار t مشاهده شده برای سبک رهبری برابر با -۲/۷۹۸ است که از لحاظ آماری معنادار است ( $p < ۰/۰۵$ ). بنابراین، می‌توان گفت که عملکرد شغلی معلمان را فقط بر اساس سبک رهبری دستوری می‌توان پیش‌بینی کرد.

## بحث و نتیجه‌گیری

اهمیت منابع انسانی در سازمان‌های آموزشی بر کسی پوشیده نیست. با توجه به اهمیت

توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری و تأثیری که بر عملکرد شغلی منابع انسانی دارند، این سازمان برای بقاء در محیط پیچیده و پرچالش، به معلمان توانمند و مدیرانی نیاز دارد که بتوانند سبک رهبری متناسب با شرایط سازمان را به کار گیرند. پژوهش حاضر نیز با هدف تعیین نقش توانمندسازی روان‌شناختی و سبک رهبری مدیران بر عملکرد شغلی معلمان انجام شد. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد ( $p < 0/01$ ). نتایج رگرسیون چندگانه با روش گام به گام نشان داد که عملکرد شغلی معلمان بر اساس مؤلفه‌های معناداری، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی قابل پیش‌بینی است ( $p < 0/05$ ) و مؤلفه خودمختاری نقشی در پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان ندارد. هم‌چنین، نتایج رگرسیون چندگانه به روش گام به گام نیز نشان داد که از میان مؤلفه‌های سبک رهبری فقط سبک رهبری دستوری قادر به پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان است ( $p < 0/05$ ) و سبک‌های توجیهی، مشارکتی و تفویضی به دلیل ناچیز بودن قدرت پیش‌بینی وارد مدل رگرسیون نشدند.

یافته‌های بالا با نتایج پژوهش لی و نای (۲۰۱۴) و آل یاسین و همکاران (۲۰۱۳) مبنی بر پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی، و سامچ و دراگ (۲۰۰۰) و هابرم (۱۹۹۹) مبنی بر ارتباط سبک رهبر و توانمندسازی با عملکرد شغلی، بلو (۲۰۱۲)، ساکی و همکاران (۱۳۹۴) و یاسینی و همکاران (۱۳۹۳) مبنی بر رابطه سبک رهبری با عملکرد شغلی، ساکی و همکاران (۱۳۹۴) و نعمتی امیرکلایی (۱۳۹۲) مبنی بر پیش‌بینی عملکرد شغلی بر اساس مؤلفه تأثیرگذاری همسو است.

در تبیین ارتباط و پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس توانمندسازی روان‌شناختی با استناد به پژوهش‌های قبلی می‌توان گفت که عملکرد شغلی به عنوان یکی از نگرش‌های مهمی معرفی می‌شود که در مطالعات رفتار سازمانی از جایگاه ویژه‌ای برخوردار است. تحقق اهداف آموزش و پرورش را بیش از هر چیز دیگر باید در گرو تلاش معلمان دانست. عوامل گوناگونی می‌تواند معلم را آماده تحقق چنین هدفی سازد. به عبارت دیگر، نیل به یک معلم اثربخش که بتواند تدریس و در نتیجه آموزش و پرورش اثربخش را عاید سازد، پیش‌تر خود مستلزم تحقق شرایط و زمینه‌هایی است. از جمله شرایط و زمینه‌ها، توانمند کردن معلمان است. معلمانی که خود را توانمند احساس کنند، تمام همت و توان خویش را به میدان عمل



