



بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی معلمان

کوروش نوازی

دانشجوی کارشناسی آموزش ابتدایی، دانشگاه شهید باهنر اراک (فرهنگیان)

kouroshn1381@gmail.com

۰۹۱۸۸۶۵۶۳۳۴

چکیده:

توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های کارکنان است و در واقع شامل ادراکات افراد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می شود. این تحقیق به روش توصیفی - تحلیلی و با هدف بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی معلمان انجام گرفته است. توانمندسازی در سازمان های آموزشی از اهمیت بیشتری نسبت به سایر سازمان ها 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، اجتماعی و فرهنگی آحاد جامعه است. توانمندسازی روانشناختی معلمان می تواند موجب ارتقای توانمندی نهایی سازمان آموزش و پرورش گردد و بر این اساس است که مدیران این سازمان تلاش دارند تا از راهبرد توانمندسازی معلمان بهره گیری نمایند.

واژگان کلیدی: آموزش و پرورش، توانمندسازی روانشناختی، معلم، منابع انسانی.



۱- مقدمه :

امروزه در اثر جهانی شدن، نوآوریهای فناورانه، اقتصاد دانش محور و شکل گیری فضای رقابتی شدید، تغییرات شتابنده ای در محیط های کسب و کار رخ داده که باعث گردیده مشاغل بیش از پیش پیچیده تر و چالشی تر شوند. از این رو منابع انسانی به عنوان صاحبان مشاغل باید انعطاف پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت پذیر و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند. (Joo & Shim, 2010) بر این اساس لازم است در ساختارهای سازمانی و سبکهای مدیریت، تغییرات اساسی را سازماندهی نمود؛ به طوری که همه منابع انسانی در فرآیند تصمیم گیری های سازمانی مشارکت داده، گروه های کاری تشکیل شده، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض گردیده و ساختارهای سازمانی شبکه ای و منعطف تر گردند. مدیران نیز باید به علایق و آراء منابع انسانی توجه بیشتری داشته باشند و منابع انسانی باید خود را متعلق به سازمان و مالک آن بدانند. (دراکر، ۱۳۸۰، ص ۳۸)

منابع انسانی به عنوان مهم ترین، گرانترین و باارزشمندترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می شوند. انسان تنها عنصر ذی شعوری است که به عنوان هماهنگ کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل بر عهده دارد. می توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این رو، منابع انسانی نقشی اساسی در رشد، پویایی و بالندگی و یا شکست و نابودی سازمانها دارند. اهمیت منابع انسانی به عنوان مهم ترین عامل در زنجیره عملیاتی هر سازمان مدتهاست که مورد تایید قرار گرفته و سازمانهایی که موقعیتهای چشم گیری داشته اند، توجه به این موضوع را سر لوحه امور خویش قرار داده اند.

تغییرات سریع محیطی سازمان ها را وادار نموده است تا برای سازگاری با محیط به سازوکارهای مدیریتی مختلفی روی آورند که توانمندسازی منابع انسانی یکی از این سازوکارهاست و نقشی کلیدی در حیات و بقای سازمان های نوین بر عهده دارد. سازمان های عصر جدید از ساختارهای سلسله مراتبی فاصله گرفته اند و به ساختارهای دگرمراتبی همچون ساختارهای افقی، شبکه ای و تیمی روی آورده اند. این ساختارها به روابط و پویایی اجتماعی اهمیت بیشتری داده و انسان را در رأس امور قرار می دهند. بلانچارد نیز توانمندسازی را به عنوان واقعیتهای می داند که فرصت تصمیم گیری به وسیله گسترده شدن حیطه اختیارات را فراهم می آورد. به زعم وی، توانمندسازی باعث شکسته شدن سلسله مراتب سنتی سازمان ها می گردد، زیرا کارکنان اجرایی به مشکلات نزدیک ترند و باید به آن ها اختیار لازم جهت حل مسایل واگذار شود. (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹، ص ۸۶)

