

دوره ۱، شماره ۳

پاییز ۱۴۰۴

عنوان	صفحه	QR کد
بررسی تأثیر بهسازی نیروی انسانی و سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری وظیفه‌شناسی (مطالعه موردی: معلمان مدارس آذربایجان غربی) بهناز مهاجران، لیلا فیروزی و ارسطو عبدالله پور	۱-۱۳	
رابطه بین رهبری توزیعی با بهزیستی روان‌شناختی: نقش واسطه‌ای جو و اعتماد سازمانی معلمان فاطمه سهرابی و پیمان یارمحمدزاده	۱۴-۳۱	
بررسی رابطه استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کار آفرینانه میان مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهر کرد محسن خسروی و پروین جعفری نافچی	۳۲-۴۵	
ریشه‌های بی‌سوادی: روش رسانه‌ای-محلی برای مشارکت بی‌سوادان در دوره‌های سوادآموزی محمدرضا وحدانی اسدی و زهرا روحانی	۴۶-۶۰	
فرصت‌های پیش‌روی آینده درس تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران در افق ۱۴۳۰ محمود جباری، سارا کشکر، غلامعلی کارگر و فرزاد غفوری	۶۱-۷۳	
بررسی سطح تعارضات بین‌فردی و شغلی و شیوه حل و مدیریت تعارض: مطالعه موردی معلمان شهر سنندج آیناز قادری و ناصر شیربگی	۷۴-۹۲	



Autumn 2025

Vol 1, No 3

Title	Page	QR Code
Investigating the effect of improving human resources and work system with high commitment on employee performance considering the moderating role of conscientiousness (case study: West Azerbaijan school teachers)	1-13	
Behnaz Mohajeran, Leila Firouzi & Arastoo Abdullahpoor		
The relationship between distributed leadership and psychological well-being: The mediating role of teachers' organizational climate and trust	14-31	
Fatemeh Sohrabi & Peyman Yarmohammadzadeh		
Investigating the relationship between the use of smart technology and the perception of authentic leadership with entrepreneurial enthusiasm among elementary school principals in Shahrekord	32-45	
Mohsen Khosravi & Parvin Jafari Nafchi		
The Roots of Illiteracy: A Media-Local Approach to Engaging the Illiterate in Literacy Courses	46-60	
Mohammadreza Vahdani Asadi & Zahra Rouhani		
Opportunities for the future of physical education in Iran's education in the horizon of 2051	61-73	
Mahmod Jabari, Sara Kashkar, Gholamali Kargar & Farzad Ghafari		
An Investigation of the Level of Interpersonal and Occupational Conflicts and Strategies for Conflict Resolution and Management: A Case Study of Teachers in Sanandaj	74-92	
Aynaz Qaderi & Naser Shirbagi		



Investigating the effect of improving human resources and work system with high commitment on employee performance considering the moderating role of conscientiousness (case study: West Azerbaijan school teachers)

Behnaz Mohajeran ¹, Leila Firouzi ², Arastoo Abdullahpour³

1- Associate Professor, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

2- PhD student, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

3- PhD student, Department of Educational Sciences, Urmia University, Urmia, Iran

Article info	Abstract
Article type: Research Article Received: 2024/07/15 Accepted: 2024/09/18 pp: 1- 13 Keywords: Human Resource Improvement, Work System with High Commitment, Employee Performance, Conscientiousness.	Objective: Organizations in today's complex conditions can gain a strong competitive advantage by improving human resources and improving the performance of their employees. If human resources are managed properly, they can contribute to the success of the organization. Improving human resources and employee commitment is key to increasing employee productivity. The upcoming research is designed and implemented with the aim of investigating the effect of improving human resources and work system with high commitment on the performance of employees, taking into account the moderating role of conscientiousness. Methodology: The type of descriptive research is correlation and the method used is partial least squares. The statistical population of the research is made up of West Azerbaijan school teachers, among whom 384 people were selected based on Cochran's formula and random access sampling method to answer the questionnaire. Data analysis was done using SPSS 26 and Smart-PLS 3. Results: The results show that improving human resources and employee commitment has a positive and significant effect on employee performance. Also, the moderating effect of conscientiousness on the relationship between human resource improvement and work system with high commitment on employee performance was confirmed, so that people with high conscientiousness perform better under the influence of improvement methods. Conclusion: According to the results of the research, it is suggested that organizations take into account individual differences and the level of commitment and conscientiousness of their employees in the implementation of improvement measures and implement human resource improvement programs based on that. Managers should use measures such as creating an innovation environment, employee training, employee development programs, valuing and supporting them.



Citation: Mohajeran, B., Firouzi, L., & Abdullahpour, A. (2025). Investigating the effect of improving human resources and work system with high commitment on employee performance considering the moderating role of conscientiousness (case study: West Azerbaijan school teachers). *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(3), 1-13.



© The Author(s).

Publisher: Urmia University.

DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.121863>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.1.9>

¹ **Corresponding author:** Leila Firouzi, **Email:** leilalfirouzi@gmail.com



بررسی تأثیر بهسازی نیروی انسانی و سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری وظیفه‌شناسی (مطالعه موردی: معلمان مدارس آذربایجان غربی)

بهناز مهاجران^۱، لیلا فیروزی^۲، ارسطو عبدالله پور^۳

۱- گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۲- گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

۳- گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: سازمان‌ها در شرایط پیچیده کنونی، می‌توانند از طریق بهسازی نیروی انسانی و بهبود عملکرد کارکنان خود، مزیت رقابتی قوی کسب کنند. اگر منابع انسانی به درستی مدیریت شوند، می‌توانند به موفقیت سازمان کمک کنند. بهسازی منابع انسانی و تعهد کارمندان کلیدی برای افزایش بازده کارمندان است. پژوهش پیش رو با هدف بررسی تأثیر بهسازی نیروی انسانی و سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری وظیفه‌شناسی طراحی و اجرا شده است.
دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۲۵	روش تحقیق: نوع پژوهش توصیفی همبستگی و روش مورد استفاده حداقل مربعات جزئی می‌باشد. جامعه آماری تحقیق را معلمان مدارس آذربایجان غربی تشکیل داده‌اند که از بین آن‌ها ۳۸۴ نفر بر اساس فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری در دسترس اتفاقی جهت پاسخگویی به پرسش‌نامه انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم‌افزارهای SPSS 26 و Smart-PLS 3 انجام شده‌اند.
پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۲۸	یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهد که بهسازی نیروی انسانی و تعهد کارکنان، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان دارد. همچنین اثر تعدیلگری وظیفه‌شناسی بر رابطه بین بهسازی نیروی انسانی و سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان تأیید گردید به طوری که افراد با وظیفه‌شناسی بالا تحت تأثیر شیوه‌های بهسازی بهتر عمل می‌کنند.
صص: ۱-۱۳	نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها در اجرای اقدامات بهسازی تفاوت‌های فردی و میزان تعهد و وظیفه‌شناسی کارکنان خود را در نظر گرفته و بر اساس آن برنامه‌های بهسازی منابع انسانی را اجرا نمایند. مدیران بایستی از اقدامات نظیر ایجاد فضای نوآوری، آموزش کارکنان، برنامه‌های توسعه کارکنان، بها دادن و حمایت از آنها استفاده نمایند.
واژگان کلیدی: بهسازی نیروی انسانی، سیستم کاری با تعهد بالا، عملکرد کارکنان، وظیفه‌شناسی.	

استناد: مهاجران، بهناز؛ فیروزی، لیلا؛ و عبدالله پور، ارسطو. (۱۴۰۴). بررسی تأثیر بهسازی نیروی انسانی و سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری وظیفه‌شناسی (مطالعه موردی: معلمان مدارس آذربایجان غربی). نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، (۳)، ۱-۱۳.

ناشر: دانشگاه ارومیه.

DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.121863>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.1.9>



مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها به دنبال بهبود عملکرد خود هستند (Taleghani et al., 2016). زیرا میزان موفقیت سازمان‌ها در رسیدن به اهدافشان با عملکرد کارکنان ارتباط مستقیم دارد (Sanai Dashti et al., 2013). سازمان آموزش و پرورش نیز که از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی می‌باشد سعی در بهبود عملکرد کارکنان خود دارد. کارکنان با عملکرد بالا می‌توانند عملکرد سازمانی را بهبود بخشند و مزیت رقابت را افزایش دهند. تلاش برای ایجاد کارکنان با عملکرد بالا تحت تأثیر عوامل بسیاری مانند تفاوت‌های فردی و شخصیتی قرار می‌گیرد از این رو عملکرد شغلی معلمان در سازمان‌های آموزشی بسیار مهم است (laaly & Kharazmi, 2019).

یکی از فاکتورهای اصلی شخصیت، وظیفه‌شناسی و تعهد عاطفی است (Good et al., 2022). بر اساس این دو متغیر، بهسازی منابع انسانی ممکن است تأثیرات مختلفی روی افراد داشته باشد که به طور خاص با هدف بهبود عملکرد سازمانی از طریق تعهد کارکنان انجام می‌شود (Barrick et al., 2001). مقیاس‌های اندازه‌گیری تعهد و وظیفه‌شناسی که در پژوهش‌های غربی انجام شده‌اند و عموماً در جامعه پژوهشی دیگر به دلیل اعتبار و پایایی پذیرفته شده‌اند؛ اما کاربرد چنین مقیاس‌هایی در فرهنگ‌ها و کشورهای غیرغربی مشکل‌ساز بوده است (Wood & Albanese, 1995). از این رو نیاز به بازتعریف و اصلاح مقیاس تعهد کارکنان یا توسعه مقیاس جدیدی پیشنهاد می‌شود که ارزیابی تعهد کارکنان را مطابق با فرهنگ محلی و نیازهای سازمانی در آموزش و پرورش را انجام دهد. مشکل مرتبط با مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری تعهد را می‌توان با بهبود رویه‌ها و تجدید نظر یا جایگزینی آیت‌های مقیاس تعهد حل نمود (Lee et al., 2001).

انجام تحقیق در مورد تعهد با استفاده از مقیاس‌های اندازه‌گیری غربی در یک سازمان غیر غربی مشکل‌ساز است و ممکن است با بهبود روش‌ها و تجدیدنظر یا جایگزینی آیت‌های مقیاس متناسب با نیازهای محلی حل شود. یک راه حل عملی، توسعه معیارهایی است که منعکس‌کننده تعریف تعهد سازمانی بر اساس فرهنگ سازمانی خاص است. تعهد سازمانی را می‌توان با تعریف مجدد تعهد و ایجاد مقیاس تعهدی که از نظر فرهنگی مختص جامعه مورد مطالعه است، به طور مؤثر در سازمان انتخاب شده سنجید (Wasti, 2002).

پیشرفت یک کشور در اولین مرحله به نظام آموزشی آن وابسته است. در نظام آموزشی موفق، معلمان نقش حیاتی دارند و اعتقاد بر این است که عملکرد خوب دانش‌آموزان به کارایی نحوه تدریس معلمان آنها وابسته است. عملکرد شغلی معلمان یکی از مهمترین عوامل در تسهیل یادگیری دانش‌آموزان است و بدون تردید معلمان از مهمترین متخصصان برای آینده جامعه به شمار می‌روند و بدون وجود آنها نظام آموزشی از کار می‌افتد و دستیابی به این مهم نیازمند منابع انسانی توسعه یافته در آینده است و برای تحقق این هدف آرمانی، آموزش و پرورش، نیازمند تربیت نیروی انسانی متناسب با موقعیت راهبردی است و باید با کاوش و مطالعه در دنیای آینده، این مساله مهم را کشف و به بهسازی منابع انسانی بپردازند (Jalali & Jafari, 2022).

عملکرد شغلی معلمان یکی از عوامل کلیدی در تسهیل یادگیری دانش‌آموزان به شمار می‌رود. بدون شک، معلمان از مهم‌ترین عناصر برای آینده جامعه هستند و اختلال در عملکرد آنها می‌تواند نظام آموزشی را دچار اختلال کند. دستیابی به عملکرد مناسب نیازمند تربیت منابع انسانی توسعه‌یافته در آینده است. برای تحقق این آرمان، آموزش و پرورش باید نیروی انسانی متناسب با موقعیت‌های راهبردی آینده را تربیت کند و با بررسی و مطالعه در مورد آینده، به شناسایی و بهبود منابع انسانی بپردازد. با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده از جامعه آماری به این نتیجه رسیدیم که بهسازی نیروی انسانی بر روی تمامی کارکنان نتیجه مشابهی ندارد و کارکنان با توجه به تفاوت‌های فردی و میزان تعهد و وظیفه‌شناسی عملکردهای متفاوتی خواهند داشت. وظیفه‌شناسی به عنوان یک متغیر مشترک مطرح می‌شود که به لحاظ نظری متغیرهای کلیدی مطالعه حاضر را به هم پیوند می‌دهد. (Pak & Chang, 2023)

به طور کلی، هدف این پژوهش، گسترش تحقیقات قبلی در مورد تأثیرات بهسازی و تعهد بالای کارکنان بر عملکرد می‌باشد با این تفاوت که این مقاله به بخش آموزش و پرورش پرداخته است. علاوه بر این روشن کردن چگونگی عملکرد وظیفه‌شناسی معلمان به عنوان یک فیلتر تفسیری از شیوه‌های بهسازی نیروی انسانی در است که با تقویت ابعاد توانایی، انگیزه و فرصت‌ها تأثیر متفاوتی بر تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان دارد. با بررسی پیشینه پژوهش به این نتیجه رسیدیم که تعداد اندکی از مطالعات پیشین

چگونگی تأثیر ویژگی‌های فردی بر عملکرد را بررسی کرده‌اند. در ادامه این تحقیقات ما متغیر وظیفه‌شناسی را به‌عنوان یک گرایش فردی در نظر می‌گیریم که به طور سیستماتیک تأثیر سیستم کاری با تعهد بالا و بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان را تعدیل می‌کند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، پاسخگویی به این سؤالات است که آیا بهسازی نیروی انسانی و سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان تأثیر دارند؟ و آیا وظیفه‌شناسی می‌تواند تأثیر بهسازی نیروی انسانی و سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان را تعدیل نماید؟

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

عملکرد کارکنان^۱

تلاش یک گروه یا سازمان برای دستیابی به اهداف تعیین شده عملکرد نامیده می‌شود. همچنین می‌توان آن را به‌عنوان میزانی که یک وظیفه معین به درستی و در راستای اهداف موردنظر برای دستیابی به گروه، فرد یا سازمان انجام می‌شود تعبیر کرد. عملکرد، نتایج یک فعالیت را که برای دستیابی به یک هدف مشخص تعیین می‌شود، توصیف می‌کند. از سوی دیگر، عملکرد نشان‌دهنده سطحی است که در آن یک فرد، گروه یا مؤسسه می‌تواند یک کار را از نظر کمی و کیفی انجام دهد (Wahyudi et al., 2022). عملکرد کارکنان تعیین‌کننده موفقیت یا عدم موفقیت یک سازمان است. اثرات مالی و غیر مالی کارکنان یک سازمان مرتبط با اهداف آن، عملکرد کارکنان نامیده می‌شود (Anitha, 2014). عملکرد به چگونگی اقدام یک فرد در طول مدت زمان معین، در مقایسه با استانداردهای کاری، اهداف، یا معیارهای از پیش تعیین‌شده مورد توافق دوجانبه اشاره دارد؛ بنابراین، عملکرد ناشی از کار یا دستاوردهای کارکنان در زمینه شغل خود است و می‌تواند مستقیماً در بهره‌وری هم از نظر کمیت و هم در کیفیت منعکس شود (Afrin et al., 2023). از جمله مواردی که بر روی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد تعهد می‌باشد. بین تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان رابطه مثبت وجود دارد که نشان می‌دهد، کارکنانی که احساس می‌کنند رفتار یک شرکت نسبت به آنها خوب است (مانند رفتار منصفانه، مشارکت در تصمیم‌گیری) وابستگی عاطفی آنها را افزایش داده تعهد به شرکت و به نوبه خود، عملکرد آنها نیز ممکن است بهبود یابد. عامل دیگری که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد بهسازی منابع انسانی در سازمان می‌باشد به طوری که آموزش و بهسازی هم به تغییر رفتار فرد مربوط می‌شود و هم به تغییر عملکرد شغلی او، هدف از آموزش اصلاح و بهبود سریع عملکرد شغلی است و هدف از بهسازی و توسعه، آماده ساختن فرد برای مسئولیت‌های شغلی آینده از طریق دستیابی به تجارب، دانش، مهارت و نگرش‌ها است (Costa Jr & McCrae, 1992).

بهسازی نیروی انسانی^۲

اقدامات بهسازی نیروی انسانی بر اساس دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های یک کارمند برای کسب نتایج بهتر می‌باشد. برخی از سازمان‌ها بر روی فرد مناسب برای شغل مناسب تمرکز می‌کنند و افرادی را به کار می‌گیرند که دانش و پتانسیل انجام شغل مورد نظر را دارا باشد (Saffar & Obeidat, 2020). مدیریت منابع انسانی نقش حیاتی در سازمان‌ها دارد. درحالی‌که سایر منابع مانند ماشین‌آلات، ساختمان‌ها و سرمایه می‌توانند تمام شوند، انسان‌ها به‌عنوان یک منبع پایدار کمک‌های ارزشمندی به سازمان‌ها ارائه می‌کنند (Obeso et al., 2020). بهسازی و مدیریت منابع انسانی به طور مثبت بر عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد، بهبود عملکرد زمانی امکان‌پذیر است که کارکنان با افزایش تعهد، ادراکات خود را تغییر دهند (Anwar & Abdullah, 2021). در بهسازی منابع انسانی تسهیم دانش رفتاری است که نمی‌توان فقط از طریق سیاست‌ها و قوانین اجرا نمود، بلکه از طریق انعطاف‌پذیری و فراهم کردن فرصت‌ها برای کارکنان، اتفاق می‌افتد. به طور مشابه، مدیران منابع انسانی نه تنها بر اهداف سازمانی، بلکه بر مشارکت‌های ذهنی و مالی کارکنان از طریق مزایای روان‌شناختی تمرکز می‌کنند (Caballero-Anthony et al., 2021). با توجه به افزایش آگاهی سازمان‌ها از نقش بهسازی منابع انسانی به‌عنوان یک محرک کلیدی برای عملکرد سازمان، تقاضای بیشتری از واحد منابع

¹ Employee performance

² Improvement of human resources

انسانی سازمان‌ها برای گنجاندن برنامه‌های توسعه و بهسازی مؤثر کارکنان به وجود می‌آید. آموزش مؤثر و توسعه کارکنان، سرمایه‌گذاری هستند، نه هزینه، زیرا از طریق مزیت رقابتی و افزایش عملکرد هزینه‌های خود را جبران می‌کنند (Wash, 2023). آموزش و بهسازی منابع انسانی فعالیت‌های مهمی در تمام سازمان‌ها هستند. بهره‌وری منابع انسانی به طور تصادفی ارتقا نمی‌یابد، بلکه باید پیش نیازهای سازمانی و ساختاری موردنیاز آن فراهم و دائماً مورد توجه سازمان قرار گیرد (Khurdegir et al., 2017).

سیستم کاری با تعهد بالا^۱

سیستم کاری تعهد بالا به آن دسته از اقدامات منابع انسانی اشاره دارد که بین آن‌ها هم‌سویی افقی وجود دارد ضمن اینکه از طریق هم‌سوزی اهداف کارکنان با اهداف سازمان و ایجاد رابطه سودمند دوطرفه موجب ایجاد انگیزه کافی در کارکنان برای بروز رفتارهای اختیاری می‌شود. هدف سیستم کاری تعهد بالا ایجاد شرایطی است که به کارکنان بفهماند سازمان به خواسته‌ها و نیازهای آنها توجه می‌کند تا کارکنان به اهداف سازمان متعهد شوند و برای تحقق اهداف سازمان سرسختانه تلاش کنند (Seyedjavadin & Rezaei, 2015). تعهد کارکنان یکی از موردبحث‌ترین و انتقادی‌ترین زمینه‌های مطالعاتی می‌باشد (Meyer & Allen, 1991). در رابطه با تعهد حداقل سه موضوع کلی وجود دارد: دلبستگی عاطفی به سازمان، هزینه‌های ادراک شده ترک سازمان و تعهد به ماندن در سازمان (Ogba, 2008). بیشتر انتقادات و ضعف‌های یافته شده در تعاریف تعهد به‌موجب تعاریف رشته‌های مختلف از تعهد است که معنای خاص خود را به این مفهوم نسبت دادند و پیچیدگی‌های موجود در درک این مفهوم را افزایش دادند (Mowday, 1999). تعهد (عاطفی) به طور کلی به چهار دسته تقسیم می‌شود: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های مرتبط با شغل و تجربیات کاری. ویژگی‌های شغلی عینی و تجربیات کاری، ذهنی هستند. بسیاری از این تعاریف بر رفتارهای مرتبط با تعهد تمرکز دارند. به‌عنوان مثال، وقتی در مورد فردی صحبت می‌کنیم که «به اعمالش مقید است» یا «رفتارهایی که فراتر از انتظارات رسمی و یا هنجاری است»، در واقع بر تظاهرات آشکار تعهد تمرکز می‌کنیم. رفتارهای کارکنان متعهد اقداماتی است که در آن افراد تصمیم می‌گیرند خود را به سازمان مرتبط کنند (Allen, 2003). تعهد سازمانی به‌عنوان یک حالت روانی با حداقل سه جزء قابل تفکیک، با عنوان‌های «میل»، «نیاز» و «تعهد» کارکنان برای حفظ اشتغال در سازمان بیان می‌شود (Mowday et al., 1979). تعهد کارکنان به میزان ارتباط روان‌شناختی کارکنان با سازمان‌هایشان گفته می‌شود که با تمایلات مستمر برای به‌کارگیری در سازمان مرتبط است و به‌صورت احساس عاطفی، پیوند، مشارکت و در نظر گرفتن جایگزین‌ها، فداکاری‌ها و هزینه‌های ناشی از درون سازمان بیان می‌شود (Ogba, 2008).

وظیفه‌شناسی^۲

وظیفه‌شناسی به میزان برنامه‌ریزی، تسلیم قوانین بودن، مصمم بودن در هر موضوعی مربوط می‌شود. در واقع وظیفه‌شناسی درجه‌ای است که یک فرد، موفقیت مدار، دقیق، سخت‌کوش، برنامه‌ریز، با پشتکار، مسئولیت‌پذیر و کامل است. (Costa Jr & McCrae, 1992). کارکنان وظیفه‌شناس ترجیح می‌دهند درست کار کنند، رقابتی و متعهد به کار هستند. افراد وظیفه‌شناس را می‌توان برای ایفای نقش واسطه‌ای بین مدیریت و کارکنان انتخاب کرد، آنان توسط سایر همکاران، مناسب در نظر گرفته شوند تا بتوانند مسائل مطرح شده را حل کنند (Sari, 2020). بسیاری از مطالعات قبلی بیان کرده‌اند که وظیفه‌شناسی می‌تواند استرس کاری را کمتر کند، زیرا یک فرد وظیفه‌شناس خود را برای عوامل پیش‌بینی شده‌ای که می‌تواند باعث استرس شود سازماندهی می‌کند و با یافتن راه حل برای مشکلات، با استرس مقابله کرده و از افکار مخرب و غیرمولد جلوگیری می‌کند. در هنگام مقابله با استرس در مقایسه با فردی با وظیفه‌شناسی پایین‌تری دارد، موفق‌تر عمل می‌کند (DeLongis & O'Brien, 1996). وظیفه‌شناسی یکی از ویژگی‌های شخصیتی است که توسط مونت و باریک^۱ (۱۹۹۱)، به عنوان قابل اعتماد بودن، مسئول بودن، سختکوشی و دقیق بودن، تعریف شده است. وظیفه‌شناسی، ویژگی وسیعی است که هم شامل اطمینان و هم حرکت در جهت پیشرفت است. افراد وظیفه‌شناس یا باوجدان، تمایل به پیگیری کارها و پیشرفت‌گرایی دارند و کارکنانی سختکوش و وظیفه‌شناس هستند. افراد وظیفه‌شناس از قوانین پیروی می‌کنند و از رفتارهای مورد انتظار در یک موقعیت خاص آگاه هستند (Mehdad et al., 2019).

^۱ Work system with high commitment

^۲ Conscientiousness

با توجه به اینکه کارکنان وظیفه‌شناس به‌عنوان افرادی با انگیزه، منضبط و قابل اعتماد شناخته می‌شوند. اغلب کارفرمایان در فرایند استخدام به شدت به دنبال این‌گونه کارکنان هستند. عملکرد فرد معمولاً به‌عنوان بازده کارمند در نظر می‌شود؛ زیرا نشان‌دهنده اثربخشی افراد در مشاغل تعیین شده است (Chang et al., 2020).

پیشینه نظری پژوهش

(Jalali & Jafari, 2022) در پژوهشی با عنوان "نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان" دریافتند که کاربرد مدیریت دانش و آموزش و بهسازی نیروی انسانی با فراهم کردن شرایطی برای بهره‌وری بیشتر از سرمایه انسانی، ایجاد بازخوردهای شغلی، یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر، رضایتمندی متقاضیان، برانگیختن انگیزه و همچنین خلاقیت و نوآوری، زمینه میل و انگیزش به کار و پیشرفت شغلی را به وجود می‌آورد و در نهایت موجب بهبود عملکرد شغلی می‌شود.

براساس تئوری پیشنهاد شده توسط (Appelbaum et al., 2000) عملکرد سازمانی تابعی از توانایی، انگیزه و فرصت برای مشارکت کارکنان می‌باشد و همچنین عنوان می‌کنند که فعالیت‌های خاص منابع انسانی که در رابطه با بهبود عملکرد سودمند می‌باشند. امروزه اندیشمندان دانش مدیریت با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های پیوسته‌ای که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، به این نتیجه رسیده‌اند که مهمترین عامل کسب مزیت رقابتی در سازمان‌ها، منابع انسانی است. تعهد سازمانی یک نگرش درباره وفاداری کارکنان به سازمان و فرایند مستمری است که از طریق آن اعضای سازمان علاقه خود را به سازمان، موفقیت و کارایی پیوسته آن نشان می‌دهند. تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی آن‌ها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر، کاهش خروج کارکنان از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و نیز موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه داشته باشد (Bagheri & Tavallaee, 2010).

(El-Kassar & Singh, 2019) ضمن بیان رابطه مثبت بین سیستم‌های کاری با تعهد بالا و عملکرد کارکنان توضیح می‌دهد که در سیستم‌های کاری با تعهد بالا، کارکنان از نظر عاطفی یا شناختی با سازمان پیوند می‌خورند و برای دستیابی به اهداف به بهترین شکل ممکن، صادقانه، صمیمانه و با احساس مسئولیت نسبت به سازمان تصمیم‌گیری و فعالیت‌ها را انجام می‌دهند.

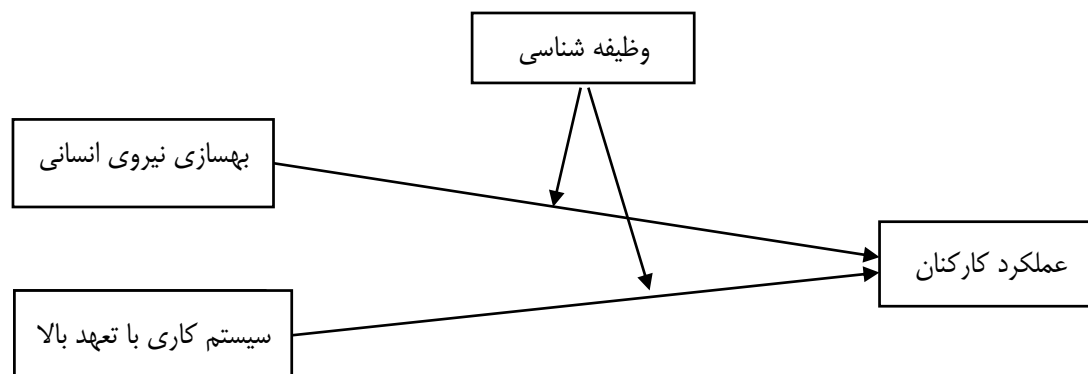
(Whitener, 2001) در پژوهش خود ضمن طراحی چارچوب مفهومی بیان می‌دارد، سیستم کاری با تعهد بالا با تشویق کارکنان به مشارکت در سازمان و کار داوطلبانه برای حمایت از اهداف سازمانی، اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد، همچنین با کاهش مصرف منابع در نظارت بر نگرش‌ها و رفتارهای آنها موجب افزایش کارایی می‌شود.

(Al Doghan, 2022) در مطالعه خود به بیان روابط بین روابط شیوه‌های نیروی انسانی و تعهد و عملکرد کارکنان می‌پردازد و بیان می‌دارد که اجرای مؤثر شیوه‌های منابع انسانی نقش مهمی در توسعه تعهد کارکنان و بهبود عملکرد کارکنان دارد. پژوهش نشان داد که شرکت‌هایی که مدیریت منابع انسانی در هنگام تصمیم‌گیری، بهسازی و بهبود شرایط نیروی انسانی را در نظر دارند کارکنان آن‌ها از مهارت‌هایی مانند اعتماد به نفس، تفکر تحلیلی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های حل مسئله و پاسخ‌گویی برخوردار هستند و می‌توانند وظایف خود را با توجه به ماهیت بخش مربوطه به نحو بهتری انجام دهند. آن‌ها در این مطالعه به این نتیجه رسیدند که وقتی شیوه‌های منابع انسانی به طور مؤثر اجرا می‌شوند، رفتار سازمانی را توسعه می‌دهند و در نتیجه تعهد کارکنان و عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشند.

(Garg et al., 2021) در پژوهش خود بیان می‌دارد که وظیفه‌شناسی با شیوه‌های بهسازی منابع انسانی در ارتباط است. با توجه به اینکه افراد وظیفه‌شناس اغلب به‌عنوان خود انضباط شناخته می‌شوند (Costa Jr & McCrae, 2000)، مطالعه آنها نشان می‌دهد که شیوه‌های بهسازی منابع انسانی برای کارکنانی که وظیفه‌شناسی بالایی دارند بهتر عمل می‌کند، درحالی‌که در میان افرادی که وظیفه‌شناسی و وجدان کاری کمتری دارند اهمیت کمتری دارد. افراد وظیفه‌شناس تمایل دارند تا از آنچه در سازمان‌ها در دسترس آنها است به بهترین شکل استفاده کنند، و عملکرد شغلشان را افزایش دهند و در نتیجه، تعهد را افزایش دهند. اهمیت شیوه‌های بهسازی نیروی انسانی به طور متفاوتی در فضای ادراکی فرد وزن‌گذاری می‌شود که در رفتارهای آتی او تفاوت ایجاد می‌کند.

لذا با توجه به پیشینه نظری و تجربی فوق، فرضیات پژوهش به صورت زیر مطرح می‌شود:

۱. بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد معلمان آذربایجان غربی تأثیر مثبتی دارد.
۲. سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد معلمان آذربایجان غربی تأثیر مثبتی دارد.
۳. وظیفه‌شناسی تأثیر بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد معلمان آذربایجان غربی را به طور معناداری تعدیل می‌کند.
۴. وظیفه‌شناسی تأثیر سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد معلمان آذربایجان غربی را به طور معناداری تعدیل می‌کند.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

مواد و روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع‌آوری اطلاعات پیمایشی می‌باشد. نوع پژوهش توصیفی همبستگی و روش مورد استفاده حداقل مربعات جزئی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه معلمان استان آذربایجان غربی و حدود ۲۴۰۰ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول تعیین حجم نمونه کوکران، برای رعایت احتیاط در این تحقیق نسبت موفقیت را حداکثر در نظر گرفتیم و با در نظر گرفتن ضریب خطای ۵ درصد، تعداد نمونه ۳۸۴ به دست آمده است. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر به صورت در دسترس اتفاقی است که نهایتاً داده‌های پژوهش با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری نرم‌افزار Smart PLS3 تحلیل گردید. روایی پرسش‌نامه هم به طریق صوری و محتوایی (قراردادن در اختیار اساتید محترم دانشگاه) و هم از طریق آزمون روایی همگرا، واگرا و تحلیل عاملی مورد تأیید قرار گرفته، جهش سنجش پایایی نیز آزمون آلفای کرونباخ انجام شد. سنجش عملکرد سازمانی از طریق پرسشنامه هرسی و گلد اسمیت صورت گرفت. پایایی این پرسش‌نامه با استفاده از روش آلفای کرونباخ برای تمامی ابعاد پرسشنامه‌ها بیش از ۰,۷ بدست آمد که نشان از پایایی مناسب ابزار پژوهش داشت (Asgarani & Asghari, 2017). آلفای پرسشنامه بهسازی نیروی انسانی بالای ۰,۷ بدست آمد که نشان دهنده پایایی قابل قبول این پرسشنامه می‌باشد (Jalali & Jafari, 2022). برای سنجش سیستم کاری با تعهد بالا از پرسشنامه بالفور و وکسلر استفاده شده که ضریب پایایی به روش آلفای کرونباخ ۰,۷۸ را برای تعهد کلی گزارش کردند (Monajati et al., 2014). پرسشنامه وظیفه‌شناسی، براساس هنجاریابی این پرسشنامه در ایران، پایایی آن را براساس آلفای کرونباخ ۰,۸۷ گزارش نموده‌اند (Mehdad et al., 2019). پایایی ابزار گردآوری اطلاعات در تحقیق حاضر پرسشنامه استاندارد است که ساختار آن در جدول (۱) آمده است.

جدول ۱- ساختار کلی پرسش‌نامه

متغیرها	تعداد گویه‌ها	منبع
بهسازی نیروی انسانی	۱۴	(ولیا و جانشون، ۲۰۱۰)
سیستم کاری با تعهد بالا	۸	(بالفور و وکسلر، ۱۹۹۶)
عملکرد کارکنان	۹	(هرسی و گلد اسمیت، ۱۹۸۱)
وظیفه‌شناسی	۹	(مک کرا و کاستا، ۱۹۹۲)

بحث و ارائه یافته‌ها

در این پژوهش ابتدا به بررسی و تحلیل توصیفی جمعیت شناختی نمونه بر اساس متغیرهای جنس، سن و میزان تحصیلات پرداخته شده است که نتایج آن در جدول (۲) آورده شده است.

جدول ۲- تحلیل توصیفی

متغیرهای زمینه‌ای	طبقه بندی	فراوانی	درصد فراوانی
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۲۴	۳۲/۳
	۳۰ تا ۴۰	۸۷	۲۲/۷
	۴۱ تا ۵۰	۹۳	۲۴/۲
	۵۱ تا ۶۰	۶۲	۱۶/۱
	۶۰ به بالا	۱۸	۴/۷
جنسیت	مرد	۱۸۶	۴۸/۴
	زن	۱۹۸	۵۱/۶
میزان تحصیلات	دیپلم و پایین‌تر	۰	۰
	فوق دیپلم	۱۵۶	۴۰/۱
	لیسانس	۹۸	۲۶
	فوق لیسانس	۹۱	۲۳/۷
	دکتر و بالاتر	۳۹	۱۰/۲
جمع کل	---	۳۸۴	۱۰۰٪

بررسی نرمال بودن توزیع آماری

جهت تعیین نرمال بودن توزیع متغیرها از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف^۱ استفاده شده است. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف در جدول (۳) برای هر یک از متغیرهای تحقیق آورده شده است. مقدار احتمال معنی‌داری برای تمامی متغیرها از ۰/۰۵ بیشتر است، لذا فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها برای این متغیرها پذیرفته می‌شود. با وجود نرمال بودن داده‌ها به دلیل قابلیت آزمون تئوری‌ها در قالب معادلات میان متغیرها، از PLS برای تحلیل استفاده گردیده است.

