



## Research Paper

## Studying the impact of manager's influence strategies on the development of empowerment of elementary school teachers

Mohammad Hosseinpour

Associate Professor, Department of Educational Management, Ahvaz Branch, Islamic Azad University, Ahvaz, Iran

**Receive:**

25 September 2024

**Revise:**

15 November 2024

**Accept:**

9 December 2024

**Published online:**

20 December 2024

**Abstract**

The present study was conducted with the aim of studying the effect of managers' influence strategies on the development of empowerment of elementary school teachers. The research method was descriptive-correlational. The statistical population of the study consisted of 257 elementary school teachers in Fereydounkenar city. 257 people were selected as the statistical sample by census sampling method. The data collection tools were the standard questionnaires of managers' influence by Kopnis and Smith (1982) and empowerment by Spreitzer (1995). Confirmatory factor analysis was used to confirm the validity of the research tools. The reliability of the research tools was confirmed by Cronbach's alpha coefficient. The structural equation technique was used by the SmartPLS statistical software to analyze the data. The research findings indicated that managers' influence strategies have a positive and significant effect on the development of teachers' empowerment. The research results showed that the components of assertiveness and negotiation had the greatest effect on teachers' empowerment.

**Keywords:**

Influence strategies, empowerment, assertiveness, negotiation.

**Please cite this article as (APA):** Hosseinpour, M.(2024). The Impact of Organizational Intelligence on the Performance of Naja Sports Managers. *Journal of human resource management perspective*, 1(2), 121-134.

<b>Sponsored by: Institute of Samamos Publications</b>	<a href="https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.489379.1012">https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.489379.1012</a>	
<b>Corresponding Author: Mohammad Hosseinpour</b>	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2788-8516">https://orcid.org/0000-0003-2788-8516</a>	
<b>Email:</b> <a href="mailto:Hosseinpour@iau.ac.ir">Hosseinpour@iau.ac.ir</a>	<b>Creative Commons:</b> CC BY 4.0	



## Extended Abstract

### Introduction

Today's schools are trying to outpace their competitors in terms of rapid and increasing developments. In order for schools to achieve these goals, they must consider several factors (Abdallah, 2023). The issue that has currently attracted the most attention of schools is the issue of human resource management (teachers), who constitute the basis and real capital of a school, and through this vital factor, the school comes into existence (Kardoost, 2019). The main point that should be considered in strengthening teachers is the issue of teacher empowerment, which has been considered by management experts and experts under the title of career empowerment. In addition, teachers have a lot of talent, motivation, and latent power, and the emergence of these potential forces will be achieved with regard to the strategy of career empowerment of teachers, and ultimately lead to the growth and promotion of the organization, and ignoring this important matter will divert the school from the path of progress and advancement (Pasternak et al, 2023). Schools that are committed to empowering their teachers provide teachers with motivation and commitment. Teacher empowerment has been proposed as one of the management principles. Researchers and leaders around the world support employee empowerment (Molazadeh, 2018). Given that the education system is considered one of the most important complex social systems and plays a very important role in producing knowledge and training the country's future workforce, the level of empowerment of teachers working in this organization is of increasing and high importance (Ganji, 2017). In this regard, a number of studies have examined factors that lead to the creation and increase of organizational empowerment and encourage teachers to perform tasks beyond their official duties. This quality can be affected by various factors, including the type of performance of managers. It should not be overlooked that the implementation of any new plan or fundamental changes in social organizations requires strong, efficient and effective management, because management is undoubtedly the engine of development and in our time the key to the salvation, welfare and independence of nations, and the efficiency and effective performance of organizations depend on their effective management.

This research seeks to answer the question of whether managers' influence strategies have a significant impact on the development of empowerment of elementary school teachers in Fereydownkenar County?

### Theoretical framework

#### Managerial Influence

According to (Ukel et al, 2005), influence techniques are the methods that people use to convert power into action. For example, using expertise to present facts and statistics to convince someone to use your solution or to allow you to make a decision is one of these. In short, influence techniques are behaviors and actions that allow people to exercise power (Chiu et al, 2017).

#### Empowerment

Empowerment is: creating a set of necessary capacities in employees to enable them to create added value in the organization and play roles and responsibilities with efficiency and effectiveness. Empowerment means giving power (Aquino et al, 2023). This means helping people improve their sense of self-confidence and overcome their feelings of helplessness or helplessness. Empowerment means delegating formal authority and delegating power to employees so that they can contribute to the achievement of the organization's goals and participate in decision-making. Empowerment means that employees can understand their tasks well before you tell them what to do (Solymani, 2020).



(Arabahmadi et al, 2024) In a study conducted on elementary school teachers in Miami County, they concluded that transformational leadership has a positive and significant effect on the creativity and psychological empowerment of elementary school teachers in Miami County. (Späth & Scolobig, 2020), in their research, they evaluated employee empowerment and acknowledged that developing employee empowerment also improves their job effectiveness. (Morshedi Tonekaboni, 2020) In their research conducted among employees of Ilam University of Medical Sciences, they concluded that empowering behaviors of managers have improved employee performance.

### **Research Methodology**

The present research method is descriptive-correlational in nature and applied in purpose. The statistical population of the study consisted of all elementary school teachers in Fereydounkenar County, 257 people. Due to the limited statistical population, census sampling method was used. Library and field methods were used to collect data. The data collection tools were standard questionnaires. Confirmatory factor analysis was used to determine the validity of the research tool, and Cronbach's alpha coefficient was used to determine the reliability of the research tool. Structural equation modeling was used to analyze the data using SmartPLS statistical software.

### **Research Findings**

Descriptive statistics related to demographic information showed that there were 44 male teachers and 213 female teachers. 59 were in the age range (20-30 years), 128 in the age range (31-40 years), 52 in the age range (41-50 years) and 18 in the age range (6-51 years). 161 had a bachelor's degree and 96 had a master's degree or higher. 77 had less than 10 years of work experience, 139 had work experience (11-20 years) and 41 had work experience of more than 20 years. Descriptive statistics related to research variables showed that the highest average of the components of managers' influence strategies related to the assertiveness component was 17.21 with a standard deviation of 2.806, the lowest average of the components of managers' influence strategies related to the negotiation component was 16.46 with a standard deviation of 2.597, the average of teachers' empowerment was 57.63 with a standard deviation of The criterion is 2.026. To use parametric tests, the normality of the distribution of the variables of influence and empowerment strategies is first examined using the Kolmogorov-Smirnov test.

