اعتبار سنجی الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش: ارزیابی برازش مدل با داده‌های میدانی

شهربانو پورآذران[۱]، احد نویدی*[۲]، بتول فقیه آرام[۳]، نادر برزگر[۴] و فیروز کیومرثی[۵]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۱/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۸

چکیده

پژوهش حاضر با رویکرد کمّی به‌منظور آزمون روایی سازه و برازش الگوی شش‌مؤلفه‌ای توانمندسازی مدیران میانی آموزش‌وپرورش با داده‌های میدانی انجام شد. جامعه آماری این مطالعه را مدیران میانی آموزش‌وپرورش شهرستان‌های استان تهران تشکیل می‌دهند که بیش از ۷۰ درصد از آنها (۳۴۸ نفر) در این مطالعه شرکت کرده و به پرسشنامه ۶۶ ماده‌ای محقق ساخته پاسخ دادند. برای ارزیابی روایی پرسشنامه، علاوه بر نظرات صاحب‌نظران، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ ارزیابی شد. مقدار آلفا برای شش مؤلفه پرسشنامه، از ۰/۸۱ تا ۰/۹۳ متغیر بود. برای بررسی برازش الگوی شش عاملی با داده‌های میدانی، از تحلیل عامل تأییدی (نرم افزار AMOS 23) استفاده شد. شش مؤلفه الگوی برازش شده شامل اصلاح سیاست‌های کلان و مساعد ساختن محیط فرا سازمانی، توزیع قدرت و تفویض اختیار، تعلق سازمانی، انتصاب مبتنی بر شایستگی، عاملیت انسانی، خودتنظیمی و توسعه خویشتن بودند. شاخص‌های برازش نشان‌دهندهٔ برازش مطلوب الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش‌وپرورش با داده‌های میدانی است. در این مقاله، مبانی نظری مؤلفه‌های ششگانه الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش مورد بحث قرار گرفته و ضمن توجه به محدودیت‌ها، پیشنهادهایی برای انجام پژوهش‌های بعدی و رهنمودهایی برای استفاده کنندگان ارائه شده است.

واژگان کلیدی: مدیران میانی، آموزش و پرورش، توانمندسازی، الگو، اعتباربخشی

۱. دانشجوی دکترای گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. shpourazaran@gmail.com
۲. دانشیار سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی، پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران.
* نویسنده مسئول: anaveedy@gmail.com
۳. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. faghiaram@iiau.ac.ir
۴. استادیار گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی ، اسلامشهر، ایران. barzegar@iiau.ac.ir
۵. استادیار بازنشسته گروه مدیریت آموزشی، واحد اسلامشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، اسلامشهر، ایران. firozkiyoumarsi@gmail.com

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

Validation of the model of empowerment of middle managers of education and training: evaluation of the fit of the model with field data

Shahrbanoo Pourazaran, Ahaad Naveedy*, Batul Faghih Aram,
Nader Barzegar, Firooz Kiomarsi

Abstract

The present study was conducted with a quantitative approach to test construct validity and fit the six-component model of empowerment of middle managers of education in Iran using field data. The statistical population of this study was the middle managers of education in Tehran province (510 people) that more than 70% of the statistical population (348 people) participated in this study with random samples and answered a researcher-made questionnaire of 66 questions. In order to assess the validity of the questionnaire, in addition to the opinions of experts, confirmatory factor analysis was used to analyse the data. Cronbach's alpha was calculated to examine reliability for the six components of the questionnaire, the alpha value ranged from 0.81 to 0.93. Confirmatory factor analysis was used to evaluate the fit of the six-factor model with field data. The factors in the fit model of human agency, self-regulation and self-development, competency-based designation, organizational belonging, power distribution and delegation of power, macro policies modification (enabling the extra-organizational environment) all of which had a factor load on the threshold. Fitting indices of the mid-level managers' empowerment model indicate the optimal fit of the proposed model. This questionnaire can be used to provide a model for the empowerment of middle education managers in future studies.

Keywords: Environmental education, teacher-centered teaching, student-centered teaching, conceptual model

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

مقدمه

کیفیت و توانمندی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل بقا و ادامه حیات سازمان است. بالندگی هر سازمان به توانایی‌ها، مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص‌های مختلف منابع انسانی، به‌ویژه مدیران آن سازمان بستگی دارد (پارک و حسن، ۲۰۱۸).

مهارت‌ها، آگاهی‌ها، دانش و تخصص‌های مختلف منابع انسانی، به‌ویژه مدیران آن سازمان بستگی دارد (پارک و حسن[1]، ۲۰۱۸). مفهوم توانمندسازی و فرآیندهای مربوط به آن از دیدگاه محققان و مدیران، با توجه به ارزشی که می‌تواند در زمینه مزیت رقابتی ایجاد کند از اهمیت روزافزونی برخوردار گشته است(یولیتی[2]، ۲۰۱۷). «توانمندسازی» به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا آمادگی لازم برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر و تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. هدف توانمند سازی به کار گیری حداکثر توانایی های کارکنان در پیشبرد اهداف سازمانی است که از طریق برداشتن موانع رشد، ترغیب تعهد به اهداف، ترغیب خطر پذیری، خلاقیت و نو آوری و قادر ساختن افراد به حل مشکل، حاصل می‌شود. بنابراین، جستجو و شناسایی روش‌هایی برای افزایش کارایی و توانمندسازی کارکنان مورد توجه خاص متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی بوده است(حسن و همکاران، ۲۰۱۹). در واقع، اگر عناصر توانمندسازی (استقلال، اطلاعات، مسئولیت و پاداش) با رضایت شغلی همراه شود، می‌تواند تأثیر مثبتی بر حفظ کارکنان، عملکرد فردی و به طور کلی عملکرد سازمانی داشته باشد (باخ و سوان‌هالت[3]، ۲۰۲۰).

ازآنجاکه مدیران سازمان‌ها مهم‌ترین رکن و منبع اصلی مزیت رقابتی و ایجادکننده قابلیت‌های اساسی هر سازمانی به شمار می‌آیند، یکی از مؤثرترین راه‌های دستیابی به مزیت رقابتی در شرایط فعلی، توانمندتر کردن مدیران در رأس هر سازمان است (هریسو همکاران[4] ، ۲۰۱۴). از مزایای توانمندسازی می‌توان به افزایش سود، کیفیت، رضایتمندی مشتری، احساس تعلق و مالکیت کارکنان نسبت به سازمان، بهبود شرایط کار و کاهش هزینه‌ها، ضایعات، فشار عصبی، سوانح و نظارت مستقیم سرپرست، اشاره کرد(اوزرالی[5]، ۲۰۱۵). با توجه به تحولات روزافزون در مدیریت سازمان‌ها، امروزه مهم‌ترین تدبیر برای ارتقاء سازمانی، تفویض اختیار و توانمندسازی مدیران، به‌ویژه مدیران میانی سازمان، در کانون توجه قرارگرفته است (اوتوکی و تورنر[6] ، ۲۰۲۰). وظیفه اصلی مدیران میانی، اجرای استراتژی شرکت، مدیریت فرایند کار، اطمینان از مطابقت با الزامات سازمان، رهبری افراد و تهیه گزارش به بالاترین سطح مدیریت است. مدیران میانی مسئول ایجاد انگیزه در کارکنان و ابلاغ و اجرای و خط‌مشی‌ها، مأموریت‌ها و اهداف سازمان هستند (رینی[7]، ۲۰۰۹). درواقع، یکی از سطوح مدیریت که در تصمیم‌سازی برنامه محور نقش اساسی داشته و در تصمیم‌گیری راهبردی مدیران عالی نقش کلیدی دارد، مدیران میانی در سازمان‌ها هستند. این حکم در مورد همه سازمان‌ها، صادق است. امروزه در عصری زندگی می‌کنیم که اطلاعات بسیار آزادانه‌تر از گذشته در میان مدیران میانی در جریان است و مرزهای سلسله‌مراتب کمرنگ‌تر شده است.