جدول ۳- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

تعداد نمونه	بهسازی نیروی انسانی	سیستم کاری با تعهد بالا	وظیفه‌شناسی	عملکرد کارکنان
۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴	۳۸۴
کولموگروف - اسمیرنوف (Z)	۰/۲۷	۰/۴۲	۰/۰۷۷	۰/۵۱
احتمال معناداری (Sig)	۰/۲۴	۰/۰۸	۰/۳۱	۰/۱۴
نتیجه	نرمال	نرمال	نرمال	نرمال

جدول ۴- معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیرها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا (AVE)
بهسازی نیروی انسانی	۰/۸۱	۰/۸۸	۰/۵۶۴
سیستم کاری با تعهد بالا	۰/۷۳	۰/۷۹	۰/۶۶۷
وظیفه‌شناسی	۰/۸۴	۰/۸۷	۰/۷۹۵
عملکرد کارکنان	۰/۸۹	۰/۹۱	۰/۵۹۷

همان‌طور که در جدول (۴) نشان داده شده است، پایایی ترکیبی متغیرها بالاتر از ۰/۷۰ است و نشان از پایایی مناسب مدل دارد.

^۱ Kolmogorov-Smirnov

^۲ Significance probability

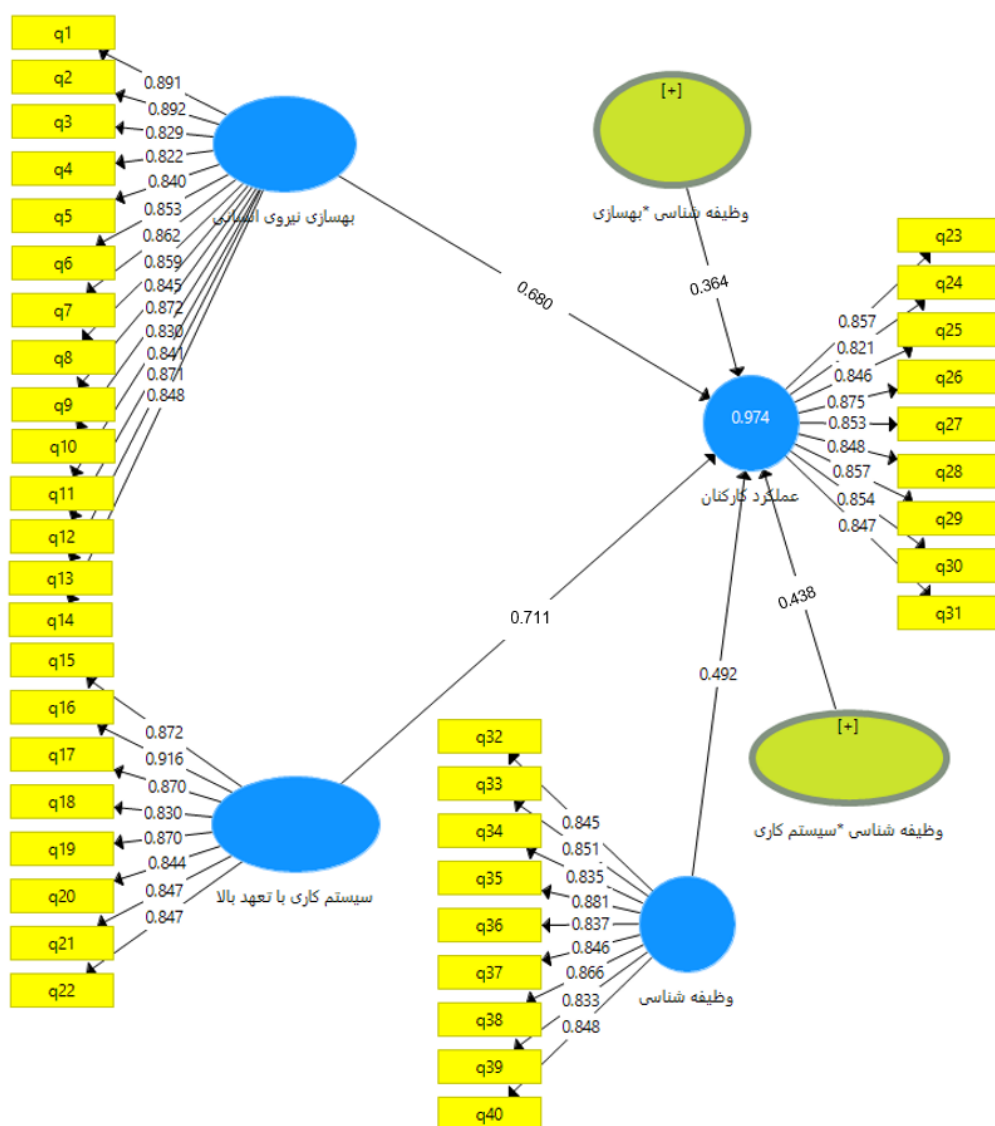
جدول ۵- قدرت پیش‌بین مدل، مقادیر Q2

سازه	SSO	SSE	1-SSE/SSO
بهبودی نیروی انسانی	۶۵۶	۸۷/۳۲	۰/۷۶۵
سیستم کاری با تعهد بالا	۵۸۷	۱۱۲/۵۶۷	۰/۶۹۲
وظیفه‌شناسی	۵۸۷	۶۷۳/۷۶۷	۰/۷۸۴
عملکرد کارکنان	۸۶۷	۳۶۶/۸۹۷	۰/۶۶۸

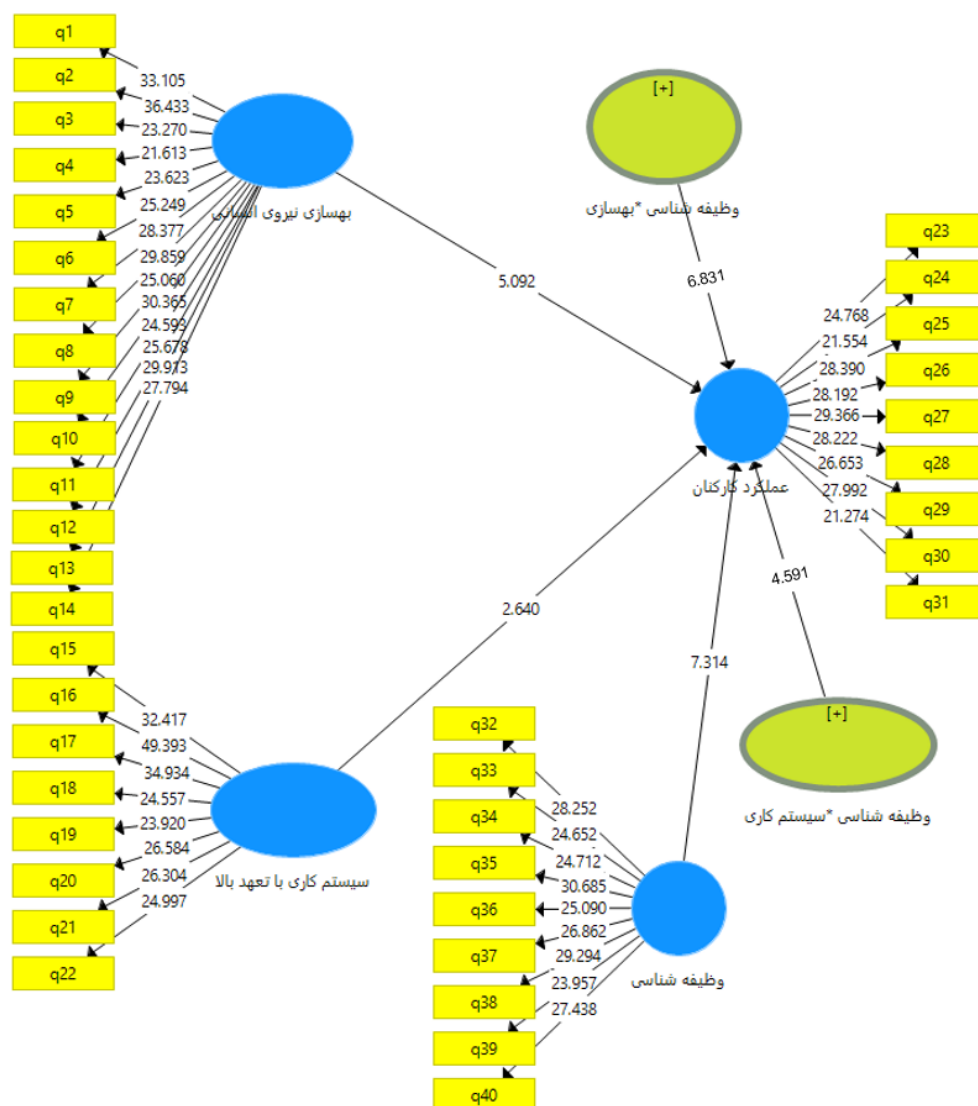
اگر مقدار Q2 بیشتر از ۰/۳۵ باشد نشان دهنده قوی بودن مدل می باشد. همان‌طور که در جدول (۵) مشاهده می‌شود، تمامی متغیرها در میزانی بالاتر از ۰/۳۵ هستند که این نشانگر قدرت پیش‌بینی قوی مدل در خصوص سازه‌ها است و برازش مناسب مدل ساختاری پژوهش را تأیید می‌سازد.

آزمون فرضیه‌ها

نتایج آزمون فرضیه‌های مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش در قالب اشکال (۲،۳) ارائه شده است. در این مدل‌ها مقادیر بارهای عاملی متغیرهای آشکار برای تمامی متغیرها بالای ۰/۴ است؛ بنابراین مدل اندازه‌گیری پایایی لازم را داشته و تأیید می‌شود.



شکل ۲- ضرایب مسیر با احتساب متغیر تعدیلگر



شکل ۳- ضرایب معنی داری با احتساب متغیر تعدیلگر

جدول ۶- آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق

ردیف	فرضیه‌های پژوهش	ضرایب مسیر	مقادیر t	نتیجه
۱	بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی دارد.	۰/۶۸۰	۵/۰۹۲	تأیید
۲	سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی دارد.	۰/۷۱۱	۲/۶۴۰	تأیید
۳	وظیفه‌شناسی تأثیر بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان را به طور معناداری تعدیل می‌کند.	۰/۳۶۴	۶/۸۳۱	تأیید
۴	وظیفه‌شناسی تأثیر سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان را به طور معناداری تعدیل می‌کند.	۰/۴۳۸	۴/۵۹۱	تأیید

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

نتایج فرضیه اول نشان داد که بر اساس یافته‌های آمار استنباطی ضریب مسیر بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان به میزان ۰/۶۸۰ برآورد شده است. با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) برابر با ۵/۰۹۲ و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشد؛ میتوان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان تأثیر مثبتی دارد. در تبیین فرضیه اول میتوان بیان نمود که آموزش و بهسازی منابع انسانی با تشخیص کمبودها، نیاز سنجی و برآورد احتیاجات آموزشی و پرورشی، و طرح ریزی تمهیداتی برای آموزش و بهسازی منابع انسانی به ایجاد و اصلاح استانداردهای آموزشی، مشخص کردن برنامه‌های موجود آموزش از نظر اعتبار، اعتماد و اثربخشی میسر دازد و با کاربرد آموزش و کارآموزی،

ارز شیایی عملکرد کارکنان، نتایج ارز شیایی عملکرد کارکنان، مدیریت کارراهه (م سیر شغلی) نظام پاداش و انضباط به بهبود عملکرد شغلی منجر میشود (Jalali & Jafari, 2022).

نتایج فرضیه دوم نشان داد که تأثیر متغیر سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان با ضریب مسیر $0/711$ و مقدار آماره تی $2/640$ مورد قبول واقع شده است. در تبیین یافته‌های این فرضیه میتوان چنین بیان نمود که تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان موجب می‌شود که آن‌ها وظایف خود را به نحو احسن انجام دهند و در مسیر دستیابی به اهداف سازمان از هیچ تلاشی فروگذار نکنند. این سطح بالای تعهد همچنین به افراد کمک می‌کند تا از پذیرش مسئولیت‌های محول شده شانه خالی نکنند. بنابراین، افزایش تعهد کارکنان به سازمان می‌تواند به بهبود عملکرد آن‌ها و همچنین تأثیر مثبت بر بهره‌وری منابع انسانی منجر شود.

فرضیه سوم نیز با ضریب مسیر $0/364$ و مقدار عدد معناداری $6/831$ نشانگر تأیید فرضیه مبنی بر نقش تعدیلگری وظیفه‌شناسی در رابطه بین بهسازی نیروی انسانی بر عملکرد کارکنان می‌باشد. در بررسی چگونگی عملکرد، وظیفه‌شناسی به عنوان یک فیلتر تف سیری از شیوه‌های منابع انسانی عمل می‌کند که با تقویت ابعاد توانایی، انگیزه و فرصت‌ها تأثیر متفاوتی بر تعهد عاطفی و عملکرد کارکنان دارد. زمانی که اهداف و پاداش‌های فردی کاملاً با اهداف سازمان هم سو باشد، کارکنان درک می‌کنند که به طور معناداری به سازمان وابسته هستند و در نتیجه عملکرد آن‌ها به طور فزاینده‌ای بهبود پیدا خواهد کرد.

نتایج فرضیه چهارم با ضریب مسیر $0/364$ و مقدار عدد معناداری $6/831$ نشان می‌دهد که وظیفه‌شناسی تأثیر سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان را به طور معناداری تعدیل می‌کند. همچنین در تبیین نقش تعدیل‌کنندگی وظیفه‌شناسی می‌توان گفت، این ویژگی به عنوان یک منبع فردی هنگامی که در تعامل با سیستم کاری با تعهد بالا قرار می‌گیرد، تأثیری مثبت و مضاعف داشته و موجب افزایش عملکرد می‌شود. به عبارتی هنگامی که افراد وظیفه‌شناس دارای تعهد نسبت به سازمان باشند، به دلیل ویژگی شخصیتی وظیفه‌شناسی، شدت عملکرد آن‌ها افزایش پیدا می‌کند.

بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر در ارتباط با تأثیر بهسازی نیروی انسانی و سیستم کاری با تعهد بالا بر عملکرد کارکنان با در نظر گرفتن نقش تعدیلگری وظیفه‌شناسی با یافته‌های پژوهش‌های (Jalali & Jafari, 2022)، (Saffar & Obeidat, 2020)، (El-Kassar & Singh, 2019)، (Whitener, 2001)، (Al Doghan, 2022)، (Mehdad et al., 2019)، (Bagheri & Tavallaei, 2010) همخوانی نسبی دارد. با مقایسه نتایج حاصل از این پژوهش با تحقیقات ذکر شده به این نتیجه می‌رسیم که هر چه بیشتر نیازهای روان‌شناختی کارکنان را بشناسیم و سازمان تفاوت‌های کارکنان را در برنامه‌ریزی‌های خود مورد توجه قرار دهد آنها به اندازه کافی شایستگی برای تأثیرگذاری بر عملکرد سازمان احساس می‌کنند.

یافته‌های ما در این پژوهش سه پیشنهاد ارائه می‌دهد. اول، پیشنهاد می‌شود که شیوه‌های بهسازی منابع انسانی تا حد ممکن متناسب با ویژگی‌های فردی باشد. این به معنای طراحی فردی شیوه‌های منابع انسانی مطابق با نیازهای هر کارمند نیست، زیرا انجام این کار عملاً غیرممکن است. ولی می‌توان طراحی شیوه‌های منابع انسانی انعطاف‌پذیری در محتوا و فرایندها داشته باشند. می‌توان این کار را با عدم تفصیل بیش از حد قوانین و رویه‌ها در هنگام اجرای خطمشی‌های منابع انسانی انجام داد، و تصمیم‌گیری در مورد شرایط مورد توافق دوجانبه را به مدیران و کارمندان واگذار کرد به طوری که ارزش‌های اساساً مدیریت منابع انسانی سازمان را به خطر نینداخت. سپس مجریان که اغلب مدیران تیم هستند می‌توانند صلاحیت خود را به گونه‌ای به کار گیرند که هنگام اعمال شیوه‌های منابع انسانی به زیردستان خود، بهترین استفاده را تعدیل داشته باشند.

دوم، برای بهبود عملکرد شغلی معلمان، برگزاری گردهمایی‌های علمی-آموزشی، نشست‌ها و سمینارها، همایش‌های تخصصی، جلسات دوره‌ای تخصصی در حوزه‌ها و رشته‌های مختلف ضروری است. این فعالیت‌ها به آگاهی‌رسانی عمومی به معلمان و معرفی مزایای بهسازی نیروی انسانی، به ویژه در زمینه آموزش، کمک می‌کند و زمینه‌های لازم برای ارتقا عملکرد در محیط‌های آموزشی را فراهم می‌آورد.

سوم، مطالعه حاضر بیندیشی را در مورد چگونگی به کارگیری روش‌های بهسازی نیروی انسانی ارائه می‌دهد و برای انجام پژوهش‌های آینده ارائه می‌دهد. عملکرد افزایش انگیزه زمانی که سطح وظیفه‌شناسی کمتر از حد مطلوب است یا زمانی که برنامه‌ها و ابزارهای استخدامی موجود ناکارآمد هستند باعث خواهد شد اقدامات بهسازی نیروی انسانی نیز مثمر‌تر واقع نشود.

به‌طور کلی، بینش این مطالعه این است که یک سازمان می‌تواند از منابع در بهترین حالت با تنظیم معماری منابع از سانی برای مطابقت با ویژگی‌های افرادش استفاده کند.

منابع

- باقری، مسلم؛ و تولایی، روح اله. (۱۳۸۹). بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان ها. توسعه انسانی پلیس، ۷(۳۰)، ۷۳-۹۶
<https://sid.ir/paper/132832/fa>
- جلالی، لیلا؛ و جعفری، مهتاب. (۱۴۰۱). نقش میانجی بهسازی منابع انسانی در رابطه بین مدیریت دانش بر عملکرد شغلی معلمان. مدیریت و چشم انداز آموزش، ۴(۳)، ۱-۱۷. doi: 10.22034/jmep.2022.351391.1129
- خرده گیر، سعیده؛ عسکری، حمید؛ و رنجبر، مختار. (۱۳۹۶). بررسی شاخص های بهسازی منابع انسانی و تأثیر آن بر اثربخشی عملکرد کارکنان. رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۸(پیاپی ۳۰)، ۲۶۲-۲۴۵. <https://sid.ir/paper/496527/fa>
- سنایی دشتی، ناصر؛ کلاهی، مریم؛ و مرجانی، امیربابک. (۱۳۹۲). رفتار شهروندی سازمانی مدیران و عملکرد کارکنان آموزش و پرورش. مدیریت کسب و کار، ۱۹، ۲۵-۴۴. <http://noo.rs/gdjf8>
- سیدجوادین، سیدرضا؛ و رضایی، سعید. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی. پژوهش های مدیریت عمومی، ۸(۲۷)، ۲۳-۴۴. <https://sid.ir/paper/498323/fa>
- طالقانی، غلامرضا؛ غفاری، علی؛ و حقیقی، محمد. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر ابزار مدیریت منابع انسانی بر بهبود عملکرد سازمانی میان کارکنان دانشگاه تهران. مدیریت دولتی، ۱۸(۱)، ۱-۱۴. <https://sid.ir/paper/139913/fa>
- عسکری، احمد. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر بهسازی منابع انسانی شرکت برق منطقه ای هرمزگان، دومین همایش ملی تحول در برنامه درسی، لامرد. <https://civilica.com/doc/983395>
- عسگرانی، مرتضی؛ و اصغری، مرتضی. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در کارکنان شهرداری منطقه ۴. شباک، ۳(۴) (پیاپی ۲۳)، ۱۳-۲۴. <https://sid.ir/paper/515063/fa>
- علی، محمد؛ و خوارزمی، امیدعلی. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین کیفیت زندگی و عملکرد سازمانی معلمان و کادر آموزشی مدارس با استفاده از معادلات ساختاری (مطالعه موردی شهر چناران). برنامه ریزی رفاه و توسعه اجتماعی، ۱۰(۳۹)، ۸۳-۱۰۹. <https://doi.org/10.22054/qjssd.2019.10655>
- منجاتی، سیده فاطمه؛ مرادی، علی؛ و خیری، بهناز. (۱۳۹۳). رابطه آموزش های ضمن خدمت پرسنل پرستاری با پیامدهای شغلی: تعهد سازمانی، خشنودی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی. مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، ۱۴(۶)، ۱۱۴-۱۲۰. <https://sid.ir/paper/398844/fa>
- مهرداد، علی؛ حسام قاسمی، حسین؛ و غفوری، محمدرضا. (۱۳۹۸). تأثیر وفاداری سازمانی و جافتادگی سازمانی بر عملکرد انطباقی: نقش تعدیل گر وظیفه شناسی. مطالعات رفتار سازمانی، ۱۸(۱)، ۲۵-۴۸. https://obs.sinaweb.net/article_35598.html

References:

- Afrin, S., Asyraf Bin Mohd Kassim, M., Yusof, M. F., Hassan, M. S., Islam, M. A., & Khairuddin, K. N. B. (2023). Investigating the determinants of employee performance for sustainability: A study on the Bangladesh insurance industry. Sustainability, 15(7), 5674. <https://doi.org/10.3390/su15075674>
- Al Doghan, M. A. (2022). The influence of human resource practices on the employee commitment and performance. Polish Journal of Management Studies, 25(1). DOI: 10.17512/pjms.2022.25.1.02
- Allen, N.J. (2003). "Examining organisational commitment in China", Journal of Vocational Behaviour, Vol. 62, pp. 511-15. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00065-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00065-9)
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. International journal of productivity and performance management, 63(3), 308-323. <http://dx.doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 5. <http://dx.doi.org/10.22161/ijeem.5.1.4>
- Appelbaum, E. (2000). Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off. Economic Policy Institute. <https://doi.org/10.1177/002218560004200411>
- Balfour, D. L., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. Public Productivity & Management Review, 256-277. <https://doi.org/10.2307/3380574>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next?. International Journal of Selection and assessment, 9(1-2), 9-30. <http://dx.doi.org/10.1111/1468-2389.00160>

- Caballero-Anthony, M., Cook, A. D., & Chen, C. (2021). Knowledge management and humanitarian organisations in the Asia-Pacific: Practices, challenges, and future pathways. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 53, 102007. <https://doi.org/10.1016/j.ijdrr.2020.102007>
- Chang, H., Son, S. Y., & Pak, J. (2020). How do leader-member interactions influence the HRM-performance relationship? A multiple exchange perspective. *Human Performance*, 33(4), 282-301. <https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1746315>
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653 - 665. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(92\)90236-I](https://doi.org/10.1016/0191-8869(92)90236-I)
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (2000). Neo Personality Inventory. American Psychological Association. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>
- DeLongis, A & O'Brien, T. B., (1996). The interactional context of problem-, emotion-, and relationship-focused coping: the role of the big five personality factors. *Journal of personality*, 64(4), 775 - 813. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1996.tb00944.x>
- El-Kassar, A. N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of managing commitment and HR practices. *Technological forecasting and social change*, 144, 483-498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Garg, S., Jiang, K., & Lepak, D. P. (2021). HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 512-542. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2020.1792533>
- Good, V., Hughes, D. E., Kirca, A. H., & McGrath, S. (2022). A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(3), 586-614. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>
- Lee, K., Allen, N. J., Meyer, J. P., & Rhee, K. Y. (2001). The three-component model of organisational commitment: an application to South Korea. *Applied Psychology*, 50(4), 596-614. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00075>
- Meyer, J. and Allen, N. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resources Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J., Allen, N. and Smith, C. (1993), "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, No. 78, pp. 538-51. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mowday, R.T. (1999), "Reflections on the study and relevance of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 8 No. 4, Winter, pp. 387-401. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00006-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00006-6)
- Obeso, M., Hernández-Linares, R., López-Fernández, M. C., & Serrano-Bedia, A. M. (2020). Knowledge management processes and organizational performance: the mediating role of organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1859-1880. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0553>
- Ogba, I. E. (2008). Commitment in the workplace: The impact of income and age on employee commitment in Nigerian banking sector. *Management Research News*, 31(11), 867-878. <https://doi.org/10.1108/01409170810913051>
- Saffar, N. A. G. A., & Obeidat, A. (2020). The effect of total quality management practices on employee performance: The moderating role of knowledge sharing. *Management Science Letters*, 10(1), 77-90. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.014>
- SARI, Y. (2020). Predictors of job performance: moderating role of conscientiousness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11. https://www.researchgate.net/publication/340429188_Predictors_of_Job_Performance_Moderating_Role_of_Conscientiousness/citations
- Wahyudi, W., Kurniasih, D., Haryadi, D., & Haquei, F. (2022). Strategy To Improve Employee Performance. Available at SSRN 4308837. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i5.838>
- Wash, G. (2023). Improving Employee Performance Through Corporate Education. Wash, G. (2023). Improving employee performance through corporate education. *Journal of Business and Educational Leadership*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.24425/mper.2022.142052>
- Wasti S.A. (2002), "Affective and continuance commitment to the organisation: test of an integrated model in the Turkish context", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 26, pp. 525-50. [http://dx.doi.org/10.1016/S0147-1767\(02\)00032-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0147-1767(02)00032-9)
- Whitener, E. M. (2001). Do "high commitment" human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical liner modeling. *Journal of Management*, 27, 515-535. <https://doi.org/10.1177/014920630102700502>
- Wood, S., & Albanese, M. T. (1995). Can we speak of a high commitment management on the shop floor?. *Journal of Management Studies*, 32(2), 215-247. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1995.tb00341.x



The relationship between distributed leadership and psychological well-being: The mediating role of teachers' organizational climate and trust

Fatemeh Shorabi¹, Peyman Yarmohammadzadeh²

1- Master of Educational Management, Department of Educational Sciences, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran

2- Associate Professor of Educational Administration, Department of Educational Sciences, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran

Article info	Abstract
Article type: Research Article	Objective: The aim of the present research is to investigate the relationship between distributed leadership and psychological well-being, with the mediating role of organizational climate and teachers' organizational trust.
Received: 2025/05/27	Methodology: The research method is applied in terms of purpose and descriptive-correlational in terms of nature and method. The statistical population of this study consists of primary school teachers in District 1 of Tabriz city, with a total of 1,343 male and female teachers currently teaching in the year 1402 (2023). The sample size was determined to be 300 individuals based on Morgan's table, selected using simple random sampling. Data collection methods included library research and fieldwork. In this study, a standard questionnaire was developed and designed using measurement tools from previous studies, including organizational trust by Hoy et al. (2006); organizational climate by Halpin and Croft (1963); distributed leadership by Sahraian (2000); and psychological well-being by Ryff (1989).
Accepted: 2025/06/13	Results: The results indicate that there is a relationship between distributed leadership and organizational climate with a path coefficient of 0.824, and between distributed leadership and organizational trust with a path coefficient of 0.779. Additionally, there is a relationship between psychological well-being and organizational trust with a path coefficient of 0.395, and between psychological well-being and organizational climate with a path coefficient of 0.269. In the mediation hypotheses, organizational trust plays a mediating role in the relationship between distributed leadership and teachers' psychological well-being with a path coefficient of 0.308, and finally, organizational climate plays a mediating role in the relationship between distributed leadership and psychological well-being with a path coefficient of 0.222.
pp: 14- 31	Conclusion: This study can contribute to the training of effective managers and the development of professional quality in society. Furthermore, by utilizing the results of this study, the relationship between distributed leadership and psychological well-being can be identified in terms of organizational climate and trust, allowing for the identification of influential variables and the implementation of measures to improve them.
Keywords: Organizational Trust, Psychological Well-Being, Organizational Climate, Distributed Leadership, Teachers.	



Citation: Shorabi, F., & Yarmohammadzadeh, P. (2025). The relationship between distributed leadership and psychological well-being: The mediating role of teachers' organizational climate and trust. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(3), 14-31.



© The Author(s).

Publisher: Urmia University.

DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56229.1023>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.2.0>

¹ **Corresponding author:** Peyman Yarmohammadzadeh, **Email:** dr.peyman.ymz@gmail.com



رابطه بین رهبری توزیعی با بهزیستی روان‌شناختی: نقش واسطه‌ای جو و اعتماد سازمانی معلمان

فاطمه سهرابی^۱، پیمان یارمحمدزاده^۲

۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

۲- دانشیار مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف: هدف از تحقیق حاضر بررسی رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی با نقش واسطه‌ای جو و اعتماد سازمانی معلمان است. روش تحقیق: روش تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی-همبستگی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل معلمان ابتدایی ناحیه ۱ شهر تبریز می‌باشد که تعداد ۱۳۴۳ نفر معلم زن و مرد در سال ۱۴۰۲ مشغول به تدریس هستند. حجم نمونه با توجه به جدول مورگان ۳۰۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. روش گردآوری داده‌ها به روش کتابخانه‌ای و میدانی بوده است. در این تحقیق با استفاده از ابزارهای اندازه‌گیری توسعه‌یافته در پژوهش‌های پیشین، یک پرسشنامه‌ای استاندارد تنظیم و طراحی شده است به گونه‌ای که پرسشنامه‌های اعتماد سازمانی توسط هوی و همکاران (۲۰۰۶)؛ جو سازمانی توسط هالپین و کرافت (۱۹۶۳)؛ رهبری توزیعی توسط صحرانورد (۲۰۰۰) و بهزیستی روان‌شناختی توسط ریف (۱۹۸۹) طراحی شد. یافته‌ها: نتایج نشان می‌دهد که بین رهبری توزیع شده و جو سازمانی با ضریب مسیر ۰٫۸۲۴ و بین رهبری توزیع شده و اعتماد سازمانی با ضریب مسیر ۰٫۷۷۹ رابطه وجود دارد. همچنین بین بهزیستی روان‌شناختی و اعتماد سازمانی با ضریب مسیر ۰٫۳۹۵ و بین بهزیستی روان‌شناختی و جو سازمانی با ضریب مسیر ۰٫۲۶۹ رابطه وجود دارد. در فرضیه‌های میانجیگری، اعتماد سازمانی با ضریب مسیر ۰٫۳۰۸ نقش میانجی در رابطه بین رهبری توزیع شده و رفاه روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند و در نهایت، جو سازمانی با ضریب مسیر ۰٫۲۲۲ نقش میانجی در رابطه بین رهبری توزیع شده و رفاه روان‌شناختی ایفا می‌کند. نتیجه‌گیری: این مطالعه می‌تواند به تربیت مدیران کارآمد و توسعه کیفیت حرفه‌ای در جامعه کمک کند. از سوی دیگر، با بهره‌گیری از نتایج این مطالعه، می‌توان رابطه بین رهبری توزیع شده و بهزیستی روان‌شناختی بر جو سازمانی و اعتماد را شناسایی کرد و ضمن شناخت متغیرهای مؤثر و تأثیرگذار بر آن، اقداماتی را برای بهبود آن‌ها انجام داد.	نوع مقاله: مقاله پژوهشی دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۶ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۳/۲۳ صص: ۱۴-۳۱ واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، بهزیستی روان‌شناختی، جو سازمانی، رهبری توزیعی، معلمان.

استناد: سهرابی، فاطمه؛ و یارمحمدزاده، پیمان. (۱۴۰۴). رابطه بین رهبری توزیعی با بهزیستی روان‌شناختی: نقش واسطه‌ای جو و اعتماد سازمانی معلمان. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، ۱(۳)، ۱۴-۳۱.

ناشر: دانشگاه ارومیه.



DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56229.1023>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.2.0>



مقدمه

با توجه به تغییرات سریع در زمینه‌های اجتماعی، اقتصادی و فناوری، افراد اکنون بیشتر از هر زمان دیگری با استرس و اضطراب روبرو هستند. انسان‌ها دارای حس روان‌شناختی عمیقی هستند که از طریق پیوندهای عاطفی مشخص می‌شود و این پیوندها می‌تواند به تقویت احساس هویت آن‌ها کمک کند (Siah et al., 2020). ریف و کیز^۱ (۱۹۹۵) بهزیستی روان‌شناختی را به‌عنوان سازه‌ای مفهوم‌سازی می‌کنند که فراتر از حالت عاطفی شادی یا رضایت از زندگی است (Guamanga et al., 2025). بیسون^۲ (۲۰۰۸) بر این باور است که بهزیستی تنها به عدم وجود عوامل منفی محدود نمی‌شود، بلکه شامل عوامل مثبت نیز هست و مفهومی جامع است که به شرایط زندگی خوب و رضایت‌بخش اشاره می‌کند. بهزیستی حالتی است که با سلامتی، شادی و موفقیت شناخته می‌شود. هاپرت^۳ (۲۰۰۹) بهزیستی را به‌عنوان توانایی مشارکت فعال در کار و تفریح، برقراری روابط معنادار با دیگران، تجربه هیجان‌های مثبت، افزایش حس خودمختاری و هدفمندی در زندگی تعریف می‌کند (Wang, 2023). مطالعات لوتانز و همکاران^۴ (۲۰۰۲) نشان داد که بهزیستی روان‌شناختی عمدتاً تحت تأثیر عوامل فردی قرار دارد که یکی از عوامل که با بهزیستی روان‌شناختی ارتباط مستقیمی دارد، رهبری توزیعی^۵ می‌باشد (Trachik et al., 2023). هریس^۶ (۲۰۱۳) رهبری توزیعی را به‌عنوان "فرآیند همکاری که در آن افراد در سطوح مختلف سازمان، مسئولیت‌های رهبری را به اشتراک می‌گذارند" تعریف می‌کند. این نوع رهبری بر مشارکت و تعامل بین اعضای تیم تأکید دارد (Zaghmout & Harrison, 2025). رهبری توزیعی، به‌عنوان بخشی از یک سازمان مبتنی بر اعتماد، اغلب برای رسیدگی به این مشکلات ارائه می‌شود. این امر در مورد اعطای مسئولیت به کارکنان و افزایش نفوذ است، درحالی‌که انتظار می‌رود تغییر رهبری در جهت حمایت و مربیگری، رضایت و بهزیستی روان‌شناختی کارکنان را افزایش داده و محیط کار را جذاب‌تر کند (Eriksson et al., 2025). علاوه بر این، رهبری توزیعی قادر است که، اعتماد سازمانی را نیز افزایش دهد، نتایج مطالعات بیجی اوغلو، اوزر و اوگورلو^۷ (۲۰۱۲) نشان می‌دهد که می‌کردند رهبری توزیعی منجر می‌شود که کارکنان به مدیران خود اعتماد داشته باشند. لذا رهبری فرآیندی است که در آن رهبری در کل سازمان توزیع می‌شود. اعتماد سازمانی به معنای اعتقاد و اطمینان کارکنان و اعضای یک سازمان به یکدیگر، به رهبری و به کل سیستم سازمانی است. این نوع اعتماد می‌تواند تأثیرات عمیقی بر عملکرد، همکاری و فرهنگ سازمانی داشته باشد. این نوع اعتماد به فرآیندها، سیاست‌ها و ساختارهای سازمانی مربوط می‌شود. زمانی که کارکنان احساس کنند که سیستم‌ها و رویه‌های سازمان عادلانه و مؤثر هستند، به این سیستم‌ها اعتماد بیشتری خواهند داشت (Adıgüzel, 2016).

