

سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان آموزش و پرورش

The role of self-leadership strategies in psychological empowerment of Mashhad Education Department staff

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۲/۱۹، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۰/۱۰/۷، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۱/۲/۱۱

A. Khorasani, (Ph.D)
S. Soleimani, (M.A)
J. A. Farahabadi, (M.A)

اباصلت خراسانی^۱
سعید سلیمانی^۲
جعفر امیری فرح آبادی^۳

Abstract: The purpose of this study is to investigate the role of self-leadership strategies in psychological empowerment of Mashhad Education Department staff. The study group consisted of 213 employees Chosen by using proportional stratified random sampling method. Data were gathered via a survey instrument that incorporated the "Houghton & Neck's revised self-leadership questionnaire (RSLQ)" and "Spreitzer's psychological empowerment scale". The scales were submitted to experts in the field to elicit their views and criticisms. They were asked to assess these scales in terms of the Iranian culture and values. In light of their views and suggestions, the scales were amended. The scale was pre-tested on 30 employees. The coefficient values were all above 0.7. Linear regression showed that the self-leadership variable explain about 80% of the variance in the psychological empowerment. Behavior-focused strategies, natural reward strategies and constructive thought pattern strategies by themselves explain 66.8%, 0.20 and 71.9% of the variance in the psychological empowerment respectively. It was found that employees' perceptions regarding psychological empowerment vary according to job category.

Keywords: self-leadership strategies, psychological empowerment, Education department staff

چکیده: هدف پژوهش حاضر تعیین تأثیر راهبردهای خودرهبی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد است. جامعه آماری ۲۱۳ نفر از کارکنان ادارات مذکور بودند که به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی (بر حسب رسته شغلی) انتخاب شدند. و نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی بود و روش انجام پژوهش پیمایشی بود. ابزار گردآوری اطلاعات شامل پرسش‌نامه بازیابی شده خودرهبی (RSLQ) هاگتون و نک (۲۰۰۲) و پرسش‌نامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریترز (۱۹۹۵) بود که برای سنجش اعتبار محتوای پرسش‌نامه‌ها از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد و پایایی‌شان با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۸۲ و ۰/۷۹ برآورد گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها، با بهره‌گیری از فنون آمار توصیفی (تنظیم جداول توصیفی، میانگین و انحراف استاندارد) و استنباطی (رگرسیون خطی دومتغیره و تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون تعقیبی شفه) صورت گرفت. نتایج نشان داد که متغیر خودرهبی ۸۰/۶ درصد از تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین می‌کند و راهبردهای خودرهبی معطوف به رفتار، پاداش طبیعی و الگوی فکری سازنده به ترتیب ۶۶/۸، ۰/۲۰ و ۷۱/۹ درصد از تغییرات توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین می‌کنند. و مابین رسته‌های شغلی از نظر توانمندی روان‌شناختی تفاوت معناداری وجود دارد. بدین صورت که تفاوت میانگین رسته پژوهشی با سایر رسته‌های شغلی در سطح ۰/۰۵ معنادار بود. به‌عبارت دیگر، کارکنان رسته پژوهشی به نسبت سایر رسته‌ها به لحاظ روان‌شناختی توانمندتر بوده‌اند.

کلید واژه‌ها: راهبردهای خودرهبی، توانمندسازی روان‌شناختی، کارکنان آموزش و پرورش

A-Khorasani@sbu.ac.ir

۱. استادیار و معاون گروه علوم تربیتی دانشگاه شهید بهشتی

۲. کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه شهید بهشتی

۳. کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش عالی دانشگاه شهید بهشتی

مقدمه

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی هستند. از آن‌جا که منابع انسانی مهم‌ترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند؛ تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیش‌ترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند (جعفرزاده، ۱۳۸۶). نیروی کار قرن بیست و یک اغلب به‌عنوان «نیروی کار دانش‌مدار» نامیده می‌شود. نیروی کار دانش‌مدار احتیاج به استقلال و قدرت به‌منظور تصمیم‌گیری و اقدام سریع دارد. آن‌ها منتظر هدایت و مدیریت شخص دیگری نمی‌شوند. بسیاری از محققان بر لزوم یک سبک جدید رهبری، برای پاسخ‌گویی به این چالش‌ها صحه گذاشته‌اند. خودرهبری^۱ و راهبردهای آن با تأکید بر تبدیل شدن به فردی مؤثرتر، می‌تواند پاسخ‌گوی چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها در قرن بیست و یک باشد (هویدا و آقابابایی، ۱۳۸۹). مارکور^۲ در این رابطه می‌گوید: "بسیاری از سبک‌های رهبری که قبلاً پذیرفته شده بودند، در سازمان‌های امروزی مورد قبول نیستند. مدیران خودرأی، که به تنهایی مدیریت می‌کنند و در اتخاذ تصمیمات اساسی قدرت زیادی دارند، برای سازمان‌های امروز مخرب هستند. چنین مدیرانی برای سازمان‌هایی که می‌خواهند از کنترل ایستا به سمت یادگیری، توانمندسازی و تغییر مداوم حرکت نمایند، مناسب نیستند." بدین ترتیب، مدیران سازمان‌هایی که با چنین چالش‌هایی روبرو هستند، برای غلبه بر فشارهای درون و برون‌سازمانی، چاره‌ای جز تغییر الگوها، افکار، دیدگاه‌ها و مناسبات افراد در سازمان‌های آموزشی ندارند و باید در فرایندهای سازمانی و راهبردهای مدیریتی، بازنندیشی و بازنگری کنند (نقل از عبدالهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۶). تا به امروز، اکثریت قریب به اتفاق محققان و پژوهندگان عرصه رهبری، توجه‌شان را به فردی که در رأس تیم یا سازمان قرار دارد و روابط وی با زیردستانش، معطوف داشته‌اند. این رهیافت بر یک فرایند نفوذ-محور عمودی (به‌عنوان مثال بالا به پایین) تأکید دارد که در آن زیردستان توسط فردی واحد، کنترل و هدایت می‌شوند. برای مدت‌های مدید، این رهیافت، پارادایم فکری غالب در حوزه رهبری بود. یک رهیافت نوظهور، حاکی از قابل‌تسهیم بودن رهبری مابین اعضای گروهی سازمان است. رهیافت مزبور، افق‌های فکری جدیدی را در مورد رهبری غیررسمی در سازمان‌هایی که افراد برای تصمیم‌گیری در مورد وظایف‌شان توانمند می‌شوند، پدید می‌آورد

-
1. Self-leadership
 2. Marquardt

سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در توانمندسازی...