1. Park & Hassan
2. Yuliaty
3. Bukh& Svanholt,
4. Harris et al.
5. Özarallı
6. Otocki & Turner
7 .Rainey and Watson

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

(وانگ[1] و همکاران، ۲۰۱۷؛ بریس[2]، ۲۰۱۹). درنتیجه، مدیران میانی نقش‌های متعدد و متنوعی بر عهده‌دارند و ایفای این نقش‌ها مستلزم توانمندسازی و تجهیز آنان به دانش و مهارت‌های جدید است.

در تعداد قابل توجهی از پژوهش‌های ناظر بر نظام آموزشی(برای مثال، موشل و برکویچ[3]، ۲۰۲۳؛ فرچی و تیوبین[4]، ۲۰۱۹؛ اسپیلین و همکاران[5]، ۲۰۰۲؛ گروتنبوئر و همکاران[6]، ۲۰۱۹؛ شکیت و شچتر[7]، ۲۰۱۹)، نقش مدیران میانی در سیستم آموزشی مورد مطالعه قرار گرفته است. شاخص نقش مدیریت میانی، موقعیت اجرایی آن در سطح میانی سلسله‌مراتب سازمانی است(بوشر و هریس[8]، ۱۹۹۹). مدیر میانی یک «مدیر زیردست» است که هم مدیر برتر از خود دارد و هم زیردستانی دارد. مدیران میانی به هر مدیری اطلاق می‌شود که پایین‌تر از بالاترین رده مدیریتی است، اما شامل افراد دارای مسئولیت نظارتی خط اول که هیچ مسیر شغلی به سطوح مدیریت بالایی ندارند نمی‌شود. مدیران میانی سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌های راهبردی مدیران عالی نقش کلیدی ایفا می‌کنند (وانگ و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، اشخاصی که این موقعیت‌های شغلی را احراز می‌کنند، در بسیاری از موضوع‌ها، هم با مدیران ارشد و هم مستخدمان در سطوح پایین سازمان ارتباط دارند و از سوی هر دو گروه تحت فشار هستند (موشل و برکویچ، ۲۰۲۱). این مدیران واسطه‌هایی در سطح میانی تصمیم‌گیری قرار دارند و معمولاً از دانش و مهارت بالایی برخوردارند. با این حال، تدابیر و شیوه‌های توانمندسازی، تابع مبانی نظری و منطق موقعیت است.

در ادبیات پژوهشی مربوط به توانمندسازی، دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد که به سه دیدگاه روان‌شناختی، ساختاری (مکانیکی یا ارتباطی) و انگیزشی بیش از سایر دیدگاه‌ها پرداخته‌شده است. هرچند در برخی از مقاله‌ها دیدگاه انگیزشی و شناختی با عنوان دیدگاه ارگانیکی مطرح‌شده است. دیدگاه ساختاری، توانمندسازی را به معنای تفویض قدرت و تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان است. در این فرآیند تفویض اختیار، مدیر سعی در تقسیم قدرت خود به زیردستان دارد. صاحب‌نظران این رویکرد مثل بلانچارد، فوی، باون و لاولر و شوول به سهیم کردن افراد در اطلاعات، تشکیل گروه و طراحی ساختاری سازمانی مناسب تأکید کرده‌اند. یعنی، اعطای اختیار به کارکنان بدون تائید مقامات بالاتر است(شوول و همکاران[9]، ۱۹۹۳). به معنای آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز و قدرت بخشیدن به افراد سازمان به‌منظور ایجاد اعتمادبه‌نفس و تسلط بر درماندگی و تقویت انگیزه‌های درونی آنان را برای انجام دادن وظایف شغلی آنان است(بلانچارد[10]،۲۰۰۳). توانمندسازی ساختاری (کانتر[11]، ۱۹۷۷) شش مؤلفه دارد که به دسترسی به فرصت‌های بیشتر، اطلاعات، منابع، پشتیبانی، قدرت رسمی و قدرت غیررسمی اشاره دارند (واگنر و همکاران[12]، ۲۰۱۰). موقعیت‌هایی که در آن فرصت‌های اندکی وجود دارد، انگیزه کمتری در کارکنان ایجاد خواهد کرد. سه مؤلفه دیگر، اطلاعات، منابع و پشتیبانی در یک دسته قرار می‌گیرند، شاغلانی که فکر می‌کنند به این مؤلفه‌ها دسترسی دارند، توانمند

1. Wang
2. Berraies
3. Moshel & Berkovich
4. Farchi & Tubin
5. Spillane et al.
6. Grootenboer et al.
7. Shaked & Schechter
8. Busher & Harris
9. Schoell et al.
10. Blanchard
11 .Kanter
12. Wagner

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

هستند(لاشینگر و همکاران[1]، ۲۰۰۴). اطلاعات و منابع با توجه به موقعیت ممکن است متفاوت باشند اما هنگامی توانمندسازی بیشتر است که سازمان‌ها اطلاعات بیشتری در اختیار افراد در همه سطوح قرار می‌دهند (اسپریتزر[2]، ۱۹۹۵). پشتیبانی هم‌شکل‌های متفاوتی دارد اما توانایی مدیران برای انجام کارهای بیشتری است (کانتر، ۱۹۸۹).