یکی از عوامل مؤثر در افزایش اعتماد سازمانی نقش بسزایی دارد، جو سازمانی^۸ است. جو سازمانی به ادراک کارکنان از محیط عمومی کار در سازمان اشاره دارد و تحت تأثیر ساختار رسمی و غیررسمی، شخصیت افراد و رهبری سازمان قرار می‌گیرد. به عبارتی دقیق‌تر، جو سازمانی کیفیت نسبتاً پایداری از محیط سازمان است که کارکنان آن را تجربه کرده و بر رفتار آن‌ها تأثیر می‌گذارد و مبتنی بر ادراک جمعی از رفتارها در سازمان می‌باشد (Lafta et al., 2016). این جو از طریق ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های داخلی سازمان اندازه‌گیری می‌شود (روح‌افزایی و همکاران، ۱۴۰۰).

با توجه به مطالبی که گفته شد، این‌گونه می‌توانیم بیان کنیم که با پیشرفت تکنولوژی، زندگی روزمره افراد با فشارهای بیشتری همراه شده است. مشکلات اقتصادی، اجتماعی و تغییرات سریع در زندگی روزمره می‌تواند منجر به افزایش استرس و اضطراب شود. بهزیستی روان‌شناختی به افراد کمک می‌کند تا با این چالش‌ها بهتر کنار بیایند. از سوی، تغییرات سریع در ساختارهای اجتماعی و فرهنگی، مانند گسترش شبکه‌های اجتماعی، می‌تواند بر روابط انسانی تأثیر بگذارد و احساس تنهایی و انزوا را افزایش دهد. بهزیستی روان‌شناختی به افراد کمک می‌کند تا روابط سالم‌تری برقرار کنند و احساس تعلق بیشتری داشته باشند. از سوی

¹ Ryff & Keyes

² psychological well-being

³ Bison

⁴ Huppert

⁵ Luthans

⁶ Distributed leadership

⁷ Harris

⁸ Beycioglu, Ozer & Ugurlu

⁹ organizational climate

دیگر، اعتماد نیز در سازمان‌های امروزی به‌عنوان یک منبع حیاتی شناخته می‌شود. لذا مدرسی که محیط‌هایی با اعتماد بالا پرورش می‌دهند، در موقعیت بهتری برای انجام وظیفه چالش‌برانگیز آموزش گروهی متنوع از دانش‌آموزان در دنیای در حال تغییر هستند. اعتماد از اثربخشی و پایداری مدارس در تلاش‌های اصلاحی و همچنین فرهنگ نوآوری و یادگیری مستمر حمایت می‌کند. همچنین منبع سرمایه اجتماعی و مالی برای مدارس است و مهم‌تر از همه، اعتماد و جوسازمانی مثبت ارتباط نزدیکی با عملکرد دانش‌آموزان و معلمان دارد؛ بنابراین مطالعه اعتماد و جوسازمانی مهم است زیرا می‌تواند از این کارکردهای حیاتی در مدارس حمایت کند. با این حال، تعدادی از مسائل مفهومی و اندازه‌گیری وجود دارد که مطالعه اعتماد سازمانی و جوسازمانی در مدارس را به چالشی تبدیل می‌کند. یکی از چالش‌های جاری این است که چگونه اعتماد سازمانی و جوسازمانی را به بهترین شکل تعریف کنیم و چگونه می‌توانیم ویژگی‌هایی را که اعتمادکنندگان در قضاوت اعتماد ارزیابی می‌کنند، درک کنیم. چالش دیگر، ماهیت پویای اعتماد سازمانی است که ممکن است با تغییر در رهبری یا تضاد عمده بین جناح‌های مختلف معلمان، به طرز چشمگیری تغییر کند. همچنین بهزیستی روان‌شناختی و رهبری در مدارس نیز به جوسازمانی مدرسه مربوط می‌شود. بهزیستی روان‌شناختی در مدارس به ایجاد یک محیط سالم و پشتیبان کننده برای دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه اشاره دارد. این بهزیستی شامل عواملی مانند حفظ سلامت روان، ارتقای خودکارآمدی، ارتقای روابط اجتماعی مثبت و ارتقای رضایت از زندگی است. با ایجاد این نوع بهزیستی در مدارس، دانش‌آموزان و کارکنان مدرسه قادر به دستیابی به پتانسیل‌های خود هستند و در فعالیت‌های آموزشی و یادگیری بهبود می‌یابند. با توجه به مطالب گفته‌شده بنابراین تحقیقی حاضر به دنبال پاسخ این سؤال است که آیا بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی با نقش واسطه‌ای جو و اعتماد سازمانی معلمان ناحیه ۱ شهر تبریز رابطه وجود دارد؟

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

کیفیت زندگی برای هزاران سال موضوع بحث فیلسوفان و متفکران بوده است. برای برخی از افراد، ثروت به‌عنوان حالت ایده‌آل در نظر گرفته می‌شود، درحالی‌که در برخی از محققان همچون ادینگتون و شومان^۱ (۲۰۰۵)، داشتن روابط معنادار ارزشمند است و کمک به دیگران نیازمند حیاتی‌ترین جنبه کیفیت زندگی در نظر گرفته می‌شود. از نظر دینر^۲ (۲۰۰۰) تعریف روان‌شناختی، یک زندگی رضایت‌بخش دموکراتیک است، زیرا این به هر فردی بستگی دارد که تصمیم بگیرد چقدر زندگی او با ارزش است؛ بنابراین، مفهوم زندگی خوب را می‌توان به‌عنوان بهزیستی روان‌شناختی توصیف کرد، درحالی‌که در یک محیط غیررسمی، ممکن است به‌عنوان شادی یاد شود. بهزیستی روان‌شناختی یک فرد را می‌توان به‌عنوان ارزیابی او از زندگی خود تعریف کرد (Yilmaz, 2023). بهزیستی روان‌شناختی به احساس ذهنی کلی فرد از بهزیستی عاطفی و روانی اشاره دارد. مجموعه‌ای از عوامل از جمله احساسات مثبت، رضایت از زندگی، احساس هدف و معنا در زندگی و احساس رشد و رضایت شخصی را در برمی‌گیرد (Savahl et al., 2023). بهزیستی روان‌شناختی تحت تأثیر عوامل مختلفی مانند ویژگی‌های شخصیتی، مهارت‌های مقابله‌ای، شبکه حمایت اجتماعی و تجارب زندگی است. همچنین ارتباط تنگاتنگی با سلامت جسمانی با یک همبستگی قوی بین بهزیستی روان‌شناختی و سلامت جسمی کلی و طول عمر دارد (Alshammari et al., 2023).

به گفته دینر (۱۹۸۴)، بهزیستی روان‌شناختی حداقل از سه جزء تشکیل شده است: عاطفه مثبت، عاطفه منفی و متغیرهای شناختی از جمله رضایت از زندگی. **جنبه عاطفی** بهزیستی روان‌شناختی از هر دو عاطفه مثبت و منفی تشکیل شده است. یک عاطفه مثبت با سطوح بالای انرژی، لذت و خلق‌وخوی مثبت مشخص می‌شود، درحالی‌که یک عاطفه منفی با سطوح بالایی از احساسات و خلق‌وخوی ناخوشایند مشخص می‌شود. با توجه به مؤلفه شناختی، عمدتاً به ارزیابی رضایت کلی یک فرد از زندگی یا ارزیابی جنبه خاصی از زندگی مربوط می‌شود. به‌طور گسترده تصور می‌شود که این ارزیابی‌ها در طول زندگی فرد ثابت‌تر است (یلماز، ۲۰۲۳).

اما عامل اصلی که در محیط کاری در بهزیستی روان‌شناختی کارکنان تأثیر بسزایی دارد، رهبری می‌باشد (Gyu Park et al., 2017). رهبری موضوعی است که قرن‌ها توجه مردم را به خود جلب کرده است. از دیدگاه باس (۱۹۹۰) رهبری، به موازات

¹ Eddington & Shuman

² Diener

تحولات، حیاتی‌ترین عامل موفقیت یا شکست سازمانی در هر دوره‌ای از تاریخ شده است (Demirtas, 2020). از سبک‌های رهبری که می‌توان به آن اشاره کرد رهبری توزیع‌شده است. رهبری توزیع‌شده در اوایل دهه ۲۰۰۰ از نظریه‌های جامعه‌شناختی، شناختی، روان‌شناختی و انسان‌شناختی پدیدار شد که مهم‌تر از همه، تئوری شناخت و فعالیت توزیع‌شده بود، هرچند که تحت تأثیر جوامع عملی و نگر نیز قرار گرفت (Hickey et al., 2022).

رهبری توزیعی یک مفهوم مفید برای درک چگونگی اعمال رهبری توسط ذینفعان مختلف در یک سازمان است. به اعتقاد اسپیلین^۱ (۲۰۰۶) چنین رویکردی برای درک رهبری با دیدگاه‌های رهبری مرتبط با عنوان رسمی یا یک رهبر منفرد متفاوت است. مایرووتز^۲ (۲۰۰۸) استدلال می‌کند که مفهوم رهبری توزیع‌شده را به روش‌های متفاوت درک شده است. هنگامی که این مفهوم برای اولین بار بیش از ۱۵ سال پیش ظهور کرد، محققان عمدتاً آن را برای مطالعه رهبری در مدارس به کار بردند. بعداً، با توسعه بیشتر نظریه رهبری توزیع‌شده و جلب توجه بیشتر، شاغلین مدرسه شروع به استفاده از آن به عنوان چارچوبی برای مدل‌سازی فرهنگ و مدیریت محل کار کردند. چهار کاربرد رهبری توزیعی توسط مایرووتز (۲۰۰۸) به شرح زیر است: (۱) چارچوب نظری برای تحقیق در مورد رهبری آموزشی، (۲) سبک رهبری برای پرورش دموکراسی در مدارس، (۳) روشی برای بهبود نتایج مدرسه، مانند به عنوان کارایی و اثربخشی و (۴) سبک رهبری برای افزایش یادگیری حرفه‌ای (García Torres, 2019).

دی و همکاران^۳ (۲۰۱۰) و لیثوود و همکاران^۴ (۲۰۰۸) نشان دادند که "رهبری توزیعی" در نتیجه شرایط یا چالش‌های موجود در محیط‌های مختلف متفاوت است. تفاوت‌های بین مدارس با عملکرد بالا و مدارس با عملکرد پایین را می‌توان به درجات مختلف توزیع رهبری نسبت داد. این مطالعات نشان می‌دهد که مدارس با عملکرد بالا دارای سطوح بالایی از نفوذ از همه منابع رهبری هستند و مدارس با عملکرد پایین دارای سطوح نفوذ پایین و توزیع رهبری محدود هستند. در مطالعه دیگری، راهبردهای رهبری که با عملکرد بالا مرتبط بودند، به طور سیستماتیک تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که جهت‌گیری روشن از ناحیه و رهبری توزیع‌شده با کیفیت بالا در موفقیت مدرسه نقش اساسی دارد (هریس، ۲۰۱۳).

نتایج مطالعات موسوی محب و همکاران (۱۳۹۸) نشان داد که بین سبک رهبری توزیعی و توسعه سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد و همچنین بین جو سازمانی با توسعه سازمانی معلمان مورد مطالعه ارتباط معناداری وجود دارد. حسن و همکاران (۲۰۲۳) مطالعه‌ای با هدف تأثیر میانجی بهزیستی روان‌شناختی کارکنان بر رابطه بین سبک رهبری و رفتار شهروندی سازمانی در مؤسسات بهداشتی پرداختند که نتایج نشان‌دهنده این بود که مدیریت سازمان‌های بهداشتی باید سبک رهبری تحول‌آفرین را به منظور بهبود بهزیستی روان‌شناختی بهبود بخشد و بالاتر از همه، رفتار شهروندی سازمانی کارکنان خود را افزایش می‌دهد. لئو و همکاران (۲۰۲۴) در مطالعات خود نشان دادند که رهبری توزیعی تأثیر بسزایی در بهزیستی روان‌شناختی معلمان مدارس ابتدایی در جنوب غربی چین دارند. نتایج بن سدرین و همکاران^۵ (۲۰۲۱) نشان‌دهنده این بود که رهبری توزیعی بر جو سازمانی بخش فناوری اطلاعات و ارتباطات در کشور تونس تأثیر بسزایی دارد.

از عوامل دیگری که در بهزیستی روان‌شناختی کارکنان می‌تواند تأثیرگذار باشد، اعتماد کارکنان به سازمان است. مفهوم اعتماد به شخص یا موجودیتی برای انجام وظایف یا ارائه خدمات مشخصی اشاره دارد. در واقع، اعتماد به معنای داشتن اطمینان از صداقت، صحت، قابلیت اعتماد و قابلیت اطمینان درباره عملکرد و عملیات انجام‌شده توسط شخص یا موجودیت مورد نظر است (آلوز، ۲۰۲۳). مایر و همکاران^۶ (۱۹۹۵) اعتماد در سطح فردی تجزیه و تحلیل اغلب به عنوان وضعیت روان‌شناختی یک فرد برای آسیب‌پذیر بودن بر اساس انتظارات مثبت از فرد یا موجودیت دیگر تعریف شده است (De Jong et al., 2020). اعتماد سازمانی نیز یکی از مؤلفه‌های مهم در پارادایم عدالت است که در بهزیستی روان‌شناختی کارکنان تأثیر قابل توجهی دارد. فولمر و گلفان^۷ (۲۰۱۲) اعتماد در سازمان را در سطح فردی به عنوان یک حالت روانی تعریف کرده‌اند که شامل تمایل به قبول آسیب‌پذیری بر اساس انتظارات مثبتی از

¹ Spillane

² Mayrowetz

³ Day et al

⁴ Leithwood et al

⁵ Ben Sedrine et al

⁶ Mayer et al

⁷ Fulmer and Gelfan

سازمان است. از سوی دیگر سوزا-لیما و همکاران^۱ (۲۰۱۳) اظهار داشتند که ایجاد اعتماد در سازمان‌ها به دلیل ماهیت اختیاری فرآیند متقابل، یک جزء کلیدی برای توسعه روابط تبادل اجتماعی است (کوهن و کوهن، ۲۰۱۵).

رابینسون (۱۹۹۶) استدلال می‌کند که اعتماد سازمانی که به رسمیت شناختن و قابل اعتماد بودن کارکنان در صداقت و قابلیت اطمینان یک سازمان یا رهبری است، نشان‌دهنده کارکنانی است که با سازمان همذات پنداری می‌کنند و مایل به برقراری رابطه بلندمدت با سازمان هستند (George et al., 2020). به گفته تان و تان^۲ (۲۰۰۰) ادعا کردند که یک کارمند ممکن است به مافوق خود اعتماد کند، اما به سازمان اعتماد نداشته باشد، زیرا کارمند و مافوق ممکن است روابط کاری خوبی داشته باشند که کارمند را قادر می‌سازد به مافوق به‌عنوان یک دوست اعتماد کند. اگر سازمان غرامت عادلانه اعطا نکند یا مشارکت کارکنان را به رسمیت شناسد، ممکن است اعتماد کارکنان به سازمان تغییر کند (Srivastava & Mohaley, 2022).

نتایج مطالعات مرجانی و تاجیک (۱۳۹۸) نشان‌دهنده این بود که اشتیاق کارکنان از طریق بهزیستی روان‌شناختی بر اعتماد سازمانی در بانک ملی اثرگذار است و بهزیستی روان‌شناختی بر اعتماد سازمانی در بانک ملی اثرگذار است. عزیزی و همکاران (۱۳۹۶) نیز در تحقیقی به رابطه رهبری توزیعی مدیران و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه شهر تهران پرداختند که نتایج آن‌ها نشان‌دهنده این بود که وضعیت رهبری توزیع‌شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه در شهر تهران بالاتر از میانگین و سطح متوسط است. همچنین، رابطه‌ای معنادار بین رهبری توزیع‌شده و اعتماد سازمانی دبیران و تمامی مؤلفه‌های آن‌ها مشاهده شد. در نهایت، مؤلفه‌های فرهنگ مدرسه و تجارب رهبری نقش مهمی در پیش‌بینی اعتماد سازمانی دبیران ایفا می‌کنند. نتایج مطالعات بیچی اوغلو و همکاران (۲۰۱۲) نشان‌دهنده این بود که معلمان شرکت‌کننده احساس می‌کنند رهبری در مدارسشان توزیع‌شده است و شرکت‌کنندگان به همکاران و مدیران خود اعتماد دارند.

جو سازمانی نیز از عوامل دیگری می‌تواند باشد که در بهزیستی روان‌شناختی تأثیرات بسزایی دارد. در سازمان‌هایی که فرهنگ سازمانی مثبت و ارتباطات بین افراد سالم هستند، افراد تجربه می‌کنند که به‌عنوان یک عضو ارزشمند شناخته می‌شوند و احترام و توجه لازم را از همکاران خود دریافت می‌کنند. این احساسات به افراد کمک می‌کند تا احساس قدرت و کنترل بیشتری بر روی زندگی خود داشته باشند و به خود اعتماد بیشتری پیدا کنند. این احساس قدرت و کنترل در نتیجه می‌تواند به بهبود بهزیستی روان‌شناختی افراد کمک کند (حیات و افشاری، ۲۰۲۱).

هالپین و کرافت^۳ (۱۹۶۳) در تعریف جوسازمانی می‌گویند: «ویژگی‌های درونی که یک سازمان را از سازمان دیگر متمایز ساخته و روی رفتار افراد آن تأثیر می‌گذارد، جوسازمانی نامیده می‌شود. این جوسازمانی به‌وسیله ادراکات کارکنان و توصیف‌های آنان از ویژگی‌های درونی سازمان سنجیده می‌شود» (روح افزایی و همکاران، ۱۴۰۰)؛ بنابراین جوسازمانی مثبت و سازنده می‌تواند به بهبود بهزیستی روان‌شناختی افراد کمک کند. برعکس، جوسازمانی منفی و سازگار باعث کاهش رضایت شغلی، افزایش استرس و اضطراب و در نتیجه کاهش بهزیستی روان‌شناختی افراد می‌شود (Tsu, 2021).

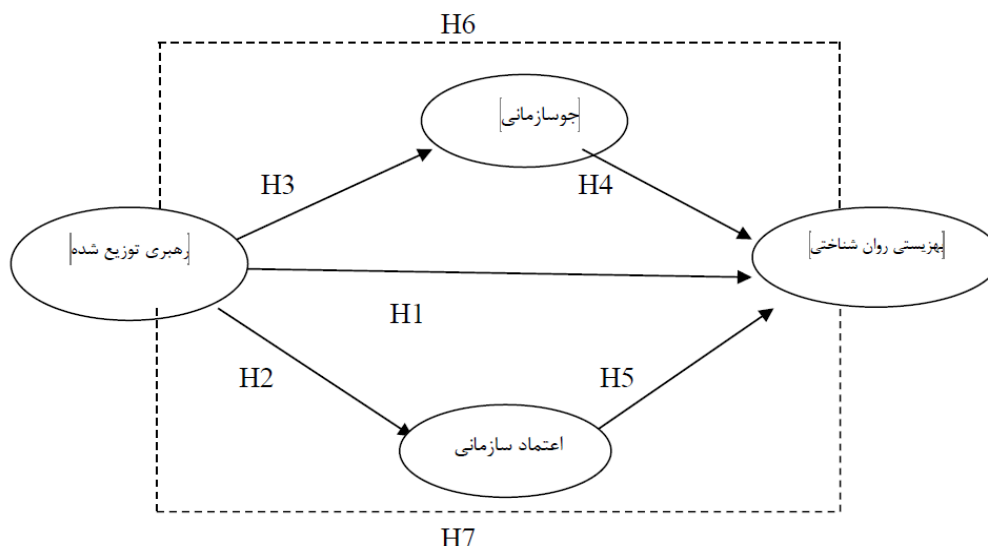
نتایج بلوچی و محمدی حسینی (۱۴۰۱) نشان‌دهنده این بود که اعتماد سازمانی و رهبری در دانشگاه بر جوسازمانی تأثیرگذار است. نقش میانجی جوسازمانی در رابطه اعتماد و رهبری سازمانی با هنجارهای ذهنی اشتراک‌گذاری دانش معنادار و مورد تأیید قرار گرفته است. همچنین نتایج رضایی فر (۱۴۰۰) نشان‌دهنده این بود که اثر علی خودکارآمدی معلم بر جوسازمانی و بهزیستی معلم تأثیرگذار است. همچنین، اثر علی جوسازمانی بر بهزیستی تأثیرگذار معنادار است. از سوی دیگر غریب زاده و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی خود به تأثیر اخلاق حرفه‌ای مدیران و جوسازمانی بر بهزیستی روان‌شناختی پرستاران پرداختند که نتایج نشان‌دهنده این بود که بین مسئولیت‌پذیری، صادق بودن، عدالت و انصاف، برتری‌جویی و رقابت‌طلبی، رعایت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی، جو نوآورانه و جو همکارانه با بهزیستی روان‌شناختی پرستاران رابطه مثبتی وجود دارد. آدابی و یکتا یار (۱۳۹۴) نیز در تحقیقی به بررسی ارتباط جوسازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت در تصمیم‌گیری مدیران ورزش و جوانان استان اردبیل مورد پرداختند که نتایج نشان‌دهنده این بود که بین ابعاد اعتماد سازمانی (جانبی، عمودی، نهادی) و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری رابطه‌ای معنی‌دار وجود دارد. با توجه به مبانی نظری و مطالب ذکرشده، مدل مفهومی و فرضیات پژوهش را مطرح می‌کنیم:

^۱ Sousa-Lima et al

^۲ Tan & Tan

^۳ Halpin and Kraft

در مدل ارائه‌شده به بررسی رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی با نقش واسطه‌ای جو و اعتماد سازمانی معلمان پرداخته شده است، به این صورت که رهبری توزیع‌شده به‌عنوان متغیر مستقل، بهزیستی روان‌شناختی به‌عنوان متغیر وابسته و جوسازمانی و اعتماد سازمانی به‌عنوان متغیرهای میانجی مطرح شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

فرضیات پژوهش

جوسازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند.
اعتماد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند.

مواد و روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید و از حیث ارتباط بین متغیرهای پژوهش از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل معلمان ابتدایی ناحیه ۱ شهر تبریز می‌باشد که بر اساس اطلاعات دریافتی از آموزش و پرورش تبریز تعداد ۱۳۴۳ نفر معلم در سال ۱۴۰۲ مشغول به تدریس هستند. حجم نمونه بر اساس جدول مورگان، ۳۰۰ نفر برآورد شد که با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده از معلمان ناحیه ۱ تبریز انتخاب شدند. ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش شامل جنسیت، تأهل، سن، تحصیلات و سابقه کاری بود. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر، پرسشنامه استاندارد هست که منابع پرسشنامه‌ها در جدول ۱ آورده شده است. برای تعیین روایی محتوایی، پرسشنامه در اختیار صاحب‌نظران قرار گرفت و از آنان نظرخواهی شد که در نهایت با تأیید آن‌ها، روایی محتوایی پرسشنامه تأیید شد. در جدول شماره ۱، مقدار پایایی به‌طور جداگانه برای تمامی متغیرها محاسبه شده است و برای تمامی متغیرها مقدار پایایی با توجه به هر دو معیار آلفای کرونباخ و ضریب پایایی مرکب، بالای ۰/۷ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی مناسب ابزار این پژوهش است و جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و PLS استفاده شد.

جدول ۱- مقدار پایایی سؤالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها

ردیف	متغیرها	سؤالات	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	منبع
۱	اعتماد سازمانی	۲۶	۰/۹۴۳	۰/۹۴۹	۰/۵۰۱	هوی و همکاران (۲۰۰۶)
۲	بهزیستی روان‌شناختی	۱۸	۰/۹۴۰	۰/۹۴۷	۰/۵۰۴	ریف (۱۹۸۹)
۳	جو سازمانی	۳۲	۰/۹۵۰	۰/۹۵۴	۰/۵۱۱	هالپین و کرافت (۱۹۶۳)
۴	رهبری توزیعی	۲۱	۰/۹۲۵	۰/۹۳۳	۰/۵۰۵	صحرانورد (۱۳۹۰)

بحث و ارائه یافته‌ها

آمار توصیفی جمعیت شناختی

در ادامه به بررسی فراوانی و درصد فراوانی بخش عمومی در جدول شماره ۲ پرداخته شده است:

جدول ۲- فراوانی و درصد فراوانی بخش عمومی

عنوان					جنسیت				
					مرد	زن			
فراوانی					۱۲۴	۱۷۶			
درصد					۴۱/۳	۵۸/۷			
عنوان					وضعیت تأهل				
					مجرد	متأهل			
فراوانی					۱۱۸	۱۸۲			
درصد					۳۹/۳	۶۰/۷			
عنوان					سن				
					کمتر از ۲۵ سال	۲۶ تا ۳۰ سال	۳۱ تا ۳۵ سال	۳۶ تا ۴۰ سال	بالای ۴۱ سال
فراوانی					۲۸	۶۸	۶۲	۱۰۰	۴۲
درصد					۹/۳	۲۲/۷	۲۰/۷	۳۳/۳	۱۴/۱
عنوان					تحصیلات				
					دیپلم	کاردانی	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکترای بالاتر
فراوانی					۶	۵۱	۱۵۹	۷۰	۱۴
درصد					۰/۲	۰/۱۷	۰/۵۳	۲۳/۳	۴/۷

آمار توصیفی متغیرها

در این بخش به آمار توصیفی متغیرها که شامل میانگی، انحراف استاندارد و واریانس می‌شود در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳- آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیرها	میانگین	انحراف استاندارد	واریانس
۱	اعتماد سازمانی	۳/۳۹۲۰	۰/۶۷۹۷۸	۰/۴۶۲
۲	بهریستی روان‌شناختی	۳/۴۴۳۷	۰/۷۸۰۵۱	۰/۶۰۹
۳	جو سازمانی	۳/۵۸۲۶	۰/۶۴۴۰۹	۰/۴۱۵
۴	رهبری توزیعی	۳/۵۸۲۶	۰/۶۹۴۱۲	۰/۵۰۱

با توجه به جدول فوق، اعتماد سازمانی به ترتیب دارای میانگین، انحراف معیار و واریانس (۳/۳۹۲۰)، (۰/۶۷۹۷۸)، (۰/۴۶۲)، به‌زیستی روان‌شناختی به ترتیب دارای میانگین، انحراف معیار و واریانس (۳/۴۴۳۷)، (۰/۷۸۰۵۱)، (۰/۶۰۹)، جو سازمانی به ترتیب دارای میانگین، انحراف معیار و واریانس (۳/۵۸۲۶)، (۰/۶۴۴۰۹)، (۰/۴۱۵) و رهبری توزیعی به ترتیب دارای میانگین، انحراف معیار و واریانس (۳/۵۸۲۶)، (۰/۶۹۴۱۲)، (۰/۵۰۱) می‌باشد. اصلی‌ترین شاخص مرکزی، میانگین است که نشان‌دهنده نقطه تعادل و مرکز ثقل توزیع است و شاخص خوبی برای نشان دادن مرکزیت داده است. از مهم‌ترین پارامترهای پراکندگی، انحراف استاندارد است. مقدار این پارامتر در آمار توصیفی، برای به‌زیستی روان‌شناختی برابر با (۰/۷۸۰۵۱) و برای جو سازمانی برابر است با (۰/۶۴۴۰۹) می‌باشد که نشان می‌دهد این دو متغیر به ترتیب دارای بیشترین و کمترین انحراف استاندارد هستند.

روایی سازه

برای تأیید روایی ابزار اندازه‌گیری روایی سازه و روایی همگرا موردبررسی قرار گرفته است. چنانچه مقدار بار عاملی بیشتر از ۰/۵ و مقدار مطلق آماره t بزرگ‌تر از ۱/۹۶ باشد، نشانگرها ساختار عاملی مناسبی را جهت اندازه‌گیری سازه‌های مورد مطالعه در مدل تحقیق فراهم می‌کنند. جهت بررسی روایی سازه تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفته است.

جدول ۴- نتایج تحلیل عامل تأییدی متغیر رهبری توزیعی

سؤالات	بار عاملی	آماره t
۱	۰/۶۰۴	۱۲/۲۶۱
۲	۰/۶۲۷	۱۷/۷۱۶
۳	۰/۶۶۷	۱۴/۲۸۶
۴	۰/۸۴۴	۳۰/۳۰۲
۵	۰/۶۳۱	۱۲/۵۹۰
۶	۰/۶۳۰	۱۵/۵۹۲
۷	۰/۵۶۳	۱۰/۳۳۶
۸	۰/۵۲۱	۸/۷۱۸
۹	۰/۵۲۵	۱۰/۱۸۳
۱۰	۰/۶۷۲	۱۶/۸۲۰
۱۱	۰/۶۳۱	۱۶/۴۶۲
۱۲	۰/۶۷۰	۱۷/۳۹۳
۱۳	۰/۵۷۵	۱۲/۹۲۴
۱۴	۰/۶۸۳	۱۵/۴۱۳
۱۵	۰/۶۰۳	۱۰/۴۳۳
۱۶	۰/۷۶۳	۱۸/۸۷۶
۱۷	۰/۵۸۲	۱۰/۳۱۲
۱۸	۰/۵۳۶	۱۱/۷۱۴
۱۹	۰/۶۴۲	۱۶/۹۶۳
۲۰	۰/۶۰۶	۱۱/۸۹۸
۲۱	۰/۶۵۵	۱۴/۴۸۶

جدول ۵- نتایج تحلیل عامل تأییدی متغیر بهزیستی روان‌شناختی

سؤالات	بار عاملی	آماره t
۲۲	۰/۶۵۵	۱۲/۰۰۱
۲۳	۰/۷۰۰	۱۵/۸۶۳
۲۴	۰/۵۵۶	۹/۹۴۸
۲۵	۰/۸۶۰	۳۵/۹۴۳
۲۶	۰/۷۸۹	۲۶/۳۸۲
۲۷	۰/۵۱۴	۱۲/۵۲۹
۲۸	۰/۷۷۳	۱۷/۸۸۶
۲۹	۰/۸۲۰	۳۷/۹۲۱
۳۰	۰/۸۰۴	۲۸/۵۰۹
۳۱	۰/۵۷۰	۱۰/۷۴۸
۳۲	۰/۶۲۴	۱۲/۴۱۱
۳۳	۰/۸۸۱	۴۵/۵۳۶
۳۴	۰/۶۳۶	۱۳/۷۷۵
۳۵	۰/۶۵۷	۱۴/۹۵۲
۳۶	۰/۶۹۸	۱۶/۱۱۲
۳۷	۰/۶۰۴	۱۱/۸۴۰
۳۸	۰/۷۴۴	۱۹/۴۵۲
۳۹	۰/۷۵۵	۲۱/۰۹۲

جدول ۶- نتایج تحلیل عامل تأییدی متغیر جو سازمانی

سؤالات	بار عاملی	آماره t
۴۰	۰/۷۵۷	۱۳/۳۵۷
۴۱	۰/۷۸۷	۲۵/۹۴۷
۴۲	۰/۷۳۰	۲۰/۳۸۰
۴۳	۰/۶۴۲	۱۳/۶۵۵
۴۴	۰/۵۵۳	۱۱/۲۲۱
۴۵	۰/۶۱۸	۱۲/۳۷۸
۴۶	۰/۶۳۸	۱۲/۷۱۵
۴۷	۰/۵۳۰	۱۰/۵۳۷
۴۸	۰/۸۶۹	۳۱/۷۱۵
۴۹	۰/۷۳۳	۱۷/۸۰۰
۵۰	۰/۶۴۳	۱۴/۰۳۱
۵۱	۰/۵۴۸	۱۰/۳۷۰
۵۲	۰/۷۸۲	۲۶/۲۳۲
۵۳	۰/۴۶۲	۷/۵۳۳
۵۴	۰/۷۸۴	۲۶/۶۶۴
۵۵	۰/۵۸۸	۱۲/۱۸۴
۵۶	۰/۸۲۷	۳۵/۵۱۰
۵۷	۰/۵۰۴	۹/۷۴۵
۵۸	۰/۷۱۷	۱۶/۵۴۰
۵۹	۰/۵۰۶	۸/۶۲۴
۶۰	۰/۵۰۲	۹/۱۴۹
۶۱	۰/۵۱۱	۸/۳۶۹
۶۲	۰/۷۶۸	۲۰/۶۴۶
۶۳	۰/۵۳۶	۱۰/۳۶۸
۶۴	۰/۵۳۲	۱۰/۶۷۶
۶۵	۰/۵۰۰	۸/۸۸۰
۶۶	۰/۵۷۹	۸/۹۷۹
۶۷	۰/۵۶۳	۱۱/۳۳۱
۶۸	۰/۶۰۸	۱۲/۷۷۰
۶۹	۰/۶۰۶	۱۲/۸۵۳
۷۰	۰/۶۱۴	۱۳/۰۵۶
۷۱	۰/۵۹۶	۱۲/۲۷۹

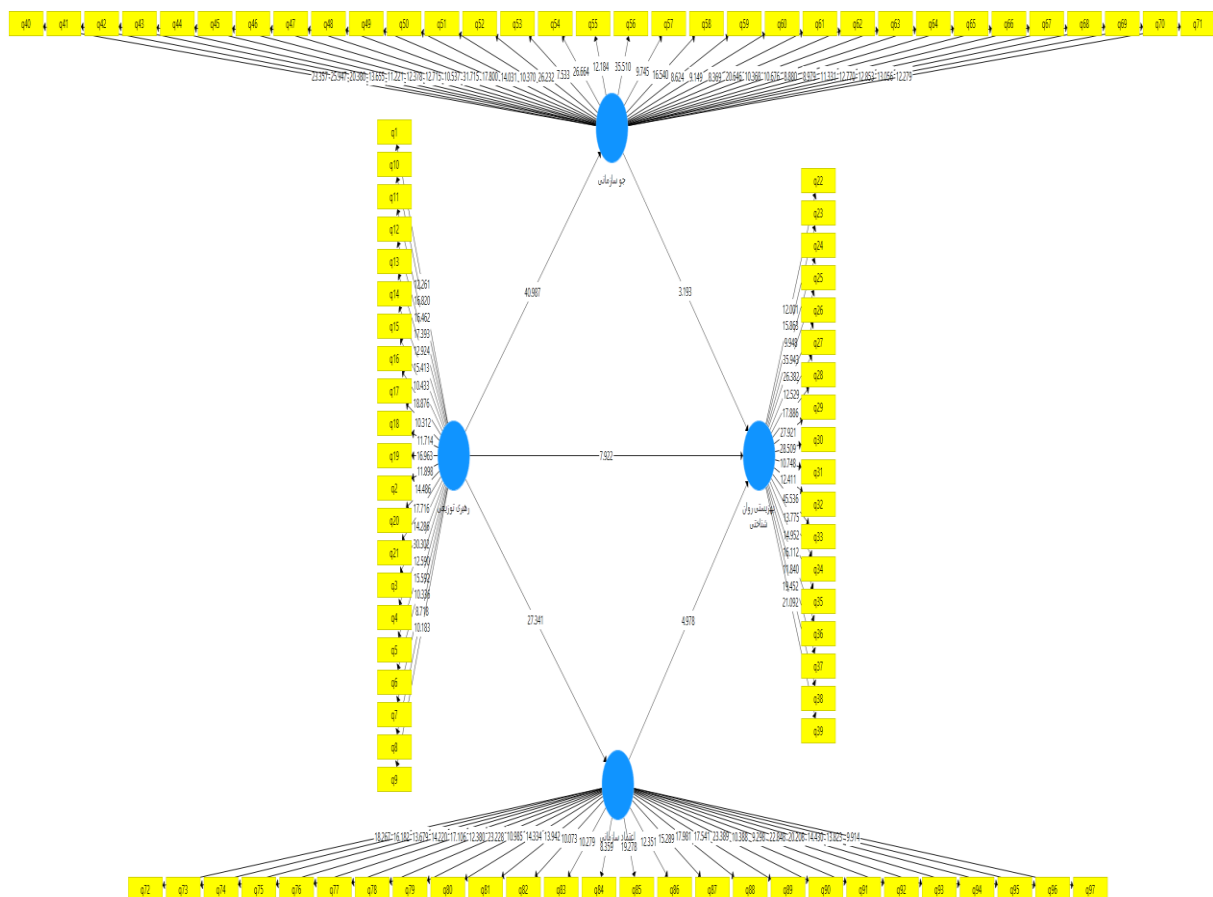
جدول ۷- نتایج تحلیل عامل تأییدی متغیر اعتماد سازمانی