### **Conclusion**

The main question examined the effect of managers' influence strategies on the empowerment of elementary school teachers in Fereydounkenar County. The results show that managers use various tools to ensure that teachers follow their instructions. For example, during meetings with their teachers, they remind them that if teachers perform their assigned tasks correctly, they promise to cooperate with them and follow up on their work problems more carefully, or even provide them with better educational tools, or delegate more authority to them. The first specific research question examined the effect of managers' negotiation strategies on the development of elementary school teacher empowerment. In explaining this question, it can be stated that when school administrators use the negotiation strategy in their organizational communications with teachers, they can stay informed about their teachers' activities and be more aware of their work problems. In this way, by interacting and talking to their teachers in various work meetings, administrators promise them that they are willing to use all their management tools to solve teachers' organizational problems. The second special research question examined the effect of the leadership of managers' assertiveness on the development



of empowerment of elementary school teachers. The result of testing this question is explained as follows: Organizational administrators try to manage their subordinates in the best possible way based on written instructions. They use indirect methods to have their orders implemented by teachers. These methods are based on organizational rules and regulations, but the way they are implemented depends on the conditions at that time in the school. The third special question examined the effect of managers' encouragement and punishment strategies on the development of empowerment of elementary school teachers. The result is explained as follows: In this strategy, school administrators use various incentive tools to improve teachers' performance and, based on the conditioning of rewards and salary increases, convince them to pay attention to the administrators' orders and try to carry them out. Administrators also use punishment systems for teachers who do not pay enough attention to their orders. In these situations, teachers try to implement the orders of their administrators because in these situations they can be safe from their punishment and poor evaluation or even reach a level where they receive incentives. The fourth special question of the research examined the effect of the managers' reasoning strategy on the development of the empowerment of elementary school teachers. The result is explained as follows: In this strategy, administrators try to encourage teachers to carry out their orders by presenting logical reasons and various arguments. In this regard, school administrators try to convince their teachers by logical arguments and presenting various reasons that following the organizational orders provided by the administrators will lead to their empowerment and career advancement, and they should obey these orders. The results of the study are consistent with and supported by the findings of (Morshedi Tonekaboni, 2020). The results of the study indicated that the empowering behaviors of managers have improved employee performance. Based on the results of the study, it is recommended that school managers do something for teachers in return for doing something for them and ask teachers to express their demands. Also, in response to the work of teachers, they suggest that they do better work in the future. It is recommended that managers create a space in schools for teachers to express their demands, respect teachers' values and pay attention to them. Provide an appropriate response to teachers' efforts. Respect their values. One of the limitations of the present study was that this study was conducted in elementary schools with a distinct organizational structure and teachers of that period with completely unique job characteristics, so generalizing the results to other levels of schools should be considered. Accordingly, future researchers are advised to conduct a similar study to the present study in other educational levels.



## مطالعه تاثیر راهبردهای نفوذ مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی

محمد حسین پور

دانشیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران.

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف مطالعه تاثیر راهبردهای نفوذ مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی انجام شد. روش تحقیق توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری پژوهش را معلمان مدارس دوره ابتدایی شهر اهواز به تعداد ۲۵۷ نفر تشکیل دادند. تعداد ۲۵۷ نفر به روش نمونه گیری سرشماری به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های استاندارد نفوذ مدیران کپنیس و اسمیت (۱۹۸۲) و توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) بودند. جهت تایید روایی ابزارهای پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. پایایی ابزار تحقیق بوسیله ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. جهت تحلیل داده ها از تکنیک معادلات ساختاری توسط نرم افزار آماری اسمارت پی.ال.اس استفاده شد. یافته های تحقیق حاکی از آن بود که راهبردهای نفوذ مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان تاثیر مثبت و معناداری دارند. نتایج تحقیق نشان داد که مولفه های اعمال قاطعیت و مذاکره بیشترین میزان تاثیر را بر توانمندسازی معلمان داشته اند.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۷/۰۴  
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۲۵  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۱۹  
تاریخ انتشار آنلاین: ۱۴۰۳/۰۹/۳۰

## کلید واژه ها:

راهبردهای نفوذ،  
توانمندسازی،  
اعمال قاطعیت،  
مذاکره.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): حسین پور، محمد. (۱۴۰۳). مطالعه تاثیر راهبردهای نفوذ مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی. فصلنامه چشم انداز مدیریت منابع انسانی، (۲) ۱۳۴-۱۲۱.

	<a href="https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.489379.1012">https://www.doi.org/10.22034/jphrm.2024.489379.1012</a>	موسسه انتشارات سماپوس	تحت حمایت:
	<a href="https://orcid.org/0000-0003-2788-8516">https://orcid.org/0000-0003-2788-8516</a>	محمد حسین پور	نویسنده مسئول:
	Creative Commons: CC BY 4.0	Hosseinpour@Iau.ac.ir	ایمیل:



## مقدمه

مدارس امروزی به لحاظ تحولات سریع و روز افزون سعی در پیشی گرفتن از رقبا دارند. برای اینکه مدارس به این اهداف خود برسند باید عوامل متعددی را مد نظر قرار دهند (Abdallah, 2023). مسأله ای که در حال حاضر بیشتر توجه مدارس را به خود جلب نموده است موضوع مدیریت منابع انسانی (معلمان) است که اساس و سرمایه واقعی یک مدرسه را تشکیل می دهند و به وسیله این عامل حیاتی، مدرسه موجودیت پیدا می کند (Kardoost, 2019). نکته اساسی که در تقویت معلمان باید به آن توجه کرد مساله توانمند سازی معلمان است که تحت عنوان توانمند سازی شغلی مورد توجه صاحب نظران و کارشناسان مدیریتی واقع شده، در ضمن معلمان از استعداد و انگیزه و نیروی نهفته زیادی برخوردارند و بروز این نیروهای بالقوه با توجه به استراتژی توانمندسازی شغلی معلمان محقق خواهد شد و در نهایت موجب رشد و ارتقای سازمان می گردد و بی توجهی به این امر مهم مدرسه را از مسیر پیشرفت و ترقی منحرف خواهد ساخت (Pasternak et al, 2023). مدرسی که به توانمند سازی معلمانشان پایبند هستند موجبات انگیزش و تعهد معلمان را فراهم می کنند. توانمند سازی معلمان به عنوان یکی از اصول مدیریتی مطرح شده است. پژوهشگران و رهبران در سراسر جهان از توانمند سازی کارکنان حمایت می کنند (Molazadeh, 2018). با توجه به اینکه نظام آموزش و پرورش یکی از مهمترین نظام های پیچیده اجتماعی محسوب می گردد و نقش بسیار مهمی در تولید علم و تربیت نیروهای آینده ساز کشور دارد، میزان توانمندی معلمان شاغل در این سازمان از اهمیت فزاینده و بالایی برخوردار است (Ganji, 2017). در این راستا تعدادی از تحقیقات به بررسی عواملی پرداخته است که منجر به ایجاد و افزایش توانمندی سازمانی می گردد و معلمان را تشویق به انجام امور فراتر از وظایف رسمی می نماید. این کیفیت می تواند متاثر از عوامل مختلفی از جمله نوع عملکرد مدیران باشد. ناید از نظر دور داشت که اجرای هر نوع طرح جدید و یا تغییرات اساسی در سازمانهای اجتماعی، نیازمند مدیریت قوی، کارآمد و اثربخش است، چرا که بدون تردید مدیریت، موتور توسعه و در زمان ما کلید رستگاری، رفاه و استقلال ملت هاست و کارآمدی و عملکرد موثر سازمانها، وابسته به مدیریت اثربخش آنهاست.