مدرسه و کلاس درس وارد می‌سازند. توانمندسازی روان‌شناختی معلمان باعث می‌شود که یک محیط کاری قابل اطمینان و حمایت‌کننده به وجود بیاید، معلمان در حل مسائل و مشکلات، مشارکت و همکاری داشته باشند؛ دانش، آگاهی و مهارت‌های آن‌ها تقویت شود و در برابر شرایط جدید و دشوار، قدرت مهار داشته باشند. بنابراین، افراد توانمند به نسبت افراد کمتر توانمند، بهتر کار خواهند کرد؛ به این معنا که با توجه به نتایج پژوهش حاضر، هر یک از ابعاد توانمندسازی با رفتارهایی ارتباط دارد که عملکرد را افزایش می‌دهد. افرادی که معناداری بیشتری را احساس می‌کنند، برای شغل خود تلاش و کوشش بیشتری انجام می‌دهند و نسبت به انجام وظایف خود احساس مسئولیت و تعهد بیشتری دارند و در مواجهه با موانع و مشکلات، صبر و مقاومت بیشتری از خود نشان می‌دهند. احساس شایستگی به تلاش بیشتر، پافشاری و مقاومت در هنگام رویارویی با مشکلات منجر می‌شود و افرادی که به خود اعتماد دارند و معتقدند که می‌توانند بر پیامدهای شغلی اثر بگذارند، به احتمال بیشتری به صورت واقعی بر کارها اثر خواهند گذاشت و اثربخشی آن‌ها بیشتر خواهد شد. نتایج پژوهش‌های زمبیلایس و پاپانتاسیو<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، حسنی، فتحی و قاسم‌زاده (۱۳۹۳) بر یافته‌ها و تبیین‌های پژوهش حاضر صحنه می‌گذارد که عملکرد شغلی معلمان را بر اساس توانمندی روان‌شناختی پیش‌بینی می‌کند.

هم‌چنین، در تبیین پیش‌بینی عملکرد شغلی معلمان بر اساس سبک‌های رهبری با استناد به پژوهش‌های قبلی می‌توان گفت که یکی از عوامل موفقیت هر سازمان در تحقق اهداف، در گرو چگونگی اعمال مدیریت و سبک‌های مؤثر رهبری مدیر است. رهبری نقش عمده‌ای در توسعه انسانی داشته و با هدف سوق دادن سازمان به سوی اهداف و نیات ویژه بر اعضای سازمان، نفوذ قابل ملاحظه‌ای دارد. اهمیت رهبری آموزشی و نقش آن‌ها در موفقیت و بهسازی مدرسه بر هیچ کس پوشیده نیست. مدیر در نقش رهبر مدرسه می‌تواند سبک‌های متفاوتی را با هدایت نیروی انسانی انتخاب کند. رهبری مدیر یا رفتار وی اثر قابل ملاحظه‌ای بر رفتارها و نگرش معلمان دارد. سبک رهبری مناسب باعث به وجود آمدن روحیه و انگیزش قوی معلمان و در نتیجه به عملکرد شغلی مطلوب معلمان منجر می‌شود. چنان‌چه سبک رهبری به طور نامناسبی انتخاب شود یا مدیران نسبت به نگرش‌ها و انگیزه‌های معلمان

بی توجه باشند، به سطح عملکرد نامطلوب آن‌ها منجر می‌شوند. (یاسینی، عباسیان و یاسینی، ۱۳۹۲). سبک‌های رهبری به عنوان عامل مؤثر بر عملکرد کارکنان همواره مورد توجه متخصصان قرار دارد. سبک رهبری به شخصیت، باورها و ارزش‌های مدیر وابسته است نحوه رفتار مدیر با کارکنان خود جزء مسائلی است که بر انجام خدمات تأثیر زیادی دارد، بدون تردید موفقیت در هر سازمان تا حد زیادی به شایستگی رهبران سازمان وابسته است (یعقوبی، شکوهی، رئیسی شهری و سیدی، ۱۳۹۴). به نظر می‌رسد، سبک رهبری با عملکرد شغلی ارتباط مستقیمی دارد و نتایج پژوهش‌های سیافلی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۵)، اوزچلیک<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) نیز این مسئله را تأیید می‌کنند. در حالت کلی، نتایج پژوهش حاضر با این یافته‌های تا حدودی همسو است؛ به این معنا که در پژوهش حاضر نیز سبک رهبری با عملکرد شغلی رابطه معنادار دارد و پیش‌بین عملکرد شغلی است؛ اما تفاوت یافته‌های این پژوهش با سایر پژوهش‌ها در این است که در پژوهش‌های مطرح شده، بیشتر سبک‌های رهبری نوین مانند سبک رهبری مشارکتی یا تفویضی یا تحول‌گرا با عملکرد شغلی مطلوب ارتباط معنادار داشتند، اما در پژوهش حاضر سبک رهبری دستوری که از نظریه‌های کلاسیک مدیریت تبعیت می‌کند، پیش‌بین عملکرد شغلی بود. در تبیین این یافته، می‌توان به سبک مدیریتی متمرکز و سلسله مراتبی و هم چنین نگاه محافظه کارانه معلمان اشاره کرد که بنابر نظریه‌های کلاسیک مدیریت سعی در اجرای بی‌چون و چرای دستورات مدیر دارند.