(کارملی^۱ و همکاران، ۲۰۰۶). خودرهبی، با تأکید بر بهبود اثربخشی افراد می‌کوشد تا به تعدادی از چالش‌هایی که سازمان‌های خواهان ترقی در قرن بیست و یک با آن‌ها مواجه‌اند، بپردازد. با توجه به مطالب ذکر شده پژوهش حاضر قصد دارد تا به این سؤال اصلی پاسخ دهد که سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟ در ادامه به مفاهیم خودرهبی و توانمندسازی پرداخته می‌شود. خودرهبی، فرایندی است که از طریق آن افراد رفتارشان را کنترل می‌کنند و خودشان را از طریق به‌کارگیری مجموعه‌ای از راهبردهای رفتاری و شناختی تحت تأثیر قرار داده و هدایت می‌کنند. مفهوم خودرهبی برای اولین بار در اواسط دهه ۱۹۸۰ به‌منزله بسط نظریه خودمدیریتی^۲ که ریشه در نظریه خودکنترلی بالینی^۳ داشت و از مفهوم «جایگزین‌های رهبری» که به وسیله کر و جرمایر^۴ (۱۹۷۸) مطرح شد، به‌منصه ظهور رسید (نک^۵ و هاگ‌تون، ۲۰۰۶). مارک‌هام و مارک‌هام^۶ (۱۹۹۵) خودرهبی را این‌گونه توصیف می‌کند:

مفهوم خودرهبی، طیفی از راهبردهای درهم‌تنیده^۷ را شامل می‌گردد که به مواردی هم‌چون خودآگاهی فردی، اراده و اختیار، انگیزش، شناخت و رفتار می‌پردازد. خودرهبی، مجموعه‌ای هنجار بنیاد از راهبردهای رفتاری و شناختی است که از نظریه‌های توصیفی مانند خودتنظیمی، شناخت اجتماعی و انگیزش مشتق شده است (نقل از جورجیانا، ۲۰۰۷).

به‌طور خلاصه، کاربست فنون خودمدیریتی، خودتأثیری چشم‌گیری در زمینه نحوه انجام وظایف برای دستیابی به استانداردها (آن‌گونه که توسط سیستم تعریف شده است) در کارکنان به‌وجود می‌آورد؛ در حالی که خودرهبی علاوه بر نحوه انجام وظایف، به ضرورت و چرایی این امر نیز می‌پردازد.

می‌توان راهبردهای خودرهبی را به سه مقوله کلی تقسیم کرد: راهبردهای معطوف به رفتار^۸، راهبردهای پاداش طبیعی^۹ و راهبردهای الگوی فکری سازنده^{۱۰} (هاگ‌تون و نک، ۲۰۰۲). راهبردهای معطوف به رفتار در پی آن هستند که خودآگاهی فرد را به‌منظور تسهیل مدیریت

1. Carmeli
2. Self-management
3. Clinical self-control theory
4. Kerr & Jermier
5. Neck
6. Markham & Markham
7. Interwoven strategies
8. Behavior-focused strategies
9. Natural reward strategies
10. Constructive thought pattern strategies

رفتار- به‌ویژه مدیریت رفتارهای مرتبط با وظایف ضروری اما نامطلوب- بالا برند. راهبردهای معطوف به رفتار شامل مشاهده خود^۱، تعیین هدف برای خود^۲، پاداش‌دهی به خود^۳، خودتنبیهی^۴ و خودرهنمودی^۵ می‌باشند. مشاهده خود، متضمن افزایش آگاهی فرد از زمان و چرایی پرداختن به رفتارهای به خصوص است. این نوع خودآگاهی اولین گام ضروری در راستای تغییر یا کنار گذاشتن رفتارهای بیهوده و غیرمولد است. با دستیابی به اطلاعات دقیق در خصوص رفتار فعلی و سطوح عملکرد، افراد می‌توانند به نحو مؤثری برای خودشان اهداف تغییر رفتار تعیین کنند. پاداش‌هایی که فرد برای خود تعیین می‌کند به همراه اهدافی که فرد برای خود معین می‌سازد، می‌تواند به‌طور قابل ملاحظه‌ای به تلاش لازم برای تحقق اهداف نیرو بخشد. امکان دارد پاداش‌دهی به خود چیزی ساده یا ناملموس مثل در دل تبریک گفتن به خود به خاطر توفیق یافتن در انجام امری مهم و یا چیزی ملموس‌تر همانند یک مرخصی ویژه به‌خاطر اتمام پروژه‌ای پیچیده باشد. خودتنبیهی یا بازخورد خودتأدیبی بایستی شامل بررسی کاملاً مدون و درون‌نگرانه شکست‌ها و رفتارهای نامطلوب باشد تا منتهی به دوباره شکل‌دهی چنین رفتارهایی نشود. نهایتاً، علایم محیطی ملموس می‌توانند به‌عنوان وسیله‌ای مؤثر برای ترغیب رفتارهای سازنده و کاهش یا کنار گذاشتن رفتارهای زیان‌بار به‌کار روند. فهرست‌ها، نکات و پوستره‌های انگیزشی فقط مثال‌های معدودی از علایم بیرونی هستند که می‌توانند در تداوم توجه و تلاش متمرکز بر نیل به هدف یاری‌کننده باشند. راهبردهای خودرهبی معطوف به رفتار برای ترغیب رفتارهای سازنده و مطلوب که منتهی به پیامدهای موفقیت‌آمیز می‌شوند، طراحی شده‌اند و در عین حال رفتارهای منفی و نامطلوب که منجر به پیامدهای بی‌حاصل می‌شوند را سرکوب می‌کنند (مانز و سیمز، ۲۰۰۱). راهبردهای پاداش طبیعی برای ایجاد موقعیت‌هایی که در آن فرد از طریق ابعاد ذاتاً مطبوع وظیفه یا فعالیت برانگیخته یا پاداش داده می‌شود، در نظر گرفته شده‌اند. دو راهبرد پاداش طبیعی عمده وجود دارد. اولی متضمن وارد کردن ویژگی‌های مطلوب‌تر و مطبوع‌تر در یک فعالیت معین است تا این که وظیفه به خودی خود پاداش‌دهنده گردد؛ و دومین راهبرد شامل شکل‌دهی ادراکات از طریق منحرف کردن توجه از ابعاد نامطلوب وظیفه و دوباره متمرکز کردن آن بر روی ابعاد ذاتاً پاداش‌دهنده وظیفه است. راهبردهای پاداش طبیعی برای ایجاد احساس شایستگی و خودمختاری طراحی شده‌اند که به نوبه خود به رفتارهای

1. Self-observation
2. Self-goal setting
3. Self-reward
4. Self-punishment
5. Self-cueing

سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در توانمندسازی...