در دیدگاه انگیزشی توانمندسازی انگیزشی را به‌عنوان تکنیکی در نظر گرفته می‌شود که از طریق آن فرهنگ سازمانی‌شان را بهبود می‌دهند. بنابراین، رهبران می‌توانند توانمندسازی را به‌وسیله ابزار اعتماد به توانایی‌های افراد مجموعه خود یا داشتن انتظارات بالا از عملکرد آن‌ها، گفتار ترغیب کنند و تشویق خلاقیت و ابتکار، همکاری، پاسخگویی و رایزنی، یادگیری مداوم، تسهیل نمایند (افشارفر و همکاران،۱۳۹۰). صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی، معتقدند که هر استراتژی که منجر به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری (خود تصمیم‌گیری) و همچنین خود کارآمدی کارکنان می‌شود توانمندی فرد را در پی خواهد داشت. بر این اساس، کانگر و کاننگو[3] (۱۹۸۸) معتقدند که توانمندسازی طریق شناسایی عوامل و شرایطی صورت می‌گیرد که باعث ناتوانی کارکنان شده است. توانمندسازی بر اساس رویکرد انگیزشی به معنی قادر بودن نه تفویض اختیار است. حتی افزایش احساس خودکارآمدی در میان کارکنان نیز از طریق حذف شرایط ناتوانی آنان انجام می‌شود. در رأس صاحبان دیدگاه روان‌شناختی/ انگیزشی، «توماس و ولتهوس» قرار دارند که توانمندسازی را به‌عنوان افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله به کارکنان می‌دانند که در ویژگی‌هایی ازجمله مؤثر بودن[4]، معناداری[5]، حق انتخاب[6]، شایستگی[7] نمود پیدا می‌کند. مؤثر بودن که در برخی از منابع با تأثیر یا اثر معرفی‌شده است، به این معنا است که فرد به‌عنوان منشأ اثر در دستیابی به اهداف وظیفه‌ای تلقی می‌شود. به‌عبارت‌دیگر، فرد به این باور برسد که در انجام وظایف شغلی خود می‌تواند نقش مهمی را در جهت تحقق هدف تعیین‌شده سازمان ایفا کند. این میزانی است که فرد می‌تواند روی نتایج استراتژیک، اجرایی و عملیاتی اثر بگذارد (دوتی[8]، ۲۰۱۷). معناداری نیز به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل‌ها و استانداردها می‌پردازد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد باارزش تلقی کند فرد دارای احساس معناداری است. حق انتخاب به آزادی عمل فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی است. شایستگی یا کفایت نفس یا خودکارآمدی[9] به معنی آن است که فرد به قابلیت‌هایش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله باور دارد (اسپریتزر[10]، ۱۹۹۵).

مطالعه پیشینه پژوهشی در ایران نشان می‌دهد که پژوهشگران حوزه منابع انسانی تلاش کرده‌اند برای توانمندسازی مدیران، الگویی ارائه کنند. شکوری شالدهی و همکاران(۱۴۰۰)، پژوهشی با هدف ارائه الگویی برای ارتقای منابع انسانی نظام آموزش‌وپرورش با تأکید بر سند تحول بنیادین انجام داده‌اند. آن‌ها عدالت، زیرساخت‌های تحولی، توانمندسازی و پشتیبانی اسطوره‌ها در طراحی، ترسیم و اعتبارسنجی کردند. کارگر و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهشی به بررسی و ارائه

1 Laschinger
2. Spreitzer
3 .Conger, J. A., & Kanungo
4. Impact
5. Meaning
6. Self-determination
7. Competence
8. Doty
9. Self-efficacy
10.Spreitzer

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

مدل توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی با روش کیفی پرداختند. یافته‌های آن‌ها نشان داد که ۲ مؤلفه (عوامل سازمانی و عوامل فردی) بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی شهر خرم‌آباد دارد. خورشیدی و همکاران (۱۳۹۹)، در پژوهش خود به بررسی و ارائه الگوی مدیریت توانمندسازی برای مدیران مدارس متوسطه آموزش و پرورش شهر تهران پرداخته و ابعاد شناسایی شده برای الگوی توانمندسازی مدیران دوره متوسطه شهر تهران را شامل توانایی‌های عمومی، توانایی‌های بلوغی، توانایی‌های عقلانی- ادراکی، توانایی‌های رهبری، توانایی‌های بین فردی و توانایی‌های سازمانی- مدیریتی معرفی کردند. باقری، شایان و جوکار (۱۳۹۹)، برای توانمندسازی مدیران آموزشی دانشگاه های علوم پزشکی، دوازده طبقه توانمندسازی پویا شامل؛ مهارت‌ها و توانمندی‌ها، منابع انسانی، توانمندی‌های مدیریتی، رهبری، ساختاری، اجرایی، فرایندی، فرایندهای پویا، آموزشی، ارتباطی، عملکردی و ارزیابی پیشنهاد کردند. صفری (۱۳۹۸)، در پژوهشی به بررسی ارتباط رهبری تحول‌گرای مدیران با توانمندسازی معلمان پرداختند. یافته‌های آنان نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌گرای مدیران و هر یک از مؤلفه‌های آن (ویژگی‌های آرمانی، رفتارهای آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی) با توانمندسازی معلمان زن ابتدایی منطقه ۳ تهران و هر یک از مؤلفه‌های آن (معنی‌داری در شغل، شایستگی در شغل، حق انتخاب، موثر بودن و مشارکت) رابطه معناداری وجود دارد. قلی‌پور، محمد اسماعیلی و دبیری(۱۳۹۶) چارچوبی را برای توسعه منابع انسانی سازمان در کتابی تحت عنوان«مدل ۳۴۰۰۰ منابع انسانی» پیشنهاد کرده‌اند. به زعم قلی پور و همکاران، جانشین پروری در سطوح بالای بلوغ سازمانی و اغلب در سازمان‌های پیشرو مورد توجه قرار می‌گیرد و در استاندارد ۳۴۰۰۰ نیز جایگاه ویژه‌ای دارد.

با توجه به آنچه بیان شد، توانمندی مدیران میانی به عنوان یک عامل تعیین کننده در عملکرد و موفقیت سازمان‌ها، بسیار مهم تلقی می‌شود. این عامل در نظام آموزش و پرورش، با توجه به نوع مأموریت و وسعت و دامنه عمل، از اهمیت مضاعف برخوردار است. بنابراین، طراحی و تدوین چهارچوبی مدون برای توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش در بافت فرهنگی و سیاسی ایران ضرورت دارد. با درک این ضرورت، پورآذران و همکاران(۱۴۰۲) با انجام یک مطالعه کیفی، الگوی توانمند سازی مدیران میانی آموزش و پرورش را تدوین کردند. پژوهش حاضر با رویکرد کمّی، به‌منظور اعتبارسنجی و ارزیابی برازش الگوی شش‌مؤلفه‌ای توانمندسازی مدیران میانی آموزش‌وپرورش با داده‌های میدانی، انجام شد.