در این پژوهش، وضعیت مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد شغلی معلمان در سطح خوبی قرار داشت. بر این اساس، مؤلفه‌های معناداری، اعتماد، تأثیرگذاری و شایستگی پیش‌بین‌های خوبی برای عملکرد شغلی هستند. از طرفی سبک رهبری دستوری نیز پیش‌بینی‌کننده ضعیفی در عملکرد شغلی است و مدیران می‌توانند با استفاده از سبک‌های متفاوت در موقعیت‌های متفاوت عملکرد معلمان را به سطح بهینه برسانند. پیام اصلی پژوهش این است که هر چه معلمان از توانمندسازی روان‌شناختی بالاتری برخوردار باشند و مدیر سبک رهبری مناسب با شرایط را به کار گیرد، بالطبع عملکرد شغلی معلمان بهبود یافته و مسئولیت‌پذیری آن‌ها در قبال نتایج اعمال‌شان بیشتر و بهتر خواهد شد. با توجه به نتایج

1. Syafli
2. Ozcelik

پژوهش، توصیه می‌شود شرایط و امکانات لازم برای توانمندسازی معلمان فراهم شود، دوره‌های ضمن خدمت برای مدیران در خصوص سبک‌های رهبری ترتیب داده شود، مدیران از شیوه‌های نوین رهبری به جای شیوه‌های کلاسیک استفاده کنند و معلمان را در تصمیم‌گیری مشارکت داده و موجبات غنی‌شدن شغلی آن‌ها را فراهم سازد. محدود بودن جامعه آماری به معلمان زن پایه ابتدایی شهر تبریز، امکان تعمیم نتایج را به سایر گروه‌های جامعه با محدودیت مواجه می‌سازد. لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی با دید کلی و با نمونه‌های بزرگ‌تر به بررسی عوامل مؤثر بر عملکرد شغلی معلمان زن و مرد پرداخته شده و نتایج آن‌ها با هم مقایسه شود.

## منابع

- ایزدی یزدان آبادی، احمد و نوشه ور، حدیث سادات (۱۳۸۹). ویژگی شغلی دبیران و رابطه آن با توانمندسازی. فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۳ (۴): ۱۸۷-۱۶۷.
- پورسلطانی، حسین، قاسمی، حمید، ویسی، محمد و خوشکلام، امید (۱۳۹۴). رابطه بین سبک رهبری مدیران و عملکرد شغلی معلمان تربیت بدنی شهرستان مریوان، اولین کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع، مدیریت و حسابداری، بصورت الکترونیکی، مؤسسه پژوهشی البرز. [https://www.civilica.com/Paper-MAIE01-MAIE01\\_148.html](https://www.civilica.com/Paper-MAIE01-MAIE01_148.html)
- تیمورنژاد، کاوه و صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۸۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۱۷ (۶۲): ۵۹-۳۷.
- حسینی، محمد، فتحی، صابر و قاسم‌زاده، ابوالفضل (۱۳۹۳). نقش توانمندسازی روان‌شناختی بر بهبود عملکرد شغلی و احساس پاسخ‌گویی در بین کارکنان دانشگاه ارومیه. فصل‌نامه مدیریت برآموزش سازمان‌ها، ۳ (۲): ۸۲-۶۵.
- راجی‌زاده، سپیده و زنگی‌آبادی، حجت‌الله (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سلامت عمومی حسابداران و ادراک آن‌ها از سبک رهبری مدیران در شرکت‌های دولتی شهر کرمان. مجله حسابداری سلامت، ۸ (۲): ۵۷-۳۹.
- زارع، محمدحسن (۱۳۹۲). نظریه رهبری وضعیتی هرسی و بلانچارد. فصل‌نامه نخل شهتاد با رویکرد مدیریت در اسلام، ۸ (۱۹ و ۲۰): ۵۵-۳۳.
- ساعتچی، محمود، کامکاری، کامبیز و عسگریان، مهناز. (۱۳۸۹). آزمون‌های روان‌شناختی.