سؤالات	بار عاملی	آماره t
۷۲	۰/۶۸۵	۱۸/۲۶۷
۷۳	۰/۶۳۰	۱۶/۱۸۲
۷۴	۰/۶۲۰	۱۳/۶۷۹
۷۵	۰/۵۹۸	۱۴/۲۲۰
۷۶	۰/۶۶۳	۱۷/۱۰۶
۷۷	۰/۶۰۳	۱۲/۳۸۰
۷۸	۰/۷۵۷	۲۳/۲۲۸
۷۹	۰/۵۷۳	۱۰/۹۸۵
۸۰	۰/۶۲۹	۱۴/۳۳۴
۸۱	۰/۶۷۰	۱۳/۹۴۲

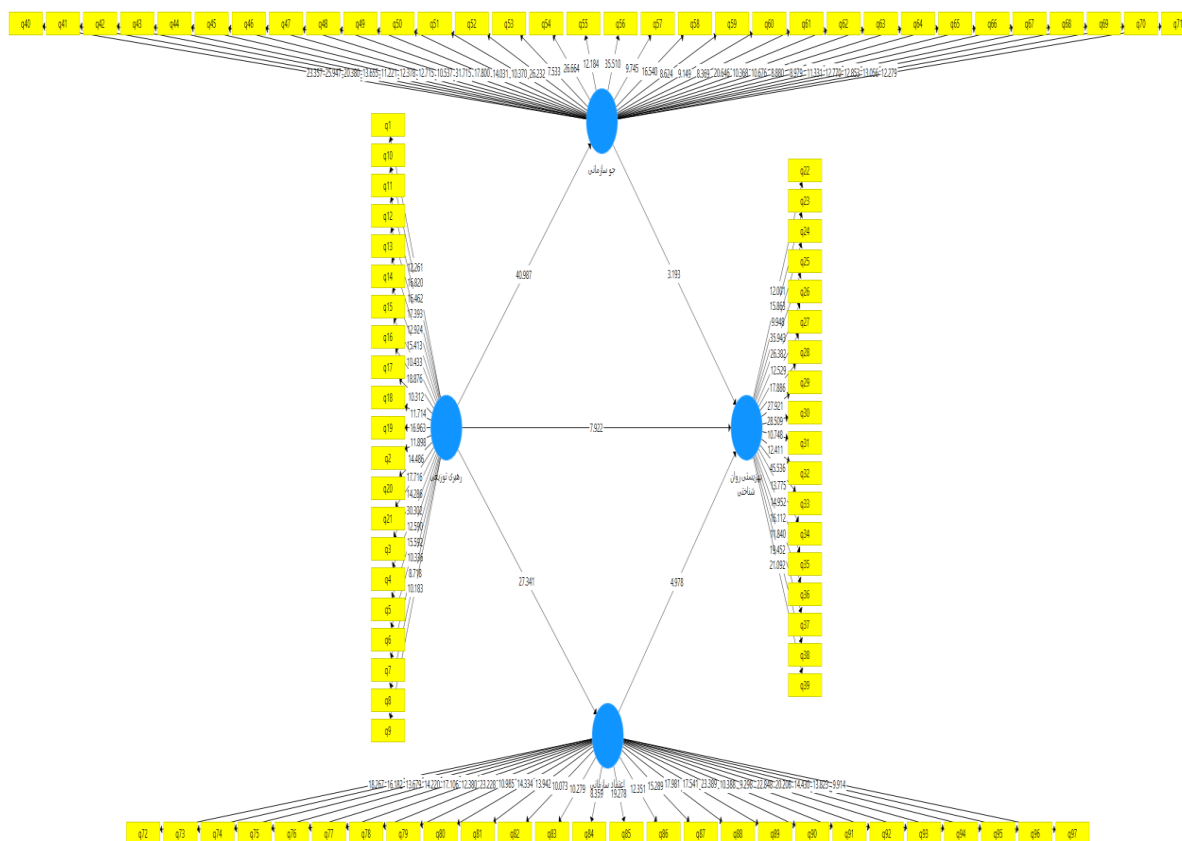
سؤالات	بار عاملی	آماره t
۸۲	۰/۵۴۹	۱۰/۰۷۳
۸۳	۰/۵۷۱	۱۰/۳۷۹
۸۴	۰/۵۱۴	۸/۳۵۹
۸۵	۰/۷۲۲	۱۹/۳۷۸
۸۶	۰/۶۳۱	۱۲/۳۵۱
۸۷	۰/۶۸۰	۱۵/۲۸۹
۸۸	۰/۷۲۴	۱۷/۹۸۱
۸۹	۰/۷۲۱	۱۷/۵۴۱
۹۰	۰/۷۶۰	۲۳/۳۸۹
۹۱	۰/۵۷۳	۱۰/۳۸۸
۹۲	۰/۵۲۲	۹/۳۹۸
۹۳	۰/۷۶۳	۲۲/۸۴۸
۹۴	۰/۷۲۹	۲۰/۲۰۸
۹۵	۰/۶۷۴	۱۴/۴۳۰
۹۶	۰/۶۱۱	۱۳/۸۲۳
۹۷	۰/۵۳۱	۹/۹۱۴

آزمون فرضیه‌های پژوهش

مدل‌های پژوهش در شکل‌های (۲) و (۳) آورده شده است که در دو حالت معناداری و استاندارد را نشان می‌دهد.



شکل ۲- مقادیر ضرایب مسیر و بارهای عاملی - میزان اثرگذاری



شکل ۳- مقادیر آماره t - ضرایب معناداری

ضریب تعیین و شاخص برازش مدل

مقدار ضریب تعیین اعتماد سازمانی (۰/۶۰۶) نشان می‌دهد این مدل بیش از ۶۰ درصد عوامل تأثیرگذار بر اعتماد سازمانی را شناسایی و آزمون کرده است. ضریب تعیین بهزیستی روان‌شناختی (۰/۹۱۸) نشان می‌دهد که این مدل بیش از ۹۰ درصد عوامل تأثیرگذار بر بهزیستی روان‌شناختی را شناسایی و آزمون کرده است. ضریب تعیین جو سازمانی (۰/۶۸۰) نشان می‌دهد که این مدل بیش از ۶۰ درصد عوامل تأثیرگذار بر جو سازمانی را شناسایی و آزمون کرده است.

جدول ۷- ضریب تعیین متغیرهای پژوهش

متغیر	ضریب تعیین
اعتماد سازمانی	۰/۶۰۶
بهریستی روان‌شناختی	۰/۹۱۸
جو سازمانی	۰/۶۸۰

آزمون فرضیه‌های میانجی پژوهش

مقدار ضریب مسیر مطابق روش باورن و کنی است. در این روش ضریب مسیر مستقل بر میانجی و ضریب مسیر میانجی بر وابسته بر هم دیگر ضرب می‌شوند.

همچنین، می‌توان برای بررسی نقش میانجی از سطح معنی‌داری آزمون سوبل نیز استفاده کرد. برای اینکار از فرمول آزمون سوبل استفاده می‌شود. تمامی محاسبات در نرم‌افزار اکسل انجام شده است

$$z - value = \frac{a * b}{\sqrt{b^2 * s_a^2 + a^2 * s_b^2}}$$

جدول ۸- تعریف علائم فرمول سوبل

علائم	تعریف
a	ضریب مسیر میان متغیر مستقل و میانجی
b	ضریب مسیر میان متغیر میانجی و وابسته
S _a	خطای استاندارد مسیر متغیر مستقل و میانجی
S _b	خطای استاندارد مسیر متغیر میانجی و وابسته

فرضیه «جو سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند».

$$z - value = \frac{0.221656}{\sqrt{0.004791 * 0.89444}} = 3.192751$$

با توجه به اینکه آماره Z به‌دست‌آمده از آزمون سوبل بیشتر از ۱/۹۶ است لذا این نتیجه حاصل می‌گردد که جو سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند.

فرضیه «اعتماد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند».

$$z - value = \frac{0.307705}{\sqrt{0.003787 * 0.00122324}} = 4.921159$$

با توجه به اینکه آماره Z به‌دست‌آمده از آزمون سوبل بیشتر از ۱/۹۶ است لذا این نتیجه حاصل می‌گردد که اعتماد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند.

جدول ۹- خلاصه نتایج فرضیات پژوهش

نتیجه	ضریب مسیر	مقدار آماره t	فرضیه‌های مستقیم
پذیرش	۰/۷۷۹	۲۷/۳۴۱	بین رهبری توزیعی و اعتماد سازمانی رابطه وجود دارد.
پذیرش	۰/۸۲۴	۴۰/۹۸۷	بین رهبری توزیعی و جو سازمانی رابطه وجود دارد.
پذیرش	۰/۲۶۹	۳/۱۹۳	بین بهزیستی روان‌شناختی و جو سازمانی معلمان رابطه وجود دارد.
پذیرش	۰/۳۹۵	۴/۹۷۸	بین بهزیستی روان‌شناختی و اعتماد سازمانی معلمان رابطه وجود دارد.
پذیرش	۰/۳۴۹	۷/۹۲۲	بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان رابطه وجود دارد.
نتیجه	ضریب مسیر	مقدار آماره Z	فرضیه‌های میانجی
پذیرش	۰/۸۲۴ * ۰/۲۶۹ = ۰/۲۲۲	۳/۱۹۲۷۵۱	سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند.
پذیرش	۰/۷۷۹ * ۰/۳۹۵ = ۰/۳۰۸	۴/۹۲۱۱۵۹	اعتماد سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان ایفا می‌کند.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

هدف از این پژوهش رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی با نقش واسطه‌ای جو و اعتماد سازمانی معلمان ابتدایی ناحیه ۱ شهر تبریز است؛ بنابراین یافته‌های که در پژوهش از طریق تجزیه و تحلیل آماری صورت گرفته است تک‌تک مورد بررسی و تحلیل قرار می‌دهیم.

بر اساس فرضیه اول که به بررسی رابطه بین رهبری توزیعی و جو سازمانی می‌پردازد، این فرضیه تأیید می‌گردد. نتایج به‌دست‌آمده نیز هم‌راستا با نتایج تحقیق موسوی محب و همکاران (۱۳۹۸)، لئو و همکاران (۲۰۲۴)، حسن و همکاران (۲۰۲۳) و بن‌سدرین و

همکاران (۲۰۲۱)، می‌باشد. این گونه می‌توان گفت که رهبری توزیعی در محیط سازمانی به مدیریت و توزیع مسئولیت‌ها، وظایف و منابع بین اعضای سازمان می‌پردازد. در رابطه با جو سازمانی معلمان، رهبری توزیعی می‌تواند تأثیرات مهمی داشته باشد. وجود یک رهبر توزیعی در محیط آموزشی معلمان می‌تواند باعث افزایش اعتماد و ارتباط مثبت بین معلمان و مدیران شود. این رهبر می‌تواند به عنوان یک پل بین معلمان و مدیران عمل کند و با تأکید بر توزیع عادلانه منابع و مسئولیت‌ها، به حفظ انگیزه و رضایت معلمان کمک کند. به علاوه، رهبری توزیعی می‌تواند به تقویت همکاری و تعامل بین معلمان کمک کند. زمانی که منابع و مسئولیت‌ها به طور عادلانه توزیع می‌شوند، احساس رقابت و رقابت ناشی از عدم توازن در توزیع منابع کاهش می‌یابد و همکاری و تعامل بین معلمان تقویت می‌شود. این می‌تواند به بهبود ارتباطات و افزایش همبستگی در محیط آموزشی منجر شود. لذا به مدیران مدارس توصیه می‌شود که با فراهم کردن فضایی برای تبادل اطلاعات و ایده‌ها بین معلمان و مدیران، می‌تواند به افزایش همکاری و تعامل بین آن‌ها کمک کند. برای این منظور، مدیران می‌توانند جلسات گروهی و کارگاه‌های آموزشی برگزار کنند. همچنین برای بهبود جو سازمانی، به معلمان اجازه شود تا نظرات و پیشنهادهای خود را بیان کنند و در فرآیند تصمیم‌گیری سازمانی شرکت کنند. همچنین، اجازه داده شود تا معلمان بتوانند به صورت انعطاف‌پذیر با برنامه‌ها و سیاست‌های سازمانی سازگاری پیدا کنند.

بر اساس فرضیه دوم که به بررسی رابطه بین رهبری توزیعی و اعتماد سازمانی می‌پردازد، این فرضیه تأیید می‌گردد. نتایج به دست آمده نیز هم‌راستا با نتایج تحقیق بلوچی و محمدی حسینی (۱۴۰۱)، محمدی دولت‌آبادی (۱۴۰۰)، عزیزی و همکاران (۱۳۹۶)، کاوگچی و اوزتورک (۲۰۲۳)، بریس و همکاران (۲۰۲۱)، جنا و همکاران (۲۰۱۸) می‌باشد. نتایج نشان‌دهنده این است که رهبری توزیعی می‌تواند به افزایش اعتماد سازمانی معلمان کمک کند. یک رهبر توزیعی، منابع و مسئولیت‌ها را به طور عادلانه توزیع می‌کند و به اعضای سازمان اعتماد دارد. این باعث می‌شود که معلمان احساس کنند که حقوق و منافعی که محافظت شده است و قادر به انجام وظایف خود هستند؛ بنابراین به مدیران توصیه می‌شود که برای ایجاد حس تعلق به سازمان، معلمان را به فعالیت‌های سازمانی مشارکت داده شود و از آن‌ها در امور تصمیم‌گیری سازمانی استفاده کنند. همچنین، ارزش قرار دادن بر تلاش و انگیزه معلمان و تشویق آن‌ها به کار خلاقانه و نوآورانه، می‌تواند به افزایش بهزیستی روان‌شناختی آن‌ها کمک کند. همچنین با فراهم کردن فضایی برای تبادل تجربیات و دانش بین معلمان، می‌تواند به افزایش اعتماد و همکاری بین آن‌ها کمک کند. برگزاری جلسات گروهی، کارگاه‌های تیمی و فرصت‌های تبادل اطلاعات می‌تواند این روند را تسهیل کند و از سوی توصیه می‌شود که مدیران به معلمان بازخورد سازنده در مورد عملکردشان داده شود و آن‌ها را تشویق کنند. این کار می‌تواند به افزایش اعتماد به نفس و حس تعلق به سازمان کمک کند.

بر اساس فرضیه سوم که به بررسی رابطه بین اعتماد سازمانی و بهزیستی روان‌شناختی می‌پردازد، این فرضیه تأیید می‌گردد. نتایج به دست آمده نیز هم‌راستا با نتایج تحقیق محسنی سنگاچین (۱۳۹۹)، مرجانی و تاجیک (۱۳۹۸)، جنا و همکاران (۲۰۱۸)، بیچی اوغلو و همکاران (۲۰۱۲) می‌باشد. این گونه می‌توان گفت که وجود یک محیط کار مثبت و پشتیبان، بهزیستی روان‌شناختی معلمان را تقویت می‌کند و آن‌ها را به انجام بهترین کار خود ترغیب و اعتماد آن‌ها را به سازمان افزایش می‌دهد، لذا این اعتماد نیز باعث افزایش همکاری و تعامل مثبت بین دانش‌آموزان و معلمان می‌شود؛ بنابراین به مدیران مدارس توصیه می‌شود که با تشویق معلمان به حفظ تعادل بین کار و زندگی شخصی، می‌توانند به افزایش رضایت شغلی و بهزیستی روان‌شناختی آن‌ها کمک کنند. مدیران می‌توانند سیاست‌ها و برنامه‌هایی را برای حمایت از تعادل کار-زندگی معلمان اجرا کنند و چالش‌های معلمان را شناسایی کرده و در جهت رفع آن، اقدامات اساسی برداشته شود. همچنین ارائه فرصت‌های شغلی مناسب و ارتقای شغلی معلمان، می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و اعتماد به سازمان کمک کند. مدیران می‌توانند با برنامه‌های توسعه حرفه‌ای، پاداش‌ها و ترفیعات را برای معلمان فراهم کنند.

بر اساس فرضیه چهارم که به بررسی رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی می‌پردازد، این فرضیه تأیید می‌گردد. نتایج به دست آمده نیز هم‌راستا با نتایج تحقیق محسنی سنگاچین (۱۳۹۹) و جنا و همکاران (۲۰۱۸) می‌باشد. نتایج نشان می‌دهد که رهبری توزیعی نقش مهمی در بهبود بهزیستی روان‌شناختی معلمان دارد. این نوع رهبری به معلمان احساس ارزشمندی، تشویق و حمایت می‌کند و آن‌ها را به انجام بهترین کار خود ترغیب می‌کند. با اجرای اقدامات درست و صحیح مدیران و مسئولان آموزشی می‌توانند بهبود در بهزیستی روان‌شناختی معلمان در بین دانش‌آموزان خود ایجاد کرده و اثربخشی سازمان را افزایش دهند؛ بنابراین

مدیران اطمینان حاصل کنند که معلمان در هر زمان نیاز به حمایت و پشتیبانی دارند، آن‌ها را در مواجهه با چالش‌ها و مشکلات حمایت کنید. این می‌تواند به افزایش اعتماد و همبستگی در سازمان کمک کند. مدیران می‌توانند با تشویق معلمان به برقراری ارتباطات مؤثر با همکاران، مدیران و دیگر اعضای سازمان، می‌تواند به افزایش اعتماد و همکاری در سازمان کمک کنند.

بر اساس فرضیه پنجم که به بررسی جو سازمانی و بهزیستی روان‌شناختی می‌پردازد، این فرضیه تأیید می‌گردد؛ زیرا با توجه به مقدار آماره t برابر با ۳/۱۹۳ می‌باشد که این مقدار از ۱,۹۶ بزرگ‌تر می‌باشد. همچنین میزان این رابطه نیز برابر با (۰,۲۶۹) است. نتایج به‌دست‌آمده نیز هم‌راستا با نتایج تحقیق کای و همکاران (۲۰۲۲) می‌باشد. جو سازمانی مثبت شامل عواملی مانند پشتوانه‌های سازمانی قوی، ارتباطات باز، انعطاف‌پذیری در سازمان، فرصت‌های رشد و پیشرفت حرفه‌ای و حس تعلق به سازمان است. بهزیستی روان‌شناختی معلمان نیز شامل عواملی مانند رضایت شغلی، احساس خوشبختی، احساس کنترل بر زندگی و احساس رضایت از خود است. بهبود در این عوامل باعث بهبود کیفیت زندگی معلمان و ارتباطات مثبت آن‌ها با دانش‌آموزان و همکاران می‌شود؛ بنابراین به مدیران مدارس توصیه می‌شود که با ارائه برنامه‌های آموزشی و آموزش‌های روان‌شناختی برای معلمان می‌تواند به افزایش بهزیستی روان‌شناختی آن‌ها کمک کند. این شامل آموزش مهارت‌های مدیریت استرس، تقویت خودشناسی و ارتقاء روابط بین فردی است. تأمین منابع و پشتیبانی عاطفی برای معلمان می‌تواند به بهبود رضایت شغلی و بهزیستی روان‌شناختی آن‌ها کمک کنند. این شامل ارائه خدمات مشاوره عاطفی، ارائه فضای احساساتی برای بحث و تبادل نظر و ارائه فعالیت‌های عاطفی مثل مدیتیشن و یوگا است. همچنین مدیران مدارس باید اطمینان حاصل کنند که معلمان دسترسی به فرصت‌های استراحت و تفریح دارند. این شامل ارائه فضای استراحت، امکانات تفریحی مثل باشگاه ورزشی و ارائه فعالیت‌های تفریحی مثل سفر و گردشگری است.

بر اساس فرضیه ششم که به بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی می‌پردازد، این فرضیه تأیید می‌گردد. نتایج به‌دست‌آمده نیز هم‌راستا با نتایج تحقیق بلوچی و محمدی حسینی (۱۴۰۱) و محسنی سنگاچین (۱۳۹۹) می‌باشد. اعتماد سازمانی نقش مهمی در ارتباط بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان دارد. به‌طور کلی، اعتماد سازمانی باعث افزایش همکاری و تعامل میان معلمان و مدیران می‌شود و این همکاری و تعامل می‌تواند بهبود در بهزیستی روان‌شناختی معلمان منجر شود. علاوه بر این، اعتماد سازمانی باعث افزایش رضایت شغلی معلمان می‌شود و رضایت شغلی نیز بهبود در بهزیستی روان‌شناختی افراد دارد؛ بنابراین، اعتماد سازمانی در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان نقش مهمی دارد و با اجرای رهبری توزیعی و افزایش اعتماد سازمانی، بهبود در بهزیستی روان‌شناختی معلمان قابل دستیابی است؛ بنابراین مدیران باید تلاش کنند تا اثربخشی سازمانی بهبود یابد تا اعتماد و همبستگی در سازمان افزایش پیدا کند. مدیران می‌توانند با بهبود فرآیندهای کاری، ارتقاء فرهنگ سازمانی مثبت و تشویق به همکاری و تعامل با همکاران و دیگر اعضای سازمان داشته باشند. همچنین مدیران می‌توانند با تشویق معلمان به برقراری ارتباطات مؤثر با همکاران، مدیران و دیگر اعضای سازمان به افزایش اعتماد و همکاری در سازمان کمک کنند که ارتباطات مؤثر شامل تسهیل فرآیند ارتباطی، تشویق به اشتراک‌گذاری دانش و تجربیات و ایجاد فضای بازخورد مثبت است.

بر اساس فرضیه هفتم که به بررسی جو سازمانی نقش میانجی در رابطه بین رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی می‌پردازد، این فرضیه تأیید می‌گردد. نتایج به‌دست‌آمده نیز هم‌راستا با نتایج تحقیق محسنی سنگاچین (۱۳۹۹) می‌باشد. جو سازمانی در رابطه با رهبری توزیعی و بهزیستی روان‌شناختی معلمان نیز می‌تواند تأثیرات مهمی داشته باشد. رهبری توزیعی، با توزیع منابع و مسئولیت‌ها به‌طور عادلانه، معلمان را از حس نابرابری و ناعادلانه‌ای در محیط کار خود برخوردار می‌کند. این می‌تواند به افزایش بهزیستی روان‌شناختی معلمان کمک کند. با توزیع منابع و مسئولیت‌ها به‌طور عادلانه، افزایش بهزیستی روان‌شناختی، بهبود ارتباطات و اثربخشی و تقویت همبستگی در محیط آموزشی کمک می‌کند؛ بنابراین به مدیران مدارس توصیه می‌شود که ارائه فرصت‌های آموزش و پیشرفت حرفه‌ای به معلمان، به آن‌ها احساس رشد و توسعه می‌دهد. لذا مدیران با برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و کنفرانس‌های حرفه‌ای می‌توانند به افزایش بهزیستی روان‌شناختی معلمان کمک کنند. به مدیران پیشنهاد می‌شود که تشویق معلمان به تعامل مثبت و سازنده با دانش‌آموزان و والدین می‌تواند به بهبود رضایت شغلی و بهزیستی روان‌شناختی آن‌ها کمک کند. لذا مدیران با دعوت از والدین دانش‌آموزان در تصمیمات مدرسه از آن‌ها نظرخواهی کرده و پیشنهادات سازنده را در مدرسه اعمال کنند.

منابع

- آخوندی، محمد؛ پورشافعی، هادی؛ و عسگری، علی. (۱۳۹۵). بررسی وضعیت اعتماد سازمانی در بین دبیران مقطع اول متوسطه آموزش و پرورش شهر بیرجند. مطالعات فرهنگی اجتماعی خراسان، ۱۱(۱)، ۲۲-۷. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.26766116.1395.11.1.1.9>
- آدابی، حسن؛ و یکتایار، مظفر. (۱۳۹۴). ارتباط جو سازمانی و اعتماد سازمانی با میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۴(۱): ۸۱-۹۱. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23455551.1394.4.1.7.5>
- بلوچی، حسین؛ و محمدی حسینی، سید احمد. (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی جوسازمانی در رابطه بین مؤلفه‌های سازمانی (اعتماد و رهبری) و هنجارهای ذهنی اشتراک دانش. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۴(۶)، ۵۳-۷۴. https://shrm.journals.umz.ac.ir/article_3822.html
- روح افزایی، شعبانعلی؛ عابدی کوشکی، سارا؛ و غلامی مقدم، اسما. (۱۴۰۰). نقش استرس شغلی بر بهره‌وری پرستاران شاغل در بخش کرونا بیمارستان امام خمینی (ره) اسفراین. فصلنامه مدیریت پرستاری، ۱۰(۲)، ۱۰-۱. <http://ijnv.ir/article-1-824-fa.html>
- عزیزی، مهدی؛ پورکریمی، جواد؛ و میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۹۶). رابطه رهبری توزیع شده مدیران و اعتماد سازمانی دبیران دوره متوسطه شهر تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴. پژوهش‌های رهبری آموزشی، ۴(۱۳)، ۵۶-۳۵. <https://doi.org/10.22054/jrlat.2019.11106.1189>
- غریب زاده، رامین؛ مرادی، مسعود؛ مرتضی زاده گیری، علی اکبر؛ و غریب زاده، شیما. (۱۳۹۷). تأثیر اخلاق حرفه‌ای مدیران و جو سازمانی بر بهزیستی روانشناختی پرستاران. نشریه پژوهش پرستاری ایران، ۱۳(۵)، ۲۹-۲۳. <http://ijnr.ir/article-1-1997-fa.html>
- محسنی سنگاچین، مهدیه. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر رهبری تحول‌گرا بر تعهد سازمانی از طریق نقش واسطه‌ای بهزیستی روانشناختی و اعتماد. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور استان گیلان، مرکز پیام نور، رشت. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/c22e1230c19d4252b13f7bd9ab7d0a3e>
- محمدی دولت آبادی، طاهره. (۱۳۹۸). تأثیر رفتارهای رهبری بر تقویت اعتماد سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی، گروه مدیریت. <https://ganj.irandoc.ac.ir/#/articles/e268d7b40c043bac904e7453402ba9bd>
- مرجانی، امیربابک؛ و تاجیک، حمیدرضا. (۱۳۹۸). بررسی نقش میانجی بهزیستی روانشناختی بین اشتیاق کارکنان و اعتماد سازمانی (بانک ملی شعبات شمال تهران). دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، بانکداری و اقتصاد در افاق ایران ۱۴۰۴، مشهد. <https://civilica.com/doc/976289>
- موسوی محب، سیدمرتضی؛ موسوی، سیدجعفر؛ آخوندی، محمد؛ و مرادی، وحید. (۱۳۹۸). رابطه رهبری توزیعی و جو سازمانی با توسعه سازمانی معلمان مدارس ابتدایی شهر ورامین. دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری در هزاره سوم، تهران. <https://civilica.com/doc/976289>

References:

- Adıgüzzelli, Y. (2016). Examining The Relationship Between Distributed Leadership and Organizational Trust According to Opinions of Teachers. Education and Science, 41(185). <https://doi.org/10.15390/EB.2016.6218>
- Alshammari, M. K., Othman, M. H., Mydin, Y. O., & Mohammed, B. A. (2023). The Challenges of Psychological Adjustment for International Students: A Critical Analysis of Coping Mechanisms and Support Services. Information Sciences Letters, 1241-1245. <http://dx.doi.org/10.18576/isl/120439>
- Alves, O. F. (2023). Organizational behavior. Freitas Bastos Publishing. https://play.google.com/store/books/category/coll_1673
- Ben Sedrine, S., Bouderbala, A. S., & Hamdi, M. (2021). Distributed leadership and organizational commitment: moderating role of confidence and affective climate. European Business Review, 33(4), 597-621. <https://doi.org/10.1108/EBR-04-2018-0073>
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2021). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. Journal of Knowledge Management, 25(5), 1287-1318. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0311>
- Beycioglu, K., Ozer, N., & Ugurlu, C. T. (2012). Distributed leadership and organizational trust: The case of elementary schools. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 46, 3316-3319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.058>
- Cai, Y., Liu, P., Tang, R., & Bo, Y. (2023). Distributed leadership and teacher work engagement: the mediating role of teacher efficacy and the moderating role of interpersonal trust. Asia Pacific Education Review, 24(3), 383-397. <https://doi.org/10.1007/s12564-022-09760-x>
- Chatterjee, S. (2023). How Strategic Organizational Competency Contributes to the Development of Organizational Intelligence. Journal of Applied Economic Sciences (JAES), 18(2 (80)), 121-130. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1162502>
- Cohen, A., & Cohen, A. (2015). Organizational trust. Fairness in the Workplace: A Global Perspective, 51-66. https://play.google.com/store/books/category/coll_1673
- De Jong, B., Gillespie, N., Williamson, I., & Gill, C. (2021). Trust consensus within culturally diverse teams: A multistudy investigation. Journal of Management, 47(8), 2135-2168. <https://doi.org/10.1177/0149206320943658>

- Demirtas, O. (2020). A handbook of leadership styles. Cambridge Scholars Publishing. https://play.google.com/store/books/category/coll_1673
- Eriksson, A., Andersson Bäck, M., Elmersjö, M., & Gillberg, G. (2025). Forms of distributed leadership—a case study of six workplaces in eldercare. *BMC Health Services Research*, 25(1), 300.
- García Torres, D. (2019). Distributed leadership, professional collaboration, and teachers' job satisfaction in U.S. schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 111–123. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12417-1>
- George, N. A., Aboobaker, N., and Edward, M. (2020). Corporate social responsibility and organizational commitment: effects of CSR attitude, organizational trust and identification. *Soc. Bus. Rev.* 15, 255–272. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2018.12.001>
- Guamanga, M. H., Saiz, C., Rivas, S. F., & Bueno, P. M. (2025). Critical Thinking and Metacognition: Pathways to Empathy and Psychological Well-Being. *Journal of Intelligence*, 13(3), 34.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367. <https://doi.org/10.3390/jintelligence13030034>
- Harris, A. (2013). Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities and potential. Corwin Press. <https://doi.org/10.4135/9781483332574>
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: Friend or foe?. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- Hassan, M. K., Halliru, M., & Maiyaki, A. A. (2023). Mediating Effect of Employees' Psychological Well-Being on the Relationship Between Leadership Style and Organisational Citizenship Behaviour in Health Institutions: A Pilot Study. *African Journal of Humanities and Contemporary Education Research*, 10(1). <https://publications.afropolitanjournals.com/index.php/ajhcer/article/view/444>
- Hayat & Afshari, L. (2021). Supportive organizational climate: a moderated mediation model of workplace bullying and employee well-being. *Personnel review*, 50(7/8), 1685-1704. <https://doi.org/10.3390/soc12010015>
- Hickey, N., Flaherty, A., & Mannix McNamara, P. (2022). Distributed leadership: A scoping review mapping current empirical research. *Societies*, 12(1), 15. <https://doi.org/10.3390/soc12010015>
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227-234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Lafta, A. H., Man, N., Salih, J. S., Samah, B., Nawi, N., & Yusof, R. (2016). A need for investigating organizational climate and its impact on the performance. *European journal of business and management*, 8(3), 136-142. https://www.academia.edu/106044184/A_Need_for_Investigating_Organizational_Climate_and_Its_Impact_on_the_Performance
- Liu, L., Liu, P., Yang, H., Yao, H., & Thien, L. M. (2024). The relationship between distributed leadership and teacher well-being: The mediating roles of organisational trust. *Educational Management Administration & Leadership*, 52(4), 837-853. <https://doi.org/10.1177/17411432221113683>
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate employee performance relationship. *Journal of organizational behavior: The international journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 29(2), 219-238. <https://doi.org/10.1002/job.507>
- Roothman, B., Kirsten, D. K., & Wissing, M. P. (2003). Gender differences in aspects of psychological well-being. *South African journal of psychology*, 33(4), 212-218. <https://hdl.handle.net/10520/EJC98250>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081. <https://psycnet.apa.org/buy/1990-12288-001>
- Savahl, S., Adams, S., & Hoosen, P. (2023). The Subjective and Psychological Well-Being of Children in South Africa: a Population-Based Study. *Applied Research in Quality of Life*, 4, 1-33. <https://doi.org/10.1007/s11482-023-10187-8>
- Siah, C. J. R., Goh, Y. S., Lee, J., Poon, S. N., Ow Yong, J. Q. Y., & Tam, W. S. W. (2023). The effects of forest bathing on psychological well-being: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Mental Health Nursing*. <https://doi.org/10.1111/inm.13131>
- Srivastava, U. R., & Mohale, S. (2022). Role of trust in the relationship between authentic leadership and job satisfaction and organizational commitment among Indian bank employees. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(4), 616-664. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.124033>
- Trachik, B., Fawver, B., Trapp, S. K., Goldberg, S. B., Ganulin, M. L., Kearns, N. T., ... & Sowden, W. J. (2023). Measurement validity of the six-factor model of psychological well-being in a military sample: Implications for measuring well-being in service members. *Psychological Assessment*, 35(9), 729. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/pas0001239>

- Tsui, P. L. (2021). Would organizational climate and job stress affect wellness? An empirical study on the hospitality industry in Taiwan during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(19), 10491. <https://doi.org/10.1177/174114322110227>
- Wang, W. (2023). An investigation of Chinese international postgraduate taught students' 'third spaces' and their psychological well-being in Scotland .Doctoral dissertation, University of Glasgow .
<https://doi.org/10.5525/gla.thesis.83775>
- Wong, B., Hairon, S., & Ng, P. T. (2019). *School Leadership and Educational Change in Singapore*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-74746-0>
- Yılmaz, M. (2023). Exploring the Interplay between Religion, Health, and Subjective Well-Being in Turkey. *Hitit İlahiyat Dergisi*, 982-997. <https://doi.org/10.14395/hid.1343902>
- Zaghmout, B., & Harrison, C. (2025). Distributed leadership: a systematic literature review. *Strategy & Leadership*, 53(3), 299-320. <https://doi.org/10.1108/SL-10-2024-0119>



Investigating the relationship between the use of smart technology and the perception of authentic leadership with entrepreneurial enthusiasm among elementary school principals in Shahrekord

Mohsen Khosravi¹, Parvin Jafari Nafchi²

1- Department of Educational Administration, Farhangian University, Tehran, Iran

2- Master's of Educational Management

Article info	Abstract
Article type: Research Article Received: 2025/06/08 Accepted: 2025/07/28 pp: 32- 45 Keywords: Perception of Authentic Leadership, Entrepreneurial Enthusiasm, Smart Technology, School Principals.	Objective: To investigate the relationship between the use of smart technology and the perception of authentic leadership with entrepreneurial enthusiasm among school principals. Methodology: This research was applied and conducted using a descriptive-correlation method. The statistical population of the research included all principals of elementary schools in Shahrekord city in the academic year 2023-2024 (144 people). A statistical sample equal to the size of the statistical population was considered and they responded to the research questionnaires including the use of researcher-made smart technology, authentic leadership by Olio and Gardner (2008), and entrepreneurial enthusiasm by Branbeck et al. (2016) after confirming their validity and reliability. Descriptive and inferential statistics such as Pearson correlation coefficient were used to analyze the data. Results: It showed that there was a positive and significant relationship between the use of smart technology and the dimensions of entrepreneurial enthusiasm (developmental enthusiasm $R=0.25$, founding enthusiasm $R=0.34$, and innovative enthusiasm $R=0.28$) of school principals. There was also a significant positive relationship between the dimensions of perception of authentic leadership and the dimensions of entrepreneurial enthusiasm (the "self-awareness" component with developmental enthusiasm $R=0.15$, founding enthusiasm $R=0.16$, and innovative enthusiasm $R=0.18$), (the "ethical" component with developmental enthusiasm $R=0.27$, founding enthusiasm $R=0.19$, and innovative enthusiasm $R=0.15$), (the "balanced processing" component with developmental enthusiasm $R=0.37$, founding enthusiasm $R=0.34$, and innovative enthusiasm $R=0.26$), and (the "relational transparency" component with developmental enthusiasm $R=0.25$) of school principals. Conclusion: The entrepreneurial enthusiasm of school principals is a phenomenon that can be explained by a set of interrelated factors, and there is a significant relationship between the use of smart technology and the perception of leadership with entrepreneurial enthusiasm.