بهبوددهنده عملکرد، نیرو می‌بخشند (نک و هاگتون، ۲۰۰۶). راهبردهای الگوی فکری سازنده برای تسهیل تکوین الگوهای فکری سازنده و شیوه‌های معمول اندیشیدن که می‌توانند عملکرد را کاملاً تحت تأثیر قرار دهند، طراحی شده‌اند. راهبردهای الگوی فکری سازنده شامل شناسایی و جایگزینی باورها و تصورات غیرکارکردی^۱، تصویرپردازی ذهنی^۲ و خودتکلمی مثبت^۳ است. افراد ابتدا بایستی الگوهای تفکرشان را بیازمایند و با باورها و تصورات نامعقول غیرکارکردی روبرو شوند و آن‌ها را با فرایندهای فکری سازنده‌تر جایگزین سازند. افزون بر این، خودتکلمی منفی و زیان‌بار بایستی شناسایی و با گفتمان‌های مثبت‌تر جایگزین شود. نهایتاً، تصویرپردازی ذهنی، تکوین شناختی ضمنی و نهادین یک تجربه یا وظیفه قبل از هرگونه تحرک جسمی مشهود است (مانز و نک، ۲۰۰۴). مانز و سیمز^۴ (۲۰۰۱) اظهار داشته‌اند که رهبران سازمان‌ها بایستی توانایی-های افراد را برای مدیریت یا رهبری خودشان در محیط کار پرورش دهند. این‌گونه از رهبری اغلب "ابرهبری"^۵ نامیده می‌شود و به‌صورت هدایت افراد برای خودرهبر شدن تعریف می‌گردد. میزان کنترلی که سرپرستان و مقررات می‌توانند در محیط کاری بر کارکنان اعمال کنند، محدود است. مابقی کنترل و انگیزه از درون افراد نشأت می‌گیرد. زمانی که کارکنان در اثر آموزش دیدن و توانمند شدن به‌صورت افرادی خودرهبر درآیند، سرپرستان می‌توانند توجه‌شان را به امور بلندمدت‌تر معطوف کنند چرا که دیگر نیازی به کنترل و مراقبت دقیق نیست (دایلی‌الو و هاگتون^۶، ۲۰۰۶). اهمیت و ضرورت خودرهبری برای سازمان‌ها، امری کاملاً بدیهی است. اقدامات خودرهبرانه کارکنان می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست آنان ایفا نماید. می‌توان خودرهبری را علیرغم عدم اطمینان و تنش‌های لاینفک از سازمان‌های پویا، به‌عنوان عاملی مؤثر برای غلبه بر مقاومت در برابر تغییر قلمداد کرد. افزون بر این، احتمالاً می‌توان آن را به‌عنوان جایگزینی برای رهبری در نظر گرفت (نوبرت و وو^۷، ۲۰۰۶).

موفقیت هر سازمان، در واقع، در گرو ترکیب و تلفیق مؤثر منابع مالی، اطلاعات، مواد، ابزارهای کار و منابع انسانی است؛ به‌گونه‌ای که نیل به اهداف برنامه‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تضمین گردد (ابطحی، ۱۳۸۱). یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود است. در اغلب

1. Identifying and replacing dysfunctional beliefs and assumptions
2. Mental imagery
3. Positive self-talk
4. Manz & Sims
5. SuperLeadership
6. DiLiello & Houghton
7. Neubert & Wu

سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر، افراد توان بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیش‌تری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت‌ها به‌طور مطلوب بهره‌برداری نمی‌شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان را به‌عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده‌اند (گرچی، ۱۳۸۸). توانمندسازی کارکنان، یکی از تکنیک‌های مؤثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای هدف‌های سازمانی است (نیازی و نصرآبادی، ۱۳۸۸). توانمندسازی از مباحث نوین در توسعه منابع انسانی به‌شمار می‌آید. با این حال به‌علت تنوع پژوهش‌ها و مطالعات صورت گرفته در این حوزه، از ادبیات گسترده‌ای برخوردار است، به ویژه این که رویکردهای مختلفی در آن مورد مطالعه قرار گرفته است. هرچند تنوع در ادبیات توانمندسازی موجب تقویت محتوای آن است، اما باعث عدم دست‌یابی به یکپارچگی و ارائه مدل جامعی از توانمندی شده است (واعظی و سبزیکاران، ۱۳۸۹). با جمع‌بندی تعاریف توانمندسازی از دیدگاه محققان و صاحب‌نظران مختلف درمی‌یابیم که توانمندسازی یک حرکت دائمی است که اهمیت آن همواره رو به افزایش می‌گذارد. توانمندسازی، اساس توسعه در کسب و کار امروز و همگام با تغییرات اجتماعی و تکنولوژیک در حال پیشرفت است، زیرا سازمان‌های عصر جدید از ساختار سنتی و سلسله‌مراتبی فاصله گرفته‌اند و به ساختارهای منعطف شبکه‌ای و تیمی گرایش یافته‌اند. این ساختارها به روابط و پویایی اجتماعی توجه بیش‌تری دارند و انسان را در رأس امور قرار می‌دهند (استوارت و کارسون^۱، ۱۹۹۷). بررسی ادبیات موضوع حاکی از آن است که توانمندسازی منابع انسانی از سه رویکرد ارتباطی^۲، انگیزشی^۳، و شناختی^۴ به شرح زیر مورد مطالعه قرار گرفته است:

رویکرد ارتباطی: از این دیدگاه توانمندسازی به معنای تفویض اختیار و فرایندی است که از طریق آن رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود بین زیردستانش دارد.

رویکرد انگیزشی: به‌نظر صاحب‌نظران این رویکرد، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد. هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خودتصمیم‌گیری) و خودکارآمدی کارکنان منجر شود، توانمندی آن‌ها را در پی خواهد داشت و برعکس، هر راهبردی که منجر به تضعیف در انگیزه قدرت بینجامد، باعث تقویت احساس بی‌قدرتی در آن‌ها شده و

-
1. Stewart & Carson
 2. Relational approach
 3. Motivational approach
 4. Cognitive approach

سهم و نقش راهبردهای خودرهبری در توانمندسازی...

عدم توانمندی را در پی خواهد داشت. کانگر و کانگو^۱، معتقد هستند که توانمندسازی عبارت است از فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد، از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است. آن‌ها توانمندسازی را رویکردی انگیزشی به معنای «قادر بودن» (نه تفویض اختیار) می‌دانند.

رویکرد شناختی: نظریه‌پردازان این رویکرد که در رأس آن‌ها توماس و ولتهوس^۲ قرار دارند، معتقدند که توانمندسازی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. از همین‌رو، توانمندسازی را به‌عنوان افزایش انگیزش درونی وظایف محوله به کارکنان که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی متجلی می‌شود، تعریف کردند (جهانیان، ۱۳۸۷) و برای اولین بار مفهوم «توانمندسازی روان‌شناختی» را در ادبیات مدیریت وارد نمودند (عبدالهی، ۱۳۸۴). اسپریتزر^۳ (۱۹۹۶، ۱۹۹۵) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی^۴، حق انتخاب^۵ (خودمختاری^۶)، معنی‌دار بودن^۷ و مؤثر بودن^۸ تعریف می‌کند که این ابعاد جمعاً منعکس‌کننده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کار در سازمان می‌باشد (نقل از عبدالهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۶). با توجه به اهمیت پژوهش‌های اسپریتزر، به‌ویژه جامعیت مدل توانمندسازی وی در بین سایر مدل‌های روان‌شناختی، مدل مذکور مبنای سنجش توانمندسازی روان‌شناختی در این پژوهش است. در ادامه به توصیف ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی می‌پردازیم.