روش‌شناسی تحقیق

این مطالعه از با رویکرد کمّی و با روش پیمایشی انجام شده است (کرسول، ۲۰۰۹). جامعه آماری این مطالعه را مدیران میانی آموزش‌وپرورش شهرستان‌های استان تهران به تعداد ۵۱۰ نفر متشکل از مدیران کل، معاونان مدیران کل و کارشناس مسئولان در سطح ستاد و ادارات کل بودند که بیش از ۷۰ درصد از آنها (۳۴۸ نفر) در این مطالعه شرکت کرده و به پرسشنامه ۶۶ ماده‌ای محقق ساخته پاسخ دادند. تعیین حجم نمونه براساس ملاحظات نظری انجام شد. هیر و همکاران (۲۰۱۰) اعتقاددارند که محقق نباید تحلیل عاملی را با نمونه‌ای محقق ساخته‌ای به‌صورت برخط کمتر از ۵۰ مشاهده شونده انجام دهد و پیشنهاد کرده‌اند که نمونه آماری باید بیشتر از ۱۰۰ نفر باشد. پرسشنامه براساس هفت مولفه استخراجی از مطالعه پورآذران و همکاران (۱۴۰۲) تدوین شده بود. برای ارزیابی روایی پرسشنامه، علاوه بر نظرات صاحب‌نظران، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد و پایایی آن از طریق محاسبه آلفای کرونباخ ارزیابی شد. مقدار آلفا برای شش مؤلفه

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

پرسشنامه، از ۰/۸۱ تا ۰/۹۳ متغیر بود. برای بررسی برازش الگوی شش عاملی با داده‌های میدانی، از تحلیل عامل تأییدی(نرم افزار AMOS 23) استفاده شد. شش مؤلفه الگوی برازش شده شامل اصلاح سیاست‌های کلان و مساعد ساختن محیط فرا سازمانی، توزیع قدرت و تفویض اختیار، تعلق سازمانی، انتصاب مبتنی بر شایستگی، عاملیت انسانی، خودتنظیمی و توسعه خویشتن بودند.

یافته‌های پژوهش

برای اعتبارسنجی و ارزیابی برازش الگوی هفت مؤلفه‌ای توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش (پورآذران و همکاران،۱۴۰۲)، یک پرسشنامه ۸۰ ماده‌ای تدوین و توسط افراد نمونه آماری پاسخ داده شد. برای استخراج مؤلفه‌های اصلی پرسشنامه از تحلیل عامل اکتشافی استفاده شد. قبل از شروع به تحلیل‌های عاملی، داده ها با استفاده از نرم افزار SPSS غربال و داده های پرت و اضافی از تحلیل کنار گذاشته شد. همچنین، تعدادی از مواد پرسشنامه که بارهای عاملی کوچکتری داشتند، حذف شد. در نتیجه، ۵۶ ماده(شاخص) در ۶ دسته، به شرح جدول ۱، قرار گرفتند. ملاک حفظ عامل‌ها ارزش‌های ویژه آنها(ارزش‌های بزرگتر از ۱ کیس- گاتمن) بود.

جدول ۱. مؤلفهو شاخص‌های الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش‌وپرورش

عامل/ سازه	شماره سؤال	گزاره‌ها (گویه‌ها)	بارعاملی
عاملیت انسانی	۴۳	«احساس مؤثر بودن»	۰/۵۰۷
	۵۳	«باور به مهم بودن نقش سازمانی»	۰/۵۹۶
	۵۵	«باور به شایستگی خود برای ایفای ماهرانه نقش شغلی»	۰/۵۳۸
	۴۹	ایمان به ارزشمند بودن اهداف سازمان	۰/۶۰۵
	۴۴	احساس افتخار به موفقیت‌ها و دستاوردها	۰/۵۵۱
	۴۵	خودکارآمدی شغلی	۰/۵۷۰
	۴۶	انگیزش پیشرفت و انتظار موفقیت بیشتر.	۰/۶۸۶
	۵۰	روشن بودن اهداف شغلی	۰/۵۹۰
	۵۱	پذیرش و افتخار به هویت شغلی	۰/۷۱۷
	۵۶	توانش ابتکار و آغازگری	۰/۶۰۷
	۴۸	نگرش مثبت نسبت به نقش شغلی خود	۰/۵۷۰
	۵۴	انگیزش درونی برای یادگیری	۰/۶۷۸
خودتنظیمی و	۳	اهتمام به ارتقای شایستگی‌های فردی	۰/۳۴۹

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

	۳۲	ارتقای دانش تخصصی(دانش حرفه‌ای مدیریت)	۰/۶۲۱
	۳۴	انعطاف‌پذیری	۰/۴۷۹
	۳۵	مهارت‌های اجتماعی	۰/۵۴۶
	۳۷	صداقت، وفاداری	۰/۴۷۳
	۳۸	مهارت کار تیمی و مشارکتی	۰/۴۸۵
	۳۹	درک و پذیرش تکثر، تحمل و مدارا	۰/۶۳۲
	۴۰	صراحت در گفتار و قاطعیت در رفتار	۰/۵۶۵
	۴۱	مهارت‌های خودتنظیمی	۰/۵۰۶
	۴۲	انگیزش رشد و بهبود خویشتن و اشتیاق یادگیری	۰/۵۲۹
	۳۳	مسئولیت‌پذیری	۰/۵۱۶
	۳۶	بهداشت و سلامت روانی .	۰/۶۴۶
انتصاب مبتنی بر شایستگی	۱۶	استقرار «نظام ارزیابی شایستگی‌ها»	۰/۵۰۸
	۱۱	اعمال معیارهای شایسته‌سالاری	۰/۵۲۷
	۹	پرهیز از دخالت گرایش‌های سیاسی در انتصاب‌ها	۰/۵۳۱
	۱۲	استفاده از ضوابط شفاف و معیارهای عینی	۰/۵۱۴
	۱۹	برقراری ثبات مدیریت و تأمین امنیت شغلی	۰/۴۰۷
	۲۱	ضابطه‌مند بودن انتصاب و ارتقای شغلی	۰/۳۹۹
	۷	جلوگیری از دخالت عوامل خارج از آموزش‌وپرورش در انتصاب‌ها	۰/۴۶۲
	۱۴	«شفاف‌سازی مسئولیت‌ها و اختیارات»	۰/۴۲۶
تعلق سازمانی	۲۹	وجود جوّ سازمانی مثبت	۰/۵۱۲
	۴۷	احساس داشتن حق انتخاب و اختیار	۰/۴۰۰
	۱۷	نظارت بر عملکرد، ارزیابی مستمر و دادن بازخورد مناسب	۰/۵۱۶
	۱۸	تقویت دل‌بستگی و تعلق سازمانی	۰/۳۰۹
	۲۳	خودمختاری و آزادی عمل در انجام‌وظیفه شغلی	۰/۷۴۸
	۲۴	تشویق خود رهبری	۰/۶۳۹
	۲۵	مدیریت مشارکتی	۰/۵۰۶
	۳۱	پیروی مدیران ارشد از ارزش‌های دموکراتیک	۰/۴۳۹
توزیع قدرت و تفویض اختیار	۲	رفع موانع درون‌سازمانی و مساعد کردن محیط آموزش‌وپرورش	۰/۳۰۸
	۵	«شناخت اهمیت نقش مدیران میانی	۰/۵۱۳
	۲۷	مدیریت استعدادها و اهتمام به جانشین پروری	۰/۵۲۱