مدیر است که مطابق با شرایط و موقعیت سازمان و با بکار گرفتن شیوه های مناسب ارتباطی و مهارتهای مختلف مدیریتی و نیز روشهای موثر نفوذ و به طور کلی فراهم آوردن جوی مناسب، می تواند زمینه ظهور و بروز توانمندی سازمانی معلمان را فراهم آورد و نیز آنها را به پرورش و توسعه این گونه رفتارها ترغیب کند (Osivand et al, 2016). بیش از سه دهه است که مشخص شده است توانایی اعمال نفوذ بر عملکرد کارکنان، در ارتقاء تاثیر مدیران ضروری است. یک مدیر موفق نیازمند آن است که بر دیگران نفوذ داشته باشد تا درخواستهای او را بپذیرند، نظرات او را مورد حمایت قرار دهند و تصمیمات وی را اجرا نمایند. بطور کلی موفقیت یک مدیر در جهت نفوذ بر سایر افراد سازمان تا حد زیادی به فنون نفوذ مورد استفاده وی بستگی دارد (Razavi et al, 2015). در سازمانهای امروزی، مدیران غیر از متخصص بودن در رشته های فنی و تخصصی خود باید با رموز تاثیرگذاری بر دیگران آشنا باشند، به گونه ای که با بکارگیری روشهای مناسب نفوذ و تحت تاثیر قرار دادن نگرشها و عقاید کارکنان، بسیار جدی تر و سریعتر بتوانند به هدفهای سازمانی خود دست یابند. در این میان مسئولیت این سمت در سازمانهای آموزشی به علت گستردگی، منحصر بفرد بودن و اهمیت آن در توسعه و رشد همه جانبه فرهنگی، اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه و پرورش نسل آینده از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است (Zakizadeh, 2016).

این پژوهش درصدد پاسخ به این سوال است که آیا راهبردهای نفوذ مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان مدارس دوره ابتدایی شهر اهواز تاثیر معناداری دارد؟



## مبانی نظری پژوهش

## نفوذ مدیران

به اعتقاد (Ukel et al,2005) فنون نفوذ روش هایی هستند که افراد برای تبدیل قدرت به عمل، از آن استفاده می نمایند. به عنوان مثال، استفاده از تخصص برای ارائه ی حقایق و آمار به منظور متقاعد کردن یک شخص به استفاده از راه حل شما و یا اجازه به شما برای تصمیم گیری از این جمله می باشد. به طور خلاصه اینکه، فنون نفوذ رفتارها و عملکردهایی هستند که به افراد اجازه می دهند تا اعمال قدرت نمایند (Chiu et al,2017). از نظر (Grig,2003) نیز، فنون نفوذ روش هایی هستند که مدیران با استفاده از آنها، پیشنهادات، توصیه ها و درخواست های خود را طوری به کارمندان می دهند که به نتیجه دلخواه خود برسند (Braun,2021). مدیران در سازمان ها برای رسیدن به اهداف خود به رفتارهایی دست می زنند که از آنها به عنوان فنون نفوذ یاد می شود. بنابراین فنون نفوذ، روش ها و رفتارهایی هستند که مدیران با به کار گیری آنها اعمال قدرت نموده و زمینه افزایش اطاعت پذیری زیردستان و در نتیجه اجرای خواسته ها، توصیه ها و پیشنهادات خود را فراهم می نمایند (feizi,2017).

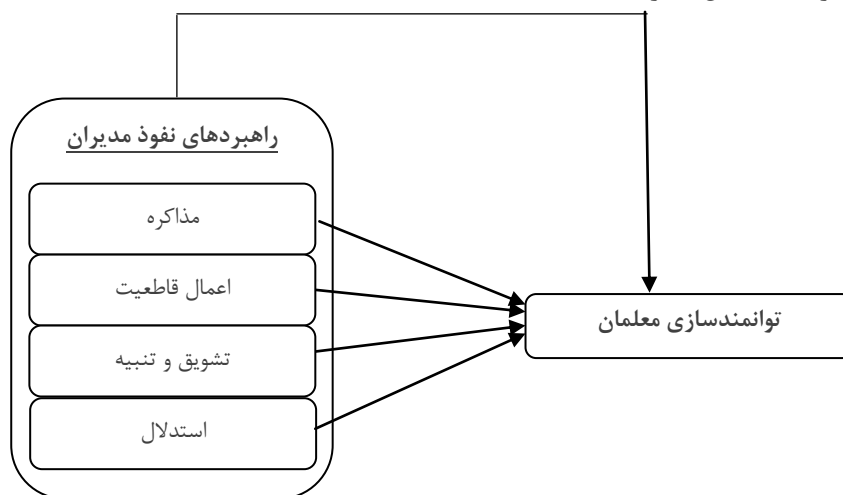
## توانمندسازی

توانمندسازی عبارت است از: ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیت توأم با کارآیی و اثر بخشی. توانا سازی به معنی قدرت بخشیدن است (Aquino et al,2023). بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند. توانمند سازی یعنی واگذاری اختیارات رسمی و تفویض قدرت به کارکنان تا بتوانند در تحقق اهداف سازمان سهیم باشند و در تصمیم گیری ها شرکت نمایند. توانمند سازی یعنی قبل از آنکه به کارکنان بگویید چکار کنند می توانند به خوبی وظایفشان را درک کنند (Solymani,2020). توانمند سازی ضمن تغییر در نحوه نگرش افراد و قضاوت آنها در رابطه با مشاغل مختلف فردی و سازمانی، باعث بوجود آمدن این باور در آن ها می شود که برای سازمان فرد مفید و مؤثری هستند و در موفقیت سازمان نقش مهمی دارند. از این رو وقتی گروهی از افراد در سازمان ها توانمند می شوند، روابط آن ها با صاحبان قدرت تغییر می کند و در اهداف مشترکشان سهیم خواهند شد (Hemachnadra et al,2020).