Citation: Khosravi, M., & Jafari Nafchi, P. (2025). Investigating the relationship between the use of smart technology and the perception of authentic leadership with entrepreneurial enthusiasm among elementary school principals in Shahrekord. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(3), 32-45.



© The Author(s).

Publisher: Urmia University.

DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56255.1024>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.3.1>



بررسی رابطه استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه میان مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهر کرد

محسن خسروی^۱ پروین جعفری نافچی

۱- گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲- دانش آموخته ارشد مدیریت آموزشی

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف: بررسی رابطه استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه میان مدیران مدارس بود. روش تحقیق: این پژوهش از نوع کاربردی و به روش توصیفی-همبستگی انجام پذیرفت. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران مدارس دوره ابتدایی شهر شهرکرد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ بود (۱۴۴ نفر). نمونه آماری برابر با حجم جامعه آماری در نظر گرفته شد و به پرسشنامه‌های پژوهش شامل، به کارگیری فناوری هوشمند محقق ساخته، رهبری اصیل اوولپو و گاردنر (۲۰۰۸) و اشتیاق کارآفرینانه برانیک و همکاران (۲۰۱۶) پس از تأیید روایی و پایایی آن‌ها پاسخ دادند. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از آمار توصیفی و استنباطی نظیر ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان داد، بین استفاده از فناوری هوشمند با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای $R=0/25$، اشتیاق تأسیسی $R=0/34$ و اشتیاق ابداعی $R=0/28$) مدیران مدارس رابطه مثبت و معناداری وجود داشته است؛ همچنین بین ابعاد ادراک از رهبری اصیل با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه («مؤلفه خودآگاهی» با اشتیاق توسعه‌ای $R=0/15$، اشتیاق تأسیسی $R=0/16$ و اشتیاق ابداعی $R=0/18$)، («مؤلفه اخلاق‌مداری» با اشتیاق توسعه‌ای $R=0/27$، اشتیاق تأسیسی $R=0/19$ و اشتیاق ابداعی $R=0/15$)، («مؤلفه پردازش متوازن» با اشتیاق توسعه‌ای $R=0/37$، اشتیاق تأسیسی $R=0/34$ و اشتیاق ابداعی $R=0/26$) و («مؤلفه شفافیت رابطه‌ای» با اشتیاق توسعه‌ای $R=0/25$) مدیران مدارس رابطه مثبت معناداری وجود داشته است. نتیجه‌گیری: اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس پدیده‌ای است که در مجموعه‌ای از عوامل در هم تنیده قابل تبیین است و بین استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری با اشتیاق کارآفرینانه رابطه معنادار است.	نوع مقاله: مقاله پژوهشی دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۸ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶ صص: ۳۲-۴۵ واژگان کلیدی: ادراک از رهبری اصیل، اشتیاق کارآفرینانه، فناوری هوشمند، مدیران مدارس.

استناد: خسروی، محسن؛ و جعفری نافچی، پروین. (۱۴۰۴). بررسی رابطه استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه میان مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، (۳)، ۳۲-۴۵.

ناشر: دانشگاه ارومیه.

© نویسنده‌گان



DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56255.1024>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.3.1>



مقدمه

امروزه کارآفرینی، بیشتر به عنوان سیاست کلی و خط مشی اقتصادی و سیاسی کشورهای پیشرفته در نظر گرفته می شود که توجه و تمرکز مسئولان سیاسی و اقتصادی را به خود معطوف کرده است (Atonasi et al., 2014- Onileowo et al., 2022). کارآفرینان به طور مثبت در ایجاد ارزش برای سازمان ها، سهام داران و به طور کلی جامعه کمک می کنند (Grichnik et al., 2017). در این میان، اشتیاق کارآفرینانه یکی از پیش شرط های اصلی توسعه کارآفرینی محسوب می شود و متأثر از عوامل گوناگون روان شناختی است. اشتیاق کارآفرینانه را باید میلی تعریف کرد که در افراد برای بروز رفتار کارآفرینی وجود دارد؛ مانند به وجود آوردن و شناخت فرصت ها و استفاده از روش های نوین (Feng & Chen, 2020). اشتیاق کارآفرینانه به احساسات مثبت شدید و آگاهانه ای که از طریق مشارکت در فعالیت های کارآفرینی مرتبط با نقش هایی که برای هویت شخصی کارآفرین معنادار و برجسته تجربه می شوند اشاره دارد (Hoang & Trong, 2025).

در سازمان های آموزشی، رفتار کارآفرینانه با توانایی کشف مؤثر ایده های نوآورانه، تشویق افراد به تفکر انتقادی و خلاقانه، جستجوی مداوم برای پیشرفت های جدید در زمینه های مرتبط با رشته تحصیلی، توسعه پروژه های فناوری محور جذاب در داخل و خارج از کلاس درس و یافتن منابع لازم برای بهبود یادگیری دانش آموزان ارتباط دارد (Amorim Neto et al., 2017). نگرش مثبت مدیران مدرسه نسبت به اقدامات کارآفرینانه می تواند بر موفقیت مدرسه تأثیر بگذارد. این گونه است که کارآفرینی به عنوان یکی از ویژگی های فردی مدیر مدرسه در اولویت قرار می گیرد (Baltasy, 2017). مدیران مدارس به عنوان یکی از عاملان تولید و ارائه خدمات آموزشی، نقشی اساسی در مدیریت و هدایت توسعه مدارس و ایجاد شیوه های جدید کارآفرینی دارند. بدین ترتیب، فعالیت های کارآفرینی در مدارس باید بیش از هر چیز از طریق توسعه اشتیاق کارآفرینانه مدیران گسترش یابد (Hämäläinen et al., 2018). از این رو، یکی از معیارهای مهم برای کارآفرین کردن مدارس، پرورش اشتیاق کارآفرینانه در بین مدیران می باشد؛ اما متأسفانه نیاز به پرورش اشتیاق کارآفرینانه، هنوز به میزان قابل توجهی ریشه نگرفته است، این در حالی است که توسعه رفتارهای کارآفرینانه مدیران به عنوان سازوکار مهم برای تشویق نوآوری در سازمان ها تلقی می شود (مختاری و همکاران، ۱۴۰۲).

بررسی ادبیات مرتبط در حوزه کارآفرینی گویای آن است که فعالیت های کارآفرینانه نیازمند سطح بالایی از اشتیاق کارآفرینانه هستند (Cardon et al., 2019)؛ به گونه ای که اشتیاق کارآفرینانه یک پدیده قابل مشاهده در فرایند کارآفرینی می باشد (Bam & Lock, 2014). در حقیقت، افرادی که اشتیاق به کار دارند، آمادگی ذهنی و انرژی روانی بالاتری برای آغاز و ادامه کار دارند که نتیجه این کار، قصد جدی تر آنان به ویژه برای انجام فعالیت های پرخطر است. کاردون و همکاران^۲ (۲۰۰۹) مؤلفه های اشتیاق کارآفرینانه را شامل اشتیاق ابداعی^۳، اشتیاق تأسیسی^۴ و اشتیاق توسعه ای^۵ مطرح کردند. بر اساس نظر این محققان، اشتیاق ابداعی موجب انجام فعالیت های مربوط به شناسایی، خلق و کشف فرصت های جدید کسب و کار می گردد؛ اشتیاق تأسیسی به فعالیت های تجاری سازی و بهره برداری از فرصت ها مربوط است و اشتیاق توسعه ای موجب انجام فعالیت های مربوط به رشد کسب و کاری می گردد که پیش از این ایجاد شده است.

از نظر عملی، تقریباً همه سازمان ها متعهد به دستیابی به توسعه پایدار هستند، هدفی که به شدت به رهبری واقعی مدیران آن ها بستگی دارد (Corriveau, 2020). رهبری اصیل به عنوان ترکیبی از استعداد ذهنی مثبت و یک محیط سازمانی مساعد تلقی می شود که رشد خودآگاهی و خودتنظیمی در رفتار را در بین رهبران و پیروان تقویت می کند (Duarte et al., 2021). این شکل از رهبری نه تنها باعث ایجاد ارتباط بین رهبران و پیروان می شود، بلکه به عنوان مجرای برای شکل دهی روابط ارتباطی با کیفیت بالا در سازمان نیز عمل می کند. ارزش های اخلاقی رهبران را می توان از طریق استراتژی های مدیریت مثبت به طور مؤثر به پیروان منتقل کرد و فضای سازمانی را که با گشودگی، شفافیت، اعتماد و برابری مشخص می شود، تقویت کرد. در عوض، پیروان با نشان دادن سطوح بالاتری از مشارکت کاری و نشان دادن رفتارهایی که نشان دهنده شهروندی سازمانی خوب است، به طور مثبت واکنش

¹ Entrepreneurially

² Kardon et al.

³ Creative Passion

⁴ Established Passion

⁵ Passion for Development

نشان می‌دهند (Chen & Sriphon, 2022). به‌طور خلاصه، رهبری اصیل، که توسط شایستگی‌های روان‌شناختی مثبت هدایت می‌شود، تأثیر عمیقی بر رفتارهای فردی در سازمان می‌گذارد و درنهایت توسعه پایدار سازمانی را به پیش می‌برد. رهبری اصیل^۱ به‌مثابه یک منبع شغلی بر اشتیاق کارآفرینانه اثرگذار است. رهبری اصیل، الگوی رفتاری رهبر برای پرورش خودآگاهی^۲، پردازش متعادل اطلاعات^۳، شفافیت ارتباط^۴ با کارکنان و دیدگاه اخلاقی^۵ درونی شده است که به ترویج و بهبود ظرفیت‌های روان‌شناختی مثبت و ایجاد جو اخلاقی مثبت می‌پردازد (Walumbwa et al., 2018). اگرچه رهبری اصیل به‌منزله یک رویکرد نوین مطرح شده است، اما آولیو و گاردنر^۶ (۲۰۰۸)، رهبری اصیل را ریشه تمام اشکال مثبت و جدید رهبری می‌دانند (Ladkin & Taylor, 2020). همچنین تأکیدی در الگوی رهبری اصیل وجود دارد که آن را از دیگر سبک‌های موجود متمایز ساخته است. به‌عنوان مثال تأکید بر داشتن روابط باز و مثبت و همچنین ثبات و تداوم رفتاری از مهم‌ترین وجوه رهبری اصیل است (Avelio & Gardner, 2008). رهبری اصیل با برقراری روابط مثبت و باز، ارزش‌ها، تصمیم‌گیری‌ها و حتی نقاط ضعف و اشتباهات خود را در معرض دید و نظر همگان قرار می‌دهد و سبب پیامدهای مثبتی هم چون ایجاد حس اعتماد متقابل، آزادی بیان در ارائه ایده‌های جدید و حتی غیرمعارف می‌شود و این امر اثربخشی سازمان را در پی خواهد داشت (Norman et al., 2019). رهبران اصیل افرادی هستند که به خودشناسی رسیده و از چگونگی رفتار و افکار خودآگاهی دارند. آن‌ها از بینش ارزشی، اخلاقی برخوردارند و از دانش و توانایی‌های دیگران و بستری که در آن فعالیت می‌کنند، شناخت دارند. رهبران اصیل، مطمئن، امیدوار، خوش‌بین و معطف هستند و شخصیت بسیار اخلاقی دارند (Gardner et al., 2011). گاردنر و همکاران^۷ (۲۰۲۱) در پژوهش خود نشان دادند که رهبران اصیل با ایجاد ظرفیت‌های روانی مثبت و همچنین جو اخلاقی مثبت در محیط سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق کارآفرینانه افراد سازمان دارند. نتایج مطالعات آولیو و همکاران (۲۰۰۸) نشان داد که رهبران اصیل انگیزش درونی کارکنان را بالا می‌برند؛ انگیزش درونی برای اشتیاق کارآفرینانه حیاتی است. رهبران اصیل از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با پیروان‌شان ممکن است سبب شوند که کارکنان با علاقه و شور بیشتری کار کنند و احساسات مثبت بیشتری را نیز تجربه کنند. والومبا و همکاران (۲۰۱۸) تأکید می‌کنند که رهبری اصیل می‌تواند اشتیاق به کار را در بهبود عملکرد خلاق کارکنان توجیه کند. نتایج پژوهش سیدنقوی و کاهه (۱۳۹۳) نشان داد که رهبری اصیل با تأثیرگذاری روی اشتیاق به کار کارکنان، می‌تواند نقشی بسزا داشته باشد. کریمی و مردانی (۱۳۹۹) نشان دادند که رهبری اصیل از طریق واسطه‌گری با اشتیاق شغلی رابطه مثبت دارد.

از ویژگی‌های مدیران با رهبری اصیل ارائه ایده‌های جدید و نوین هم چون استفاده از فناوری هوشمند در مدارس است. بر اساس این رویکرد، مدارس بهترین و مناسب‌ترین مکان برای اجرای برنامه‌های نوآورانه به شمار می‌روند (جعفری، ۱۴۰۲). واضح به نظر می‌رسد که اصلاحات و تغییرات آموزشی مختلف مبتنی بر فناوری هوشمند، تأثیر قابل‌توجهی بر شکل‌گیری ذهنیت‌های معاصر معلمان داشته و درعین‌حال نقش‌ها و مسئولیت‌های معلمان را برای خدمت‌رسانی بهتر به سیستم‌های آموزشی نوظهور بازطراحی کرده است (Lee & Lee, 2024). جنبش‌های اصلاح آموزش مبتنی بر فناوری با هدف ادغام فناوری‌های هوشمند در کلاس‌های درس برای نوآوری در آموزش، از اوایل دهه ۲۰۱۰ در بسیاری از کشورها مشاهده شده‌اند. چند نمونه از چنین ابتکاراتی را می‌توان در اینجا فهرست کرد: «آموزش هوشمند» در کره جنوبی، پروژه استفاده از فناوری هوشمند در ترکیه (Milla et al., 2019). نتایج مطالعات آبرین (۱۴۰۲) نشان داد که بین پذیرش فناوری‌های هوشمند^۸ نوین و سبک رهبری مدیران مدارس همبستگی مثبت و معنادار وجود دارد. همچنین دسترسی به منابع اطلاعاتی و مواد آموزشی، امکان جلسه و تعامل از طریق ویدیو پروژکتور و تخته هوشمند و ... و به‌کارگیری فناوری‌ها و اپلیکیشن‌ها در مدرسه به‌منظور نمایش دادن موضوع و محتوای جلسات و توصیه‌های مدیریتی به میزان ۴۳ درصد بر سبک رهبری مدیران مدارس اثرگذار هستند.

¹ Genuine leadership

² Self-awareness

³ Balanced information processing

⁴ Transparency of communication

⁵ Ethical perspective

⁶ Avelio & Gardner

⁷ Gardner et al.

⁸ Smart Technologies

بنابراین، با در نظر گرفتن اهمیت اشتیاق کارآفرینانه به عنوان مهم‌ترین عامل تعیین‌کننده رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس از یک سو و با توجه به نقش ادراک از سبک رهبری اصیل در بهبود و ارتقاء سطح تمایل مدیران مدارس به بهره‌گیری از فناوری هوشمند و همچنین بهبود اشتیاق کارآفرینانه، مسئله اصلی پژوهش حاضر این بود که آیا استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهر شهرکرد رابطه دارد؟

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

اشتیاق کارآفرینی از طریق احساسات و انگیزه‌های قوی که با هویت کارآفرینی فرد درهم‌تنیده شده‌اند، تجربه می‌شود. اشتیاق کارآفرینی از تعامل با فعالیت‌های خود-تعریف‌کننده در طول زمان سرچشمه می‌گیرد. کارآفرینان با اشتیاق متولد نمی‌شوند، بلکه آن را توسعه می‌دهند. تحقیقات نوظهور پیرامون اشتیاق کارآفرینی نشان می‌دهد که می‌تواند اثرات قدرتمندی، چه مثبت و چه منفی، داشته باشد. در مورد جنبه مثبت، اشتیاق کارآفرینی منجر به پیامدهای شناختی و رفتاری مفیدی مانند خلاقیت، تعهد و تلاش می‌شود. در مورد جنبه منفی، اشتیاق کارآفرینی همچنین می‌تواند باعث سفتی و فرسودگی شغلی شود. علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که اشتیاق کارآفرینی می‌تواند مسری باشد. این قدرت را دارد که دینفعان اطراف کارآفرینان را تحت تأثیر قرار دهد و سرمایه‌گذاران جدید را برای تأمین بودجه در مراحل اولیه جذب کند (Murnieks & Cardon, 2023) و آموزش مهارت و پرورش انسان خلاق و نوآور در تولید علم و فناوری و ارتقای کارآفرینی از جمله گزاره‌هایی است که در سند چشم‌انداز نظام تحول بنیادین آموزش و پرورش به صورت ویژه به آن‌ها پرداخته شده است. در این سند به تعامل اثربخش مدارس و مراکز کارآفرینی هم‌راستا با اسناد بالادستی مانند نقشه جامع علمی کشور، برنامه پنجم توسعه و چشم‌انداز بیست‌ساله کشور اشاره شده است. بدون تردید یکی از چالش‌های اصلی مدارس در تمامی کشورها در عصر جدید، مسئله ظرفیت اشتغال‌پذیری فارغ‌التحصیلان مدارس است (Shimum Wahab et al., 2024 -Harvey, 2022).

کارآفرینی با ایجاد فرصت‌های شغلی، تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش‌زمینه‌ای اساسی برای ارتقای فرهنگ جامعه است (Thompson et al., 2022 به نقل از جعفری، ۱۴۰۲)؛ بنابراین، ارتقای اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس، راهکار مناسبی برای حل چالش و بحران‌های تحصیلی و اجتماعی پرسنل و دانش‌آموزان به شمار می‌آید (Brauckmann & Pashiardis, 2022). این موضوع در چند سال گذشته مورد توجه محققان مختلف نیز قرار گرفته، به گونه‌ای که آنان اشتیاق کارآفرینانه را به عنوان عامل پیش‌بینی کننده فعالیت‌های کارآفرینی در نظر گرفته‌اند (رضایی و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیران مدارس می‌توانند در شکل‌گیری زیرساخت‌های تفکر کارآفرینانه تأثیرگذارتر از سایر کارکنان باشند. مدیران در مدارس به حکم جامعه‌ای کوچک که ارتباط اعضای آن با یکدیگر فضای اجتماعی مشخصی را به وجود می‌آورد، باید بتوانند از طریق اشتیاق کارآفرینانه خود در شکوفایی ویژگی‌هایی چون خلاقیت، خودباوری، آینده‌نگری، خطرپذیری و تمایل به کامیابی دانش‌آموزان و سایر همکاران تأثیرگذار باشند. رهبری اصیل به مثابه یک منبع شغلی بر اشتیاق کارآفرینانه اثرگذار است (کریمی و مردانی، ۱۳۹۹). ایجاد جو و فضایی مناسب و مطلوب که زمینه بروز این ویژگی‌ها را فراهم آورد، یکی از وظایف مدیران مدارس و رسالت‌های مسئولان آموزش و پرورش است (Lotan, 2019). رهبران اصیل انگیزش درونی بالایی دارند؛ انگیزش درونی برای اشتیاق کارآفرینانه حیاتی است. رهبران اصیل از طریق تبادلات اجتماعی مثبت با پیروانشان ممکن است باعلاقه و شور بیشتری کار کنند و احساسات مثبت بیشتری را نیز تجربه کنند. در حقیقت داشتن تعاملات اجتماعی مثبت، این حس را درون آن‌ها برمی‌انگیزد که اشتیاق کارآفرینانه بیشتری را تجربه نمایند (Elise et al., 2015).

رهبری اصیل عاملی حیاتی برای دستیابی به موفقیت در زمینه‌های مختلف در قرن بیست و یکم محسوب می‌شود. ادبیات گسترده نشان می‌دهد که نظریه رهبری اصیل تأثیر مثبتی بر جنبه‌های مختلف سازمان‌ها، مانند اعتماد سازمانی، تعهد، هویت و رفتار شهروندی دارد (Shie & Chang, 2022). در بافت سازمان‌های آموزشی، اهمیت رهبری اصیل در تأثیر مثبت آن بر بهبود فضای مدرسه آشکار می‌شود. از طریق رهبری اصیل، قابلیت‌های یادگیری سازمانی معلمان، توانمندسازی، رفتار شهروندی سازمانی و کاهش فرسودگی شغلی معلمان می‌تواند افزایش یابد. مطالعه رهبری اصیل در بین مدیران می‌تواند نکات مثبتی را برای مدیریت کارآمد شرکت‌ها و مؤسسات مختلف ارائه دهد. علاوه بر این، یک استراتژی رهبری مؤثر می‌تواند مستقیماً به بهبود نقاط قوت خود

رهبران کمک کند. بر اساس چهار بُعد کلیدی رهبری اصیل، خودآگاهی، شفافیت رابطه‌ای، پردازش متعادل و دیدگاه اخلاقی درونی‌شده، رهبران اصیل از انواع استراتژی‌های خاص رهبری استفاده می‌کنند که می‌توان انتظار داشت تفاوت مثبتی در سازمان‌های مدرسه ایجاد کنند. (Jiewen et al., 2024). کولوفاس و هالینگر^۱ (۲۰۲۱)، یک مطالعه رفتاری رهبری اصیل از مدیران مدارس ابتدایی در تایلند انجام دادند. این مطالعه از روش مطالعه موردی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات از مدیران محلی که رهبری اصیل را اجرا می‌کردند، استفاده کرد و در نهایت استراتژی‌های مؤثر مورد استفاده مدیران در کار مدیریتی خود را خلاصه کرد. این مطالعه نشان داد که بر اساس اصول نظری شفافیت رابطه‌ای و پردازش متعادل در فرآیند ترویج تغییر مدرسه، مدیران از ایجاد اعتماد، رفتار برابر با دیگران و تمرکز بر ارتباطات به عنوان استراتژی‌های رهبری استفاده می‌کنند. در فرآیند تسهیل تغییر مدرسه، مدیران محتوا و هدف یک سیاست جدید مدرسه را برای طیف وسیعی از مردم توضیح می‌دهند، با معلمان و والدین مشورت می‌کنند و نظرات آن‌ها را جویا می‌شوند که منجر به افزایش مشارکت معلمان و شناخت مدیر می‌شود. به صورت خلاصه نتایج پژوهش‌ها در مورد موضوع پژوهش در جدول (۱) بیان شده است.

جدول ۱- خلاصه نتایج پژوهش رابطه استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه میان مدیران مدارس

پژوهشگر	سال انتشار	نتایج پژوهش
رستگار و همکاران	۱۴۰۲	خدمت‌رسانی، تواضع‌وفروتنی، قابلیت اعتماد و مهرورزی (مشابه شفافیت رابطه و اخلاق‌مداری) به صورت مستقیم بر روی متغیر اشتیاق کارآفرینانه در نمونه مورد بررسی تأثیر می‌گذارند.
جعفری	۱۴۰۲	دانش‌آموزان توانسته‌اند با استفاده از فناوری‌های نوین هوشمند مدارس، شایستگی‌هایی از جمله تفکر خلاق، استقلال‌طلبی، توفیق‌طلبی، مخاطره‌پذیری و مرکز کنترل درونی را در خود پرورش دهند، موفقیت بیشتری را در این مدارس احساس کنند و با انگیزش و عزت نفس بیشتر به خلق ایده‌های جدید بپردازند که منجر به پرورش تفکر کارآفرینانه می‌شود.
فتحی چگنی و همکاران	۱۴۰۲	رابطه بین سبک رهبری اصیل و فرهنگ مدرسه با اشتیاق شغلی معلمان مثبت و معنادار می‌باشد.
صیهدالدراجی	۱۴۰۲	دانش‌آموزان در مدارس هوشمند، عملکرد هیجانی بهتری داشتند و سطوح بالاتری از اشتیاق را نشان دادند.
جیون و همکاران	۲۰۲۴	رهبران اصیل از انواع استراتژی‌های خاص رهبری استفاده می‌کنند که می‌توان انتظار داشت تفاوت مثبتی در سازمان‌های مدرسه ایجاد کنند
ادکوه و لیو ^۲	۲۰۲۴	گنجاندن فناوری هوشمند و نوآوری در آموزش کارآفرینی برای افزایش قصد کارآفرینی و انگیزه کارآفرینی برای انقلاب فناوری و توسعه اقتصادی ضروری است.
هو و همکاران ^۳	۲۰۲۲	حمایت از سیاست‌های کارآفرینی در سطح محیطی می‌تواند تأثیر اشتیاق کارآفرینی بر انباشت سرمایه روان‌شناختی را افزایش داده و از طریق سرمایه روان‌شناختی، تبدیل اشتیاق کارآفرینی به موفقیت کارآفرینی در مدارس را ارتقا دهد

مواد و روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از لحاظ روش‌شناسی، روشی که دنبال می‌کند توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه مدیران مرد و زن مدارس مقطع ابتدایی شهر شهرکرد در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۴ تشکیل دادند که تعداد آن‌ها بنابر نظر گروه آمار، طرح و برنامه اداره کل آموزش و پرورش استان چهارمحال و بختیاری ۱۴۴ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه آماری در این پژوهش، به دلیل تعداد نسبتاً کم مدیران و پراکندگی آنان در گستره جغرافیایی کوچک و دسترسی نسبتاً آسان به تک‌تک آنان، حجم نمونه آماری برابر با حجم جامعه آماری در نظر گرفته شده است. پس از تهیه فهرستی از تمامی مدارس، پرسشنامه‌ها بین تمامی مدیران آن‌ها توزیع گردید. در نهایت پس از کنار گذاشتن پرسشنامه‌های بلا استفاده، مابقی پرسشنامه‌ها جهت تجزیه و تحلیل آماری وارد پژوهش شد (۱۲۰ پرسشنامه). ملاک‌های ورود به پژوهش برای مدیران: داشتن حداقل ۲ سال سابقه مدیریتی، داشتن تحصیلات حداقل لیسانس، رضایت از شرکت در پژوهش بود. در این پژوهش جهت گردآوری داده‌ها از سه پرسشنامه شامل پرسشنامه رهبری اصیل اوولیو و گاردنر (۲۰۰۵)، پرسشنامه استاندارد اشتیاق کارآفرینانه برانک و همکاران (۲۰۱۶)

^۱ Kulophas & Hallinger

^۲ Udekwe & Iwu,

^۳ Hu et al.

و پرسشنامه محقق ساخته فناوری هوشمند استفاده شده است. در مطالعه‌ی حاضر آلفای کرونباخ برای مقیاس‌های اشتیاق ابداعی ۰/۸۸، اشتیاق تأسیسی ۰/۹۴ و اشتیاق توسعه‌ای ۰/۹۱ به دست آمد. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی انجام شد، در سطح توصیفی فراوانی، شاخص‌های گرایش به مرکز و پراکندگی ویژگی‌های متغیرهای مورد مطالعه، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر نمره استفاده شد و در سطح آمار استنباطی از آزمون ضریب همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۴ استفاده گردید.

بحث و ارائه یافته‌ها

در ابتدا به بررسی ویژگی جمعیت‌شناسی پرسشنامه‌های تکمیلی در جدول شماره ۲ پرداخته شده است:

جدول ۲- ویژگی جمعیت‌شناسی

متغیر	فراوانی	درصد
سن	زیر ۳۱ سال	۱۶٪
	۳۱ تا ۴۰ سال	۳۳٪
	۴۱ تا ۵۰ سال	۴۶٪
	بالای ۵۰ سال	۳٪
جنسیت	مرد	۵۵٪
	زن	۴۵٪
مدرک تحصیلی	لیسانس	۶۵٪
	فوق لیسانس	۳۲٪
	دکتری	۳٪
سابقه مدیریت	از ۳ تا ۶ سال	۲۶٪
	۷ تا ۱۵ سال	۵۶٪
	۱۶ تا ۲۵ سال	۱۳٪
	بالتر از ۲۵ سال	۳٪

در ادامه به منظور بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های این مطالعه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنوف در مورد پیش فرض نرمال بودن توزیع نمرات

متغیر	آماره	سطح معناداری
فناوری هوشمند	۰/۰۴۲	۰/۲۰
خودآگاهی	۰/۰۷۵	۰/۰۹
اخلاق‌مداری	۰/۰۷۸	۰/۰۷
پردازش متوازن	۰/۰۷۶	۰/۰۷
شفافیت رابطه‌ای	۰/۰۸۷	۰/۰۵
اشتیاق توسعه‌ای	۰/۰۶۶	۰/۲۰
اشتیاق تأسیسی	۰/۰۷۵	۰/۰۹
اشتیاق ابداعی	۰/۰۸۰	۰/۰۵

با توجه به نتایج جدول (۳) پیش فرض نرمال بودن توزیع نمرات تأیید شده است؛ لذا انجام آزمون همبستگی با مشکلی مواجه نیست $(p > ۰/۰۵)$.

فرضیه اصلی پژوهش: بین استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه وجود دارد.

جدول ۴- ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

اشتیاق کارآفرینانه			متغیرها	
اشتیاق ابداعی	اشتیاق تأسیسی	اشتیاق توسعه‌ای		
۰/۲۸**	۰/۳۴**	۰/۲۵**	به‌کارگیری فناوری هوشمند	
۰/۱۸*	۰/۱۶*	۰/۱۵*	خودآگاهی	ادراک از رهبری اصیل
۰/۱۵*	۰/۱۹**	۰/۲۷**	اخلاق‌مداری	
۰/۲۶**	۰/۳۴**	۰/۳۷**	پردازش متوازن	
۰/۱۱	۰/۱۳	۰/۲۵**	شفافیت رابطه‌ای	

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده از جدول (۴) می‌توان گفت، میزان ضریب همبستگی پیرسون بین استفاده از فناوری هوشمند با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای ۰/۲۵، اشتیاق تأسیسی ۰/۳۴ و اشتیاق ابداعی ۰/۲۸) معنادار بوده است؛ بنابراین بین استفاده از فناوری هوشمند با اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است. همچنین میزان ضریب همبستگی پیرسون بین ابعاد ادراک از رهبری اصیل با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه («مؤلفه خودآگاهی» و اشتیاق توسعه‌ای ۰/۱۵، اشتیاق تأسیسی ۰/۱۶ و اشتیاق ابداعی ۰/۱۸)، («مؤلفه اخلاق‌مداری» و اشتیاق توسعه‌ای ۰/۲۷، اشتیاق تأسیسی ۰/۱۹ و اشتیاق ابداعی ۰/۱۵)، («مؤلفه پردازش متوازن» و اشتیاق توسعه‌ای ۰/۳۷، اشتیاق تأسیسی ۰/۳۴ و اشتیاق ابداعی ۰/۲۶) و («مؤلفه شفافیت رابطه‌ای» و اشتیاق توسعه‌ای ۰/۲۵) معنادار بوده است، بنابراین بین ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است. لذا فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر «بین استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه وجود دارد» تأیید شده است.

فرضیه فرعی اول: بین استفاده از فناوری هوشمند با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه وجود دارد.

جدول ۵- ضریب همبستگی بین استفاده از فناوری هوشمند با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس دوره ابتدایی

سطح معناداری	همبستگی پیرسون	تعداد	متغیر وابسته	متغیر مستقل
۰/۰۰۳**	۰/۲۵	۱۲۰	اشتیاق توسعه‌ای	فناوری هوشمند
۰/۰۰۱**	۰/۳۴	۱۲۰	اشتیاق تأسیسی	
۰/۰۰۲**	۰/۲۸	۱۲۰	اشتیاق ابداعی	

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

با توجه به جدول (۵) می‌توان گفت که میزان ضریب همبستگی پیرسون بین استفاده از فناوری هوشمند با اشتیاق توسعه‌ای ۰/۲۵، اشتیاق تأسیسی ۰/۳۴ و اشتیاق ابداعی ۰/۲۸ با سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار بوده است ($p < ۰/۰۱$)؛ لذا فرضیه فرعی اول پژوهش تأیید می‌گردد؛ بنابراین بین استفاده از فناوری هوشمند با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است.

فرضیه فرعی دوم: بین مؤلفه خودآگاهی با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه وجود دارد.

جدول ۶- ضریب همبستگی بین مؤلفه خودآگاهی با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس دوره ابتدایی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	همبستگی پیرسون	سطح معناداری
خودآگاهی	اشتیاق توسعه‌ای	۱۲۰	۰/۱۵	۰/۰۳*
	اشتیاق تأسیسی	۱۲۰	۰/۱۶	۰/۰۳*
	اشتیاق ابداعی	۱۲۰	۰/۱۸	۰/۰۳*

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

با توجه به جدول (۶) می‌توان گفت که میزان ضریب همبستگی پیرسون بین مؤلفه خودآگاهی با اشتیاق توسعه‌ای ۰/۱۵، اشتیاق تأسیسی ۰/۱۶ و اشتیاق ابداعی ۰/۱۸ با سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ معنادار بوده است ($p < 0/05$)؛ لذا فرضیه فرعی دوم پژوهش تأیید می‌گردد؛ بنابراین بین مؤلفه خودآگاهی با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است.

فرضیه فرعی سوم: بین مؤلفه اخلاق‌مداری با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه وجود دارد.

جدول ۷- ضریب همبستگی بین مؤلفه اخلاق‌مداری با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس دوره ابتدایی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	همبستگی پیرسون	سطح معناداری
اخلاق‌مداری	اشتیاق توسعه‌ای	۱۲۰	۰/۲۷	۰/۰۰۲**
	اشتیاق تأسیسی	۱۲۰	۰/۱۹	۰/۰۰۴**
	اشتیاق ابداعی	۱۲۰	۰/۱۵	۰/۰۳*

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

با توجه به جدول (۷) می‌توان گفت که میزان ضریب همبستگی پیرسون بین مؤلفه اخلاق‌مداری با اشتیاق توسعه‌ای ۰/۲۷ و اشتیاق تأسیسی ۰/۱۹ با سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۱ و میزان ضریب همبستگی بین مؤلفه اخلاق‌مداری و اشتیاق ابداعی ۰/۱۵ با سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ معنادار بوده است ($p < 0/05$) و ($p < 0/01$)؛ لذا فرضیه فرعی سوم پژوهش تأیید می‌گردد؛ بنابراین بین مؤلفه اخلاق‌مداری با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است.