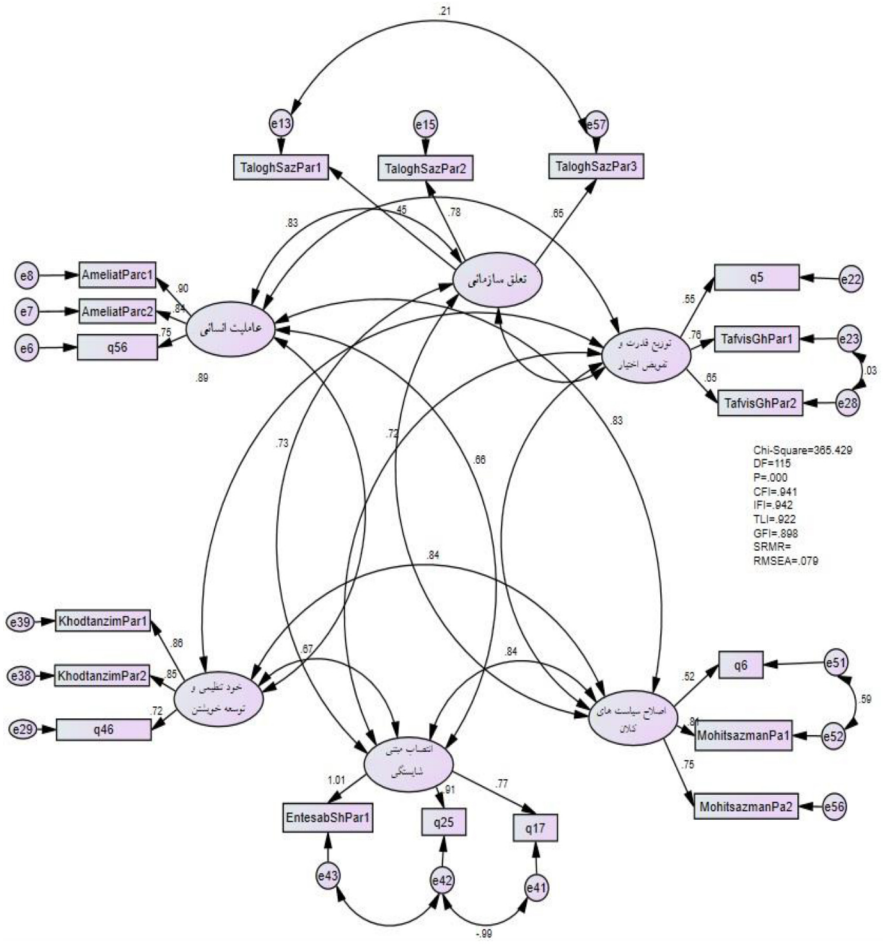
[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

	۲۶	سهیم کردن کارکنان در اطلاعات	۰/۴۷۳
	۲۸	ایجاد فرصت مشارکت و سهیم کردن کارکنان در تصمیم سازی	۰/۴۸۵
	۳۰	تسهیل و تسریع ارتباطات سازمان	۰/۳۷۷
	۲۲	توزیع قدرت و تفویض اختیار	۰/۴۸۰
	۵۲	«تقویت روحیه رهبری»	۰/۳۴۵
اصلاح سیاست‌های کلان و مساعد ساختن محیط فرا سازمانی	۱	مساعد ساختن محیط برون‌سازمانی	۰/۵۱۷
	۴	اولویت دادن آموزش‌وپرورش در سیاست‌های کلان	۰/۴۳۹
	۶	اتخاذ رویکرد علمی و توجه بیشتر به یافته‌های علم مدیریت	۰/۵۸۱
	۲۰	تعدیل فضای امنیتی موجود و تأمین امنیت روانی	۰/۳۱۱
	۸	رفع تبعیض در احراز صلاحیت مدیران	۰/۶۱۰
	۱۰	افزایش ثبات مدیریت در نظام اداری ایران	۰/۴۲۴
	۱۳	«تصریح اهداف آموزش‌وپرورش»	۰/۵۲۱
	۱۵	بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری	۰/۴۴۶

بعد از استخراج شش مؤلفه اصلی، برازش الگوی شش مؤلفه‌ای توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش با داده‌های میدانی با استفاده از تحلیل عامل تأییدی، ارزیابی شد. از آنجایی که پارامترهای تخمین زده‌شده در آستانه‌های قابل‌قبول برای برازش مدل قرار نداشتند، برای برازش بهتر مدل بنا به نظربندالس[1] (۲۰۰۲) از بسته‌بندی نشانگرها استفاده شد و خروجی نرم افزار به صورت شکل ۱ درآمد.

1. Bandalos

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]



شکل ۱. مدل اندازه‌گیری تحلیل عاملی تأییدی

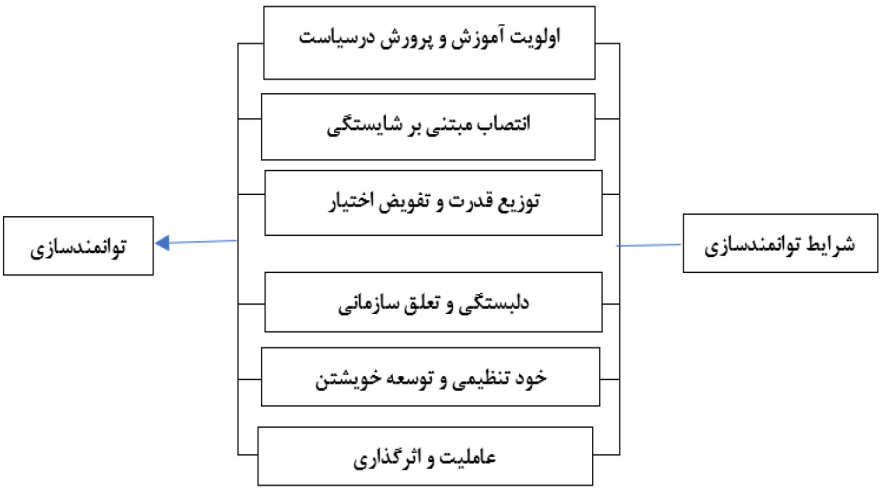
جدول ۲: ضرایب خروجی مدل اندازه‌گیری تأییدی CFA

	χ۲	Df	CFI	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
شاخص‌های برازش	۳۶۵/۴۳	۱۱۵	۰/۹۴	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۹۲	۰/۰۷

جدول ۲ ضرایب خروجی مدل اندازه‌گیری تائید CFA را نشان می‌دهد. پژوهشگران شاخص، شاخص CFI، GFI، AGFI، و NFI بزرگ‌تر یا مساوی ۰/۹۰ ، و شاخص RMSEA کمتر از ۰/۰۸ و را از نشانه‌های برازش مناسب و از شاخص‌های مطلوب برای ارزیابی مدل می‌دانند (هیر و همکاران، ۲۰۱۰). این مقدار نشان دهند آن است که مدل از این نظر برازش خوبی دارد. مقادیر CFI و NFI هم به ترتیب ۰/۹۴ و ۰/۹۲ است و از مقدار مطلوب یعنی ۰/۹ بیش‌تر است و برحسب این

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

شاخص‌ها نیز مدل دارای برازش است. هم‌چنین RMSEA با مقدار ۰/۰۷ از مقدار مطلوب ۰/۰۸ کم‌تر است و این امر حاکی از برازش مناسب مدل است. مقادیر GFI و AGFI به ترتیب برابر با ۰/۹۰ و ۰/ ۸۹۰ است که با توجه به این دو شاخص نمی‌توان درباره برازش مدل حکم قطعی صادر کرد. بااین‌حال، با توجه به اینکه اغلب شاخص بر برازش مدل دلالت دارند، با اندکی مسامحه، می‌توان نتیجه گرفت که الگوی شش عاملی توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش با داده‌های میدانی برازش دارد(شکل ۲).