## پیشینه پژوهش

(Arabahmadi et al,2024) در پژوهشی که بر روی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان میامی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول گرا بر خلاقیت و توانمندسازی روانشناختی معلمان مقطع ابتدایی شهرستان میامی تاثیر مثبت و معناداری دارد. (Späth&Scolobig,2020)، در تحقیق خود به ارزیابی توانمندسازی کارکنان پرداختند و اذعان نمودند که توسعه توانمندسازی کارکنان باعث بهبود اثربخشی شغلی آنها نیز می گردد. (Morshedi,2020) در پژوهش خود که در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی ایلام پرداخت، به این نتیجه رسید که رفتارهای توانمندساز مدیران باعث بهبود عملکرد کارکنان شده است. (Demgırcı& Erbağ,2019) در تحقیقی که بر روی کارکنان شرکتهای خدماتی نیجریه انجام دادند به این نتیجه رسیدند که توانایی نفوذ مدیران شرکت ها

باعث توانمندسازی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد آنها شده است. (Namasivayam et al, 2018) در پژوهش خود به بررسی تاثیر سبک رهبری مدیران و میزان تاثیرگذاری آنها بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان شرکت‌های هولدینگ کاراتریش پرداختند و اذعان نمودند که نوع سبک رهبری مدیران می‌تواند بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبتی داشته باشد. (Koberg et al, 2017) در پژوهش خود به بررسی تاثیر نفوذ مدیران بر توانمندسازی و اثربخش سازمانی کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که میزان نفوذ مدیران می‌تواند بواسطه بهبود توانمندسازی کارکنان باعث ارتقاء اثربخش سازمانی کارکنان گردد. نتایج پژوهشی که بر روی مدیران و کارکنان شرکت‌های خصوصی در انگلستان توسط (Mackay, 2016) انجام شده بود حاکی از آن بود که داد میان نفوذ و سبک رهبری مدیران با تعهد سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و این امر باعث توانمندسازی کارکنان می‌گردد. (Allui & Sahni, 2016) در پژوهشی که در نظام آموزش عالی عربستان انجام دادند اذعان نمودند که عوامل زیرساختاری مدیریت استراتژیک منابع انسانی عبارت است از محیط کاری، فضای داخلی ادارات و تعهد مدیریت و بر توانمندسازی کارکنان تاثیر معناداری دارند. (Osivand et al, 2016) در پژوهش خود به سنجش تاثیر نفوذ اجتماعی مدیران بر توانمندسازی شغلی کارکنان از دیدگاه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان چهارمحال و بختیاری پرداختند و به این نتیجه رسیدند که مولفه های متقاعد سازی، تبادل، جاذبه های الهام بخش، روشهای قانونی، آگاهی دادن، فشار، مورد توجه قرار دادن، مشورت، جاذبه شخصی توانستند مولفه های معنی دار بودن، شایستگی، استقلال و خودمختاری، و موثر بودن از توانمندسازی شغلی را پیش بینی نمایند. (Najibzadeh et al, 2016) در پژوهش خود به ارزیابی نقش مدیران و رهبران سازمان بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه اصفهان پرداختند و اذعان نمودند که رهبری اخلاقی بواسطه تاثیر بر عدالت ادراک شده توانسته است موجب بهبود توانمندی کارکنان گردد. (Razavi et al, 2015) در پژوهشی که بر روی دبیران تربیت بدنی شهرستان شهرکرد انجام دادند به بررسی نفوذ اجتماعی مدیران بر توانمندسازی شغلی دبیران تربیت بدنی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که سه مؤلفه از مؤلفه های نفوذ اجتماعی (روش های قانونی، ائتلاف و همکاری) توانستند مؤلفه های توانمندسازی شغلی را پیش بینی کنند. مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل (۱) ارائه شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

سوال های پژوهش عبارت است از:

سوال اصلی: آیا راهبردهای نفوذ مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی تاثیر معناداری دارد؟



فرضیه های ویژه:

۱. آیا راهبرد مذاکره مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی تاثیر معناداری دارد؟
۲. آیا راهبر اعمال قاطعیت مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی تاثیر معناداری دارد؟
۳. آیا راهبرد تشویق و تنبیه مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی تاثیر معناداری دارد؟
۴. آیا راهبرد استدلال مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی تاثیر معناداری دارد؟

### روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر از بعد ماهیت توصیفی-همبستگی و از بعد هدف کاربردی است. جامعه آماری تحقیق را کلیه معلمان مدارس دوره ابتدایی شهر اهواز به تعداد ۲۵۷ نفر تشکیل دادند. با توجه به محدود بودن جامعه آماری از روش نمونه گیری سرشماری استفاده شد. جهت گردآوری داده ها از روش های کتابخانه ای و میدانی استفاده شد. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه های استاندارد بودند. جهت تعیین روایی ابزار پژوهش از تحلیل عاملی تاییدی و جهت تعیین پایایی ابزار پژوهش از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. جهت تحلیل داده‌ها از تکنیک معادلات ساختاری توسط نرم افزار آماری اسمارت پی. ال. اس<sup>۱</sup> استفاده شد.

الف. نفوذ مدیران: این پرسشنامه توسط کپنیس و اسمیت (۱۹۸۲) دارای ۲۱ گویه می باشد. این پرسشنامه شامل چهار بعد مذاکره (۱-۵)، اعمال قاطعیت (۶-۱۲)، تشویق و تنبیه (۱۳-۱۷) و استدلال (۱۸-۲۱) می باشد. این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت پنج گزینه‌ای (کاملاً مخالف (۱)، مخالف (۲)، تا حدودی موافق (۳)، موافق (۴) و کاملاً موافق (۵)) تنظیم شده است. نمره گذاری این متغیر در بازه (۱۰۵-۲۱) نمره) انجام شده است. روایی این پرسشنامه توسط متخصصان دانشگاهی مطلوب ارزیابی شده است. پایایی این پرسشنامه توسط نوذری (۱۳۹۰)، ۰٫۷۸ گزارش شده است (جهانگیر، ۱۳۹۴).

ب. توانمندسازی: این پرسشنامه توسط اسپریتزر (۱۹۹۵) در چهار بعد معنی داری، شایستگی، استقلال و موثر بودن و دارای ۲۰ گویه بوده و بر اساس طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای (کاملاً مخالف (۱)، مخالف (۲)، تا حدودی موافق (۳)، موافق (۴) و کاملاً موافق (۵)) تنظیم شده است. این پرسشنامه برای سنجش توانمندسازی شغلی افراد طراحی شده است. روایی پرسشنامه با استفاده از نظرات اساتید امر خوب ارزیابی و تایید شده است. پایایی این پرسشنامه در ایران توسط حسن زاده (۱۳۸۸)، ۰٫۸۷ و رمضان زاده (۱۳۸۸)، ۰٫۸۵ گزارش شده است (امیرحسینی، ۱۳۹۵). در تحقیق حاضر جهت نمره گذاری، از روش نمره کل استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

نتایج آزمون ضریب آلفای کرونباخ در جدول (۱) حاکی از آن است که پرسشنامه های فوق از پایایی مطلوبی برخوردار بودند.