فرضیه فرعی چهارم: بین مؤلفه پردازش متوازن با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه وجود دارد.

جدول ۸- ضریب همبستگی بین مؤلفه پردازش متوازن با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس دوره ابتدایی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	همبستگی پیرسون	سطح معناداری
پردازش متوازن	اشتیاق توسعه‌ای	۱۲۰	۰/۳۷	۰/۰۰۱**
	اشتیاق تأسیسی	۱۲۰	۰/۳۴	۰/۰۰۱**
	اشتیاق ابداعی	۱۲۰	۰/۲۶	۰/۰۰۱**

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

با توجه به جدول (۸) می‌توان گفت که میزان ضریب همبستگی پیرسون بین مؤلفه پردازش متوازن با اشتیاق توسعه‌ای ۰/۳۷، اشتیاق تأسیسی ۰/۳۴ و اشتیاق ابداعی ۰/۲۶ با سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار بوده است ($p < 0/01$)؛ لذا فرضیه فرعی چهارم پژوهش تأیید می‌گردد؛ بنابراین بین مؤلفه پردازش متوازن با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهر شهرکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است.

فرضیه فرعی پنجم: بین مؤلفه شفافیت رابطه‌ای با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی، اشتیاق ابداعی) مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه وجود دارد.

جدول ۹- ضریب همبستگی بین مؤلفه شفافیت رابطه‌ای با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس دوره ابتدایی

متغیر مستقل	متغیر وابسته	تعداد	همبستگی پیرسون	سطح معناداری
شفافیت رابطه‌ای	اشتیاق توسعه‌ای	۱۲۰	۰/۲۵	۰/۰۰۱**
	اشتیاق تأسیسی	۱۲۰	۰/۱۳	۰/۰۶
	اشتیاق ابداعی	۱۲۰	۰/۱۱	۰/۱۱

* معنی‌داری در سطح ۰/۰۵

** معنی‌داری در سطح ۰/۰۱

با توجه به جدول (۹) می‌توان گفت که میزان ضریب همبستگی پیرسون بین مؤلفه شفافیت رابطه‌ای با اشتیاق توسعه‌ای ۰/۲۵ در سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۱ معنادار بوده است؛ اما میزان ضریب همبستگی بین مؤلفه شفافیت رابطه‌ای با اشتیاق تأسیسی ۰/۱۳ و اشتیاق ابداعی ۰/۱۱ با سطح معناداری کوچک‌تر از ۰/۰۵ معنادار نبوده است ($p > 0/05$)؛ لذا فرضیه فرعی پنجم پژوهش فقط در ارتباط بین شفافیت رابطه‌ای و اشتیاق توسعه‌ای تأیید می‌گردد؛ و در ارتباط بین مؤلفه شفافیت رابطه‌ای با ابعاد اشتیاق تأسیسی و اشتیاق ابداعی مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهر شهرکرد رد شده است.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده می‌توان گفت، میزان ضریب همبستگی بین استفاده از فناوری هوشمند با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی و اشتیاق ابداعی) معنادار بوده است؛ بنابراین بین استفاده از فناوری هوشمند با اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهر شهرکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است. همچنین میزان ضریب همبستگی بین ابعاد ادراک از رهبری اصیل (خودآگاهی، اخلاق‌مداری-وجدان درونی، پردازش متوازن، شفافیت رابطه‌ای) با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه (اشتیاق توسعه‌ای، اشتیاق تأسیسی و اشتیاق ابداعی) معنادار بوده است، بنابراین بین ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهر شهرکرد رابطه مثبت و معنی‌داری وجود داشته است. لذا فرضیه اصلی پژوهش مبنی بر «بین استفاده از فناوری هوشمند و ادراک از رهبری اصیل با اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس مقطع ابتدایی شهرکرد رابطه وجود دارد» تأیید شده است. این یافته در بعد استفاده از فناوری هوشمند با نتایج پژوهش‌های سلام‌زاده و همکاران (۱۴۰۰)، جیون و همکاران (۲۰۲۴)، اذکوه و لیو (۲۰۲۴) و هو و همکاران (۲۰۲۲) که همگی به نوعی نشان دادند فناوری هوشمند و مؤلفه‌های آن باعث بهبود اشتیاق کارآفرینانه می‌شود همخوانی دارد؛ همچنین در بعد ادراک از رهبری اصیل با پژوهش‌های فتحی چگنی و همکاران (۱۴۰۲) و سیدنقوی و کاهه (۱۳۹۴) که نشان دادند که رابطه بین سبک رهبری اصیل با اشتیاق شغلی معلمان مثبت و معنادار می‌باشد؛ همچنین پژوهش والومبا و همکاران (۲۰۱۸) که تأکید می‌کنند یک فرایند روان‌شناختی رهبری اصیل را با رفتارهای پیروان پیوند می‌دهد و این می‌تواند اشتیاق کارآفرینانه کارکنان را توجیه کند؛ پژوهش پنجر و کرنه (۲۰۱۶) که در تحقیق خود نشان دادند رهبران اصیل با ایجاد ظرفیت‌های روانی مثبت و همچنین جو اخلاقی مثبت در محیط سازمان تأثیر مثبت و معناداری بر اشتیاق کارآفرینانه افراد سازمان دارند تا حدودی هم‌خوان بوده است؛ اما با نتایج پژوهش کریمی و مردانی (۱۳۹۹) که نشان دادند مسیر مستقیم رهبری اصیل به اشتیاق شغلی معنادار نبود تا حدودی ناهمسو بوده است.

جعفری (۱۴۰۲) در پژوهشی بیان کرد، دانش‌آموزان توانسته‌اند با استفاده از فناوری‌های نوین هوشمند مدارس، شایستگی‌هایی از جمله تفکر خلاق، استقلال‌طلبی، توفیق‌طلبی، مخاطره‌پذیری و مرکز کنترل درونی را در خود پرورش دهند، موفقیت بیشتری را در این مدارس احساس کنند و با انگیزش و عزت‌نفس بیشتر به خلق ایده‌های جدید بپردازند که منجر به پرورش تفکر کارآفرینانه می‌شود. صیهدالدراجی (۱۴۰۲) نشان داد دانش‌آموزان در مدارس هوشمند، عملکرد هیجانی بهتری داشتند و سطوح بالاتری از اشتیاق را نشان دادند. به نظر می‌رسد مدیران مدارس که از فناوری‌های هوشمند در انجام کار به‌طور مرتب استفاده می‌کنند با دانش‌آموزان، همکاران، پرسنل، خانواده، دوستان و اساتید خود ارتباط برقرار می‌سازند و این ارتباط بر هنجارهای اجتماعی و ذهنی مدیران تأثیر گذاشته و در نهایت باعث تبعیت این مدیران از این هنجارها می‌شود. پس خواه یا ناخواه فناوری هوشمند باعث تأثیر در هنجارهای اجتماعی افراد می‌شود. ممکن است هنجارهای اجتماعی در مورد کارآفرینی بر روی ذهن‌شان تأثیر بگذارد و در نهایت خودباوری کارآفرینانه را در خود تقویت نمایند. تأثیر فناوری هوشمند بر تمام این مؤلفه‌ها باعث شده است تا در افراد قصد کارآفرینانه و در نهایت اشتیاق کارآفرینانه ایجاد شود. فناوری هوشمند و شبکه‌های ارتباطی باعث شده است تا مدیران مدارس به فکر کسب‌وکاری مستقل باشند و به این باور برسند که در شرایط سخت کسب‌وکار کنونی و با محدودیت‌ها، کارآفرینی بهترین راه برای برون رفت از این شرایط است. به‌طور کلی می‌توان گفت استفاده از فناوری هوشمند الکترونیکی و نیز یادگیری الکترونیکی در حد بالا، تسلط شغلی مدیران مدارس نیز بالا خواهد بود، از سویی استفاده زیاد از شبکه‌های اجتماعی، بالا بودن کارآمدی مدیران را به دنبال دارد، از سوی دیگر استفاده زیاد از نرم‌افزارهای توانمندی الکترونیکی و نیز کار الکترونیکی، حمایت سازمانی بسیار بالا و رقابت‌پذیری بسیار بالا را به دنبال دارد، و در آخر ارتباطات الکترونیکی، ممکن است موجب افزایش مشارکت و التزام گردد، به نظر می‌رسد مجموعه این عوامل درهم‌تنیده منجر به اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس گردد.

از طرفی با توجه به نتایج پژوهش حاضر مدیران مدارس با سبک رهبری اصیل با فراهم آوردن محیطی سرشار از حس اعتماد متقابل، آزادی بیان و بهره‌گیری از مشارکت کارکنان می‌تواند نقشی مؤثر در افزایش اشتیاق کارآفرینانه خود داشته باشند. در تحلیل می‌توان گفت که رهبران اصیل با کارکنان خود روابط مثبت و باز ایجاد می‌کنند و با قبول کاستی‌های خود از دیگران می‌خواهند برای اتخاذ بهترین تصمیمات نظراتشان را بیان کنند، چنین رویکردی از آن‌ها منجر به ایجاد حس اعتماد و آزادی بیان در ارائه ایده‌های افراد می‌شود، این تعاملات اجتماعی مثبت با پیروان این حس را در مدیران برمی‌انگیزاند که نسبت به کار خود اشتیاق کارآفرینانه داشته باشند.

در تبیینی دیگر می‌توان بیان کرد، رهبری اصیل رابطه بین شخصیت پویا و اشتیاق کارآفرینانه را تعدیل می‌کند، از طرفی مدیران مدارس با ادراک از رهبری اصیل دارای شخصیتی پویا هستند و طبق نظر هاینی و همکاران^۱ (۲۰۱۷) افراد با شخصیت پویا تا زمانی که تغییرات معنادار و با ارزشی را در محیط کار خود به وجود آورند، به تلاش ادامه می‌دهند و در این راه ثابت قدم هستند. این افراد نگرشی مثبت نسبت به افزایش بهره‌وری در شغل خود دارند، بنابراین سعی می‌کنند تقاضاها و منابع شغلی‌شان را با توانایی‌ها و نیازهای خود متناسب سازند به همین دلیل بیشتر درگیر کار خود می‌شوند و اشتیاق کارآفرینانه بیشتری نیز خواهند داشت. همچنین مدیرانی که ادراک از رهبری اصیل دارند انتظارات و توقع‌هایی از سازمان خود دارند، آن‌ها انتظار دارند که در قبال توانایی‌ها و مهارت‌هایی که دارند و در قبال تعهدی که نسبت به سازمان و انجام وظایف خویش دارند و تلاشی که برای رسیدن سازمان به اهدافش انجام می‌دهند، سازمان نیز توجه لازم را به آن‌ها داشته باشد و زمینه لازم را برای شکوفایی آن‌ها مهیا سازد. بر این اساس مدیران مدارس با ادراک از رهبری اصیل تمام توان خود را در قبال سازمان مدرسه به کار خواهند گرفت و با میل و اشتیاق کارآفرینانه وظایف خود را انجام خواهند داد.

در تبیین فرضیه‌های فرعی پژوهش باید گفت که به‌کارگیری فناوری هوشمند توسط مدیران مدارس، محیطی دیداری و شنیداری که اطلاعات اضافه و تکمیل‌کننده را فراهم می‌نمایند و افراد می‌توانند با این محیط تعامل برقرار کنند را در اختیار خود و دیگران قرار می‌دهد. امروزه فناوری هوشمند بسیار پیشرفته و پیچیده است و کاملاً با پردازش در قدیم متفاوت است. مهم‌ترین مزیت به‌کارگیری فناوری هوشمند توانایی منحصربه‌فرد آن در ایجاد محیط‌های آموزشی ترکیبی با استفاده از ترکیب اشیاء دیجیتال و فیزیکی است و مخاطب را هرچه طبیعی‌تر و راحت‌تر درون خود غرق می‌کند؛ به همین دلیل استفاده از این تکنولوژی در محیط

^۱ Heiney et al.

آموزشی هم در سطوح پایین برای دانش‌آموزان و هم سطوح بالاتر برای خود مدیران می‌تواند بسیار مفید واقع شود و به دنبال آن افزایش سطح اشتیاق کارآفرینانه رخ می‌دهد. همچنین احساس مثبت می‌تواند موجب گسترش دامنه توجه کارکنان و دامنه شناخت شود و در نهایت به‌طور بالقوه سبب ارتقا و بهبود فعالیت‌های فرد شود. در واقع اشتیاق کارآفرینانه می‌تواند نتیجه ارتباطات دوطرفه میان افراد باشد، به‌نحوی که مدیران مدارس فلسفه رهبری اصیل از جمله اخلاق‌مداری و وجدان درونی را به‌کارگیرند، که نقش اصلی مدیر حمایت و خدمت به کسانی است که آن‌ها را رهبری می‌کند، آن‌ها و محیط آنان مستعد اشتیاق کارآفرینانه می‌شود و احساسات مثبتی که مدیران مدارس با ویژگی پردازش متوازن ایجاد و تجربه می‌نمایند می‌تواند منجر به برانگیختن اشتیاق کارآفرینانه، شامل اشتیاق برای انجام فعالیت‌های مربوط به شناسایی، خلق و کشف فرصت‌های جدید کسب‌وکار، اشتیاق برای فعالیت‌های مربوط به تجاری‌سازی و بهره‌برداری از فرصت‌های درون مدرسه و اشتیاق انجام فعالیت‌های مربوط به رشد محیط آموزشی و تربیتی گردد. در تبیین رابطه فرضیه شفافیت با ابعاد اشتیاق کارآفرینانه، این ویژگی‌ها منجر به یک تعامل دوطرفه حس توانمندی در انجام کار، در دسترس قرار دادن منابع و داشتن اختیار، ایجاد فرهنگ مدیریت مشارکتی و تیمی و در نهایت بازخوردهای مثبت و سازنده‌ای بین مدیران مدارس و سایر پرسنل و دانش‌آموزان می‌گردد که می‌توانند موجبات انگیزه جهت توسعه و رشد کارایی مدیران را فراهم نماید. از آنجا که اشتیاق توسعه‌ای نیازمند انگیزه‌ای آگاهانه برای رشد و بسط کسب‌وکار است. لذا این انگیزه ایجاد شده در شفافیت رابطه‌ای منجر به اشتیاق کارآفرینانه جهت توسعه در مدیران مدارس می‌گردد.

در مجموع یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر این بود، اشتیاق کارآفرینانه مدیران مدارس ابتدایی پدیده‌ای است که در مجموعه‌ای از عوامل متعامل و درهم‌تنیده قابل تبیین است و هرگونه تبیین تک‌علیتی از آن، گویای درستی از ماهیت آن نخواهد بود. برای محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به این نکته اشاره کرد که ممکن است مدیران به علت مطلوبیت اجتماعی و محافظه‌کاری میزان بیشتری از اشتیاق کارآفرینانه را گزارش کرده باشند که پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات بعدی از گزارش‌های همکاران یا مدیران ارشد نیز استفاده گردد. پیشنهاد می‌شود محیط‌کاری دوستانه ایجاد شود، به‌گونه‌ای که مدیران بتوانند در گروه‌های کاری مختلف با یکدیگر همکاری و هماهنگی نزدیک و صمیمانه‌ای داشته باشند، افزایش یابد و به‌منظور افزایش میزان مؤلفه‌های رهبری اصیل بین مدیران مدارس مقطع ابتدایی، استقرار نظام پاداش‌دهی مناسب برای نظریات و پیشنهادهای خلاق؛ شناسایی ویژگی‌های فردی و شخصیتی افراد برای واگذاری مسئولیت به آن‌ها؛ تدوین آیین‌نامه‌هایی برای حمایت از نظریات مدیران اصیل و تشویق آنان به ارائه نظرات فراهم آید.

منابع

- آبرین، فرزاد. (۱۴۰۲). تأثیر پذیرش فناوری‌های نوین بر سبک رهبری مدیران مدارس شهرستان لردگان در سال تحصیلی ۱۴۰۲-۱۴۰۱، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت آموزشی، مؤسسه آموزش عالی شفق تنکابن.
- جعفری، محدثه. (۱۴۰۲). رویکرد مقایسه‌ای مدارس هوشمند و غیرهوشمند در ارتقاء تفکر کارآفرینانه دانش‌آموزان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه الزهراء، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
- رستگار، احمد؛ صیف، محمدحسن؛ و علی‌زاده، سیما. (۱۴۰۲). ارائه مدل علی روابط رهبری خدمت‌گزار و اشتیاق کارآفرینانه باتوجه به نقش واسطه‌ای جوسازمانی در میان دبیران فنی و حرفه‌ای ناحیه یک شیراز. نظریه و عمل در تربیت معلمان، ۹(۱۶)، ۲۱۳-۲۴۰. <https://doi.org/10.48310/itt.2023.3115>
- سلام‌زاده، آیدین؛ هادی‌زاده، مرتضی؛ و مرتضوی، سمیرا سادات. (۱۴۰۰). تحقق آموزش کارآفرینانه آنلاین مبتنی بر فناوریهای نوین دیجیتال در ایران با رویکرد سناریونویسی. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، ۱۴(۳)، ۴۸۱-۵۰۰. <https://doi.org/10.22059/jed.2021.319839.653617>
- سیدنقوی، میرعلی؛ و کاهه، مریم. (۱۳۹۳). نقش رهبری اصیل در بهبود سطح خلاقیت و اشتیاق به کار کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۳(۷۶)، ۲۸-۱. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.22518037.1393.23.76.1.2>
- صیهدالدراجی، عدی عبدالحسین. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر مدارس هوشمند بر عملکرد و هیجانات تحصیلی دانش‌آموزان پایه ششم ابتدایی بغداد در درس هنر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شیراز، پردیس بین‌الملل.
- فتحی چگنی، فریبا؛ عباسی، محمد؛ و قدم‌پور، عزت‌الله. (۱۴۰۲). رابطه علی سبک رهبری اصیل، فرهنگ مدرسه و شخصیت پویا با اشتیاق شغلی معلمان: نقش میانجی قرارداد روان‌شناختی. رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۴)، ۵۱-۶۸. <https://doi.org/10.22098/ael.2023.12411.1234>

کریمی، فرهاد؛ و مردانی، محمد. (۱۳۹۹). رابطه رهبری اصیل با اشتیاق شغلی کارکنان آموزش و پرورش با میانجیگری سرمایه روانشناختی، فصلنامه خانواده و پژوهش، ۱۷(۲)، ۷-۳۱. <https://qjfr.ir/article-1-1498-fa.html>

مختاری، زهرا؛ قرونه، داود؛ و آهنگیان، محمدرضا. (۱۴۰۲). راهکارهای بهبود رفتار کارآفرینانه مدیران مدارس متوسطه اول شهر بیرجند، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۱۲(۳)، ۲۶۳-۲۹۰. <https://journalieaa.ir/article-1-613-fa.html>

References:

- Amorim Neto, R. D. C., Picanço Rodrigues, V., & Panzer, S. (2017). Exploring the relationship between entrepreneurial behavior and teachers' job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 63, 254-262. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.01.001>
- Antonaci, A., Bellotti, F., Berta, R., Dagnino, F. M., De Gloria, A., Lavagnino, E., & Ott, M. (2014). Educazione all'imprenditorialità: spunti di riflessione. *IJET*, 22(2), 68-73. doi: 10.17471/2499-4324/142
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2005.03.001>
- Baltacı, A. (2017). Relations between prejudice, cultural intelligence and level of entrepreneurship: A study of school principals. *International Electronic Journal of Elementary Education*, 9(3), 645-666. Retrieved from <https://iejee.com/index.php/IEJEE/article/view/181>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *The Journal of applied psychology*, 89(4), 587-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Brauckmann-Sajkiewicz, S., & Pashardis, P. (2022). Entrepreneurial leadership in schools: linking creativity with accountability. *International Journal of Leadership in Education*, 25(5), 787-801. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1804624>
- Cardon, M. S. & G. (2017). Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing Insights*, 8(C), 24-32. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/eee/jobuve/v8y2017icp24-32.html>
- Chen, J. K., & Sriphon, T. (2021). Authentic Leadership, Trust, and Social Exchange Relationships under the Influence of Leader Behavior. *Sustainability*, 14(10), 5883. <https://doi.org/10.3390/su14105883>
- Corriveau, A. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *The International Journal of Management Education*, 18(1), 100364. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100364>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic Leadership and Improved Individual Performance: Affective Commitment and Individual Creativity's Sequential Mediation. *Frontiers in psychology*, 12, 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>
- Feng, B., & Chen, M. (2020). The Impact of Entrepreneurial Passion on Psychology and Behavior of Entrepreneurs. *Frontiers in Psychology*, 11, 548653. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01733>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101495. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2021.101495>
- Grichnik, D. & S. (2010). The importance of being emotional: How do emotions affect entrepreneurial opportunity evaluation and exploitation? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 76(1), 15-29. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/eee/jeborg/v76y2010i1p15-29.html>
- Hämäläinen, M., Oikkonen, E., & Pihkala, T. (2018). Principals promoting entrepreneurship education: The relationships between development activities and school practises. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/324601514_Principals_promoting_entrepreneurship_education_The_relationships_between_development_activities_and_school_practises
- Harvey, V. (2022). The student voice in employability within tertiary business and management education (p. 80). SAGE.
- Haynie, J. J., Flynn, C. B., & Mauldin, S. (2017). Proactive personality, core self-evaluations, and engagement: the role of negative emotions. *Management Decision*, 55(2), 450-463. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2016-0464>
- Hoang, G., & Luu, T. T. (2025). The Curvilinear Effect of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intentions: The Roles of Entrepreneurial Passion and Resilience. *Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1177/10525629241263801>
- Hu, W., Xu, Y., Zhao, F., & Chen, Y. (2022). Entrepreneurial Passion and Entrepreneurial Success—The Role of Psychological Capital and Entrepreneurial Policy Support. *Frontiers in Psychology*, 13, 792066. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792066>
- Jiwen, X., Binti Ahmad, J., & Xiaoyang, L. (2024). A Comprehensive Review of Authentic Leadership Previous Study: Challenge, Strategies and Practices. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 1476-1483. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v14-i9/22802>

- Kulophas, D., & Hallinger, P. (2021). Leading when the mouth and heart are in unison: a case study of authentic school leadership in Thailand. *International Journal of Leadership in Education*, 24(2), 145–156. <https://doi.org/10.1080/13603124.2019.1591519>
- Ladkin, D., & Taylor, S. S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 64-74. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.005>
- Lee, S., & Lee, K. (2024). Smart teachers in smart schools in a smart city: teachers as adaptive agents of educational technology reforms. *Learning, Media and Technology*, 49(3), 456–477. <https://doi.org/10.1080/17439884.2023.2207143>
- Milla, A. C., Kurt, O., & Mataruna-Dos-Santos, L. J. (2019). User Perceptions of Technology Integration in Schools: Evidence from Turkey’s Fatih Project. *International Journal of Education and Practice*, 7(4), 430–437. Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/pkp/ijoeap/v7y2019i4p430-437id613.html>
- Murnieks, C., & Cardon, M. (2023, September 20). *Entrepreneurial Passion*. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. Retrieved 12 Dec. 2025, from <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-426>
- Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. G. (2010). The Interactive Effects of Psychological Capital and Organizational Identity on Employee Organizational Citizenship and Deviance Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. <https://doi.org/10.1177/1548051809353764>
- Onileowo, T. T., Muharam, F. M., & Ramily, M. K. (2022). Financial Structure and Business Development in Southwest Nigeria. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(10), 198-203. Retrieved from <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.10.21>
- Shie, H., & Chang, H. (2022). Perceived Principal’s Authentic Leadership Impact on the Organizational Citizenship Behavior and Well-Being of Teachers. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/21582440221095003>
- Shimum Wahab, M. H., Hosen, M., Islam, M. A., Matin Chowdhury, M. A., Jantan, A. H., & Wahab, S. A. (2024). Graduate employability: A bibliometric analysis. *Global Business and Organizational Excellence*, 44(2), 38-57. <https://doi.org/10.1002/joe.22267>
- Udekwe, E., & Iwu, C. G. (2024). The Nexus Between Digital Technology, Innovation, Entrepreneurship Education, and Entrepreneurial Intention and Entrepreneurial Motivation: A Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 14(11), 1211. <https://doi.org/10.3390/educsci14111211>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure†. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Xu, Z., Yang, F., & Peng, J. (2023). How does authentic leadership influence employee voice? From the perspective of the theory of planned behavior. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 42(3), 1851–1869. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01464-6>



The Roots of Illiteracy: A Media-Local Approach to Engaging the Illiterate in Literacy Courses*

Mohammadreza Vahdani Asadi¹, Zahra Rouhani²

1- Department of Educational Sciences, Counseling and Guidance, Faculty of Humanities, University of Bojnord, Bojnord, Iran.

2- Department of Physical Education, Farhangian University, Tehran, Iran.

Article info	Abstract
Article type: Research Article	Objective: This study aimed to identify the roots of illiteracy and factors affecting adult participation in literacy courses.
Received: 2025/11/03	Methodology: The research was conducted using a mixed-method approach. Qualitative data were collected from 30 interviews and quantitative data from 477 questionnaires in North Khorasan Province. Data analysis was performed using descriptive, inferential statistics, factor analysis, and structural equation modeling.
Accepted: 2025/11/19	Results: Economic, family, individual, educational, cultural, and social factors were identified as the root causes of illiteracy. Analyses showed that cultural, social, and religious media factors had the highest correlation with enrollment in courses. These channels were especially effective in rural areas and among women. Entertaining messages for rural residents and analytical programs for urban residents were more effective. Digital media alone was insufficient; it was only effective when combined with face-to-face interventions and support from local leaders.
pp: 46- 60	Conclusion: Media planning for literacy should be based on eradicating the roots of illiteracy, as well as designing a local message, targeting specific demographics, and combining it with face-to-face interventions.
Keywords: Adult participation in literacy courses, Media, Roots of Illiteracy.	



Citation: Vahdani Asadi, M., & Rouhani, Z. (2025). The Roots of Illiteracy: A Media-Local Approach to Engaging the Illiterate in Literacy Courses. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(3), 46-60.



© The Author(s).

Publisher: Urmia University.

DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56726.1031>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.4.2>

*Corresponding author: Mohammadreza Vahdani Asadi, Email: mra_vahdani@yahoo.com, Tell: +989153848657

* This article is derived from a research project entitled 'Investigating the Role of Mass Media in Attracting Illiterate Individuals to Literacy Courses in North Khorasan Province,' conducted for the General Directorate of Education of North Khorasan.



ریشه‌های بی‌سوادی: روش رسانه‌ای-محلی برای مشارکت بی‌سوادان در دوره‌های سوادآموزی*

محمد رضا وحدانی اسدی؛ زهرا روحانی^۲

۱- گروه علوم تربیتی، مشاوره و راهنمایی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بجنورد، بجنورد، ایران.

۲- گروه آموزش تربیت بدنی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

چکیده	اطلاعات مقاله
هدف: این پژوهش با هدف شناسایی ریشه‌های بی‌سوادی و عوامل مؤثر بر مشارکت بزرگسالان در دوره‌های سوادآموزی انجام شد.	نوع مقاله: مقاله پژوهشی
روش تحقیق: پژوهش به روش آمیخته انجام شد. داده‌های کیفی از ۳۰ مصاحبه و داده‌های کمی از ۴۷۷ پرسشنامه در استان خراسان شمالی گردآوری شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از آمار توصیفی، استنباطی، تحلیل عاملی و مدل‌یابی معادلات ساختاری انجام گرفت.	دریافت: ۱۴۰۴/۰۸/۱۲
یافته‌ها: عوامل اقتصادی، خانوادگی، فردی، آموزشی، فرهنگی و اجتماعی به‌عنوان ریشه‌های بی‌سوادی شناسایی شدند. تحلیل‌ها نشان داد عوامل رسانه‌ای فرهنگی، اجتماعی و مذهبی بیشترین همبستگی را با جذب به دوره‌ها داشتند. این کانال‌ها به‌ویژه در مناطق روستایی و بین زنان تأثیرگذارتر بودند. پیام‌های سرگرم‌کننده برای روستاییان و برنامه‌های تحلیلی برای شهری‌ها مؤثرتر بودند. رسانه‌های دیجیتال به‌تنهایی کافی نبوده و زمانی اثربخش بودند که با مداخلات حضوری و حمایت رهبران محلی ترکیب می‌شدند.	پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۸
نتیجه‌گیری: برنامه‌ریزی رسانه‌ای برای سوادآموزی باید بر محور ریشه‌های بی‌سوادی و همچنین طراحی پیام بومی، هدف‌گذاری گروه‌های خاص و تلفیق با مداخلات حضوری استوار باشد.	صص: ۴۶-۶۰
	واژگان کلیدی: جذب بزرگسالان به دوره‌های سوادآموزی، رسانه، ریشه‌های بی‌سوادی.

استناد: وحدانی اسدی، محمد رضا؛ و روحانی، زهرا. (۱۴۰۴). ریشه‌های بی‌سوادی: روش رسانه‌ای-محلی برای مشارکت بی‌سوادان در دوره‌های سوادآموزی. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، ۳(۱)، ۴۶-۶۰.

ناشر: دانشگاه ارومیه.



DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56726.1031>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.4.2>



^۱ نویسنده مسئول: محمد رضا وحدانی اسدی، پست الکترونیکی: mrva_vahdani@yahoo.com، تلفن: ۰۹۱۵۳۸۴۸۶۵۷.

* بخشی از این مقاله مستخرج از طرح پژوهشی با عنوان بررسی نقش رسانه‌های جمعی در جذب بی‌سوادان به دوره سوادآموزی در استان خراسان شمالی است که برای اداره کل آموزش و پرورش خراسان شمالی انجام شده است.

مقدمه

بی‌سوادی در قرن بیست‌ویکم دیگر تنها یک کمبود فنی در مهارت‌های خواندن و نوشتن نیست، بلکه نمادی از نابرابری‌های ساختاری، جنسیتی و دیجیتال است که موانع عمیقی در برابر مشارکت فعال افراد در جامعه، اقتصاد و سلامت ایجاد می‌کند. بر اساس گزارش یونسکو (۲۰۲۵)، همچنان ۷۳۹ میلیون بزرگسال — که دو سوم آن‌ها زنان هستند — فاقد مهارت‌های ابتدایی خواندن و نوشتن هستند، که اغلب در مناطق محروم آفریقای جنوب صحرا و آسیای جنوبی و مرکزی زندگی می‌کنند. در ایران نیز، علیرغم پیشرفت‌های چشمگیر در نرخ باسوادی، شکاف‌های عمیق جنسیتی، نسلی و فضایی همچنان پابرجاست؛ به‌طوری‌که سواد در میان سالمندان (به‌ویژه زنان روستایی) به‌طور چشمگیری پایین‌تر از سایر گروه‌های سنی است (Rezaei et al., 2023- Shams-Ghahfarokhi, 2025). این نابرابری‌ها تنها ناشی از کمبود زیرساخت‌های آموزشی نیست، بلکه ریشه در عوامل ساختاری مانند فقر، مهاجرت، جنسیت‌زدگی، نابرابری‌های سیاسی-اقتصادی و فقدان فرصت‌های یادگیری طولانی‌مدت دارد (Grotluschen et al., 2025- Hanemann, 2015).

در این بستر، رسانه‌های جمعی — از تلویزیون و رادیو تا رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی — به‌عنوان ابزارهایی با پوشش گسترده و ظرفیت تغییر نگرش و رفتار، می‌توانند نقش کلیدی در جلب مشارکت بزرگسالان بی‌سواد به برنامه‌های سوادآموزی ایفا کنند. با این حال، شواهد نشان می‌دهند که اثربخشی این راهبردها تنها زمانی تضمین می‌شود که پیام‌ها با ویژگی‌های فرهنگی، روان‌شناختی و فناورانه مخاطبان همسو باشند. درحالی‌که کمپین‌های رسانه‌ای موفق‌تری مانند "بله، می‌توانم!" در کوبا و استرالیا، با استفاده از رسانه‌های سنتی، توانسته‌اند نرخ سواد را به‌سرعت افزایش دهند (Boughton, 2023)، اما هنوز شکافی جدی در درک نحوه به‌کارگیری هوشمندانه‌ی رسانه‌ها برای جذب بی‌سوادان — به‌ویژه در جوامع با سواد پایین — وجود دارد. درحالی‌که رسانه‌های مختلف امیدهایی برای دسترسی گسترده‌تر به آموزش سواد بزرگسالان ایجاد کرده‌اند، شواهد نشان می‌دهند که این فناوری‌ها به‌تنهایی نمی‌توانند موانع ساختاری (مانند فقر، جنسیت‌زدگی و محرومیت فضایی) را از میان بردارند. در واقع، بدون طراحی هدفمندِ پیام‌های رسانه‌ای که با ویژگی‌های فرهنگی، روان‌شناختی و اقتصادی گروه هدف همسو باشد، ممکن است گسترش رسانه‌ها حتی نابرابری‌های جدیدی (شکاف دیجیتال) ایجاد کند. این پژوهش از این شکاف دانشی سرچشمه می‌گیرد. این مقاله با تکیه بر شواهد تجربی اخیر، به دنبال پاسخ به این پرسش است: چگونه می‌توان با بهره‌گیری از ظرفیت‌های رسانه‌های جمعی، و در عین رعایت اصول روان‌شناختی یادگیری، مدل‌های جذاب، مؤثر و عادلانه‌ای برای جذب بی‌سوادان به دوره‌های سوادآموزی طراحی کرد؟ در نهایت پژوهش حاضر به دنبال دستیابی به اهداف زیر است:

- شناسایی ریشه‌های چندبعدی بی‌سوادی در جامعه هدف،
 - بررسی رابطه بین نوع رسانه‌های مصرفی و تمایل به مشارکت در دوره‌های سوادآموزی،
 - تحلیل اثر متقابل عوامل فردی و محیطی بر گرایش رسانه‌ای،
 - ارائه الگوی رسانه‌ای-محلی برای جذب مؤثر بی‌سوادان.
- پاسخ به این پرسش و دستیابی به این اهداف نه‌تنها می‌تواند به بهبود سیاست‌های آموزشی کمک کند، بلکه می‌تواند مسیری برای تحقق عدالت آموزشی در عصر دیجیتال هموار سازد.

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

بی‌سوادی در جوامع معاصر ریشه‌های پیچیده‌تری از صرفاً نبود مدرسه دارد. مطالعات نشان می‌دهند که فقر، نابرابری جنسیتی، مهاجرت و حاشیه‌نشینی فرهنگی از مهم‌ترین عوامل ساختاری بی‌سوادی هستند (Grotluschen et al., 2025- Hanemann, 2015). در ایران، نابرابری‌های منطقه‌ای و جنسیتی همچنان چشمگیر است؛ به‌طوری‌که سواد زنان روستایی سالمند در برخی استان‌ها نزدیک به ۴۰ درصد گزارش شده است (Shams-Ghahfarokhi, 2025). این افراد نه‌تنها از فرصت‌های آموزشی محروم شده‌اند، بلکه اغلب با مقاومت اجتماعی و عدم اعتماد به نفس مواجه‌اند که مانع اصلی مشارکت آن‌ها در دوره‌های سوادآموزی است (Rezaei et al., 2023).

¹ Yes, I Can!