شکل ۲: الگوی شش مؤلفه‌ای توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش

بحث و نتیجه‌گیری

مرور ادبیات ناظر بر توانمندسازی نشان می‌دهد که دیدگاه‌های مختلفی در این حوزه وجود دارد. در دیدگاه ساختاری، توانمندسازی با تفویض اختیار مترادف است. در دیدگاه روان شناختی، توانمندسازی به‌عنوان افزایش انگیزش درونی برای انجام وظایف محوله به کارکنان تلقی می‌شود که در ویژگی‌هایی ازجمله مؤثر بودن، معناداری، حق انتخاب، شایستگی نمود پیدا می‌کند. الگوی برازش شده از شش مؤلفه(اصلاح سیاست‌های کلان (مساعد ساختن محیط فرا سازمانی، توزیع قدرت و تفویض اختیار، انتصاب مبتنی بر شایستگی، تعلق سازمانی، عاملیت انسانی، خودتنظیمی و توسعه خویشتن) تشکیل شده است. با توجه به این الگو، برای توانمندسازی مدیران میانی وزارت آموزش و پرورش، مداخله در سه سطح ضرورت دارد. در سطح کلان، در اولویت قرار دادن نظام آموزش و پرورش و مساعد ساختن محیط فراسازمانی برای توانمندسازی مدیران ضروری است. سهم وابستگی‌های سیاسی در انتصاب مدیران زیاد است و عوامل خارج از آموزش‌وپرورش به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم در انتصاب‌ها دخالت می‌کنند. از طرف دیگر، مساعد ساختن محیط سازمان مستلزم اصلاح برخی فرآیندهای اداری، از جمله نظام ارزیابی عملکرد مدیران است. در سطح سازمان، توسعه شایستگی‌های سازمان براساس رویکردهای جدید مدیریت منابع انسانی و ایجاد محیط مساعد و شرایط مطلوب در داخل سازمان ضروری است. مداخله در سطح

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

سازمان به مفاهیم انتصاب مبتنی بر شایستگی، مدیریت تخت، مدیریت مشارکتی، تفویض اختیار، کوچینگ و جانشین پروری معطوف است. در سطح فرد، ارتقای انگیزش درونی و تلاش مضاعف مدیران برای شناخت و توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌ها، خود تنظیمی، عاملیت و احساس مؤثر بودن بسیار مهم و ضروری است.

توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش، در درجه نخست، نیازمند تغییر سیاست‌های کلان کشور در جهت اولویت دادن به توسعه آموزش و پرورش است. وقتی نظام آموزشی در سیاست‌های کلان کشور اولویت نداشته باشد، انگیزه‌ای برای تقویت منابع انسانی وجود نخواهد داشت. در چنین شرایطی، اتخاذ رویکرد علمی، انتصاب مبتنی بر شایستگی و نیز پاسخدهی لوث می‌شود. مدیریت آموزش و پرورش از محیط بیرونی و عوامل فراسازمانی بشدت متأثر می‌شود. این عامل در اغلب مطالعات قبلی مورد غفلت قرار گرفته است. شرایط بافت و منطق موقعیت در الگوی پیشنهادی ملاحظه شدو مورد تأکید قرار گرفته است. مداخلات ناظر بر توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش، بدون ملاحظه شرایط بافت، محکوم به شکست‌اند. رعدی افسوران و همکاران (۲۰۱۳)، به طور غیر مستقیم بر ضرورت رفع موانع فراسازمانی و تأمین و تخصیص منابع کافی جهت رفع کمبودهای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری آموزش و پرورش اشاره کرده‌اند.

شاخص‌های«عاملیت انسانی» شامل احساس مؤثر بودن، احساس معنادار بودن، خودکارآمدی، ابتکار و نقش‌آفرینی، باور به مهم بودن نقش سازمانی، باور به شایستگی خود برای ایفای ماهرانه نقش شغلی است. مؤثر بودن یعنی، فرد به این باور برسد که در انجام وظایف شغلی خود می‌تواند نقش مهمی را در جهت تحقق هدف تعیین‌شده سازمان ایفا کند(دوتی، ۲۰۱۷). معناداری نیز به ارزش یک هدف کاری بر مبنای ایده آل‌ها و استانداردها می‌پردازد. به زعم صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی، هر استراتژی که متضمن افزایش عاملیت و خودتصمیم‌گیری باشد به توانمندسازی فرد منجر خواهد شد(افشارفر و همکاران، ۱۳۹۰). ابتکار، خلاقیت، تعامل و نوآوری سازمانی از ویژگی‌هایی هستند که در نقش‌آفرین بودن مدیران تأثیر دارند. عاملیت انسانی را ابراهیم و الخیره [1](۲۰۰۷) مورد توجه قرار داده و شاخص‌های آن را کنترل شخصی، تصمیم‌گیری، و توانایی برای تغییر جنبه‌هایی در زندگی فرد پیشنهاد کردند. بندورا (۱۹۸۲) بر این باور بود که باورهای خودکارآمدی می‌توانند به افراد کمک کنند تا تلاش بیشتری به کار ببرند و پشتکار موردنیاز برای موفقیت را تداوم بخشند و این امر به رشد پیوسته مهارت‌ها و کارآمدی شخصی منجر می‌شود. خودکارآمدی، احساس شایستگی خود را به دنبال دارد و از مؤلفه‌های اصلی توانمندی‌های فردی به‌حساب می‌آید. اسپریترز(۱۹۹۵) بر این عقیده بود که توانمندی‌های فردی به حالت‌های روانی اشاره دارد که فرد می‌تواند در رابطه با کار خود احساس کنترل داشته باشد. قابلیت‌های ذهنی یا قابلیت‌های روان‌شناختی به فرد کمک می‌کند که انجام کارها با احساس کفایت و ارزشمندی و با آزادی عمل انجام دهد.