تهران: ویرایش.

ساکي، رضا، عصاره، علیرضا و شعبانی مشکول، روح اله (۱۳۹۴). بررسی رابطه اخلاق حرفه ای مدیران و رهبران تحولی با عملکرد شغلی معلمان در مدارس متوسطه شهرستان ملارد. فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، ۹ (۱): ۲۷-۵۰.

ساکي، رضا، نعمتی، حمیده و رضایی، مریم (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین توانمندسازی و خودکارآمدی با عملکرد شغلی دبیران در مدرسه متوسطه دخترانه دولتی شهر تهران. نشریه علمی پژوهش در آموزش، ۱ (۵): ۳۲-۵۱.

سید قرائینی، خدیجه و سید عباس زاده، میرمحمد (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین سبک های رهبری مدیران و فرسودگی شغلی دبیران دبیرستان های ارومیه در سال تحصیلی ۸۵-۸۶. فصل نامه تعلیم و تربیت، ۴ (۱): ۱۳۲-۱۰۹.

عبداللهی، بیژن و نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. نشر ویرایش. کوک، لیز و رسول، برایان (۱۳۸۵). سبک های رهبری مدیران زن و مرد. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: مدیران.

مرادی، مرتضی و جلیلیان، حمید رضا (۱۳۹۴). تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر عملکرد سازمانی کارکنان ناجا: نقش میانجی گری تنش شغلی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی. فصل نامه نظارت و بازرسی، ۹ (۳): ۷۳-۹۸.

نسیمی، محمدعلی و زارع، آیدا (۱۳۹۹). رابطه حمایت از مسئولیت اجتماعی سازمان و عملکرد شغلی کارکنان با نقش شناسایی سازمانی و مشتری مداری. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۵ (۵۵): ۱۲۹-۱۰۴.

نوربخش، مهوش و محمدی، سردار. (۱۳۸۳). بررسی رابطه بین سبک های رهبری با منابع قدرت در مدیران دانشکده های تربیت بدنی کشور از دیدگاه اعضای هیأت علمی. نشریه حرکت، ۱۹ (۱۹): ۱۲۴-۱۰۹.

نوربخش، مهوش، همتی نژاد، مهرعلی و خدایپرست سرشکه، سیاوش (۱۳۸۸). رابطه بین سبک های رهبری با منابع قدرت در مدیران ادارات تربیت بدنی استان گیلان از دیدگاه کارکنان آنان. فصل نامه تخصصی تربیت بدنی و علوم ورزشی، ۲ (۸): ۲۹-۴۰.

یاسینی، علی، عباسیان، عبدالحسین و یاسینی، طاهره (۱۳۹۲). نقش سبک رهبری توزیعی بر عملکرد شغلی معلمان مدارس متوسطه شهر مهران: ارائه یک مدل. فصل نامه رهبریتی نو در مدیریت آموزشی، ۴ (۱۳): ۳۳-۵۰.

یعقوبی، نورمحمد، شکوهی، جواد، رئیسی شهرویی، حفصه و سیدی، فرزانه. (۱۳۹۴). بررسی



تأثیر سبک‌های رهبری بر عملکرد سازمانی با میانجیگرهای یادگیری و نوآوری سازمانی. پژوهش نامه مدیریت تحول، ۷ (۱۴): ۵۶-۳۲.