۱- مؤثر بودن: وظیفه‌ای که دارای ویژگی مؤثر بودن است، از سوی فرد به‌عنوان منشأ اثر در جهت دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی می‌شود. به‌عبارت دیگر، فرد باید به این باور برسد که در انجام وظایف شغلی‌اش می‌تواند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف تعیین شده ایفا کند.

۲- شایستگی: شایستگی یا کفایت نفس عبارت است از باور فرد نسبت به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله. اگر وظیفه به‌گونه‌ای باشد که فرد بتواند با مهارت، فعالیت‌های موظف خود را به انجام رساند، بر احساس او از کفایت خود، تأثیری مثبت به جای خواهد گذاشت.

-
1. Conger & Kanungo
 2. Thomas & Velthouse
 3. Spreitzer
 4. Competence
 5. Choice
 6. Self-determination
 7. Meaning
 8. Impact

۳- معناداری: این شناخت به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد اشاره دارد. اگر فرد وظیفه‌های را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، آن وظیفه دارای ویژگی معناداری است.

۴- حق انتخاب: این وظیفه به آزادی عمل شاغل در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی خود اشاره دارد (جهانیان، ۱۳۸۷).

با توجه به این نکته که مفاهیم مورد بررسی در این پژوهش (خودرهبی و توانمندسازی روان‌شناختی) نسبتاً جدید می‌باشند، پژوهش‌هایی که مستقیماً این مفاهیم را مورد بررسی قرار داده باشند، بسیار کم می‌باشد ولی در ادامه به چند مورد از پژوهش‌هایی که در داخل و خارج کشور، در حوزه راهبردهای خودرهبی و توانمندسازی روان‌شناختی انجام گرفته است، اشاره می‌شود.

هاگ‌تون در پژوهشی با عنوان «رابطه مابین خودرهبی و شخصیت» به بررسی این موضوع پرداخته است که آیا خودرهبی و شخصیت دو مفهوم متمایز از هم هستند یا نه؛ چرا که برخی از نظریه‌پردازان در مورد میزان منحصر به فرد و قابل تمایز بودن سازه‌های خودرهبی و شخصیت تردید روا داشته و اظهار کرده‌اند خودرهبی یک دوباره‌کاری صرف در زمینه تمایزات فردی است که پیش از این به وسیله سازه‌های شخصیتی از قبل موجود تبیین شده است. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که ابعاد خودرهبی و ویژگی‌های شخصیتی اگرچه با هم مرتبط هستند اما مفاهیمی متمایز از هم می‌باشند. ویژگی‌های شخصیتی برون‌گرایی و وجدان رابطه معناداری با راهبردهای خودرهبی دارند ولی ثبات عاطفی رابطه معناداری با راهبردهای خودرهبی ندارد (هاگ‌تون، ۲۰۰۴).

در پژوهش دیگری پولیتیس^۱ به بررسی رابطه مابین ابعاد راهبردهای معطوف به رفتار، رضایت شغلی و عملکرد تیمی می‌پردازد. یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که رابطه مستقیم و معناداری مابین راهبردهای خودرهبی معطوف به رفتار و رضایت شغلی و نیز مابین رضایت شغلی و عملکرد تیمی وجود دارد و رضایت شغلی نقشی واسطه‌ای مابین این دو ایفا می‌کند (پولیتیس، ۲۰۰۵).

در پژوهش دیگری رضا هویدا و راضیه آقابابایی، به بررسی ارتباط استراتژی‌های خودرهبی و خلاقیت پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که سازمان‌های سنتی با رویه‌های انعطاف‌ناپذیر، توان لازم برای پاسخ‌گوئی به تغییرات لازم را ندارند و خواستار محدودیت خلاقیت و

1. Politis

سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در توانمندسازی...

نوآوری مهارت‌های لازم برای تغییر هستند. توسعه مهارت‌های درون‌فردی، یا خودرهبی، به عنوان سبک جدید رهبری و ایجاد محیط‌های سازمانی که از خلاقیت و نوآوری حمایت می‌کنند، گام‌های استراتژیک تحقق و برآورده‌سازی نیازها در محیط‌های سازمانی متغیر قرن ۲۱ هستند (هویدا و آقابابی، ۱۳۸۹).

در پژوهش دیگری ارگنلی^۱ و همکارانش به بررسی رابطه مابین توانمندسازی روان‌شناختی و اعتماد مبتنی بر شناخت^۲ و اعتماد مبتنی بر تمایل^۳ در مدیران بانک‌ها پرداختند. نتایج این پژوهش از وجود رابطه معنادار مابین اعتماد مبتنی بر شناخت و ابعاد معناداری و شایستگی توانمندسازی روان‌شناختی حکایت داشت. اعتماد مبتنی بر تمایل فقط با بعد تأثیر مرتبط بود. هیچ رابطه‌ای مابین بعد خودمختاری و انواع اعتماد یافت نشد (ارگنلی و همکاران، ۲۰۰۶).

در پژوهش دیگری علیرضا موغلی و همکارانش، به بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهر تهران پرداختند. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که بین توانمندسازی و تعهد سازمانی و فرضیات فرعی مربوط به آن به غیر از احساس مؤثر بودن و احساس داشتن اعتماد ارتباطی وجود ندارد. در ضمن میزان توانمندی کارکنان از سطح متوسط بالاتر و میزان تعهد سازمانی کارکنان از سطح متوسط پایین‌تر بود (موغلی و همکاران، ۱۳۸۸). پژوهش حاضر با توجه به ادبیات موضوع، مدل مفهومی را به صورت شکل ۱ ارائه و مورد بررسی قرار داده است.

شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش



1. Ergeneli
2. Cognition-based trust
3. Affect-based trust

اهداف و سؤالات پژوهش

- هدف کلی پژوهش حاضر بررسی سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در توانمندسازی روان-شناختی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان مشهد می‌باشد. در راستای دستیابی به هدف مطروحه سؤالات این پژوهش به شرح ذیل بیان می‌گردد.
- ۱- سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟
 - ۲- سهم و نقش راهبردهای معطوف به رفتار در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟
 - ۳- سهم و نقش راهبردهای پاداش طبیعی در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟
 - ۴- سهم و نقش راهبردهای الگوی فکری سازنده در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟
 - ۵- آیا مابین رسته‌های شغلی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد از نظر توانمندسازی روان‌شناختی تفاوت معناداری وجود دارد.

روش پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف آن، یک تحقیق کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع علی است. روش انجام دادن تحقیق نیز به‌صورت پیمایشی بوده است. از مهم‌ترین ویژگی‌ها و مزایای این روش قابلیت تعمیم نتایج به‌دست آمده می‌باشد. متغیرهای پژوهش: خودرهبی و راهبردهای آن به‌عنوان متغیر مستقل و توانمندسازی روان-شناختی به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است.

جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این پژوهش شامل تمامی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد است. برابر آمار موجود، در زمان انجام پژوهش کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مذکور مجموعاً ۴۷۵ نفر بوده است که در هفت ناحیه آموزشی مشغول به‌فعالیت بوده‌اند. جهت محاسبه حجم نمونه از رابطه زیر استفاده گردیده است:

$$n = \frac{N \times Z \alpha^2 / 2 \times P(1-P)}{\epsilon^2(N-1) + Z \alpha^2 / 2 \times P(1-P)}$$

که در آن:

$P = 0.05$ برآورد نسبت صفت متغیر

$Z =$ مقدار متغیر نرمال واحد، متناظر با سطح جدول ۱۲. نتایج تحلیل رگرسیون

اطمینان ۹۵ درصد ($Z_{\alpha/2} = 1.96$)؛

$\epsilon =$ مقدار اشتباه مجاز ($= 0.05$)؛ و $N =$ حجم جامعه که ۴۷۵ نفر می‌باشد.

مقدار P برابر با ۰/۵ در نظر گرفته شده است. زیرا اگر $P = 0.05$ باشد، n حداکثر مقدار ممکن خود را پیدا می‌کند. این امر سبب می‌شود که نمونه به حد کافی بزرگ باشد (آذر و مومنی، ۱۳۸۷). بنابراین، با توجه به فرمول یاد شده، حجم نمونه مورد نیاز پژوهش ۲۱۳ نفر محاسبه شد. در تحقیق حاضر از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای نسبی^۱ استفاده شد؛ به این صورت که نخست کارکنان بر اساس رسته‌های شغلی به چهار طبقه اداری، آموزشی، مالی و پژوهشی تقسیم شدند و با توجه به درصد هر طبقه نسبت به طبقات دیگر، نمونه انتخاب گردید. جدول ۱، توزیع حجم نمونه را بر حسب رسته‌های شغلی نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع حجم نمونه بر حسب رسته‌های شغلی

درصد	نمونه	جامعه	رسته‌های شغلی
۴۰٪	۸۵	۱۹۰	اداری
۲۴٪	۵۱	۱۱۴	آموزشی
۲۰٪	۴۳	۹۵	مالی
۱۶٪	۳۴	۷۶	پژوهشی
۱۰۰٪	۲۱۳	۴۷۵	مجموع

ابزار پژوهش

در پژوهش حاضر راهبردهای خودرهبری از طریق پرسش‌نامه بازیابی شده خودرهبری^۲ (RSLQ) هاگ‌تون و نک (۲۰۰۲) مورد سنجش قرار گرفت که شامل ۳۵ گویه است و پاسخ‌دهندگان در یک طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (از ۱ کاملاً نادرست تا ۵ کاملاً درست)، گویه‌ها را ارزیابی کردند. در این پرسش‌نامه گویه‌های ۲، ۱۱، ۲۰، ۲۸، ۳۴ (تعیین هدف برای خود)؛ ۴،

1. Proportional stratified sampling
2. Revised self-leadership questionnaire

۱۳، ۲۲ (پاداش‌دهی به خود)؛ ۶، ۱۵، ۲۴، ۳۰ (خودتنبیهی)؛ ۷، ۱۶، ۲۵، ۳۱ (مشاهده خود)؛ ۹، ۱۸ (خودرهنمودی) مربوط به راهبردهای معطوف به رفتار، گویه‌های ۸، ۱۷، ۲۶، ۳۲، ۳۵ مرتبط با راهبردهای پاداش طبیعی و گویه‌های ۱، ۱۰، ۱۹، ۲۷، ۳۳ (تصویرپردازی ذهنی)؛ ۳، ۱۲، ۲۱ (خودتکلمی مثبت)؛ ۵، ۱۴، ۲۳، ۲۹ (ارزیابی باورها و تصورات) مربوط به راهبردهای الگوی فکری سازنده هستند. هم‌چنین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی از طریق پرسش‌نامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) سنجیده شد. پرسش‌نامه مذکور شامل سه گویه برای هر کدام از ابعاد چهارگانه توانمندسازی روان‌شناختی است و پاسخ‌دهندگان در یک طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای (از ۱ کاملاً مخالفم تا ۵ کاملاً موافقم)، گویه‌ها را مورد ارزیابی قرار دادند. در این پرسش‌نامه گویه‌های ۱، ۲، ۳ بعد مؤثر بودن؛ گویه‌های ۴، ۵، ۶ بعد حق انتخاب؛ گویه‌های ۷، ۸، ۹ بعد معنی‌دار بودن؛ و گویه‌های ۱۰، ۱۱، ۱۲ بعد شایستگی را می‌سنجند.

پس از تأیید اجرای پرسش‌نامه‌ها توسط سازمان آموزش و پرورش شهرستان مشهد، با مراجعه محققین به ادارات آموزش و پرورش و توزیع پرسش‌نامه‌ها در بین کارکنان، داده‌های مورد نظر گردآوری شد.

به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها، تعداد ۳۰ پرسش‌نامه در جامعه آماری توزیع و گردآوری شد. ضریب آلفای کرونباخ مقیاس خودرهبی ۰/۸۲ و ضریب آلفای کرونباخ مقیاس توانمندسازی روان‌شناختی ۰/۷۹ برآورد گردید که نشان‌دهنده پایایی هر دو پرسش‌نامه است. برای سنجش اعتبار محتوای پرسش‌نامه‌ها از نظرات متخصصان، اساتید دانشگاهی و کارشناسان خبره استفاده شد. در این مرحله پس از کسب نظرات افراد یاد شده، اطمینان حاصل گردید که پرسش‌نامه همان خصیصه مورد نظر محققین را می‌سنجد.

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS 16 در دو سطح آمار توصیفی^۱ و استنباطی^۲ انجام شد. پس از گردآوری و استخراج داده‌های خام و حصول اطمینان از نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنف تک‌نمونه‌ای^۳، تحلیل آماری داده‌ها با بهره‌گیری از فنون آمار توصیفی (تنظیم جداول توصیفی، میانگین و انحراف استاندارد) و استنباطی (رگرسیون خطی دومتغیره و تحلیل واریانس یک‌راهه و آزمون

1. Descriptive statistics
2. Inferential statistics
3. One-sample Kolmogorov Smirnov

تعقیبی شفه^۱) صورت گرفت.

یافته‌های پژوهش

الف- یافته‌های توصیفی: میانگین و انحراف استاندارد هر یک از عوامل مورد بررسی در جدول شماره ۲ قابل مشاهده است.