<sup>1</sup> - Smart PLS

## جدول ۱: ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه های پژوهش

پرسشنامه	ضریب آلفای کرونباخ
راهبردهای نفوذ	۰,۷۷
توانمندسازی	۰,۷۹

آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی در جدول (۲) نمایش داده شده است. نتایج حاکی از آن بود که معلمان مرد ۴۴ نفر و زن ۲۱۳ نفر بودند. ۵۹ نفر در بازه سنی (۳۰-۲۰ سال)، ۱۲۸ نفر در بازه سنی (۴۰-۳۱ سال)، ۵۲ نفر در بازه سنی (۵۰-۴۱ سال) و ۱۸ نفر در بازه سنی (۶-۵۱ سال) بودند. ۱۶۱ نفر دارای مدرک تحصیلی لیسانس و ۹۶ نفر دارای مدرک تحصیلی فوق لیسانس و بالاتر بودند. ۷۷ نفر دارای سابقه کاری کمتر از ۱۰ سال، ۱۳۹ نفر دارای سابقه کاری (۲۰-۱۱ سال) و ۴۱ نفر دارای سابقه کاری بیشتر از ۲۰ سال بودند.

## جدول ۲: آمار توصیفی مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی نمونه آماری

متغیر کیفی	سطح	فراوانی	درصد فراوانی	درصد فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۴۴	۱۷	۱۷
	زن	۲۱۳	۸۳	۱۰۰
سن	۲۰-۳۰	۵۹	۲۳	۲۳
	۳۱-۴۰	۱۲۸	۵۰	۷۳
	۴۱-۵۰	۵۲	۲۰	۹۳
	۵۱-۶۰	۱۸	۱۷	۱۰۰
تحصیلات	لیسانس	۱۶۱	۶۳	۶۳
	فوق لیسانس و بالاتر	۹۶	۳۷	۱۰۰
سابقه کاری	کمتر از ۱۰ سال	۷۷	۳۰	۳۰
	۱۱-۲۰ سال	۱۳۹	۵۴	۸۴
	بیشتر از ۲۰ سال	۴۱	۱۶	۱۰۰

مشخصه های آمار متغیرهای پژوهش در جدول (۳) نمایش داده شده است.

## جدول ۳: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد
مذاکره	۱۶/۴۶	۲/۵۹۷
اعمال قاطعیت	۱۷/۲۱	۲/۸۰۶
تشویق و تنبیه	۱۷/۰۳	۲/۹۳۸



۲/۴۱۳	۱۶/۶۷	استدلال
۲/۰۲۶	۵۷/۶۳	توانمندسازی

چنانکه نتایج در جدول (۳) دیده می شود بیشترین میزان میانگین مولفه های راهبردهای نفوذ مدیران مربوط به مولفه اعمال قاطعیت ۱۷/۲۱ با انحراف معیار ۲/۸۰۶، کمترین میزان میانگین مولفه های راهبردهای نفوذ مدیران مربوط به مولفه مذاکره ۱۶/۴۶ با انحراف معیار ۲/۵۹۷، میانگین توانمندسازی معلمان ۵۷/۶۳ با انحراف معیار ۲/۰۲۶ است. برای استفاده از آزمون های پارامتریک ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف نرمال بودن توزیع متغیرهای راهبردهای نفوذ و توانمندسازی بررسی می شود.

جدول ۴: نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف متغیرهای راهبردهای نفوذ و توانمندسازی

متغیرها	آماره آزمون	سطح معناداری
مذاکره	۱/۱۳۲	۰/۱۹۸
اعمال قاطعیت	۱/۱۷۸	۰/۱۵۵
تشویق و تنبیه	۱/۱۶۹	۰/۱۶۳
استدلال	۱/۱۸۶	۰/۱۴۲
توانمندسازی	۱/۱۹۰	۰/۱۳۸

مطابق اطلاعات جدول (۴) سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای همه متغیرها مورد مطالعه بیشتر از ۰/۰۵ می باشد. لذا نتیجه آزمون برای هیچ یک از متغیرها معنی دار نیست و در نتیجه توزیع همه متغیرها نرمال می باشد بنابراین می توان از آزمون های پارامتریک برای آزمودن فرضیه های پژوهش استفاده کرد. به منظور بررسی پایایی مدل سنجش از روایی همگرا<sup>۱</sup> و روایی افتراقی<sup>۲</sup> به روش های تحلیل عاملی تاییدی و میانگین واریانس استخراج شده<sup>۳</sup> استفاده شده است. روش تاییدی هماهنگی داده ها با یک ساختار عاملی معین را بررسی می نماید.

جدول ۵: مقادیر بارعاملی، آماره معناداری، آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای پرسشنامه های تحقیق

سازه	گویه	بارعاملی	آماره معناداری	میانگین واریانس (AVE)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
	Q01	۰,۶۶۹	۱۱,۰۵۲			
مذاکره	Q02	۰,۷۵۷	۱۶,۰۸۰	۰/۵۵۸	۰/۸۶۳	۰/۸۰۵
	Q03	۰,۷۷۱	۲۶,۳۱۴			

<sup>1</sup> Convergent Validity

<sup>2</sup> Discriminant Validity

<sup>3</sup> Average Variance Extracted (AVE)



			۳۵,۵۱۵	۰,۷۹۹	Q04	
			۲۰,۰۶۰	۰,۷۳۱	Q05	
			۴۴,۸۸۵	۰,۸۵۷	Q06	
			۴۷,۲۹۳	۰,۸۷۱	Q07	
			۵۷,۷۱۸	۰,۸۹۷	Q08	
۰/۹۴۹	۰/۹۵۷	۰/۷۳۸	۵۵,۴۲۳	۰,۸۹۵	Q09	اعمال قاطعیت
			۶۰,۴۵۴	۰,۹۰۴	Q10	
			۴۶,۵۷۶	۰,۸۶۳	Q11	
			۳۵,۴۲۰	۰,۸۳۳	Q12	
			۲۰,۶۹۴	۰,۷۳۹	Q13	
			۱۵,۴۶۶	۰,۶۵۳	Q14	
۰/۹۲۴	۰/۹۳۵	۰/۵۰۷	۱۴,۹۹۹	۰,۶۳۷	Q15	تشویق و تنبیه
			۲۲,۵۸۵	۰,۷۶۰	Q16	
			۲۲,۴۸۷	۰,۷۴۰	Q17	
			۲۱,۰۱۱	۰,۷۲۱	Q18	
۰/۹۴۱	۰/۹۴۸	۰/۵۸۷	۱۶,۶۳۴	۰,۶۷۲	Q19	استدلال
			۲۰,۵۴۹	۰,۷۳۴	Q20	
			۲۰,۷۰۷	۰,۷۱۵	Q21	
			۲۶,۵۸۶	۰,۷۷۰	Q22	
			۲۸,۵۷۵	۰,۷۸۸	Q23	
			۲۵,۱۸۷	۰,۷۴۱	Q24	
			۱۳,۸۷۹	۰,۶۷۹	Q25	
			۲۰,۴۳۲	۰,۷۳۲	Q26	
۰,۹۱۰	۰,۹۲۳	۰,۶۳۴	۱۱,۱۴۱	۰,۵۹۴	Q27	توانمندسازی
			۲۱,۶۴۱	۰,۷۶۰	Q28	
			۴۲,۱۳۹	۰,۸۴۰	Q29	
			۲۳,۸۷۱	۰,۷۸۰	Q30	
			۳۱,۴۷۸	۰,۷۹۸	Q31	
			۲۸,۴۶۶	۰,۷۹۳	Q32	