توانمند سازی منابع انسانی، به عنوان یک رویکرد نوین انگیزشی درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی ها و شایستگی های افراد می باشد. توانمند سازی روانشناختی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش قابلیت افراد و تیم ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک میشود. (Amor et al., 2020) هدف از توانمند سازی روانشناختی در هر سازمانی ایجاد سازمانی است مرکب از کارکنانی متعهد و مشتاق به کار که وظایف شغلی شان را بدین علت که هم عقیده دارند و هم از آن لذت میبرند انجام میدهند. همچنین هدف از توانمند سازی روانشناختی نیروی انسانی استفاده از ظرفیتهای بالقوه انسانها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانیها و درماندگیهای فردی است. به عبارت دیگر هدف از توانمندسازی روانشناختی ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه ای از عملکرد سازمان است. (Manochehri Nejad et al., 2021)

توانمندسازی در سازمان های آموزشی از اهمیت بیشتری نسبت به سایر سازمان ها برخوردار است، زیرا آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و اثرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه جانبه ی اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی



آحاد جامعه است؛ ماهیت فعالیت ها و هدف های آن بالابردن روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالابردن سطح آگاهی های عمومی، تخصصی و تعیین راهبرد در دستیابی به تعالی، توسعه، سعادت و رشد می باشد. اما مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می دهد که در حال حاضر نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش فاقد چارچوبی مناسب برای توانمندسازی کارکنان خویش می باشد.

شجاعیان و شهیدی (۱۴۰۱) در پژوهشی به ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی معلمان دوره ابتدایی به منظور ارائه یک مدل پرداختند. بر اساس یافته های این پژوهش، عوامل موثر بر توانمندسازی معلمان در ۳ گروه ۱-عوامل فردی (جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری) ۲-عوامل گروهی (اثربخشی گروهی، اهمیت گروه و اعتماد درونی گروه) ۳-عوامل سازمانی (کاهش ابهام، حیطه کنترل، حمایت اجتماعی، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به منابع و جو مشارکتی) شناسایی گردید. یافته های این پژوهش نشان داد که عوامل فردی (جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری)، عوامل گروهی (اثربخشی گروهی، اهمیت گروه و اعتماد درونی گروه) و عوامل سازمانی (کاهش ابهام، حیطه کنترل، حمایت اجتماعی، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به منابع و جو مشارکتی) بر توانمندسازی معلمان تاثیر معناداری دارند.

ابوطالبی و همکاران (۱۴۰۱) در تحقیق خود به شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی مدیران پرداخته و نشان دادند با توجه به نقش و اهمیت ورزش حرفه ای در جامعه و محبوبیت آن در دنیا توانمندسازی مدیران به عنوان یکی از اثربخش ترین، ابزارهای سودمند در ارتقای سطح کیفی و افزایش اثربخشی فعالیت های باشگاه ها تلقی می گردد.

رمضانی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود به شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی معلمان پرداختند. در این پژوهش با روش بررسی های اسنادی عوامل موثر استخراج شدند که عبارتند از عوامل فردی شامل ۹ مولفه شایستگی، اثرگذاری، خودکنترلی، خوداثربخشی، وضوح و شناخت شغل، ارتقای مهارت های شغلی، انعطاف پذیری شغلی، تمایل به شغل و معناداری و عوامل مدیریتی شامل ۸ مولفه ترغیب رفتارهای همکارانه، شیوه رهبری مطلوب، کارگروهی، تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات، اعتماد سازی، درک نیازهای کارکنان و انگیزش و عوامل سازمانی شامل ۱۳ مولفه موثر بر توانمندسازی ساختار مطلوب نظام پرداخت و پاداش، حمایت سازمانی، تعیین اهداف مشخص و روشن، جریان باز اطلاعات و ارتباطات، ارزیابی عملکرد، کنترل و بازخورد، آموزش کارکنان، مشارکت در تصمیم گیری سازمانی، برقراری نظم، انتقال دانش سازمانی، احساس امنیت و ثبات، کاهش تمرکز و جو سازمانی.

دیالمه و رحمانی (۱۳۹۴) در تحقیقی به شناسایی عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی معلمان از منظر اسلام پرداختند. یافته ها و نتایج پژوهش حاکی از آن است که بیان روشن اهداف، دسترسی به منابع و اطلاعات، ساختار سازمانی، غنی سازی شغل، و ارزیابی عملکرد از جمله عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی معلمان در علوم تربیتی هستند؛ در حالی که در اسلام علاوه بر عوامل فوق که مبنای آن با غرب متفاوت است، رعایت ضابطه مندی در تقسیم وظایف، توجه به انگیزه بالا در انجام مسوولیت ها و تقسیم کار براساس تعهد و تخصص افراد نیز، در زمره عوامل سازمانی به شمار می آیند.