اگر چه «خودتنظیمی و توسعه خویشتن» با مؤلفه«عاملیت» رابطه دارد، سهم اختصاصی آن در توانمندی مدیران میانی قابل توجه است. به فرض مطلوب بودن شرایط برون‌سازمانی و درون سازمانی، خود فرد از مسئولیت توانمندکردن خویش معاف نمی‌شود. اهتمام تک تک افراد هر سازمان به ارتقای ارتقای شایستگی‌های فردی و مهارت‌های اجتماعی، ارتقای دانش تخصصی و خود آگاهی، انعطاف‌پذیری، خود نظارتی، خودارزیابی، خود راهبری، ، صداقت و وفاداری، مهارت کارتیمی و مشارکتی و همچنین درک و پذیرش تکثر، تحمل و مدارا مورد تأکید است. طریقی حسینی و همکاران (۱۳۹۸) گزارش کردند که برنامه توانمندسازی مبتنی بر کارکردهای اجرایی خودتنظیمی می‌تواند در بهبود عملکرد از کارایی بیشتری برخوردار است. وفادار و همکاران (۱۳۹۶) نیز بیان کردند که فراشناخت به‌عنوان یک توانایی شناختی مطرح است و توانایی

1. Ebrahim and Alkire

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

گستره شناخت فرد را منعکس می‌کند. توان مدیران از طریق انگیزش رشد و بهبود خویشتن و اشتیاق یادگیری ارتقا می‌یابند و به مسئولیت‌پذیری و سلامت روانی کمک می‌کند.

«انتصاب مبتنی بر شایستگی» یکی از مهمترین عوامل مؤثر بر توانمندی مدیران آموزش و پرورش است. انتصاب مبتنی بر وابستگی‌های جناحی، حزبی، گروهی یا خویشاوندی به تضعیف منابع انسانی و بی‌ثباتی در مدیریت آموزش و پرورش منجر می‌شود. کمبود سیستم مناسب گزینش و انتصاب مدیران از عوامل شکست سیاست تمرکززدایی است. مطالعات قبلی نیز نشان می‌دهند که بین ثبات مدیریت و توانمندی در عملکرد مدیران میانی رابطهٔ مستقیم و معناداری وجود دارد. بسیاری از امور در سازمان‌های آموزش‌وپرورش بر اساس شرایط سیاسی انجام می‌شود. بر این اساس، روابط بر ضوابط غلبه پیدا می‌کند و وابستگی‌های حزبی، گروهی و خویشاوندی در انتصاب مدیران تعیین کننده می‌شود. شواهد متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد انتصاب مدیران آموزش و پرورش با اعمال‌نفوذ مراجع و مقام‌های سیاسی انجام می‌شود.

سازه«تعلق سازمانی» با شاخص‌هایی نظیر تعهد نسبت به اهداف سازمان، انگیزش درونی، رضایت شغلی، منزلت اجتماعی، فرهنگ‌سازمانی مطلوب، مدیریت مشارکتی ، احساس داشتن حق انتخاب، جوسازمانی مثبت، ارزیابی مستمر و دادن بازخورد مناسب و پیروی مدیران ارشد از ارزش‌های دموکراتیک سنجیده می‌شود.

توزیع قدرت و «تفویض اختیار» از طریق رفع موانع درون‌سازمانی و مساعد کردن محیط آموزش پرورش و نیز شناخت اهمیت نقش مدیران میانی، اهتمام به مدیریت استعدادها و جانشین پروری بروز پیداکرده بود. از مصادیق توزیع قدرت و تفویض اختیار می‌توان به سهیم کردن کارکنان در اطلاعات اشاره کرد و همچنین به ایجاد فرصت مشارکت و سهیم کردن کارکنان در تصمیم سازی، دسترسی به منابع و تسهیل و تسریع نمودن ارتباطات سازمانی اشاره کرد. تقویت روحیه رهبری مدیران می‌تواند به تسهیل تفویض اختیار کمک کند. توزیع قدرت و تفویض اختیار به ساده‌سازی امور تصمیم‌گیری و کاهش بوروکراسی اداری منجر می‌شود. توانمندسازی از طریق دسترسی به منابع منجر به توانایی مدیران در درآمدزایی، شفافیت قوانین و کاهش بوروکراسی دست و پاگیر می‌شود. هنگامی توانمندسازی بیشتر است که سازمان‌ها اطلاعات بیشتری در اختیار افراد در همه سطوح قرار دهند (واگنر و همکاران، ۲۰۱۰؛ هاگر من و همکاران[1] ،۲۰۱۷). هدف‌گذاری، ارتباط، مدیریت مشارکتی، مدیریت منابع انسانی و توزیع منابع به‌عنوان پنج وظیفه مهم مدیران میانی در سازمان است که منجر به تعیین اهداف روشن، ارتباط با ذینفعان زیردستان، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مشارکتی و توزیع منابع و دسترسی به آن می‌شود. در پژوهش‌های قبلی نیز اشاره‌شده اساست که توانمندسازی مدیران و کارکنان با توزیع قدرت رهبری و تصمیم‌گیری مشارکتی موفقیت سازمان را به میزان قابل‌توجهی افزایش می‌دهد. همچنین، مسطح سازی ساختاری با کاهش تعداد لایه‌ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی و ارتباطات باز و کاهش رسمیت نیز می‌تواند تفویض اختیار را تسهیل کند.

1. Hagerman

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

پیشنهادها

با استفاده از الگوی توانمندسازی مدیران میانی آموزش و پرورش، می‌توان به سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی برای توانمندسازی مدیران آموزش و پرورش اقدام کرد. به پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی پیشنهاد می‌شود به تکرار این پژوهش در سایر موقعیت‌ها اقدام کرده و برازش الگوی حاضر را با استفاده داده‌های جمع آوری شده از نمونه‌های آماری متنوع ارزیابی کنند. همچنین، پیشنهاد می‌شود سهم اختصاصی هریک از عوامل ششگانه در تبیین واریانس توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه قرار گیرد. توانمندسازی مدیران میانی وزارت آموزش‌وپرورش، نیازمند مداخله در سه سطح(سطح کلان، سطح سازمان، سطح فرد) است. مساعد ساختن محیط خارج از آموزش‌وپرورش برای توانمندسازی مدیران ضروری است. قوانین و ضوابط انتصاب و مناسبات ناظر بر ارتقا و ثبات مدیریت فراتر از اختیارات آموزش‌وپرورش است. به مسئولان ارشد وزارت آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود برای اولویت دادن به نظام آموزش عمومی در سیاست‌های کلان کشور تدابیر مؤثری اتخاذ کنند. با توجه به گسترهٔ خدمات نظام آموزش و پرورش و فراوانی مدیران میانی، پیشنهاد می‌شود توانمندسازی مدیران میانی را در اولویت قرار داده و موانع سیاسی خارج از آموزش و پرورش را با صراحت بیشتر با سیاست‌گذاران و مدیران سطح کلان در میان نهاده و برای گشودن راه و مساعد ساختن محیط بیرونی برای توانمند شدن مدیران میانی اهتمام ورزند. مسامحه در احراز شایستگی مدیران روا نیست. معیارهای سیاسی، عقیدتی برای انتخاب و انتصاب مدیران کافی نیست. لازم است با استفاده از دانش حوزه مدیریت منابع انسانی، معیارها، ضوابط و شیوه‌های بهتری برای گزینش و انتصاب مدیران میانی اتخاذ شود. مساعد ساختن محیط سازمان مستلزم اصلاح برخی فرآیندهای اداری، ازجمله نظام ارزیابی عملکرد مدیران است. وقتی عملکرد مدیران میانی با روش‌های علمی دقیق ارزیابی نشود برخورداری وزارت آموزش‌وپرورش از مدیران میانی توانمند دور از انتظار است. بنابراین، توانمندسازی مدیران میانی آموزش‌وپرورش مستلزم انتصاب مبتنی بر شایستگی و تفویض اختیار است. در داخل وزارت آموزش و پرورش، توسعه شایستگی‌های سازمان بر اساس رویکردهای جدید مدیریت منابع انسانی و ایجاد محیط مساعد و شرایط مطلوب در داخل سازمان ضروری است. برای مداخله در سطح فرد، ارتقای انگیزش درونی و تالش مضاعف مدیران برای شناخت و توسعه ظرفیت‌ها و شایستگی‌های، خودتنظیمی، عاملیت و احساس مؤثر بودن بسیار مهم و ضروری است.