تاریخچه جنبش‌های سوادآموزی نشان می‌دهد که کمپین‌های رسانه‌ای گسترده می‌توانند نقشی کلیدی در شکستن موانع فرهنگی و روانی بی‌سوادی ایفا کنند. مدل «بله، می‌توانم!» در کوبا، آفریقای جنوبی و استرالیا بومی، با بهره‌گیری از تلویزیون و رادیو، نه تنها موفق به افزایش سریع نرخ سواد شد، بلکه با ایجاد حس جامعه‌ی یادگیری، وصمت اجتماعی را کاهش داد (Boughton, 2023- Hanemann, 2015).

امروزه، با گسترش فزاینده گوشی‌های هوشمند (۶,۳ میلیارد کاربر جهانی) و رسانه‌های اجتماعی (۳,۷ میلیارد کاربر)، فرصت‌های بی‌سابقه‌ای برای طراحی مداخلات آموزشی در دسترس بی‌سوادان فراهم شده است (Denojean-Mairet et al., 2024). در این بستر، یادگیری خرد مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی^۱ به‌عنوان یک رویکرد نوین، با ارائه محتوای کوتاه (کمتر از ۱۰-۵ دقیقه)، جذاب و قابل دسترس، موانع زمانی، مکانی و روان‌شناختی بزرگسالان — به‌ویژه آنانی که از تجربیات منفی قبلی در نظام آموزشی رنج برده‌اند — را کاهش می‌دهد (Rahbar et al., 2024- Moore et al., 2024).

مطالعه‌ی رهبر و همکاران (۲۰۲۴) در زاهدان نشان داد که یادگیری خرد مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی نه تنها دانش، بلکه خودکارآمدی و رفتارهای خودمراقبتی را در بزرگسالان مبتلا به دیابت نوع ۲ به‌طور معناداری افزایش می‌دهد — یافته‌ای که مستقیماً برای جذب بی‌سوادان به دوره‌های سوادآموزی قابل تعمیم است.

علاوه بر این، رسانه‌های محلی و جامعه‌محور نیز نقشی حیاتی ایفا می‌کنند. مطالعه‌ی جیمیسون^۲ (۱۹۷۸) نشان داد که رسانه‌های محلی (مانند رادیوی روستایی یا نمایش‌های خیابانی) می‌توانند با استفاده از زبان‌ها و فرهنگ‌های بومی، اعتماد عمومی را جلب کرده و مشارکت را افزایش دهند. این رویکرد با یافته‌های اخیر اوبویسکا و وایولی (۲۰۲۳) در لوکزامبورگ همخوانی دارد که نشان می‌دهد فضاهای دیجیتال چندزبانه می‌توانند به‌عنوان محیط‌های یادگیری سواد برای خانواده‌های مهاجر عمل کنند.

هم‌زمان با گسترش دسترسی به اینترنت و فناوری‌های همراه، نقش رسانه‌های نوین در یادگیری بزرگسالان برجسته‌تر شده است. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که رسانه‌های دیجیتال نه تنها کانال اطلاع‌رسانی‌اند، بلکه از طریق امکانات تعاملی، یادگیری همکارانه، و محرک‌های انگیزشی (مانند لایو استریم‌ها، گروه‌های پیام‌رسان و محتوای خردآموزشی) می‌توانند مشارکت و "تعامل یادگیری" را افزایش دهند؛ با این حال طراحی پیام و سازوکارهای انگیزشی باید مطابق با ویژگی‌های بزرگسالان — از جمله نیاز به خودجهت‌دهی، ارتباط با تجربه‌های زندگی روزمره و محدودیت‌های زمانی — انجام شود. مطالعات جدید ۲۰۲۳-۲۰۲۴ نقش پلتفرم‌های پخش زنده و رسانه‌های اجتماعی را در "جذب" و "نگهداری" یادگیرندگان بزرگسال به‌ویژه در فضاهای غیررسمی نشان داده‌اند.

با این حال، اثربخشی این راهبردها مستلزم طراحی هوشمندانه محتوا بر اساس اصول روان‌شناسی یادگیری است. تحقیقات اخیر در حوزه آموزش پزشکی نشان می‌دهند که طراحی محتوای چندرسانه‌ای مبتنی بر نظریه شناختی یادگیری چندرسانه‌ای^۳ منجر به افزایش چشمگیر علاقه موقعیتی و پیشرفت تحصیلی می‌شود (Bland et al., 2024). در این مطالعه، بازطراحی اسلایدهای فارماکولوژی بر اساس اصول نظریه شناختی یادگیری چندرسانه‌ای (مانند هم‌زمانی فضایی، انسجام و اجتناب از محتوای تزئینی) نه تنها عملکرد تحصیلی یادگیرندگان را بهبود بخشید، بلکه علاقه موقعیتی فوری و احساس ارزش‌مندی پایدار آن‌ها را نیز تقویت کرد. همچنین، ادغام اصول نظریه خودتعیین‌گری^۴ مانند حمایت از خودمختاری، تعلق و شایستگی — می‌تواند انگیزه درونی بزرگسالان را برای مشارکت در یادگیری تقویت کند (Wang et al., 2024- Azlan et al., 2024).

درعین حال، راهبردهای رسانه‌ای تنها به محتوای دیجیتال محدود نمی‌شوند. کمپین‌های رسانه‌ای سنتی نیز همچنان اثربخشی قابل توجهی دارند. مطالعه‌ی سومنال^۵ و همکاران (۲۰۲۴) درباره کمپین ملی "چگونه یک زندگی را نجات دهیم" در بریتانیا نشان داد که کمپین‌های رسانه‌ای گسترده می‌توانند آگاهی عمومی را افزایش داده و رفتارهای مثبت را ترویج دهند. همچنین، ارزیابی کمپین آگاهی‌بخش سواد بزرگسالان در ایرلند (NALA, 2020) نشان داد که ترکیب تبلیغات تلویزیونی، رادیویی و چاپی می‌تواند به‌طور مؤثری مقاومت اجتماعی را کاهش داده و تمایل به ثبت‌نام در دوره‌های سوادآموزی را افزایش دهد.

¹ Social Media Based Microlearning (SMBM)

² Jamieson

³ Cognitive Theory of Multimedia Learning (CTML)

⁴ Self-determination theory

⁵ Sumnall

در کنار این، رسانه‌های محلی و جامعه‌محور نیز نقشی حیاتی ایفا می‌کنند. مطالعه‌ی جیمیسون (۱۹۷۸) درباره برنامه‌های ملی سواد در کشورهای درحال توسعه نشان داد که رسانه‌های محلی (مانند رادیوی روستایی یا نمایش‌های خیابانی) می‌توانند با استفاده از زبان‌ها و فرهنگ‌های بومی، اعتماد عمومی را جلب کرده و مشارکت را افزایش دهند. این رویکرد با یافته‌های اخیر اوبویسکا و وایولی^۱ (۲۰۲۳) در لوکزامبورگ همخوانی دارد که نشان می‌دهد فضاهای دیجیتال چندزبانه می‌توانند به عنوان محیط‌های یادگیری سواد برای خانواده‌های مهاجر عمل کنند.

با این وجود، چالش‌هایی نیز وجود دارد. اولاً، سواد رسانه‌ای و سواد دیجیتال خود بی‌سوادان اغلب پایین است، که می‌تواند مانع دسترسی مؤثر به محتوای آموزشی شود (Sualehi, 2023- d'Haenens, 2025). ثانیاً، کیفیت محتوا و عدم امکان ارزیابی یادگیری در بستر رسانه‌های اجتماعی (مانند یوتیوب یا اینستاگرام) از محدودیت‌های شناخته شده است (Denojean-Mairet et al., 2024). سوماً، خطر گسترش نابرابری‌های دیجیتال در صورت طراحی غیرشامل مداخلات، واقعی است (Moore et al., 2024).

در نتیجه، طراحی مؤثر کمپین‌های رسانه‌ای برای جذب بی‌سوادان مستلزم یک رویکرد چندلایه است که همزمان بر: ۱- افزایش آگاهی عمومی و کاهش مقاومت اجتماعی از طریق رسانه‌های سنتی و دیجیتال (NALA, 2020- UNESCO, 2025)، ۲- تقویت خودکارآمدی و انگیزه درونی از طریق طراحی محتوای مبتنی بر نظریه شناختی یادگیری چندرسانه‌ای، بلند و همکاران (۲۰۲۴) و نظریه خودتعیین گری وانگ و همکاران (۲۰۲۴)، ۳- ایجاد زیرساخت‌های یادگیری در دسترس از جمله محتوای صوتی برای کم‌سوادان یا افراد با محدودیت دسترسی به اینترنت (Sualehi, 2023- d'Haenens, 2025).

۴- توسعه سواد رسانه‌ای و دیجیتال هدفمند (Guess et al., 2020- d'Haenens, 2025) تمرکز داشته باشد. اگرچه مطالعات پیشین به طور جداگانه به ریشه‌های بی‌سوادی (Grotlüschen et al., 2025) یا اثربخشی رسانه‌های دیجیتال (Rahbar et al., 2024) پرداخته‌اند، اما تلفیق این دو حوزه با تمرکز بر تعامل سه بعدی عوامل ساختاری، ویژگی‌های بافتی و انتخاب رسانه‌ها در جذب بی‌سوادان، هنوز کمتر مورد توجه قرار گرفته است. نوآوری این پژوهش در ارائه یک چارچوب زیست‌بومی است که رسانه‌ها را نه به عنوان راهکاری مستقل، بلکه به عنوان بخشی از یک سیستم چندلایه متشکل از زیرساخت، فرهنگ محلی و حمایت انسانی می‌بیند.

چگونه اصول روان‌شناختی در طراحی پیام‌های رسانه‌ای تجسم می‌یابد؟

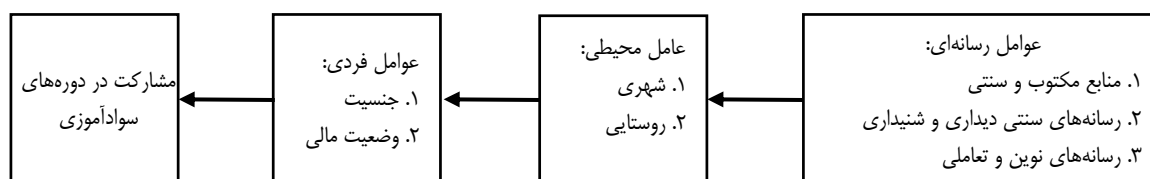
طراحی مؤثر پیام‌های رسانه‌ای برای جذب بی‌سوادان به دوره‌های سوادآموزی مستلزم بهره‌گیری از چارچوب‌های روان‌شناختی معتبر است. از یک سو، نظریه شناختی یادگیری چندرسانه‌ای بر این اصل استوار است که حافظه کاری انسان ظرفیت محدودی دارد و یادگیری زمانی بهینه می‌شود که محتوا با رعایت اصولی مانند اجتناب از محتوای تزئینی، هم‌زمانی فضایی (جای‌گذاری هم‌زمان متن و تصویر مرتبط) و انسجام (حذف اطلاعات غیرضروری) طراحی شود. مطالعه‌ی بلند و همکاران (۲۰۲۴) در حوزه آموزش فارماکولوژی نشان داد که بازطراحی محتوای آموزشی بر اساس اصول نظریه شناختی یادگیری چندرسانه‌ای نه تنها عملکرد تحصیلی را بهبود می‌بخشد، بلکه علاقه موقعیتی و احساس ارزشمندی یادگیرندگان را نیز تقویت می‌کند. این یافته‌ها برای جمعیت بزرگسالان بی‌سواد که ممکن است با موانع شناختی و تجربیات منفی قبلی از آموزش رسمی مواجه باشند، بسیار کاربردی است. از سوی دیگر، نظریه خودتعیین‌گری بر اهمیت سه نیاز روان‌شناختی بنیادین — خودمختاری، تعلق، و شایستگی — در تقویت انگیزه درونی تأکید دارد. مطالعات اخیر نشان می‌دهند که طراحی پیام‌های رسانه‌ای با محوریت این مؤلفه‌ها می‌تواند انگیزه پایدار برای یادگیری سواد ایجاد کند. برای نمونه، وانگ و همکاران (۲۰۲۴) در یک مرور نظام‌مند و فراتحلیل نشان دادند که مداخلات آموزشی مبتنی بر نظریه خودتعیین‌گری به طور معناداری انگیزه و یادگیری دانش‌آموزان را افزایش داده‌اند. همچنین، اژلان، عثمان، سوکمن و یحیی (۲۰۲۴) تأکید کردند که درک هویت فردی و فرهنگی یادگیرندگان بزرگسال — از طریق تقویت حس تعلق و خودمختاری — کلید موفقیت برنامه‌های یادگیری غیررسمی است. در بافت ایرانی، جاسازی این اصول در پیام‌های رسانه‌ای (مانند

^۱Obojska & Vaiouli

تأکید بر تمایل به خواندن قرآن به عنوان بخشی از هویت معنوی، یا کمک به فرزندان در درس‌ها به عنوان نمادی از خودمختاری و شایستگی) می‌تواند تأثیرگذاری پیام‌ها را افزایش دهد.

به این ترتیب، تلفیق هوشمندانه نظریه شناختی یادگیری چندرسانه‌ای (برای بهینه‌سازی پردازش شناختی) و نظریه خودتعیین‌گری (برای تقویت انگیزه درونی) می‌تواند به طراحی پیام‌های رسانه‌ای منجر شود که هم از نظر شناختی کارآمد باشند و هم برای جمعیت هدف — به‌ویژه بی‌سوادان زن و روستایی — معنادار و الهام‌بخش باشند.

در انتها پژوهش حاضر به دنبال تعیین نقش عوامل رسانه‌ای، عامل محیطی و عوامل فردی در مشارکت در دوره‌های سوادآموزی است که این مدل مفهومی در شکل شماره ۱ آورده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

مواد و روش پژوهش

طرح پژوهش

این پژوهش از نوع آمیخته اکتشافی - تبیینی^۱ است که در آن ابتدا داده‌های کیفی برای شناسایی ابعاد اثرگذاری رسانه‌های جمعی بر جذب بی‌سواد گردآوری شد و سپس داده‌های کمی برای آزمون روابط میان متغیرها و اعتبارسنجی مدل مفهومی به کار رفت. رویکرد آمیخته انتخاب شد تا از یک سو تجربه زیسته و درک فرهنگی یادگیرندگان، مربیان و سیاست‌گذاران محلی در مرحله کیفی استخراج شود و از سوی دیگر، روابط آماری بین ویژگی‌های رسانه‌ای و بافتی در مرحله کمی موردبررسی قرار گیرد. این طرح با هدف تلفیق عمق اکتشافی و دقت تبیینی، مطابق با چارچوب طراحی آمیخته کراسول و پلانو^۲ (۲۰۱۸) اجرا شد.

جامعه و نمونه پژوهش

جامعه آماری کمی شامل کلیه بی‌سوادآموزان (زنان و مردان) ثبت‌نام کرده در دوره‌های نهضت سوادآموزی در استان خراسان شمالی در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ شامل ۲۶۵۱ نفر است که بر اساس جدول کرجسی و مورگان^۳ (۱۹۷۰)، حجم نمونه مطلوب ۳۳۵ نفر برآورد شد؛ اما با هدف افزایش توان تحلیل چندمتغیره، تعداد ۵۰۰ پرسشنامه توزیع و در نهایت ۴۷۷ پرسشنامه معتبر تحلیل گردید. نمونه‌گیری به روش طبقه‌ای متناسب با حجم انجام شد تا از هر شهرستان به نسبت جمعیت سوادآموزان، نمونه اخذ شود. علت انتخاب استان خراسان شمالی به این دلیل بود که مجموعه‌ای از مداخلات رسانه‌ای توسط نهضت سوادآموزی این استان انجام شده بود و از سوی دیگر استان خراسان شمالی با توجه به تنوع زبانی (کرمانجی، ترکمنی، تاتی)، دارای بیشترین تعداد روستا در میان استان‌های کشور، نرخ بالای بی‌سوادی زنان روستایی و حضور گسترده برنامه‌های نهضت سوادآموزی، به عنوان یک بستر ایده‌آل برای مطالعه ریشه‌های بی‌سوادی و اثربخشی راهبردهای رسانه‌ای انتخاب شد. جامعه بخش کیفی پژوهش شامل ذی‌نفعان فعال در برنامه‌های سوادآموزی (۱۰ مربی، ۸ مدیر آموزش نهضت، ۷ رهبر اجتماعی و مذهبی و ۵ یادگیرنده) بود که به صورت هدفمند و با معیار تنوع جنسیتی، زبانی و منطقه‌ای انتخاب شدند. مصاحبه‌ها تا حد اشباع نظری ادامه یافت و در مجموع ۳۰ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. هدف از این بخش تعیین عوامل جذب بی‌سوادان به دوره سوادآموزی بود. درعین حال در پرسشنامه چند سؤال باز هم طراحی شد که عوامل مرتبط با ترک تحصیل در دوران کودکی و عوامل مشارکت در دوره‌های سوادآموزی به صورت سؤالات باز موردبررسی قرار گرفت.

^۱ Exploratory-Explanatory Mixed Methods Design

^۲ Creswell & Plano

^۳ Krejcie and Morgan

ابزار گردآوری داده‌ها

الف) ابزار کمی

ابزار اصلی پژوهش کمی، پرسشنامه محقق ساخته‌ی نقش رسانه‌های جمعی در جذب بی‌سوادان به دوره سوادآموزی بود که بر پایه مرور ادبیات و یافته‌های مرحله کیفی تدوین شد. پرسشنامه شامل ۳۶ گویه در قالب سه مقیاس (۱. مکتوب و سنتی، ۲. دیداری و شنیداری و ۳. نوین و تعاملی) بود.

پاسخ‌ها بر اساس مقیاس پنج‌درجه‌ای لیکرت (از ۱ = خیلی زیاد تا ۵ = خیلی کم) سنجیده شد. به‌عنوان مثال برای رسانه‌های مکتوب سنتی این سؤال مطرح شد: "بناها و تابلوهایی که در سطح شهرها و روستاها نصب شده‌اند به چه میزان در جذب شما به دوره سوادآموزی نقش داشته است؟" برای رسانه‌های دیداری و شنیداری این گویه مطرح شد: "چنانچه برنامه "مزگین" را دیده‌اید، این برنامه به چه میزان در جذب شما به دوره سوادآموزی نقش داشته است؟" و برای رسانه‌های نوین تعاملی این سؤال مطرح شد: "کانال‌های مرتبط با سوادآموزی در شبکه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام و تلگرام به چه میزان در جذب شما به دوره‌های سوادآموزی نقش داشته‌اند؟" برای سنجش روایی محتوایی (CVR, CVI) از نظر متخصصان علوم تربیتی، رسانه و آموزش بزرگسالان (n=7) استفاده شد و شاخص CVR کل پرسشنامه ۰.۸۲ و CVI برابر ۰.۹۱ بود. برای روایی سازه، تحلیل عاملی اکتشافی و سپس تأییدی^۱ با استفاده از نرم‌افزار SPSS25 و Amos26 انجام شد.

ب) ابزار کیفی

ابزار مرحله کیفی، راهنمای مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که شامل سؤالاتی درباره تجربه استفاده از رسانه‌ها، موانع مشارکت، و عوامل فرهنگی - زبانی مؤثر بر یادگیری بود. یک نمونه از سؤالاتی که از مسئولان نهضت سوادآموزی پرسیده شد این بود که "از چه روش‌های رسانه‌ای برای جذب بی‌سوادان به دوره سوادآموزی استفاده کرده‌اید"، از مربیان این سؤال پرسیده شده که "از نظر آن‌ها چه عواملی در جذب بی‌سوادان به دوره سوادآموزی نقش دارند؟" و از یادگیرندگان هم پرسیده شد که عوامل اصلی ترک تحصیل و جذب به دوره‌های سوادآموزی در آن‌ها چه بوده‌اند؟" مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه طول کشید و با رضایت آگاهانه ضبط و رونویسی شدند.

روش گردآوری داده‌ها

داده‌های کمی از طریق حضور در مراکز سوادآموزی و همکاری مربیان محلی گردآوری شد. پرسشنامه‌ها برای افراد بی‌سواد یا کم‌سواد به‌صورت مصاحبه خوانش توسط پژوهشگر یا تسهیل‌گر محلی اجرا گردید تا دقت پاسخ‌گویی تضمین شود. در مرحله کیفی، مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و در محیط‌های آشنا برای شرکت‌کنندگان (خانه فرهنگ، مسجد یا مرکز یادگیری) انجام شد تا فضای اعتماد ایجاد گردد.

روش تحلیل داده‌ها

الف) تحلیل کمی

ابتدا یک مطالعه مقدماتی بر روی جامعه آماری به‌منظور تعیین شاخص‌های روان‌سنجی پرسشنامه محقق ساخته انجام شد و با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. سپس آمار توصیفی محاسبه شد. برای بررسی هم‌زمان تأثیر عوامل فردی (جنسیت و وضعیت مالی) و عامل محیطی (محل زندگی: شهری/روستایی) بر سه عامل پنهان مصرف رسانه، از مدل معادلات ساختاری با تحلیل رگرسیون پنهان^۲ استفاده شد. برای تحلیل داده‌ها از نرم‌افزار SPSS25 و Amos26 استفاده شد.

ب) تحلیل کیفی

داده‌های کیفی با روش تحلیل تماتیک استقرایی^۳ طبق مراحل براون و کلارک^۴ (۲۰۲۱) تحلیل گردید. این روش شامل شش مرحله است که در ادامه به ذکر آن‌ها می‌پردازیم: ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. تولید کدهای اولیه؛ ۳. جستجوی تم‌ها؛ ۴. بازبینی تم‌ها؛ ۵. تعریف و نام‌گذاری تم‌ها؛ ۶. تولید گزارش نهایی. در مرحله کدگذاری باز، هفت‌صد واحد معنایی استخراج شد که پس از کدگذاری

^۱ Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA)

^۲ Structural equation modeling with latent regression Analysis

^۳ Inductive Thematic Analysis

^۴ Braun and Clarke

محوری در پنج تم اصلی (اقتصادی، خانوادگی، فردی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی) طبقه‌بندی شدند. اعتبار نتایج از طریق بازبینی اعضا، و بازبینی همکار پژوهشی تأیید شد. برای اطمینان از اعتبار درونی، از چندمنبع‌سازی^۱ این داده‌های پرسشنامه، مصاحبه و اسناد رسانه‌ای استفاده شد. اعتبار بیرونی از طریق توصیف غنی بافت فرهنگی و اجتماعی جامعه هدف و مقایسه با یافته‌های بین‌المللی تقویت گردید. پایایی بین‌کدگذار برای تحلیل کیفی با استفاده از ضریب کاپای کوهن ۰,۸۴ برآورد شد که نشان‌دهنده توافق بالا بود.

بحث و ارائه یافته‌ها

یافته‌های کمی

آمار توصیفی و وضعیت کلی متغیرها

تحلیل توصیفی داده‌ها نشان داد که ۹۳,۸٪ از شرکت‌کنندگان زن و ۶,۲٪ مرد بودند. از نظر سکونت، ۶۲,۴٪ در مناطق روستایی و ۳۷,۶٪ در مناطق شهری زندگی می‌کردند. ۷۲,۶٪ تشیع و ۲۷,۴ درصد تسنن بودند. زبان مادری شرکت‌کنندگان کرمانجی، ۳۸,۷٪؛ ترکی، ۲۱,۶٪؛ ترکمنی، ۲۷,۹٪؛ تاتی، ۲,۳٪؛ فارسی، ۸,۸٪؛ زبان‌های دیگر، ۰,۶٪ درصد بود. خودارزیابی افراد حاضر در نمونه از وضعیت اقتصادی خانواده در هنگامی که شش تا نه‌ساله بودند، بسیار خوب، ۳,۸٪؛ خوب، ۲۱,۸٪؛ متوسط، ۳۶,۳٪؛ ضعیف، ۳۰,۹٪؛ بسیار ضعیف، ۷,۱٪ درصد برآورد کرده بودند. ۲,۳٪ درصد افراد حاضر در نمونه تا سن ۱۴ سالگی دارای فرزند شده‌اند و ۱۵,۳٪ درصد تا سن ۱۶ سالگی و ۴۴٪ درصد تا سن ۱۹ سالگی دارای اولین فرزند شده‌اند.

نتایج تحلیل روایی سازه مقیاس

به‌منظور ارزیابی روایی سازه مقیاس پژوهش حاضر از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی^۲ استفاده شد. داده‌ها شامل پاسخ‌های ۱۱۶ نفر به ۱۱ گویه مقیاس بود که با حذف لیست‌وار موارد پرت و ناموجود به‌دست آمد. پیش از تحلیل عاملی، کفایت نمونه‌گیری با استفاده از آزمون KMO (۰,۷۸) و آزمون کرویت بارتلست (۴۲۵,۲۱، $p < ۰,۰۰۱$) مورد تأیید قرار گرفت. مقادیر چولگی و کشیدگی تک‌متغیره در محدوده‌های قابل قبول برای داده‌های مقیاس لیکرت قرار داشت.

نتایج تحلیل عاملی اکتشافی

با استفاده از روش استخراج تحلیل مؤلفه‌های اصلی و چرخش مایل پرومکس، نتایج تحلیل موازی و نمودار سنگریزه به‌وضوح بر وجود سه عامل تأکید کردند. این مدل ۳ عاملی در مجموع ۵۲,۴۱٪ از واریانس کل را تبیین نمود. بار عاملی‌های چرخیده نشان دادند که تمام گویه‌ها دارای بار عاملی بیش از ۰,۴۰ در عامل متناظر خود هستند و هیچ بار عاملی متقاطعی بیش از ۳۰,۰ مشاهده نشد. ساختار عاملی به‌دست‌آمده منجر به نام‌گذاری عوامل به شرح زیر شد:

عامل ۱: منابع اطلاعات مکتوب و سنتی (شامل کتاب‌های سوادآموزی، دیگر سوادآموزان، امامان جمعه و جماعات و دوره‌های قرآنی)

عامل ۲: رسانه‌های سنتی دیداری و شنیداری (شامل برنامه تلویزیونی مزگین، برنامه تلویزیونی مناظره، برنامه رادیویی و آهنگ)

عامل ۳: رسانه‌های نوین و تعاملی (شامل داشتن تلفن همراه هوشمند، رسانه‌های اجتماعی)

نتایج تحلیل عاملی تأییدی

مدل ۳ عاملی مستخرج از تحلیل عاملی اکتشافی با استفاده از نرم‌افزارهای مدل‌سازی معادلات ساختاری و روش حداکثر درستنمایی مورد آزمون تحلیل عاملی تأییدی قرار گرفت. نتایج شاخص‌های برازش مدل (جدول ۱) نشان‌دهنده برازش عالی مدل با داده‌ها بود:

جدول ۱- شاخص‌های برازش مدل ۳ عاملی در تحلیل عاملی تأییدی

شاخص برازش	مقدار مدل	مقدار مرجع	تفسیر
χ^2/df	۱,۶۵	$< ۳,۰$	برازش عالی
شاخص برازش تطبیقی ^۳	۰,۹۴	$< ۰,۰۸$	برازش خوب

^۱ Cross-referencing

^۲ Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA)

^۳ CFI (Comparative Fit Index)

شاخص برازش	مقدار مدل	مقدار مرجع	تفسیر
شاخص تاکر-لوئیس ^۱	۰,۹۵	$\geq 0,95$	برازش عالی
ریشه میانگین مربعات خطای تقریب ^۲	۰,۰۷۶	$\geq 0,90$	برازش عالی
ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده ^۳	۰,۰۵۲	$< 0,08$	برازش عالی

بارهای عاملی، پایایی و روایی

تمامی بارهای عاملی استاندارد شده (λ) در مدل تحلیل عاملی تأییدی، معنادار بودند ($p < 0.001$) و مقادیر آن‌ها در دامنه ۰,۴۶ تا ۰,۸۹ قرار داشتند.

جدول ۲- پایایی و روایی عوامل مدل ۳ عاملی

عامل	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج شده (AVE)	آلفای کرونباخ (α)
مکتوب و سنتی	۰,۸۱	۰,۵۱	۰,۷۶
دیداری و شنیداری	۰,۷۲	۰,۴۲	۰,۶۹
نوین و تعاملی	۰,۶۹	۰,۴۳	۰,۶۴

ارزیابی روایی همگرا و تمایزی

۱- روایی همگرا: عامل "منابع مکتوب و سنتی" با میانگین واریانس استخراج شده ۰,۵۱، معیار سخت‌گیرانه ($AVE \geq 0.50$) تأمین کرد. دو عامل دیگر (عامل ۲ و ۳) اگرچه معیار AVE را برآورده نکردند، اما با داشتن پایایی ترکیبی (CR) بالاتر از ۰,۶۹، روایی همگرا در سطح قابل قبولی برای مطالعات روان‌سنجی اولیه تأیید می‌شود ($CR > AVE$).

۲- روایی تمایزی^۴: با استفاده از معیار فورنل-لارکر، جذر AVE هر عامل (۰,۷۱، ۰,۶۵، ۰,۶۶) از همبستگی آن عامل با عوامل دیگر (بالاترین همبستگی ۰,۵۱) بزرگ‌تر بود، که روایی تمایزی قوی بین سازه‌ها را تأیید می‌کند. ساختار ۱۱ گویه‌ای مقیاس در مجموع، توسط یک مدل ۳ عاملی متمایز با برازش قوی تأیید شد.

مدل‌یابی معادلات ساختاری با تحلیل رگرسیون پنهان

در این بخش، به منظور بررسی هم‌زمان تأثیر عوامل فردی (جنسیت و وضعیت مالی) و عامل محیطی (محل زندگی: شهری/روستایی) بر سه عامل پنهان مصرف رسانه، از مدل معادلات ساختاری با تحلیل رگرسیون پنهان^۵ استفاده شد. سه عامل رسانه‌ای (۱. مکتوب و سنتی، ۲. دیداری و شنیداری، ۳. نوین و تعاملی) به عنوان متغیرهای وابسته پنهان و متغیرهای فردی/محیطی به عنوان پیش‌بین‌های سطح فردی وارد مدل شدند.

شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌های برازش مدل رگرسیون پنهان (جدول ۳) نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل داده‌ها است.

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل معادلات ساختاری با تحلیل رگرسیون پنهان

شاخص برازش	مقدار	معیار پذیرش
χ^2/df	۱,۶۹	$< 3,0$
شاخص برازش تطبیقی	۰,۹۴۱	$\geq 0,90$
شاخص تاکر-لوئیس	۰,۹۳۵	$\geq 0,90$
ریشه میانگین مربعات خطای تقریب	۰,۰۵۸	$\leq 0,08$
ریشه میانگین مربعات باقیمانده استاندارد شده	۰,۰۴۵	$\leq 0,08$

^۱ TLI (Tucker-Lewis Index)

^۲ RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

^۳ SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)

^۴ Discriminant Validity

^۵ Structural equation modeling with latent regression Analysis

اثرات اصلی متغیرهای فردی و محیطی بر عوامل پنهان

جدول ۲ ضرایب رگرسیون استاندارد (β) و سطح معناداری اثرات اصلی متغیرهای پیش‌بین بر هر یک از سه عامل پنهان رسانه‌ای را نشان می‌دهد.

جدول ۴- نتایج رگرسیون متغیرهای مستقل بر عوامل پنهان رسانه‌ای

مسیر رگرسیون	ضریب استاندارد (β)	آماره Z	سطح معناداری (p)
۱. محل زندگی (روستایی) به مکتوب و سنتی	+۰,۳۴	۲,۱۰	۰,۰۳۶
۲. وضعیت مالی به نوین و تعاملی	+۰,۳۲	۴,۲۵	<۰,۰۰۱
۳. وضعیت مالی به دیداری و شنیداری	-۰,۱۵	-۲,۰۵	۰,۰۴۰
۴. جنسیت (زن) به دیداری و شنیداری	-۰,۱۹	-۲,۱۰	۰,۰۳۵

یافته‌های کلیدی اثرات اصلی

اثر محل زندگی: متغیر محل زندگی به‌طور معناداری تنها بر گرایش به رسانه‌های مکتوب و سنتی تأثیر می‌گذارد. ساکنین مناطق روستایی گرایش به‌مراتب بالاتری به استفاده از این منابع نسبت به ساکنین شهری دارند. ($\beta = +0.34, p = 0.036$)

اثر وضعیت مالی: وضعیت مالی قوی‌ترین پیش‌بین رسانه‌های نوین و تعاملی است. ($\beta = +0.32, p < 0.001$)

هر چه وضعیت مالی فرد بهتر باشد، گرایش به استفاده از رسانه‌های نوین بیشتر است. همچنین، وضعیت مالی بهتر با کاهش گرایش به رسانه‌های دیداری و شنیداری همراه است. ($\beta = -0.15, p = 0.040$)

اثر جنسیت: جنسیت تنها بر عامل رسانه‌های دیداری و شنیداری تأثیر معناداری دارد. زنان (در مقابل مردان) گرایش کمتری به استفاده از این رسانه‌ها نشان دادند. ($\beta = -0.19, p = 0.035$)

بررسی اثرات تعاملی

به‌منظور بررسی این نکته که آیا تأثیر متغیرهای فردی در بستر محیطی (محل زندگی) متفاوت است یا خیر، اثرات تعاملی بین محل زندگی و سایر متغیرهای فردی مورد آزمون قرار گرفت. تنها یک اثر تعاملی معنادار مشاهده شد.

جدول ۵- اثر تعاملی محل زندگی و وضعیت مالی بر گرایش رسانه‌ای

مسیر تعاملی	عامل پنهان وابسته	ضریب استاندارد (β)	آماره Z	سطح معناداری (p)
محل زندگی در وضعیت مالی	نوین و تعاملی	-۰,۲۵	-۲,۴۵	۰,۰۱۴

تفسیر اثر تعاملی

اثر تعاملی معنادار بین محل زندگی و وضعیت مالی بر عامل رسانه‌های نوین و تعاملی ($\beta = -0.25, p = 0.014$) نشان می‌دهد که رابطه مثبت بین وضعیت مالی و استفاده از رسانه‌های نوین، در مناطق شهری و روستایی متفاوت است:

- ۱- مناطق شهری: رابطه بین وضعیت مالی و گرایش به رسانه‌های نوین قوی‌تر است.
- ۲- مناطق روستایی: در مناطق روستایی، اثر وضعیت مالی خوب بر افزایش گرایش به رسانه‌های نوین ضعیف‌تر است. این امر نشان می‌دهد که در این مناطق، حتی با وجود وضعیت مالی مطلوب، عواملی چون محدودیت زیرساختی، دسترسی به اینترنت پرسرعت یا موانع فرهنگی، از گرایش کامل فرد به استفاده از رسانه‌های نوین جلوگیری می‌کنند.