جدول ۲. شاخص‌های توصیفی متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	حداکثر نمره	حداقل نمره
راهبردهای معطوف به رفتار	۵۸/۰۲	۸/۸۲	۱۰۴	۲۷
راهبردهای پاداش طبیعی	۱۵/۵۸	۴/۳۳	۲۵	۵
راهبردهای الگوی فکری سازنده	۳۸/۹۶	۶/۱۸	۵۲	۱۰
خودرهبی	۱/۱۳	۱۴/۳۰	۱۶۹	۷۱
مؤثر بودن	۹/۰۷	۲/۹۹	۱۵	۳
حق انتخاب	۸/۴۴	۲/۹۸	۱۵	۳
معنی‌دار بودن	۸/۹۹	۲/۴۹	۱۵	۳
شایستگی	۱۰/۳۵	۲/۹۳	۱۵	۳
توانمندسازی روان‌شناختی	۳۶/۶۵	۶/۸۰	۵۴	۲۰

ب- یافته‌های مبتنی بر سؤالات پژوهش

سؤال اول پژوهش: سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟
برای پاسخ به این سؤال از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۳ مشاهده می‌شود.

جدول ۳. نتایج تحلیل رگرسیون

منابع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	Sig.
رگرسیون	۷۹۰۰/۵۵	۱	۷۹۰۰/۵۵	۸۸۲/۱۴۴	۰/۰۰۰۱
باقیمانده	۱۸۸۹/۷۳۵	۲۱۱	۸/۹۵۶		
جمع	۹۷۹۰/۲۹۱	۲۱۲			

1. Scheffe

بر اساس نتایج جدول ۳، مقدار به دست آمده $F(882/144)$ که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی‌دار است، نشان می‌دهد متغیر مستقل از قدرت تبیین بالایی برخوردار بوده و قادر است به خوبی میزان تغییرات و واریانس متغیر وابسته را توضیح دهد. به عبارتی، مدل رگرسیونی پژوهش مدل خوبی است و به کمک آن قادریم تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را براساس متغیر مستقل خودرهبی تبیین کنیم.

جدول ۴. برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۸۹۸	۰/۸۰۷	۰/۸۰۶	۲/۹۹۲

در جدول ۴، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۸۰۶ است که نشان می‌دهد متغیر مستقل خودرهبی توانسته ۸۰/۶ درصد از تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کند. بنابراین مابقی این تغییرات (۱۹/۴) که به مجذور کمیت خطا معروف است، تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد.

جدول ۵. ضرایب رگرسیون

Sig.	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	خطای استاندارد B	
۰/۰۰۰۱	-۷/۰۳۳		۱/۶۳۴	عرض از مبدأ
۰/۰۰۰۱	۲۹/۷۰۱	۰/۸۹۸	۰/۰۱۴	خودرهبی

با توجه به جدول ۵، نتیجه را می‌توان بدین شکل تفسیر نمود که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر خودرهبی، توانمندی روان‌شناختی فرد به میزان ۰/۸۹۸ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت.

سؤال دوم پژوهش: سهم و نقش راهبردهای معطوف به رفتار در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟ همانند سؤال قبلی برای پاسخ به این سؤال نیز از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل رگرسیون

Sig.	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	منابع تغییرات
۰/۰۰۰۱	۴۲۸/۱۵۹	۶۵۵۸/۳۰۸	۱	۶۵۵۸/۳۰۸	رگرسیون
		۱۵/۳۱۷	۲۱۱	۳۲۳۱/۹۸۳	باقیمانده
			۲۱۲	۹۷۹۰/۲۹۱	جمع

براساس نتایج جدول ۶، مقدار به دست آمده $F(۴۲۸/۱۵۹)$ که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی‌دار است، نشان می‌دهد متغیر مستقل از قدرت تبیین بالایی برخوردار و قادر است به خوبی میزان تغییرات متغیر وابسته را توضیح دهد. به عبارتی، ما قادریم تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را براساس متغیر مستقل راهبردهای معطوف به رفتار تبیین کنیم.

جدول ۷. برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۸۱۸	۰/۶۷۰	۰/۶۶۸	۳/۹۱۳

در جدول ۷، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۶۶۸ است که نشان می‌دهد متغیر مستقل راهبردهای معطوف به رفتار توانسته ۶۶/۸ درصد از تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کند.

جدول ۸. ضرایب رگرسیون

Sig.	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	خطای استاندارد	
۰/۹۷۶	۰/۰۳۱		۱/۷۸۹	عرض از مبدأ
۰/۰۰۰۱	۲۰/۶۹۲	۰/۸۱۸	۰/۰۳۰	راهبردهای معطوف به رفتار

با توجه به جدول ۸، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر راهبردهای معطوف به رفتار، توانمندی روان‌شناختی فرد به میزان ۰/۸۱۸ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت.

سؤال سوم پژوهش: سهم و نقش راهبردهای پاداش طبیعی در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟
همانند سؤالات پیشین برای پاسخ به این سؤال نیز از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۹ می‌باشد.

جدول ۹. نتایج تحلیل رگرسیون

Sig.	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	منابع تغییرات
۰/۴۲۴	۰/۶۴۱	۲۹/۶۵۱	۱	۲۹/۶۵۱	رگرسیون
		۴۶/۲۵۹	۲۱۱	۹۷۶۰/۶۴۰	باقیمانده
			۲۱۲	۹۷۹۰/۲۹۱	جمع

براساس نتایج جدول ۹، مقدار به دست آمده $F(۰/۶۴۱)$ که در سطح خطای کوچک‌تر از $۰/۰۱$ معنی‌دار نیست، نشان می‌دهد متغیر مستقل از قدرت تبیین بالایی برخوردار نبوده و قادر نیست به خوبی میزان تغییرات متغیر وابسته را توضیح دهد.

جدول ۱۰. برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۰۵۵	۰/۰۰۳	۰/۰۰۲	۶/۸۰۱

در جدول ۱۰، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با $۰/۰۰۲$ است که نشان می‌دهد متغیر مستقل راهبردهای پاداش طبیعی توانسته فقط $۰/۲۰$ درصد از تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کند.

جدول ۱۱. ضرایب رگرسیون

Sig.	t	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	خطای استاندارد	
۰/۰۰۰۱	۲۰/۲۴۱		۱/۷۴۴	عرض از مبدأ
۰/۴۲۴	۰/۸۰۱	۰/۰۵۵	۰/۱۰۸	راهبردهای پاداش طبیعی

با توجه به جدول ۱۱، می‌توان این‌گونه نتیجه گرفت که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر راهبردهای پاداش طبیعی، توانمندی روان‌شناختی فرد فقط به میزان $۰/۰۵۵$ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت.