یافته های پژوهش رضایی منش و بارانی (۱۳۹۲) در بررسی عوامل موثر در توانمندی روان شناختی منابع انسانی حاکی از وجود ارتباط معنی دار بین عوامل سازمانی، راهبردهای مدیریتی و منابع خودکارآمدی فردی با توانمندسازی روان شناختی کارکنان است. همچنین راهبردهای مدیریتی بیشترین اهمیت و تاثیرگذاری را در بین سایر متغیرها دارا می باشد.

نتایج تحقیق جلالی فر (۱۳۹۲) در بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران نشان داد که: ۱- معلمان مورد مطالعه، توانمندی خود را در سطح بالایی ارزیابی نموده اند. ۲- عوامل سازمانی با توانمندسازی معلمان رابطه دارد. ۳- عوامل مدیریتی با توانمندسازی معلمان رابطه دارد. ۴- منابع خودکارآمدی با توانمندسازی معلمان رابطه دارد.



۲- روش شناسی :

پژوهش حاضر با هدف بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی معلمان به شیوه توصیفی و از نوع کتابخانه ای انجام شده است و با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی از قبیل کتب ، مقالات و پایان نامه ها می باشد.

۳- بحث درباره یافته ها

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونیهای شگفت انگیز و معجزه آسایی همراه می باشد. سازمانها به عنوان زیر مجموعه ای از حیات انسانی و سیستم های باز متأثر از این تغییر و تحولات می باشند. آنها باید بقا و بالندگی خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. در غیر این صورت از گردونه دنیای رقابتی خارج می شوند. منظور از این آمادگی، آمادگی فناوری و تجهیزاتی نیست بلکه باید کارکنان را که سرمایه اصلی و ارزشمند سازمان هستند آماده نمایند. (امیرخانی ، ۱۳۸۷) واژه توانمندسازی، فعالیت های متنوع و وسیعی از توانمندسازی سطحی گرفته تا مداخله واقعی منابع انسانی در فرآیند قدرت را شامل می شود .

۳- ۱ . رویکردهای توانمند سازی:

رویکردهای توانمند سازی نیروی انسانی محققین و نظریه پردازان سازمانی و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰ توانمند سازی را فرایند تفویض اختیار و مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها می دانستند، اما از دهه ۹۰ به بعد نظریه پردازان و صاحب نظران روان شناسی سازمانی توانمند سازی را مفهومی چند بعدی میدانند که فقط تفویض اختیار و قدرت تصمیم گیری از سوی مدیران مافوق به کارکنان رده پایین را شامل نمی شود. آنان از منظر باورها و احساسات کارکنان به آن توجه دارند. عده ای از دانشمندان ادعا میکنند که توانمندسازی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و برای افراد مختلف معانی متفاوتی دارد. کوین و اسپریتزر با بررسی ادبیات و مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکتهای پیشتاز دو رویکرد متفاوت برای توانمند سازی تشخیص داده اند . (Quinn & Spreitzer , 1997)

۳- ۱- ۱ . رویکرد ارگانیکی:

طبق این رویکرد، توانمند سازی به معنی ریسک پذیری، رشد و تغییر و همچنین اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آن ها می باشد. ساختارهای سازمانی موجود مانع "انجام کار درست" می شوند. کارکنان توانا اشتباهاتی را دارند ولی برای این اشتباهات نباید تنبیه شوند. کارکنان توانمند باید خواستار عفو و بخشش باشند تا آسان گیری. آنان باید کارآفرین و ریسک پذیر باشند و همچنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند، آن ها باید برای ایجاد هم افزایی، تفاوت ها را آشکار و حل نمایند. به طور خلاصه از این دیدگاه، توانمند سازی به عنوان فرآیند ریسک پذیری و رشد شخصی تعریف شده است.

۳- ۱- ۲ . رویکرد مکانیکی:



بر اساس این دیدگاه، توانمند سازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می باشد؛ توانمند سازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن را تدوین کرده و برنامه ها و وظایف را برای کارکنان فراهم می نماید و اجازه می دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه ای و اصلاح فرآیندها را انجام دهند.