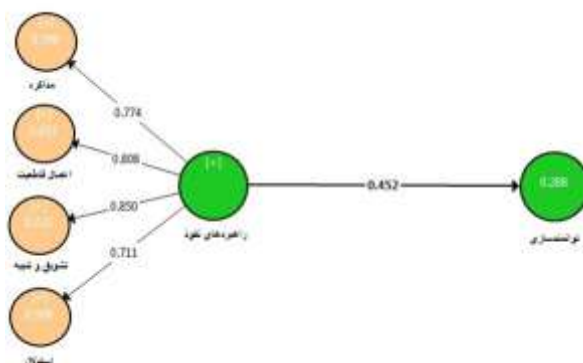
۲۲,۳۶۰	۰,۷۸۲	Q33
۱۷,۵۷۸	۰,۷۰۶	Q34
۳۴,۷۵۴	۰,۸۲۸	Q35
۱۹,۱۲۵	۰,۷۵۹	Q36
۲۱,۳۸۴	۰,۷۵۳	Q37
۱۶,۶۹۹	۰,۷۲۸	Q38
۱۷,۰۱۲	۰,۷۴۹	Q39
۱۳,۶۴۰	۰,۶۶۷	Q40
۱۱,۰۴۴	۰,۶۹۵	Q41

همان طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود که همه بارهای عاملی در جدول حداقل در سطح ۰/۴ هستند. بنابراین روایی همگرایی داده‌ها در این قسمت به طور کامل مورد تأیید قرار می‌گیرد. همچنین مقدار آماره‌ی تی که در ستون سمت چپ ذکر شده، نشان‌دهنده این است که آیا این متغیر برای سازه متناظر خود، متغیر تأثیرگذاری بوده یا خیر. چنانچه مقادیر این متغیرها بیشتر یا مساوی ۱/۹۶ باشد حاکی از آن است که آن متغیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد، برای سازه موردنظر مناسب بوده و در غیر این صورت متغیر تأثیرگذاری نبوده است. همان‌گونه که مشاهده می‌گردد تمامی متغیرها مقادیر بیش از ۱/۹۶ را دارا می‌باشند، که بیان‌کننده تأثیرگذار بودن آن‌ها بر سازه متناظر می‌باشد.

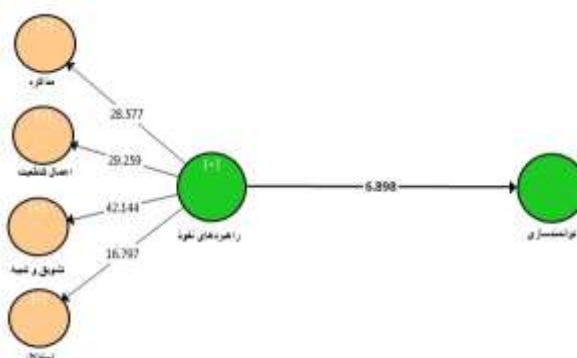
جدول ۶: ضرایب تعیین مدل پژوهش

CV.Com	CV.Red	ضریب تعیین ( $R^2$ )	سازه‌ها
۰,۴۳۶	....	....	راهبردهای نفوذ
۰,۳۵۰	۰,۳۲۵	۰,۸۱۶	توانمندسازی

همان طور که در جدول (۶) مشاهده می‌گردد مقادیر ضرایب تعیین برای متغیرهای مکنون مدل، بیان‌کننده میزان تأثیرپذیری متغیر وابسته از متغیر مستقل است. در حقیقت از مقادیر جدول (۶) استنباط می‌شود که ۸۱۶ درصد از تغییرات سازه توانمندسازی به وسیله سازه‌های مد نظر تبیین می‌شود. بررسی مقادیر  $Q^2$  در جدول (۶) نشان می‌دهد که هیچ یک از مقادیر  $Q^2$  منفی نبوده و حداقل مقادیر لازم برای پیش‌بینی، برآورده شده است.



شکل ۲: ضرایب مسیر مدل پژوهش



شکل ۳: مقادیر آماره تی مدل پژوهش

## نتیجه‌گیری

سوال اصلی به بررسی تاثیر راهبردهای نفوذ مدیران بر توانمندسازی معلمان مدارس دوره ابتدایی شهر اهواز پرداخته است. نتایج این سوال با یافته‌های پژوهش (Morshedi Tonekaboni, 2020) مطابقت دارد و پشتیبانی می‌شود. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که رفتارهای توانمندساز مدیران باعث بهبود عملکرد کارکنان شده است. نتیجه حاصل بدین صورت تبیین می‌گردد که مدیران از ابزارهای مختلفی جهت پیروی معلمان از دستورات آنها استفاده می‌نمایند. بطور مثال آنها طی جلساتی که با معلمان خود داشته‌اند به آنها گوشزد می‌کنند که در صورتی معلمان وظایف محوله را به درستی انجام دهند به آنها قول همکاری می‌دهند و مشکلات کاری آنها را با دقت بیشتری پیگیری می‌نمایند و یا حتی وسایل آموزشی بهتری را در اختیار آنها قرار می‌دهند و یا اختیارات بیشتری به آنها تفویض می‌نمایند. از طرفی مدیران می‌توانند روشهای دیگری را نیز در پیش بگیرند مانند اینکه آنها می‌توانند جهت نشان دادن جدیت خود در کار معلمان خود را سرزنش نمایند و یا از ابزارهای تنبیهی و تشویقی مختلفی استفاده نمایند. آنها قوانین و مقررات مدارس را به معلمان خود گوشزد می‌کنند و بیان می‌دارند که تنها راه پیشرفت شغلی و توانمندسازی معلمان اطاعت از دستورات مدیران می‌باشد. آنها سعی می‌کنند بطور پیوسته قوانین را به معلمان یادآوری نموده و ارتقاء شغلی معلمان را منوط به اجرای وظایف محوله می‌دانند. از طرفی معلمان نیز سعی می‌نمایند با به اجرا درآوردن دستورات سازمانی مدیران، خود را فردی متعهد به کار نشان داده و بر این اساس بر مهارتهایی که برای انجام وظایف شغلی مورد نیاز می‌باشند تسلط خواهند داشت. چنین معلمانی نسبت به توانایی‌های خود برای انجام کار مطمئن