سؤال چهارم پژوهش: سهم و نقش راهبردهای الگوی فکری سازنده در تبیین توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد به چه میزان است؟

برای پاسخ به این سؤال نیز از تحلیل رگرسیون خطی استفاده شده است که نتایج آن در جدول ۱۲ قابل مشاهده می‌باشد:

جدول ۱۲. نتایج تحلیل رگرسیون

Sig.	F	میانگین مجزورات	درجه آزادی	مجموع مجزورات	منابع تغییرات
۰/۰۰۰۱	۵۴۲/۷۹۱	۷۰۴۹/۸۰۷	۱	۷۰۴۹/۸۰۷	رگرسیون
		۱۲/۹۸۸	۲۱۱	۲۷۴۰/۴۸۴	باقیمانده
			۲۱۲	۹۷۹۰/۲۹۱	جمع

براساس نتایج جدول ۱۲، مقدار به دست آمده $F(۵۴۲/۷۹۱)$ که در سطح خطای کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنی‌دار است، نشان می‌دهد متغیر مستقل از قدرت تبیین بالایی برخوردار بوده و قادر است به خوبی میزان تغییرات متغیر وابسته را توضیح دهد. به عبارتی، ما قادریم تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را براساس متغیر مستقل راهبردهای الگوی فکری سازنده تبیین کنیم.

جدول ۱۳. برازش مدل

مدل	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعدیل شده	خطای استاندارد برآورد
۱	۰/۸۴۹	۰/۷۲۰	۰/۷۱۹	۳/۶۰۳

در جدول ۱۳، مقدار ضریب تعیین تعدیل شده برابر با ۰/۷۱۹ است که نشان می‌دهد متغیر مستقل راهبردهای الگوی فکری سازنده توانسته ۷۱/۹ درصد از تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کند.

جدول ۱۴. ضرایب رگرسیون

Sig.	t	ضرایب استاندارد شده	ضرایب استاندارد نشده		مدل
		Beta	خطای استاندارد	B	
۰/۸۳۳	۰/۲۱۱		۱/۵۷۸	۰/۳۳۲	۱ عرض از مبدأ
۰/۰۰۰۱	۲۳/۲۹۸	۰/۸۴۹	۰/۰۴۰	۰/۹۳۲	راهبردهای الگوی فکری سازنده

با توجه به جدول ۱۴، نتیجه را می‌توان بدین شکل تفسیر نمود که به ازای افزایش یک انحراف استاندارد در متغیر راهبردهای الگوی فکری سازنده، توانمندی روان‌شناختی فرد به میزان ۰/۸۴۹ انحراف استاندارد افزایش خواهد یافت.

سؤال پنجم پژوهش: آیا مابین رسته‌های شغلی کارکنان ادارات آموزش و پرورش شهرستان مشهد از نظر توانمندی روان‌شناختی تفاوت معناداری وجود دارد؟
 برای پاسخ به این سؤال، پس از کسب اطمینان از برابری واریانس گروه‌ها با استفاده از آزمون همگنی واریانس لونز^۱، از تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده شده است که نتایج آن به شرح جدول ۱۵ می‌باشد:

جدول ۱۵. نتایج تحلیل واریانس یک‌راهه

Sig.	F	میانگین مجذورات	درجه آزادی	مجموع مجذورات	منابع تغییرات
۰/۰۰۰۱	۲۳/۲۱۳	۸۱۵/۶۰۴	۳	۲۴۴۶/۸۱۱	بین گروه‌ها
		۳۵/۱۳۶	۲۰۹	۷۳۴۳/۴۸۰	درون گروه‌ها
			۲۱۲	۹۷۹۰/۲۹۱	جمع

از آن جایی که سطح معنی‌داری آزمون F کوچک‌تر از ۰/۰۵ است، فرض تفاوت میانگین گروه‌ها تأیید و در مقابل فرض یکسانی آماری آن‌ها رد می‌شود. بدین معنی که دست‌کم یکی از گروه‌ها، از نظر میانگین نمره مورد نظر با بقیه فرق دارد. معنی‌دار شدن نسبت F به ما نمی‌گوید که اختلاف بین کدام جفت از میانگین‌ها معنی‌دار است. بلکه با آماره F، تنها می‌توانیم پی ببریم که اختلاف بین میانگین گروه‌ها معنی‌دار است؛ لذا برای پی بردن به کیفیت تفاوت، باید از آزمون‌های مقایسه چندگانه^۲ استفاده کنیم. به این منظور در این پژوهش از آزمون شفه استفاده شده است چرا که آزمون مزبور را می‌توان در مورد گروه‌های با حجم نابرابر به کار برد. نتایج این آزمون گویای این امر است که تفاوت میانگین رسته پژوهشی با سایر رسته‌های شغلی در سطح ۰/۰۵ معنادار است. به عبارت دیگر، کارکنان رسته پژوهشی به نسبت سایر رسته‌ها به لحاظ روان‌شناختی توانمندتر هستند؛ شاید بتوان این امر را به آزادی عمل و شایستگی افزون‌تر کارکنان رسته پژوهشی و ماهیت شغل کارکنان این رسته نسبت داد.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با طرح یک سؤال اصلی و چهار سؤال فرعی و به کمک روش‌های آمار توصیفی و استنباطی، به بررسی تأثیر راهبردهای خودرهبی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان پرداخته است. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، حاکی از آن است که متغیر مستقل

1. Levene's homogeneity of variance
2. Multiple comparison tests

سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در توانمندسازی...

خودرهبی توانسته ۸۰/۶ درصد از تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کند. بنابراین، مابقی این تغییرات (۱۹/۴) تحت تأثیر متغیرهای خارج از مدل می‌باشد. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال دوم، سوم و چهارم پژوهش نشان داد که راهبردهای خودرهبی معطوف به رفتار، پاداش طبیعی و الگوی فکری سازنده توانسته‌اند به ترتیب ۶۶/۸، ۲۰/۰ و ۷۱/۹ درصد از تغییرات متغیر وابسته توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین کنند. تجزیه و تحلیل یافته‌های مربوط به سؤال پنجم پژوهش گویای آن است که مابین رسته‌های شغلی کارکنان از نظر توانمندی روان‌شناختی تفاوت معناداری وجود دارد که شاید بتوان این امر را به ماهیت شغل و آزادی عمل کارکنان در چارچوب آن نسبت داد. با توجه به نوظهور بودن مفاهیم خودرهبی و توانمندسازی روان‌شناختی و انگشت‌شمار بودن پژوهش‌های صورت گرفته در مورد این مفاهیم، امکان چندان برای مقایسه هم‌سویی یا عدم هم‌سویی نتایج فراهم نگردید. به‌عبارت دیگر از آنجایی که درباره مفاهیم و متغیرهای این پژوهش (خودرهبی و توانمندسازی) با هم و در راستای اهداف این پژوهش، تحقیقی صورت نگرفته است نمی‌توان به مقایسه یافته‌های حاصل از این پژوهش و سایر تحقیقات صورت گرفته در این حوزه پرداخت.