محدودیت‌های تحقیق

در پژوهش حا ضر، مدیران میانی طوری تعریف شد که شامل افرادی با شد که از نظر سلسله مراتب اداری در مرتبه بالاتر مدیران مدارس و پایین‌تر از وزیر و معاونان وزیر قرار داشته باشند. در نتیجه، رؤسای گروه‌ها و ادارات و نیز کارشناس مسئولان شاغل در ادارات به عنوان مدیر میانی تعریف شدند. از طرف دیگر، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. با توجه به نمونه آماری و شیوه جمع آوری داده‌ها، روایی درونی و بیرونی(تعمیم‌پذیری) یافته‌ها محدود است.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

References

Bagheri, M., Shayan, S., and Jokar, F. (2020). Empowerment of educational managers of medical universities: content analysis of texts. Teb va Tazkieyeh, 29(2), 128-142.

Bandalos, D. L. (2002). The effects of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. Structural Equation Modeling, 9(1),78–102.

Berraies, S. (2019). Effect of middle managers' cultural intelligence on firms' innovation

Bigdeli A, Goldard P, Hosseini Gol Afshani S A, Abbaspour Esfadan G. Designing and validating a model of management empowerment. Strategic studies in the oil and energy industry 2022; 14 (53) :147-172

Blanchard, K. H., Carlos, J. P., & Randolph, A. (2003). Empowerment take more than one minute. *San Francisco: Barrett-Koehler*.

Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). Empowering middle managers in social services using management control systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.

Busher, H., & Harris, A. (1999). Leadership of school subject areas: Tensions and dimensions of managing in the middle. *School Leadership & Management*, *19*(3), 305–317. https://doi.org/10.1080/13632439969069

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*, *13*(3), 471-482.

Doty, N. (2017). Caught in the Middle: Empowerment in Middle Managers.

Farchi, T., & Tubin, D. (2019). Middle leaders in successful and less successful schools. *School Leadership & Management* ,*39*(3-4), 372–390.

Grootenboer, P., Edwards-Groves, C., & Rönnerman, K. (2019). Editorial: Understanding middle leadership: Practices and policies. *School Leadership & Management*, *39*(3–4), 251–254. https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1611712

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X. A., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, *67*(3), 567-604.

Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduces employee silence in public organizations. *Public Administration*, *97*(1), 116-131.

Ibrahim, S., & Alkire, S. (2007). Agency and empowerment: A proposal for internationally comparable indicators. *Oxford development studies*, *35*(4), 379-403.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic Books, Inc .

Kanter, R. M. (1989). *The new managerial work*. Harvard Business Review, 67, 85-92.

Kargar, F., Farrokh Bakhsh, S. & Sattar, A (2020). presentation of the empowerment model of elementary school principals in a qualitative research, School Management Quarterly, 8(1), 218-230.

Khorshidi, A., Shahriyari, M., & Sharifi, M. (2021). Presentation of the pattern empowerment management for school administrators Secondary education in Tehran city. ***Career and Organizational Counseling***, ***12***(45), 155-176. doi: 10.52547/jcoc.12.4.155

Laschinger, H. K. S., Finegan, J. E., Shamian, J., & Wilk, P. (2004). A longitudinal analysis of the impact of workplace empowerment on work satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *25*(4), 527-545.

Moshel, S., & Berkovich, I. (2023). Supervisors as definers of a new middle-level managers' leadership model: Typology of four middle-level leadership prototypes in early childhood education. *Leadership and Policy in Schools*, *22*(2), 330-346.

Otocki, A. C., & Turner, B. F. (2020). Behavior training is not enough: empowering middle managers by shifting mindset. *Military medicine*, *185*(Supplement_3), 31-36.

Özarallı, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *181*,366-376

Park, J., & Hassan, S. (2018). Does the influence of empowering leadership trickle down? Evidence from law enforcement organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *28*(2), 212-225.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

Pourazaran S, Naveedi A, Faghiharam B, Barzegar N, Kiyoumarsi F. The Components of Empowering Middle Managers of Education in Iran: A Qualitative Study. QJFR 2023; 20 (3) :25-48

Qolipour, A., Mohammad Ismaili, N. and Debiri, A. (2016). Model 34000 human resources (standard award 34000). Tehran: Mehraban Eshar Institute of Books

Raadi Afsoran, Naqi, Rajaipour, Saeed, Bidram, Hamid, & Ghasemi, Behzad. (2013). Examining the relationship between transformational, exchange and non-interventional leadership styles with the tendency to change university administrators. Educational Leadership and Management Quarterly, 8(2), 49-65.

Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.

Safari, M. (2018). Investigating the relationship between managers' transformational leadership and teachers' empowerment, Powish Quarterly in Humanities Education, 15(17). 40-53.

Schoell,W., Dessler.C & Reinecke, J. (1993)," *Introduction to Business*" , USA : Allyn & Bacon.

Shaked, H., & Schechter, C. (2019). School middle leaders' sense making of a generally outlined education reform. *Leadership and Policy in Schools*, *18*(3), 412–432. https://doi.org/10.1080/15700763.2018.1450513

Shakuri Shaldehi, Abbas; Torani, Haider; Kurdistan, Angel; Delgoshai, Belda (2020), providing a model for improving the human resources of the education system with an emphasis on the fundamental change document, Educational Leadership and Management Quarterly, 15(1), 29-60.

Spillane, J. P., Diamond, J. B., Burch, P., Hallett, T., Jita, L., & Zoltners, J. (2002). Managing in the middle: School leaders and the enactment of accountability policy. *Educational Policy*, *16*(5), 731–762. https://doi.org/10.1177/ 089590402237311

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, *38*(5), 1442-1465.

Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. *Journal of management*, *23*(5), 679-704.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

Wagner, J. I., Cummings, G., Smith, D. L., Olson, J., Anderson, L., & Warren, S. (2010). The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: a systematic review. *Journal of nursing management*, *18*(4), 448-462.

Wang, R., Gibbons, P. T., & Heavey, C. (2017). A conceptual framework of middle managers' strategic role flexibility. In *Handbook of middle management strategy process research* (pp. 243-273). Edward Elgar Publishing.

Yuliaty, F. (2017). Employee Empowering through Information Technology and Creativity in Organizations. *International Journal of Economic Perspectives*, *11*(3), 54-59.

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]