بوده و در شناسایی منابع اطلاعاتی مربوط به کارم تبخر دارند. این امر در بلند مدت باعث بهبود توانمندی معلمان و بهبود شرایط کاری آنها خواهد شد

سوال ویژه اول تحقیق به بررسی تاثیر راهبرد مذاکره مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی پرداخته است. نتایج این سوال با یافته های پژوهش (Arabahmadi et al, 2024) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. نتایج پژوهش حاکی از آن بود که نوع سبک رهبری و مدیریت در مدارس باعث بهبود توانمندسازی معلمان می گردد. در تبیین این سوال می توان بیان نمود که زمانی که مدیران مدارس در ارتباطات سازمانی خود با معلمان از راهبرد مذاکره استفاده نمایند، می توانند در جریان فعالیتهای معلمان خود قرار گیرند و از مشکلات کاری آنها بیشتر خبر داشته باشند. بدین ترتیب مدیران با تعامل و صحبت کردن با معلمان خود در جلسات مختلف کاری به آنها این نوید را می دهند که حاضرند از تمامی ابزارهای مدیریتی خود جهت حل مشکلات سازمانی معلمان استفاده نمایند. این امر موجب می گردد که معلمان، مدیران مافوق خود را دلسوز نسبت به خود دانسته و در قبال این لطف مدیران، آنها به تمامی دستورات و حرفهای مدیران گوش داده و تلاش می نمایند تا تمامی دستورات و خواسته های مدیران را به بهترین وجه ممکن اجرا نمایند. در این شرایط معلمان در تلاش هستند که وظایف سازمانی محوله را به دور از هرگونه قصور و کوتاهی و در کمال آرامش انجام دهند. از اینرو، وظایف محوله برای آنها بسیار جذاب بوده و معلمان تلاش می نمایند تمام انرژی خود را در جهت آموزش دانش آموزان بکار گیرند.

سوال ویژه دوم تحقیق به بررسی تاثیر راهبر اعمال قاطعیت مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی پرداخته است. نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش (Demırgöç & Erbağ, 2019) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. آنها در پژوهش خود اذعان نمودند که توانایی نفوذ مدیران شرکت ها باعث توانمندسازی کارکنان و در نتیجه بهبود عملکرد آنها شده است. نتیجه حاصل از آزمون این سوال بدین صورت تبیین می شود که مدیران سازمان بر اساس دستورالعملهای مدون سعی می نمایند مدیریت مجموعه تحت امر خود را به بهترین وجه ممکن انجام دهند. آنها از شیوه های غیر مستقیم برای به اجرا درآوردن دستورات خود توسط معلمان استفاده می کنند. این روشها مبتنی بر قوانین و مقررات سازمانی بوده، اما نحوه اجرای آن بستگی به شرایط آن زمان در مدرسه دارد. بدین سوی معلمان نیز که به وظایف خود در مدارس آشنا هستند به این امر واقف هستند که باید از دستورات مدیر مدرسه در چارچوب قوانین ارائه شده از سوی اداره آموزش و پرورش پیروی نموده و خواسته های آنها را به بهترین روش ممکن اجرا نمایند. در این شرایط مدیران با توجه به اصول و قوانین مشخص شده سازمانی سعی در بهبود عملکرد معلمان و نهایتاً مدرسه می نمایند. آنها تلاش می نمایند معلمان خود را طبق دستورالعملهای سازمانی توجیه نموده و به آنها بیاموزند که در محیط کاری باید سلسله مراتب اداری و سازمانی را رعایت نموده و بدین ترتیب موجبات پیشرفت و بهبود عملکرد خود و نهایتاً توانمندسازی خود را افزایش دهند.

سوال ویژه سوم به بررسی تاثیر راهبرد تشویق و تنبیه مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی پرداخته است. نتایج این سوال با یافته های پژوهش (Osivand et al, 2016) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. نتایج پژوهش نشان داد که نفوذ اجتماعی مدیران بر توانمند سازی شغلی افراد تاثیر معناداری دارد. نتیجه حاصل بدین صورت تبیین می شود که مدیران مدارس در این راهبرد از ابزارهای مختلف تشویقی جهت ارتقاء عملکرد معلمان استفاده می کنند و بر اساس شرطی سازی پاداش و افزایش حقوق، آنها را مجاب می نمایند که به دستورات مدیران توجه نموده و جهت انجام آن تلاش نمایند. مدیران از سیستم های تنبیه نیز برای معلمان که به دستورات آنها توجه کافی نمی نمایند نیز استفاده می نمایند. معلمان در این شرایط تلاش می نمایند دستورات مدیران خود را به اجرا درآورند زیرا در این شرایط می توانند از تنبیه آنها و ارزیابی ضعیف آنها در امان باشند و یا حتی به درجه ای برسند که تشویقی دریافت



نمایند. این تشویقی ها می تواند شامل گزارش عملکرد خوب به اداره، درخواست افزایش حقوق و پاداش در نظر گرفته شود. بدین ترتیب مدیران از این ابزارها جهت همکاری معلمان با آنها استفاده می نمایند و از آنجایی که این ابزار، ابزاری محرک و قوی می باشد، معلمان را وادار می نماید تا جهت بهتر نمودن شرایط کاری خود و ترقی در سلسله مراتب سازمانی خود اوامر مدیران خود را به دقت انجام دهند.

سوال ویژه چهارم تحقیق به بررسی تاثیر راهبرد استدلال مدیران بر توسعه توانمندسازی معلمان دوره ابتدایی پرداخته است. نتایج این فرضیه با یافته های پژوهش (Razavi et al, 2015) مطابقت دارد و پشتیبانی می شود. آنها به این نتیجه رسیدند که سه مؤلفه از مؤلفه های نفوذ اجتماعی مدیران (روش های قانونی، ائتلاف و همکاری) می توانند مؤلفه های توانمندسازی شغلی را پیش بینی نمایند. نتیجه بدین صورت تبیین می شود که مدیران تلاش می نمایند که در این راهبرد، با ارائه دلایل منطقی و استدلالهای گوناگون معلمان را تشویق به انجام دستورات آنها نمایند. در این راستا مدیران مدارس با بحث های منطقی و ارائه دلایل مختلف سعی می نمایند معلمان خود را مجاب نمایند که پیروی از دستورات سازمانی که توسط مدیران ارائه می گردد موجبات توانمندسازی و پیشرفت شغلی آنها می گردد و آنها باید از این دستورات اطاعت نمایند. در چنین شرایطی مدیران جهت انجام درست وظایف معلمان به آنها یک نقشه کاری دقیق با جزئیات کامل ارائه می نمایند و آنها را مکلف می کنند که اوامر آنها را بدون هیچ تغییری در جزئیات آن به دقت انجام دهند. چنین مدیرانی قبل از دستور مستقیم به معلمان، با ارائه آمار دقیق از آنها می خواهند که وظایفشان را به درستی انجام دهند.