۳-۲. ابعاد توانمند سازی روانشناختی

– احساس معنی دار بودن

« معنی دار بودن » فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می کنند، به این معنی که آن ها احساس می کنند، در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است. با معنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل. با معنی بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزش ها و رفتارها اشاره دارد. بدون در نظر گرفتن اجبارهای سازمانی، افراد تمایل به تلاش برای اهدافی دارند که برایشان دارای مفهوم باشد.

– احساس خودمختاری

در حالی که شایستگی یک مهارت رفتاری است، « خود مختاری » یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیت است. خود مختاری بیانگر استقلال در پیش قدمی و استمرار رفتارها و فرایندهاست. احساس خودمختاری با از خودبیگانگی کمتر در محیط کار و رضایت شغلی بیشتر و سطوح بالاتر عملکرد شغلی و فعالیت کارآفرینانه بیشتر و سطوح بالاتر درگیری شغلی و فشار کاری کمتر همراه است. از دیدگاه مکتب های مدیریتی، آزادی عمل یا خود مختاری بایستی متناسب با نوع کار و مسئولیتی باشد که برعهده فرد است. بین آزادی عمل و اختیارات اعطا شده به فرد، بایستی تعادل و تناسب باشد.

– احساس مؤثر بودن

« مؤثر بودن » عبارت است از حدی که در آن، فرد توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار خود را دارا می باشد. افرادی که بعد مؤثر بدون در آن ها قوی است، به محدود شدن توانایی های خود توسط موانع بیرونی اعتقاد ندارند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می توان کنترل کرد؛ آن ها احساس «کنترل فعال» دارند، که به آن ها اجازه می دهد تا محیط را با خواسته های خود همسو کنند. بر خلاف «کنترل منفعل» که در آن خواسته های افراد با تقاضاهای محیط همسو می شود، افرادی که دارای احساس مؤثر بودن هستند، می کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می بینند، حفظ کنند.

– احساس شایستگی (خودکارآمدی)

« شایستگی » یا « خودکارآمدی »، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. در واقع خودکارآمدی اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجیره ای از اقدامات با توجه به الزامات وضعیتی خاص می باشد که می توان آن را نقطه



مقابل عجز و ناتوانی دانست. به عبارت دیگر، شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد، اشاره دارد و خودکارآمدی پایین موجب می‌شود که افراد از موقعیت‌هایی که نیازمند مهارت‌های مناسب است اجتناب کنند. (امیدی نژاد، ۱۴۰۲)

لی و کوه (۲۰۰۱) معتقدند که وضعیت روانشناختی کارکنان در فرآیند توانمندسازی از اهمیت خاصی برخوردار است. وجه اصلی توانمندسازی روان‌شناختی با سایر انواع توانمندسازی را می‌توان در عامل انگیزش درونی ارزیابی نمود. به عبارت دیگر، درونی بودن عامل توانمندسازی، نقشی کلیدی در تعریف این نوع از توانمندسازی ایفا می‌نماید.

۳-۳. تاریخچه توانمندسازی روانشناختی

اگرچه مفهوم توانمندسازی در اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ در ادبیات مدیریت و روان‌شناختی سازمانی، وارد شده است، اما بررسی‌های تاریخی نشان می‌دهد که توانمندسازی ریشه در دوران گذشته دارد. وتن و کمرون (۱۹۹۸) اظهار می‌کنند که این مفهوم به هیچ عنوان تازه نیست، بلکه در رشته‌های روانشناسی و جامعه‌شناسی و علوم دینی ریشه‌هایی دارد که به دهه‌های گذشته، حتی قرن‌های گذشته بر می‌گردد. در زمینه روانشناسی، توانمندشدن به معنی تمایل افراد به تجربه خودکنترلی، به خود اهمیت دادن و خودآزادی می‌باشد.

در جامعه‌شناسی، اندیشه‌های توانمندسازی بیشتر به جنبش‌های حق‌طلبی (برای مثال حقوق زنان و حقوق مدنی) بر می‌گردد که در آنها مردم برای آزادی و کنترل اوضاع شخصی خویش مبارزه می‌کردند. به علاوه، بسیاری از نوشته‌هایی که به مشکلات اجتماعی از طریق تغییر اجتماعی پرداخته‌اند، اساساً روی توانمندسازی گروه‌ها تمرکز کرده‌اند، یعنی افراد به این منظور برای تغییر اجتماعی تلاش می‌کنند که دسترسی خود را به یک وضعیت توانمند شده افزایش دهند.

توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توانمندسازی را براساس متغیرهای شناختی که تعیین‌کننده انگیزش در کارکنان می‌باشد تعریف کرده‌اند و معتقدند که توانمندسازی موضوعی چند بعدی است و آن را بعنوان فرایند افزایش انگیزش درونی شغل می‌دانند که شامل مؤثر بودن، شایستگی، معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود. اسپریتزر (۱۹۹۶-۱۹۹۵) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس توانمندسازی روان‌شناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و مؤثر بودن تعریف می‌کند که این ابعاد جمعاً منعکس‌کننده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کار در سازمان می‌باشد. وتن و کمرون (۱۹۹۸) ضمن تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی و تأیید چهار بعد فوق، بعد اعتماد را نیز به آنان اضافه کردند.

۳-۴. عوامل مؤثر بر توانمندسازی روانشناختی

مشارکت شغلی کارکنان:

توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مشارکت شغلی را در آنان تقویت می‌نماید و برای این منظور باید سازمان را به سمت این متغیر بیشتر هدایت نمود. از برنامه‌های مشارکت کارکنان مانند حلقه‌های کیفیت، نظام پیشنهادات، مردم‌سالاری سازمانی و... بهرمندهد. کاهش محدودیت‌های اداری و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند در کیفیت بخشی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان



اثرگذاری بالاتری داشته باشد. این امر باعث بهبود روحیه‌ی کاری و ایجاد حس مشارکت در کارکنان شده و مشارکت شغلی را در آموزش و پرورش افزایش می‌دهد.

امنیت شغلی:

زمانی که امنیت شغلی در کارکنان ارتقاء یابد، شاهد بالا رفتن راندمان و کیفیت خدمات خواهیم بود. سازمان آموزش و پرورش با توجه به شرایط ویژه‌ای که دارد یکی از سازمان‌هایی است که باید افراد از جان و دل مایه بگذارند تا سازمان بتواند به اهداف عالی‌ه‌ی خود دست یابد. و تا زمانی که یک معلم از احساس امنیت شغلی بالایی برخوردار نباشد نمی‌توان از وی چنین انتظاری داشت. لذا توصیه می‌شود تا در هرچه امن‌تر نمودن محیط شغلی این معلمان تلاش شود.

تعهد سازمانی:

در مدیریت نوین ساختن افراد از درون و پرورش درونی افراد یکی از فاکتورهای موفقیت به شمار می‌آید. سازمانی که فاقد چنین خصیصه‌ای باشد، نمی‌تواند انتظار رقابت با سازمان‌های رقیب و حتی پیشرفت داشته باشد و اولین شرط ایجاد چنین فضایی متعهد سازی کارکنان و تاکید بر بعد عاطفی تعهد است. زمانی که افراد به چنین حالتی دست یابند دیگر هیچ عاملی نمی‌تواند جلودار حرکت مثبت افراد گردد. پس باید در هرچه متعهدتر نمودن کارکنان تلاش نمود. ایجاد احساس تعلق به سازمان، افتخار نمودن به آن، دوست داشتن کار در سازمان و از نشانه‌های تعهد بالای کارکنان است. باید زمینه را به گونه‌ای طراحی نمود که بتوان این احساسات را در کارکنان سازمان تقویت نمود

رضایت شغلی:

توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به شدت رضایت شغلی را در افراد تقویت می‌نماید که در این شرایط بایستی عوامل شناخته شده در رضایت شغلی (دستمزد، ارتقا، نفس کار، رهبری و روابط با همکاران) مورد بررسی قرار گیرد. بدین منظور مدیران محترم و برنامه‌ریزان باید برنامه‌های اجرایی خود را به گونه‌ای تنظیم نمایند که از جهت توانمندسازی روان‌شناختی، معلمان خود را به سمت رضایت شغلی هدایت نمایند.