صاحب‌نظران بر این باورند که عصر دانایی محور که در آن بینش و دانش استراتژیکی، بسان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود، نیازمند رویکرد متفاوت مدیریتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. پرواضح است که آموزش و پرورش (به‌طور کلی نظام آموزشی) پرچمدار توسعه و پیشرفت در هر کشور و جامعه‌ای می‌باشد. بنابراین می‌توان گفت توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است. به‌عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی می‌باشد. با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش که به نوعی بیانگر تأثیر درخور توجه و معنادار ابعاد سه‌گانه خودرهبی (راهبردهای معطوف به رفتار، راهبردهای پاداش طبیعی و راهبردهای الگوی فکری سازنده) بر افزایش متغیر توانمندسازی روان‌شناختی است، می‌توان با پرورش مهارت‌های خودرهبی و خود‌مدیریتی در کارکنان آموزش و پرورش که خود به نوعی طلایه‌دار تغییر، شکوفایی و توسعه پایدار در هر کشور می‌باشند، موجب افزایش توانمندی روان‌شناختی آنان گردید. این مهم مقدور نخواهد بود مگر تغییری اساسی در اندیشه مدیران و به نوعی پارادایم‌های فکری آنان صورت پذیرد. به‌دیگر بیان مدیران سطوح بالایی آموزش و پرورش باید با درکی درست و دیدی سازمانی این نکته را در نظر داشته باشند، که افزایش مهارت‌های خودرهبی می‌تواند منجر به افزایش توانمندی روان‌شناختی کارکنان گردد و این مهمبه نوعی تسهیل‌گر و آورنده منافع سازمانی فراوانی باشد. به‌طور کلی، همبستگی بالای متغیرهای مستقل و وابسته نشان می‌دهد که با افزایش کاربست

راهبردهای خودرهبری میزان توانمندی روان‌شناختی کارکنان بیش‌تر می‌گردد و بالعکس؛ لذا از آن‌جایی که اقدامات خودرهبرانه کارکنان می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در موفقیت یا شکست سازمان ایفا نماید، باید به‌منظور افزایش مهارت‌های خودرهبری در کارکنان آموزش و پرورش راهکارهایی مؤثر اندیشیده شود با توجه به ابعاد سه‌گانه (راهبردهای معطوف به رفتار، راهبردهای پاداش طبیعی و راهبردهای الگوی فکری سازنده). که در ادامه به چند مورد از این راهکارهای پیشنهادی با در راستای ابعاد ذکر شده اشاره می‌گردد.

- ارتقاء خودآگاهی از طریق پردازش مهارت‌های شناختی و عاطفی؛
- توسعه توانایی خودارزیابی انتقادی فرایندهای فکری؛
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی در رابطه با نحوه کاربست مؤثر راهبردهای خودرهبری؛
- استفاده از بروشورها و پوسترها برای تقویت خودرهبری در بین کارکنان؛
- تعیین اهداف تبحری به‌منظور افزایش کارآمدی کارکنان در اقدامات مبتنی بر خودرهبری؛
- بسط و توسعه باورهای انگیزشی در راستای تقویت توانایی خودرهبری کارکنان؛
- افزایش میزان به‌کارگیری راهبردهای خودرهبری از طریق الگوسازی یا سرمشق‌گیری؛
- تشویق روحیه خودکنترلی و خودرهبری کارکنان از طریق ترغیب‌های کلامی یا اجتماعی؛
- تعدیل فرهنگ و جو سازمانی به‌منظور تسهیل به‌کارگیری راهبردهای خودرهبری؛
- فراهم آوردن زمینه رهبری تسهیمی و جانشینی به‌منظور تقویت خودرهبری کارکنان.

منابع

- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۷)، *آمار و کاربرد آن در مدیریت*، تهران: انتشارات سمت، چاپ نهم.
- ابطحی، سیدحسین (۱۳۸۱)، *مدیریت منابع انسانی*، تهران: مؤسسه پژوهشات و آموزش مدیریت، چاپ دوم.
- جعفرزاده، محمدرحیم (۱۳۸۶)، *الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان*، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶، صص ۴۳-۴۹
- جهانیان، رمضان (۱۳۸۷)، *رویکردها، ابعاد و چارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی*، پیام مدیریت، شماره ۲۷، صص ۱۵۴-۱۳۱
- عبدالهی، بیژن (۱۳۸۴)، *توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری*، فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره‌های ۳۵ و ۳۶، صص ۶۴-۳۷
- عبدالهی، بیژن و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶)، *توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی*، تهران: نشر ویرایش
- گرگی، محمدباقر (۱۳۸۹)، *ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان*، فصل‌نامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۷، صص ۴۸-۳۸
- موغلی، علیرضا، حسن‌پور، اکبر و حسن‌پور محمد (۱۳۸۸)، *بررسی ارتباط توانمندسازی و تعهد سازمانی*

سهم و نقش راهبردهای خودرهبی در توانمندسازی...

کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱،

شماره ۲، صص ۱۱۹-۱۳۲

نیازی، محسن و کارکنان نصرآبادی، محمد (۱۳۸۸)، *توانمندسازی براساس راهبرد اجتماعی*، ماهنامه

تدبیر، شماره ۲۰۳، صص ۲۱-۲۶

واعظی، رضا و سبزیکاران، اسماعیل (۱۳۸۹)، *بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان در*

شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران- ستاد تهران، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، سال دوم،

شماره ۳، صص ۱۷۶-۱۵۴

هویدا، رضا و آقابابایی، راضیه (۱۳۸۹)، *ارتباط استراتژی‌های خودرهبی و خلاقیت*، دومین

کنفرانس خلاقیت‌شناسی، TRIZ، مدیریت و مهندسی نوآوری

Carmeli, A., Meitar, R. and Weisberg, J. (2006), "Self-leadership skills and innovative behavior at work", *International Journal of Manpower*, Vol. 27, No. 1, pp. 75-90

iLiello, T.C. and Houghton, J. D. (2006), "Maximizing organizational leadership capacity for the future", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, pp. 319-337

rgeneli, A., Saglam, G. and Metin, S. (2006), "Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers", *Journal of Business Research*, Vol. 60, Issue. 1, pp. 41-49

Georgianna, S. (2007), "Self-leadership: a cross-cultural perspective", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 6, pp. 569-589

Houghton, J.D. (2004), "The relationship between self-leadership and personality", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 4, pp. 427-441

Houghton, J.D. and Neck, C.P. (2002), "The revised self-leadership questionnaire", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 8, pp. 672-691

Manz, C.C. and Neck, C.P. (2004), *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 3rd ed., PearsonPrentice-Hall, Upper Saddle River, NJ. Available at: www.gigapedia.com

Manz, C.C. and Sims, H.P. Jr (2001), *New Superleadership: Leading Others to Lead themselves*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA. Available at: www.gigapedia.com

Neck, C.P. and Houghton, J.D. (2006), "Two decades of self-leadership theory and research", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, pp. 270-295

Neubert, M.J. and Wu, J.C. (2006), "An investigation of the generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to a Chinese context", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, pp. 360-373

Politis, J.D. (2005), "Self-leadership behavior-focused strategies and team performance", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 203-216

Stewart, G. L., and Carson, K. P. (1997), "Moving beyond the mechanistic model: an alternative approach to staffing for contemporary organizations", *Human Resource Management Review*, Vol.7, No. 2, pp. 157-184