بر اساس نتایج حاصل از پژوهش به مدیران مدارس پیشنهاد می شود در مقابل انجام که از طرف معلمان، متقابلاً برای آنان کاری را انجام دهند و از معلمان درخواست کنند که تقاضای خود را بیان کنند. همچنین در پاسخ به کار معلمان انجام کار بهتری را در آینده به آنها پیشنهاد دهند. توصیه می شود که مدیران در مدارس فضایی ایجاد نمایند تا معلمان تقاضای خود را بیان کنند، ارزشهای معلمان محترم شمرده شود و به آنها توجه گردد. به تلاش معلمان پاسخی مناسب ارائه شود. به ارزشهای آنان احترام بگذارند. همچنین به مدیران پیشنهاد می شود جوی را در مدارس و محیط کار فراهم آورند تا قوانین محترم شمرده و اجرا گردد و مدیران بر تحقق این موضوع نظارت و کنترل مستقیم داشته باشند. به مدیران پیشنهاد می شود از راه معقول و پسندیده بیان کنند که این اهداف و تغییرات پیشنهادی با قوانین و سیاستهای سازمان مرتبط است و نیز با ارائه مستندات ثابت کنند که تقاضای آنها هم قانونی است و هم با قراردادهای پیشین مطابقت دارد چرا که این موضوع بر توانمندی معلمان موثر است. از طرفی به مدیران توصیه می شود با تحسین و تمجید از کار و مهارتهای معلمان، آنها را مورد لطف قرار دهند. عملکردهای پیشین معلمان را بازگو کرده و آنها را ستایش نمایند و صادقانه به معلمان بگویند که کارشان عالی است.

یکی از محدودیت های پژوهش حاضر این بود که این پژوهش در مدارس دوره ابتدایی با ساختار سازمانی متمایز و و معلمان آن دوره با ویژگی های شغلی کاملاً منحصر بفرد اجرا شده است، لذا در تعمیم نتایج به سایر سطوح مدارس باید تأمل نمود. بر این اساس به محققین آتی توصیه می شود تا مشابه پژوهش حاضر را در سایر مقاطع تحصیلی نیز اجرا نمایند.



## References

- Abdallah, A. K. (2023). Teacher-led, student-focused, and unleashing the power of teacher empowerment for school improvement and success. In *Restructuring Leadership for School Improvement and Reform* (pp. 1-21). IGI Global.
- Aquino, S. R., Kilg, O. K., Cordova Jr, N., Branzuela, J., Batiencana, C., & Tiptas, C. (2023). Transformative Learning: A Deep Dive into SLAC Sessions and Teacher Empowerment. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education* (2994-9521), 1(5), 498-509.
- Arabahmadi, F, Amani, H, Motallebi Nejad, a. (2024). Investigating the impact of transformational leadership on creativity and the mediating role of psychological empowerment in elementary school teachers in Miami. *Quarterly Journal of New Advances in Educational Management*, 9(17). (In Persian).
- Braun, B. (2021). Asset manager capitalism as a corporate governance regime. *The American political economy: Politics, markets, and power*, 270.
- Chiu, C. Y. C., Balkundi, P., & Weinberg, F. J. (2017). When managers become leaders: The role of manager network centralities, social power, and followers' perception of leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(2), 334-348.
- feizi, M. (2017). The Weighted Impact of Impression Management Dimensions to Organizational Influence and Political Skills: Evidence from Islamic Azad University Branches in Ardabil Province.. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 8(31), 275-292. (In Persian).
- Ganji, I, (2017), Investigating the relationship between burnout and psychological empowerment of physical education teachers in Neyshabur city, thesis for a master's degree in physical education, Islamic Azad University, Bandar Abbas Branch. (In Persian).
- Kardoost, Gh, (2019), Identifying the relationship between the influence of social leadership of educational managers on the performance of elementary school teachers (case study of Ghaemshahr city), thesis for a master's degree in educational management, Amoli-Amol Institute of Higher Education. (In Persian).
- Molazadeh, Z, (2018), The mediating role of psychological empowerment in the relationship between organizational justice and organizational agility, thesis for a master's degree in psychology, Islamic Azad University, Marvdasht Branch. (In Persian).
- Morshedi Tonekaboni, M. (2020). Investigating the a Relationship between Empowering Behaviors of Managers and Improving Morshedi Tonekaboni the Organizational Performance of Employees of Ilam University of Medical Sciences in 2019. *Journal of Educational Studies*, 16, 15-22. (In Persian).
- Najibzadeh, E, Boustani, H, derakhshideh, H. (2016). The Effect of Moral Leadership on Employees' Psychological Empowerment with Regard to Mediating Role of Employees Perceived Justice (case study: employees of Isfahan university). *Public Policy In Administration*, 21, 27-42. (In Persian).
- Osivand, H., Moradi, M. R., & Moradi, A. (2016). The Effect of Social Influence of Managers on Occupational Empowerment of the Personnel from the Viewpoint of the Staff of Sport and Youth Departments of Chaharmahal and Bakhtiari Province. *Sport Physiology & Management Investigations*, 8(4), 59-69. (In Persian).
- Pasternak, D. L., Harris, S. D., Lewis, C., Wolk, M. A., Wu, X., & Evans, L. M. (2023). Engaging culturally responsive practice: Implications for continued learning and teacher empowerment. *Teaching and Teacher Education*, 122, 103976.
- Razavi, S. M. H., Osivand, H., & Manoochehrinejad, M. (2015). Relationship between schools manager's Social Influence and sports teacher's occupational empowerment. *Sport Management Journal*, 7(5), 751-764. doi: 10.22059/jsm.2015.56759. (In Persian).



Solymani, M. (2020). Analyzing of The Effect of Talent Management System on Employees Empowerment Process Through Organizational Intelligence at Sport and Youth General Office of Iran. *New Trends in Sport Management*, 8(28), 101-118. (In Persian).

Zakizadeh, H. (2016), The relationship between managers' influence styles and the performance of employees of the Iranian Shooting Federation, *Seventh International Conference on Accounting and Management and Fourth Conference on Entrepreneurship and Open Innovations*. (In Persian).