۴- نتیجه گیری

سازمانها علاوه بر فشارها و تحولات محیطی از درون هم با چالشهایی از قبیل کنترل بیش از حد اداری تصمیم گیریهای متمرکز نبود چالشهای ذهنی روشهای سلطه جویانه مدیریتی کارکنان فاقد قدرت و ناراضی بی میل و بی علاقه و دارای خواسته هایی چون آزادی عمل بیشتر مشارکت در فعالیت ها خودراهبری و مانند اینها به عنوان عوامل درون سازمان مواجه هستند . بنابراین مدیران سازمانها که با چنین چالش هایی روبه رو هستند برای غلبه بر نگرانی ها چاره ای جز تغییر الگوها، افکار دیدگاه ها و مناسبت افراد در سازمان ها ندارند باید در فرایندهای سازمانی و راهبردهای مدیریتی بازاندیشی و بازنگری کنند در میدان پر رقابت و تهدید کننده تنها سازمانهایی می توانند به حیات



خود ادامه دهند که از تمامی ظرفیت‌ها قابلیت‌ها و توانایی‌های خود به بهترین وجه استفاده و تهدیدات را به فرصت تبدیل کنند. توانمندسازی به عنوان شیوه‌ای نوین در انگیزش منابع انسانی به یکی از مباحث روز مدیریت تبدیل شده است. از این رو در عصر برتری از طریق ایجاد مزیت رقابتی، پژوهشگران و مدیران نسبت به آن و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه روز افزونی از خود نشان داده‌اند. به اعتقاد پژوهشگران، این جذابیت و توجه از عواملی همچون نقش توانمندسازی در ترویج فرهنگ یادگیری، افزایش اثربخشی و افزایش انگیزش منابع انسانی ناشی می‌شود. به این ترتیب، توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی را می‌توان رویکردی نوین در انگیزش درونی منابع انسانی به معنای فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد و دستیابی آنان به قدرت واقعی قلمداد نمود.

منابع

- ابوطالبی آدرگانی، کمال، مشکل گشا، الهام، و عسکری، احمد رضا. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی مدیران. علوم پزشکی رازی (مجله دانشگاه علوم پزشکی ایران)، ۲۹(۵)، ۸۷-۹۹.
- امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۸۷). توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد. پیک نور- علوم انسانی، ۶(۱) (مدیریت ۲)، ۴۱-۵۱.
- امیدی نژاد، محبوبه. (۱۴۰۲). توانمند سازی روانشناختی کارکنان ، <https://psychoexir.com>
- بلانچارد، کن، کارلوس، جان پی و راندولف، آلن. (۱۳۷۹). سه کلید توان افزایش. ترجمه فضی لاله امینی. تهران: نشر فرا.
- جلالی فر، لیلا. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی معلمان مدارس ابتدایی شهر تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء - دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی
- دراکر، پیتر. (۱۳۸۰). چالشهای مدیریت در سده ۲۱. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد. تهران: نشر فرا.
- دیالمه، نیکو، رحمانی، نیره. (۱۳۹۲). شناسایی عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی معلمان از منظر اسلام، نشریه علوم تربیتی از دیدگاه اسلام، شماره ۱
- رمضانی، سمانه، بذرافشان مقدم، مجتبی، سعیدی رضوانی، محمود. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی معلمان، چهارمین کنفرانس بین المللی پژوهشهای کاربردی در مدیریت و حسابداری
- رضایی منش، بهروز، بارانی، صمد. (۱۳۹۲). بررسی عوامل موثر در توانمندی روان شناختی منابع انسانی. فرایند مدیریت و توسعه. ۲۶ (۴) ۱۱۸-۱۰۱:
- شجاعیان، سعیده، و شهیدی، نیما. (۱۴۰۱). ارزیابی عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی معلمان دوره ابتدایی به منظور ارائه یک مدل. پژوهشنامه اورمزد، ۶۰ (ضمیمه شماره ۲)، ۳۳-۶۱.

Amor AM, Vazquez JP, Faina JA. (2020) . **Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment.** Eur Manag J. Feb 1; 38(1):169-78.

Forotan F, Sharifian E, Ghahreman Tabrizi K, Manochchri Nejad M. (2021) . **A model for human resource empowerment based on information and communication technology in the general departments of sport and youth.** Commun Manag Sport Media. Jan 1.



Joo , B., & Shim, J. (2010). **Psychological empowerment and organization commitment: The moderating effect of organizational learning**. *International Human Resource Management*, 21(2), 83-596.

Quinn, Robert. E. & Gretchen .M Spreitzer (1997), **The rood to Empowerment: seven question every leader should consider**, *Organizational Dynamic*, V26 n 2. pp.37-51;