- Adeyemi, T. O. (2010). Principals leadership styles and teachers job performance in senior secondary schools in Ondo State, Nigeria. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 2 (6): 83-91.
- Al-Yaseen, W.S. and Al-Musaileem, M.Y. (2013). Teacher empowerment as an important component of job satisfaction: a comparative study of teachers' perspectives in Al-Farwaniya District, Kuwait, Compare: *A Journal of Comparative and International Education*, DOI: 10.1080/03057925.2013.855006.
- Appelbaum, S. H. and Honegger, K. (1998). *Empowerment: a Contrasting Overview of Organizations in General and Nursing in Particular*. an Examination of Organizational.
- Bello, S. M. (2012). Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 3 (11): 228-236.
- Borman WC, Ilgen, D.R. and Klimoski R.J. (2003). *Industrial and organizational psychology. Handbook of psychology*, New jersey.
- Huberman, A. M. and Vandenberghe, R. (1999). *Understanding and preventing teacher burnout: A sourcebook of international research and practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ivancevich, J. R., Konopaske and M. Matteson. (2005). *Organizational Behavior and Management*, New York: McGraw-Hill.
- Kreitner, R. (1996). *Management*, Delhi: Houghton on Mifflin Company.
- Lee, A. N. and Nie, Y. (2014). Understanding teacher empowerment: Teachers' perceptions of principal's and immediate supervisor's empowering behaviours, psychological empowerment and work-related outcomes. *Teaching and Teacher Education*, 41, 67-79.
- Moye, M. J., Henkin, A. B. and Egley, R. J. (2005). Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 3 (43): 82-95.
- Mullins, L. (1999). The Relation Between Leadership Styles and Empowerment on Job Satisfaction. *National Institutes of Health*, 27 (5): 27-34.
- Nir, A. E. (2002). School-based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education*, 5 (4): 323-341.
- Ozcelik, G. and Cenkeci, T. (2014). Moderating Effects of Job Embeddedness on the Relationship between Paternalistic Leadership and In-role Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 872- 880.
- Somech, A. and Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding extra-role behavior in schools: The relationships between job satisfaction, sense of efficacy, and



- teachers' extra role behavior. *Teaching and Teacher Education*, 16 (5-6): 649–659.
- Spreitzer, Gretchen M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation"; *The Academy of Management Journal*, 38 (5): 1442- 1465.
- Wilkinson Adrian. (1998). Empowerment: theory and practice, *personnel Review*, 27 (1): 40-56.
- Zembylas, M. and Papanastasiou, E.C. (2005). Modeling teacher empowerment: The role of job satisfaction, *Educational Research and Evaluation: An International Journal on Theory and Practice*, 11 (5): 433-459.



---

**Predicting teachers' job performance based on  
psychological empowerment and leadership style of  
headmasters**

---

Taghi Zavvar<sup>\*1</sup>, Farnaz Shaban<sup>2</sup> and Jafar Mehdizadeh<sup>3</sup>

**Abstract**

Teachers are the most influential factor at schools, and their job performance is the main indicator of success and persistence of the goals of educational organizations, and the ability of teachers and leadership style of headmasters play significant role on it. This study aim to predict teachers' job performance based on psychological empowerment and leadership style of headmasters. Descriptive-correlation method was used and the statistical population includes all female teachers (413 people) from primary schools in districts 2 and 4 of Tabriz, 198 individuals were selected as a sample by multi-stage random cluster method. Data collected using standard questionnaires of Paterson's job performance, Spritzer's psychological empowerment, and leadership style of Hersey-Blanchard. Alpha-Cronbach was calculated for each of the variables as 0.93, 0.91 and 0.62, respectively. For data analysis, Pearson's correlation coefficient, multiple regression tests, and SPSS software (version 16) were used. Results of the Pearson correlation coefficient indicated that job performance of psychological empowerment was positive (0.50) and meaningful ( $p < 0.01$ ). Results of the multiple regression with step by step approach indicated that meaningful elements of reliability, effectiveness, and competency are the best predictors of job performance of teachers ( $p < 0.05$ ) among psychological empowerment elements, and imperative leadership style was the best predictor of job performance in leadership styles ( $p < 0.05$ ). Therefore, optimizing psychological ability of teachers and selecting desired leadership style of headmasters lead to positive effect on teachers' job performance.

*Keywords: teacher' job performance, psychological empowerment, leadership style*

---

1. Corresponding Author: Associate Professor of Educational Sciences. Azarbaijan Shahid Madani University. Tabriz. Iran .zavvar@azarumiv.ac.ir

2. Graduated from the Master of Educational Research, Azarbaijan Shahid Madani University-Tabriz- Iran. Farnaz.shaban1370@gmail.com

3. M. A. in Educational Manegement, Payam Noor University, Naghadeh, Iran jafar.11201@gmail.com

DOI: 10.22051/JONTOE.2021.18898.2099

[https://jontoe.alzahra.ac.ir/article\\_5478.html](https://jontoe.alzahra.ac.ir/article_5478.html)