یافته‌های کیفی

داده‌های کیفی از پاسخ‌های باز به سؤالات مرتبط با علل ترک تحصیل و عوامل جذب ($n=477$) با استفاده از تحلیل تماتیک (Braun & Clarke, 2006) کدگذاری شدند. فرآیند شامل شش مرحله بود. برای افزایش اعتبار از بررسی اعضای گروه تحلیل محتوا (بررسی پاسخ‌های نمونه توسط پژوهشگران) اعمال گردید تا تفسیرها معتبر باشند. بعد از جمع‌آوری پرسشنامه پاسخ آزمودنی

ها به سؤال علل ترک تحصیل و دو سؤال دیگر در برگه‌ای مجزا ثبت گردید. حدود هفتصد کد باز به دست آمد که بعد از دسته‌بندی آن‌ها پنج مقوله شامل (عوامل اقتصادی، خانوادگی، فردی، آموزشی و فرهنگی و اجتماعی) به دست آمد. تحلیل تماتیک پاسخ‌های باز ($n=477$) پنج تم اصلی برای علل ترک تحصیل شناسایی کرد که با درصد شیوع برای نشان دادن فراوانی نسبی گزارش شدند. این تم‌ها نشان‌دهنده عمق تجربیات شرکت‌کنندگان هستند. تم اقتصادی شامل مشکلات مالی خانواده، کار کودک و نیاز به کمک به درآمدزایی اصلی‌ترین دلایل ترک تحصیل گزارش شدند. این تم، جنسیت‌زده بودن فقر را نیز برمی‌آورد: درحالی‌که پسران بیشتر به دلیل نیاز به کار در باغ یا کشاورزی مدرسه را ترک می‌کردند، دختران اغلب برای قالی‌بافی یا کارهای خانگی از تحصیل محروم می‌شدند.

جدول ۶- مضامین اصلی حاصل از سؤالات باز مرتبط با علل ترک تحصیل در دوران کودکی

تم	شیوع درصد	توصیف	مثال نقل قول (از شرکت‌کنندگان)
اقتصادی	۳۸	مشکلات مالی منجر به کار کودک و ترک تحصیل.	"پدرم بیکار بود و مجبور شدم قالی‌بافی کنم تا خانواده تأمین شود؛ مدرسه رفتن ممکن نبود." (شرکت‌کننده ۴۵، زن روستایی) "ما سه برادر بودیم؛ من بزرگ‌تر بودم و باید در باغ کار می‌کردم. مدرسه برای من نبود، برای خواهرم که نه... خواهرم اصلاً مدرسه نرفت." (شرکت‌کننده ۱۱۲، مرد، روستایی، ۴۸ ساله)
خانوادگی	۲۹	زندگی عشایری، جمعیت زیاد خانواده، و فوت/طلاق والدین.	"به دلیل کوچ عشایری، همیشه در حال جابه‌جایی بودیم و مدرسه‌ای ثابت نداشتیم." (شرکت‌کننده ۱۱۲، مرد کرمانجی‌زبان) "پدرم گفت: "دخترها نباید زیاد بخوانند." من همان سال رها کردم." (شرکت‌کننده ۲۰۱، زن، روستایی، ۳۹ ساله)
فردی	۱۸	عدم علاقه، بیماری جسمانی، یا ترس از مدرسه.	"از تمسخر همکلاسی‌ها می‌ترسیدم و علاقه‌ای به درس نداشتیم؛ زود ترک کردم." (شرکت‌کننده ۷۸، زن جوان) "درسم ضعیف بود، نمی‌توانستم بفهمم چه گفته می‌شود" (شرکت‌کننده ۸۹، مرد، شهری، ۳۵ ساله)
آموزشی	۱۰	فاصله زیاد مدرسه، کلاس‌های مختلط، یا رفتار نامناسب معلم.	"مدرسه دور بود و معلم مرد داشتیم که برای دختران مناسب نبود؛ پدرم اجازه نداد." (شرکت‌کننده ۲۰۱، دختر روستایی) "معلم چیزی را توضیح نمی‌داد، فقط می‌گفت حفظ کن. من گیج می‌شدم و دیگر نمی‌رفتم." (شرکت‌کننده ۱۴۴، مرد، روستایی، ۴۱ ساله)
فرهنگی-اجتماعی	۵	مخالفت والدین، ازدواج زود هنگام، و باورهای سنتی.	"پدرم می‌گفت دختران نیازی به سواد ندارند؛ زود ازدواج کردم و مدرسه را رها کردم." (شرکت‌کننده ۸۹، زن شیعه) "در محل ما رسم بود که دخترها مدرسه نروند. حتی خانواده‌های ثروتمند هم فکر می‌کردند سواد برای دختر مضر است." (شرکت‌کننده ۱۳۲، زن ترک‌من، روستایی، ۴۷ ساله)

از میان عوامل اقتصادی مشکلات مالی با بیشترین فراوانی یکی از اصلی‌ترین عوامل اقتصادی ترک تحصیل افراد حاضر در نمونه بوده است، بعدازآن نیز اشتغال به قالی‌بافی و کار، نبود امکانات، کشاورزی و باغداری، دامداری، کار خانه و بیکاری از عوامل اصلی ترک تحصیل افراد بوده است؛ که همه آن‌ها نیز ریشه در مشکلات مالی دارند. اگر خانواده با مشکلات مالی مواجه نبود از کودکان به‌عنوان نیروی کار برای قالی‌بافی و دیگر کارها استفاده نمی‌کرد.

عامل بعدی که زمینه‌ساز ترک تحصیل افراد حاضر در نمونه بوده است عوامل خانوادگی است. در میان عوامل خانوادگی یکی از مهم‌ترین عوامل زندگی عشایری بوده است. بعدازآن با فاصله زیاد کم‌سوادی و بی‌سوادی والدین قرار دارد و به دنبال آن جمعیت زیاد خانواده، فوت پدر، بیماری مادر، مهاجرت و ... قرار دارند. برخی از عوامل را می‌توان در مقولات مختلف بندی کرد، به‌عنوان مثال مختلط بودن مدرسه را می‌توان در طبقه عوامل آموزشی هم جای داد. مهاجرت را می‌توان به عوامل مختلفی نسبت داد که سبب ترک تحصیل افراد شده است. کمک به مادر را می‌توان با جمعیت زیاد خانواده هم نسبت داد. طلاق والدین نیز از عوامل جدی در این زمینه است. فوت پدر یا مادر نیز بسیار اثرگذار است، نظام اجتماعی باید برای این‌گونه موارد چاره‌اندیشی کند که با فوت پدر یا

مادر سازوکارهای حمایتی به کمک فرزندان بیاید. ترتیب تولد نیز در ترک تحصیل دخالت دارد. فرزندان اول احتمال ترک تحصیل بالاتری دارند. ازدواج مجدد و نامادری نیز از عوامل اثرگذار در این زمینه هستند.

عوامل فردی یکی دیگر از عوامل اصلی ترک تحصیل یادگیرندگان است. بالاترین عامل در میان عوامل فردی عامل عدم علاقه شخصی به تحصیل بوده است که بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. بعدازآن بیماری و ضعف جسمانی قرار دارد که بسترساز ترک تحصیل افراد شده است. ضعف تحصیلی را هم می‌توان در مقوله آموزش گنجانده و هم در این قسمت همین‌طور ترس از مدرسه را. ترس از تمسخر را می‌توان در مقوله عوامل اجتماعی و فرهنگی گنجانده.

عوامل آموزشی یکی دیگر از عوامل ترک تحصیل افراد حاضر در نمونه بوده است. از میان عوامل آموزشی نبود مدرسه در محل زندگی و دور بودن آن از عوامل اصلی ترک تحصیل بوده است. عامل بعدی مختلط بودن مدارس است. به ترتیب بعدازآن عدم وجود معلم در مدارس عشایر، وجود معلم مرد برای مدارس دخترانه، عدم حضور معلم، معلم ضعیف، بدرفتاری معلم را عامل ترک تحصیل خود اعلام کرده‌اند.

دسته بعدی عوامل مؤثر در ترک تحصیل افراد حاضر در نمونه عوامل فرهنگی و اجتماعی است. مخالفت پدر و خانواده در این میان بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. مخالفت والدین و ازدواج زودهنگام در رتبه دوم قرار دارد. باورهایی مثل اینکه دختر بچه‌ها اجازه درس خواندن نداشتن، رسم نبود دختر را مدرسه بفرستند، رسم بود دختران به مدرسه نروند، نبود فرهنگ مدرسه فرستادن دختران از عوامل میانه در ترک تحصیل دختران بوده است. یک مورد هم اظهار کرده است که اساساً مدرسه رفتن دختران را بد می‌دانستند. یا فکر می‌کردند که دختر نیازی به درس خواندن ندارد. دختر باید هنر یاد بگیرد. عوامل دیگر مثل تعصب خانوادگی و فامیلی و اینکه اطرافیان می‌گفتند خوب نیست دختر درس بخواند، یا به تحصیل دختران اهمیت نمی‌دادند، از عوامل ترک تحصیل در این مقوله قابل ذکر است. مخالفت مادر، فرهنگ پایین خانواده تبعیض میان دختر و پسر و اعتیاد والدین از عوامل بعدی ترک تحصیل افراد حاضر در نمونه بوده است.

سؤال باز بعدی این بود که چه عاملی سبب جذب شما به دوره سوادآموزی شده است. عامل اصلی که بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است تشویق آموزش‌دهنده است. عامل بعدی تمایل به خواندن قرآن است. کمک به فرزندان در درس‌ها و استفاده از تلفن همراه در یک رتبه قرار دارند. کار با عابر بانک و انجام کارهای بانکی با ۵ مورد در رتبه چهارم قرار دارد. در رتبه بعدی اهمیت با سواد برای خود فرد مطرح بوده است. خجالت از بی‌سوادی در رتبه هفتم قرار دارد. خواندن تابلوها و علاقه به مطالعه در رتبه بعدی قرار می‌گیرد. رهایی از بار منت افراد با سواد، یادگیری رایانه، پولی که سوادآموزی برای شرکت در دوره به سوادآموز پرداخت می‌کند، خواندن قصه برای نوه‌ها، راه انداختن کسب‌وکار، رنج بردن از بی‌سوادی، کمک به اقتصاد خانواده و تشویق خانواده به یک‌میزان در جذب بی‌سوادان به دوره سوادآموزی نقش داشته‌اند.

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش، تصویری چندلایه و عمیق از ریشه‌های بی‌سوادی و عوامل جاذب بی‌سوادان به دوره‌های سوادآموزی ارائه می‌دهد که هم‌زمان ابعاد ساختاری، فردی، محیطی و رسانه‌ای را در برمی‌گیرد. این تصویر با شواهد تجربی پژوهش‌های پیشین در تعامل است و درعین حال، گسترشی نوین بر چارچوب‌های نظری موجود ارائه می‌کند.

ریشه‌های بی‌سوادی: ساختاری بودن معضل

تحلیل تماتیک داده‌های کیفی نشان می‌دهد که عوامل اقتصادی (۳۸٪) و خانوادگی (۲۹٪) بیشترین سهم را در ترک تحصیل دارند. این یافته، بی‌سوادی را نه به‌عنوان شکست فردی، بلکه به‌عنوان پیامدی از نابرابری‌های ساختاری — از جمله فقر، مهاجرت و حاشیه‌نشینی فرهنگی — تبیین می‌کند این یافته‌ها با مطالعات گروتلشن و همکاران (۲۰۲۵) و هانمن (۲۰۱۵) همخوانی کامل دارد. جمع‌بندی تحلیلی: بی‌سوادی در ایران، چرخه‌ای نسلی است که ریشه در ناتوانی سیستم‌های رسمی در پاسخ به نابرابری‌های اجتماعی-اقتصادی دارد.

همچنین، تمایز جنسیتی چشمگیری در دلایل ترک تحصیل مشاهده شد: زنان روستایی بیش از سایر گروه‌ها تحت تأثیر "مخالفت والدین"، "ازدواج زودهنگام" و "باور به بی‌نیازی دختران از سواد" قرار گرفتند. یافته‌های شمس‌قهراروقی (۲۰۲۵) و رضایی و

همکاران (۲۰۲۳) را تأیید می‌کند. جمع‌بندی تحلیلی: بی‌سوادان زنان روستایی، بازتابی مستقیم از سلسله‌مراتب جنسیتی و سیاست‌های نمادینی است که سواد را از هویت اجتماعی آنان جدا می‌کند.

رسانه‌ها به‌عنوان عامل جذب: شکاف بین امکان و واقعیت

یافته‌های مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان می‌دهد که وضعیت مالی قوی‌ترین پیش‌بین گرایش به رسانه‌های نوین و تعاملی است. ($\beta = +0.32$) این یافته با مطالعات رهبر و همکاران (۲۰۲۴) و مور و همکاران (۲۰۲۴) در مورد پتانسیل یادگیری خرد مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی هم‌راستا است.

با این حال اثر تعاملی منفی بین محل زندگی روستایی و وضعیت مالی ($\beta = -0.25$) هشدار می‌دهد که دسترسی به فناوری در مناطق محروم، حتی در شرایط اقتصادی مناسب، نامناسب است. این یافته، هشدار جدی است که توسط سولهی (۲۰۲۳) و دی‌هانس و همکاران (۲۰۲۵) نیز مطرح شده است: گسترش فناوری به‌تنهایی نمی‌تواند نابرابری‌های دیجیتال را کاهش دهد، مگر آنکه همراه با سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های فیزیکی، آموزشی و فرهنگی باشد. جمع‌بندی تحلیلی: رسانه‌های دیجیتال بدون زیرساخت فیزیکی، سواد دیجیتال و حمایت فرهنگی، نه کاهنده، بلکه تشدیدکننده نابرابری‌های دیجیتال هستند. در مقابل، ساکنین مناطق روستایی گرایش بیشتری به رسانه‌های مکتوب و سنتی ($\beta = +0.34$) داشتند، که گواهی بر ادامه کارایی این رسانه‌ها در جوامع غیرشهری است. این یافته با مطالعه جیمیسون (۱۹۷۸) و تجربه موفق کمپین «بله، می‌توانم!» در استرالیا بومی (Boughton, 2023) همخوانی دارد. جمع‌بندی تحلیلی: مؤثرترین رسانه، رسانه‌ای است که با ساختار زندگی مخاطب هم‌زبان باشد، نه رسانه‌ای که صرفاً «جدیدتر» است.

عوامل مؤثر بر مشارکت سواد آموزان در دوره‌های سوادآموزی: انگیزه‌های درونی و کاربردی

در بخش کیفی، سه عامل اصلی جاذب بی‌سوادان عبارت بودند از: تشویق آموزش‌دهنده، تمایل به خواندن قرآن و کمک به فرزندان در درس‌ها. این یافته‌ها به‌وضوح با سه مؤلفه نظریه خودتعیین‌گری — تعلق، شایستگی و خودمختاری — همسو هستند (Wang et al., 2024- Azlan et al., 2024). جمع‌بندی تحلیلی: مشارکت بی‌سوادان زمانی پایدار می‌شود که سواد نه به‌عنوان یک «مهارت فنی»، بلکه به‌عنوان بخشی از هویت، نقش اجتماعی و روابط عاطفی آن‌ها بازتعریف شود. همچنین، استفاده از تلفن همراه و کارهای بانکی به‌عنوان عوامل جاذب، نشان می‌دهد که بی‌سوادان به دنبال سواد کاربردی هستند — نه صرفاً سواد خواندن و نوشتن. این یافته با مطالعه رهبر و همکاران (۲۰۲۴) که در آن یادگیری خرد مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی ضمن افزایش دانش، خودکارآمدی و رفتارهای خودمراقبتی را نیز تقویت کرد، هم‌خوانی دارد.

پیشنهادهای جهت سیاست‌گذاری: راهبردهای عملیاتی و هدفمند

بر اساس یافته‌های تجربی، پیشنهادهای زیر به‌صورت عملیاتی، محتوایی و هدفمند ارائه می‌شوند:

طراحی کمپین‌های رسانه‌ای تفکیک‌شده بر اساس گروه جمعیتی

برای زنان روستایی: برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی با محتوای "خواندن قرآن"، "کمک به فرزندان در درس" و "اعتمادبه‌نفس خانوادگی"، با صدای زنان بومی و داستان‌های واقعی الگوبرداری از کمپین «بله، می‌توانم!» (Boughton, 2023). برای جوانان شهری: محتوای یادگیری خرد (کمتر از ۵ دقیقه) در اینستاگرام و تلگرام با موضوعات "استفاده از اپلیکیشن بانکی" و "فرم‌های دولتی" (Rahbar et al., 2024- Moore, 2024).

ادغام اصول نظریه شناختی یادگیری چندرسانه‌ای در طراحی محتوای سوادآموزی چندرسانه‌ای

تولید ویدئوها و اینفوگرافیک‌هایی که از اصول "اجتناب از محتوای تزئینی"، "هم‌زمانی فضایی" و "انسجام" پیروی کنند (Bland et al., 2024).

تقویت نقش آموزش‌دهنده به‌عنوان "هماهنگ‌کننده رسانه‌ای"

آموزش مربیان برای هدایت یادگیرندگان به محتوای رسانه‌ای مرتبط و برگزاری جلسات پیگیری حضوری پس از مواجهه با پادکست یا ویدئو (Wang et al., 2024).

ادغام سواد رسانه‌ای و دیجیتال در خود دوره‌های سوادآموزی

درس‌های کاربردی مانند "چگونه در تلگرام پیام بفرستیم؟" یا "چگونه فیلم آموزشی را پخش کنیم؟" (d'Haenens et al., 2020- Guess et al., 2025).

فعال‌سازی شبکه‌های حمایت محلی

مشارکت رهبران مذهبی و راه‌اندازی گروه‌های پشتیبانی (مانند "کلاس‌های مادران" (Jamieson, 1978- Shams-) (Ghahfarokhi, 2025).

در نهایت، این پژوهش نشان می‌دهد که عدالت آموزشی در عصر دیجیتال تنها زمانی محقق می‌شود که فناوری‌ها نه به‌عنوان جایگزین، بلکه به‌عنوان تقویت‌کننده‌ای برای تعامل انسانی و برابری ساختاری به کار گرفته شوند؛ بنابراین، تحقق عدالت آموزشی در عصر دیجیتال مستلزم آن است که فناوری‌ها نه به‌مثابه جایگزینی برای تعامل انسانی، بلکه به‌عنوان بستری برای تقویت آن و کاهش نابرابری‌های ساختاری به کار گرفته شوند.

محدودیت‌ها

۱- محدودیت جغرافیایی و عاملیت تعمیم‌پذیری: این مطالعه بر جامعه سوادآموزان استان خراسان شمالی متمرکز است؛ بنابراین تعمیم نتایج به بسترهای کاملاً متفاوت (کشورها یا گروه‌های زبانی دیگر) باید با احتیاط انجام شود. (اما روش آمیخته و توصیف غنی بافت به انتقال سنجیده کمک می‌کند).

۲- محدودیت روش‌شناختی در داده‌های رسانه‌ای: مطالعه فاقد اندازه‌گیری مستقیم «میزان» واقعی مواجهه رسانه‌ای^۱ به‌صورت ردیابی دیجیتال بود؛ تکیه بر گزارش‌های خوداظهاری می‌تواند خطاهای حافظه یا گرایش اجتماعی را به دنبال داشته باشد.

۳- طولانی‌مدت نبودن ارزیابی نتایج یادگیری: پژوهش بیشتر بر تمایل و مشارکت تمرکز داشت و کمتر به ارزیابی یادگیری سنجیده (مهارت‌های واقعی خواندن و نوشتن در بازه بلندمدت) پرداخت؛ بنابراین ارتباط نهایی میان جذب و بهبود مهارت‌های سواد نیازمند پیگیری طولی است.

به‌طور کلی این پژوهش نشان داد که رسانه‌های جمعی توانمندی لازم برای جهت دادن به انگیزش و هدایت بزرگسالان بی‌سواد به دوره‌های سوادآموزی را دارند؛ اما اثربخشی واقعی آن‌ها مستلزم طراحی پیام بومی‌شده، تلفیق رسانه‌ای-حضور و توجه به ویژگی‌های فردی و محل زندگی مخاطب است. مدل پیشنهادی پژوهش، چارچوبی نظری و کاربردی ارائه می‌دهد که می‌تواند راهنمای سیاست‌گذاران و طراحان برنامه‌های سوادآموزی باشد تا سرمایه‌گذاری رسانه‌ای خود را هدفمندتر و مؤثرتر سازند. اجرایی‌سازی این الگو و ارزیابی بلندمدت آن در بسترهای مختلف، گام ضروری بعدی برای تبدیل آگاهی رسانه‌ای به سواد واقعی و پایدار است.

References:

- Azlan, A. A., Othman, A. K., Sokman, Y., & Yahaya, S. A. (2024). Designing multimedia instructional materials using Gagné's framework in promoting adult learners' asynchronous learning experiences. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(3), 4905–4913. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.803362>
- Bland, T., Guo, M., & Dousay, T. A. (2024). Multimedia design for learner interest and achievement: A visual guide to pharmacology. *BMC Medical Education*, 24, Article 113. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05077-y>
- Boughton, B. (2023). Mass literacy campaigns: A way back to the future? *Adult Literacy Education: The International Journal of Literacy, Language, and Numeracy*, 5(2), 20. <https://doi.org/10.35847/BBoughton.5.2.20>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). *Thematic analysis: A practical guide*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- d'Haenens, L., Vissenberg, J., Puusepp, M., Edisherashvili, N., Martinez-Castro, D., Helsper, E. J., Tomczyk, Ł., Azadi, T., Opozda-Suder, S., Maksniemi, E., Spurava, G., Salmela-Aro, K., Sormanen, N., Tiisonen, S., Wilska, T.-A., Hietajärvi, L., Martínez, G., Larrañaga, N., Garmendia, M., Oliveira-Araujo, R., Donoso, V.,

^۱ Exposure Dose

- Pedaste, M., & Sepielak, D. (2025). Fostering media literacy: A systematic evidence review of intervention effectiveness for diverse target groups. *Media and Communication*, 13, Article 8901. <https://doi.org/10.17645/mac.8901>
- Denojean-Mairet, M., López-Pernas, S., Agbo, F. J., et al. (2024). A literature review on the integration of microlearning and social media. *Smart Learning Environments*, 11, Article 46. <https://doi.org/10.1186/s40561-024-00334-5>
- Grotlüschen, A., Belzer, A., & Yasukawa, K. (2025). Adult literacy education and the sustainable development goals in four case countries: Can't get there from here. *International Journal of Lifelong Education*, 44(5), 479–496. <https://doi.org/10.1080/02601370.2024.2439961>
- Guess, A., Lerner, M., Lyons, B., Montgomery, J. M., Nyhan, B., Reifler, J., & Sircar, N. (2020). A digital media literacy intervention increases discernment. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(29), 16813–16819. <https://doi.org/10.1073/pnas.1920498117>
- Hanemann, U. (2015). The evolution and impact of literacy campaigns and programmes, 2000–2014. UNESCO Institute for Lifelong Learning.
- Jamieson, G. H. (1978). Media in national adult literacy programmes: An analysis at three levels. *Journal of Educational Television*, 4(1), 10–12. <https://doi.org/10.1080/0260741780040105>
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Moore, R. L., Hwang, W., & Moses, J. D. (2024). A systematic review of mobile-based microlearning in adult learner contexts. *Educational Technology & Society*, 27(1), 137–146. [https://doi.org/10.30191/ETS.202401_27\(1\).SP02](https://doi.org/10.30191/ETS.202401_27(1).SP02)
- National Adult Literacy Agency. (2020). 2020 adult literacy awareness campaign evaluation. <https://www.nala.ie>
- Obojska, M. A., & Vaiouli, P. (2023). Digital media as language and literacy learning spaces in multilingual families – Survey results from Luxembourg. *International Journal of Multilingualism*, 22(2), 303–321. <https://doi.org/10.1080/14790718.2023.2293706>
- Rahbar, S., Zarifsanaiy, N., & Mehrabi, M. (2024). The effectiveness of social media-based microlearning in improving knowledge, self-efficacy, and self-care behaviors among adult patients with type 2 diabetes: An educational intervention. *BMC Endocrine Disorders*, 24, Article 99. <https://doi.org/10.1186/s12902-024-01626-0>
- Rezaei, N., Moghaddam, S. S., Farzadfar, F., Iranpoor, A., Moradi, G., Soofimajidpoor, M., Bidarpoor, F., Nadrian, H., Zokaie, M., Raoshani, D., Ghotbi, N., & Zarezadeh, Y. (2023). Social determinants of health inequity in Iran: A narrative review. *Journal of Diabetes & Metabolic Disorders*, 22, 5–12. <https://doi.org/10.1007/s40200-022-01141-w>
- Shams-Ghahfarokhi, Z. (2025). Challenges in health and technological literacy of older adults: A qualitative study in Isfahan. *BMC Geriatrics*, 25, Article 247. <https://doi.org/10.1186/s12877-025-05893-x>
- Sualehi, S. H. (2023). (Some) adults left behind: Digital literacy and the working learner. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2023(179), 67–77. <https://doi.org/10.1002/ace.20503>
- Sumnall, H. R., Atkinson, A. M., Anderson, M., McAuley, A., & Trayner, K. M. A. (2024). How to save a life: Public awareness of a national mass media take home naloxone campaign, and effects of exposure to campaign components on overdose knowledge and responses. *International Journal of Drug Policy*, 131, Article 104111. <https://doi.org/10.1016/j.drugpo.2023.104111>
- UNESCO. (2025). International Literacy Day 2025: Promoting literacy in the digital era. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://unis.unvienna.org/unis/en/pressrels/2025/unisgsm1469.html>
- Wang, Y., Wang, H., Wang, S., Wind, S. A., & Gill, C. (2024). A systematic review and meta-analysis of self-determination-theory-based interventions in the education context. *Learning and Motivation*, 87, Article 102015. <https://doi.org/10.1016/j.lmot.2024.102015>



Opportunities for the future of physical education in Iran's education in the horizon of 2051

Mahmod Jabari¹, Sara Kashkar², Gholamali Kargar³, Farzad Ghafari⁴

1- Department of Sports Management, Farhangian University, Tehran, Iran.

2- Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Alameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

3- Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Alameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

4- Department of Sports Management, Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Alameh Tabatabai University, Tehran, Iran.

Article info	Abstract
Article type: Research Article	Objective: The purpose of this research is to identify the opportunities for physical education in education in the future of Iran.
Received: 2025/09/26	Methodology: In terms of the fundamental purpose of this research, it is a prospective study that was conducted with an analytical-exploratory approach and in a qualitative manner using the nominal interview method. Thematic analysis method was used to analyze the research data. The participants included sports teachers, professors of Farhangian University, directors of the General Department of Physical Education in Education and experts of the Ministry of Education, who were selected in a purposeful and theoretical manner. The interview started with 5 people and continued until theoretical saturation was reached. Finally, the interview ended with 17 people
Accepted: 2025/12/07	Results: The research findings were coded and categorized after analyzing the interviews using the content analysis method of the research samples. After summarizing, combining, and merging the codes that had common semantic and conceptual aspects, a total of 56 open codes of future opportunities for physical education in Iranian education were identified, which were categorized into 4 main categories and 10 subcategories.
pp: 61-73	Conclusion: The results of this research showed that the categories of creating new infrastructure, reviewing educational goals, changing curriculum content, and modern social interaction were considered by experts as opportunities for the future of physical education in Iranian schools.
Keywords: The Future of Physical Education, Opportunity, Education.	



Citation: Jabari, M., Kashkar, S., Kargar, G., Ghafari, M. (2025). Opportunities for the future of physical education In Iran's education in the horizon of 2051. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(3), 61-73.



© The Author(s).

Publisher: Urmia University.

DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56587.1028>

DOR: <https://dori.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.5.3>



رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی



دانشگاه ارومیه

فرصت‌های پیش‌روی آینده درس تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران در افق ۱۴۳۰

محمود جباری^۱، سارا کشکر^۲، غلامعلی کارگر^۳، فرزاد غفوری^۴

۱- گروه مدیریت ورزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

۲- گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۳- گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۴- گروه مدیریت ورزشی، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: هدف این پژوهش شناسایی فرصت‌های پیش‌روی آموزش درس تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش در آینده ایران است.
دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۴	روش تحقیق: پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی با ماهیت آینده‌پژوهی می‌باشد که با رویکرد تحلیلی-اکتشافی و به صورت کیفی و با استفاده از مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. برای تحلیل داده‌های پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شد. جامعه شرکت‌کنندگان شامل معلمان ورزش، اساتید دانشگاه فرهنگیان، مدیران اداره کل تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش و کارشناسان وزارت آموزش و پرورش بودند که به صورت هدفمند و نظری انتخاب شدند. مصاحبه با ۵ نفر شروع شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در نهایت مصاحبه با ۱۷ نفر خاتمه یافت.
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۶	یافته‌های پژوهش: یافته‌های پژوهش بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های اخذ شده با استفاده از روش تحلیل مضمون نمونه‌های پژوهش کدگذاری و دسته‌بندی شد. پس از تلخیص، تلفیق و ادغام کدهایی که به لحاظ معنایی و مفهومی دارای وجه مشترک بودند، در مجموع ۵۶ کد باز فرستاده‌های پیش‌روی آینده تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران شناسایی گردید که این عوامل در ۴ مقوله اصلی و ۱۰ مقوله فرعی دسته‌بندی شدند.
صص: ۶۱-۷۳	نتیجه‌گیری: نتایج این تحقیق نشان داد که مقوله‌های ایجاد زیرساخت‌های نوین، بازنگری اهداف آموزش، تغییر محتوای درسی، تعامل اجتماعی نوین به عنوان فرصت‌های پیش‌روی آینده آموزش تربیت‌بدنی در مدارس ایران در افق ۱۴۳۰ مورد توجه صاحب‌نظران بودند.
واژگان کلیدی: آینده تربیت‌بدنی، فرصت‌ها، آموزش و پرورش.	

استناد: جباری، محمود؛ کشکر، سارا؛ کارگر، غلامعلی؛ و غفوری، فرزاد. (۱۴۰۴). فرصت‌های پیش‌روی آینده درس تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران در افق ۱۴۳۰. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، ۱(۳)، ۶۱-۷۳.

ناشر: دانشگاه ارومیه.

© نویسندگان



DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56587.1028>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.5.3>



مقدمه

آینده‌نگاری تلاشی سیستماتیک برای بررسی درازمدت آینده علم، فناوری، اقتصاد، محیط و جامعه به‌منظور شناسایی پدیده‌های نوظهور و حوزه‌های زیربنایی تحقیقات استراتژیک است که بیشترین منافع اقتصادی و اجتماعی را در برداشته باشد؛ بنابراین در جهان امروز، آینده‌پژوهی و آینده‌نگری یک ضرورت است. پیش‌بینی می‌شود که در هزاره سوم، زمینه برای مطالعات آینده‌پژوهانه افزایش یابد (خزایی، ۱۳۹۲). قطعاً در مورد آینده چیز قطعی وجود ندارد و این از اصول آغازین آینده‌شناسی است، اما اصل دیگری هم وجود دارد که انسان می‌تواند در سرنوشت آینده تأثیرگذار باشد. مطالعات آینده از آنجا که فرصتی ساختاریافته برای نگاه به آینده و بررسی نقش عوامل مؤثر در ایجاد آینده فراهم می‌نماید، امکان ایجاد چشم‌انداز مطلوب برای تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران سازمان آموزش و پرورش به وجود می‌آورد. افق‌های نوین از طریق شناسایی و ایجاد ظرفیت‌ها و توانمندی‌های جدید امکان بهره‌گیری از فرصت‌ها در آینده را میسر می‌سازد ضمن آنکه با این رویکرد مشکلات به نارسایی‌های ناشی از شرایط آینده قابل احصاء و رفع آن‌ها امکان‌پذیرتر خواهد بود (صفدری، ۱۳۹۱). در تحقیقات فرصت به‌عنوان وضعیت‌های مطلوب آینده تعریف می‌شود که دستیابی به آن امکان‌پذیر است. فرصت می‌تواند زمان یا موقعیت مناسب و مساعد برای دستیابی به یک هدف یا مقصود باشد که شانس خوبی برای پیشرفت و ترقی به مجموعه و سازمان می‌دهد (یداله‌ی فارسی و همکاران، ۱۴۰۴).

امروزه برای داشتن جامعه متری و پیشرو، نگاه و تفکر روبه‌جلو الزامی است چراکه شناسایی نیازهای آینده ضرورت سرمایه‌گذاری امروز را مشخص می‌سازند و چنانچه این سرمایه‌ها در مسیر درست آن انجام نشود لطمه جبران‌ناپذیری بر پیکره اقتصادی و اجتماعی جامعه وارد می‌گردد. از سویی ورزش عامل مهمی در توسعه پایدار محسوب می‌شود و در طول سالیان گذشته نقش مهمی در تحقق توسعه و صلح، ارتقاء احترام به قشرهای خاص، مشارکت و توانمندسازی زنان، جوانان و افراد جامعه داشته است و از همه مهم‌تر در سلامتی شهروندان نقش اساسی دارد و همچنین از آنجاکه مدیریت سلامتی انسان یکی از موضوعات مهم در پیش‌بینی علوم و فناوری‌های تأثیرگذار در سال ۲۰۲۵ است و برای افراد موضوع سلامتی روبه‌روز مهم‌تر می‌شود (قربانی و همکاران، ۱۴۰۱). تربیت بدنی فقط مربوط به یک درس و زمینه آموزشی نیست و باید این موضوع را در نظر گرفت که مسیر نامناسب این درس نه تنها بر سایر دروس تأثیر دارد بلکه بر جامعه و سبک زندگی جامعه هم اثرگذار می‌باشد. برای ایجاد تحولات مثبت در ورزش کشور و توسعه همه‌جانبه نیاز به ایجاد تغییرات اساسی در تدوین مؤلفه‌های نوظهور رشته تربیت بدنی وجود دارد و این امر مطالعات و برنامه‌ریزی‌های دقیق و آینده‌پژوهانه را در این راستا طلب می‌کند (قربانی و همکاران، ۱۴۰۱).

نظام آموزش و پرورش و به عبارت بهتر نظام تعلیم و تربیت، به‌طور بالقوه یکی از محوری‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین نهادهای اجتماعی در تحقق توسعه کشور به‌حساب می‌آید. یکی از اساسی‌ترین وظایف هر نظام تربیتی ارائه تصویری روشن از انسان مطلوب است و گویاترین شاهد بر ضرورت وجود یک نظام آموزشی، توجه به آینده‌ها است. آموزش و پرورش از پیش‌دستانی تا دانشگاه ضرورتاً بایستی آینده مدار باشد، زیرا کارکرد آن در واقع تجهیز دانش‌آموزان و دانشجویان به دانش و مهارت‌های لازم برای مشارکت مؤثر در جامعه چه در زمان حال و چه در زمان آینده است (همتی و همکاران، ۱۳۹۴). نظام آموزش و پرورش به خاطر سروکار داشتن با طیف وسیعی از اعضای جامعه در سطوح مختلف، نسبت به سازمان‌ها یا نهادهای دیگر با مقوله آینده‌پژوهی و فرایندهای آن درگیر بوده و در صورت بی‌توجهی با در نظر نگرفتن اثرات آن خطرات جبران‌ناپذیری را متحمل خواهد شد؛ بنابراین نظام‌های آموزش و پرورش باید در تدوین برنامه و فعالیت‌های خود، نسبت به مقوله آینده‌پژوهی و فرایندهای آن دقت نظر کامل داشته باشند. البته باید توجه داشت که تدوین و اجرای برنامه‌های آینده‌پژوهی در نظام‌های آموزش و پرورش نیازمند آماده کردن زیرساخت‌ها و الزاماتی هم در سطح آموزش و پرورش و هم در سطح جامعه می‌باشد و در صورت فراهم بودن این زیرساخت‌ها و الزامات می‌توان به نتایج اثربخش فرایندهای آینده‌پژوهی در نظام آموزش و پرورش امیدوار بود و از پیامدها و مزایای آن نهایت بهره را برد (مرادی پردنجانی و همکاران، ۱۳۹۴). ورزش فرصت‌های زیادی برای جامعه به ارمغان می‌آورد (شهولی کوه شوری و همکاران، ۱۴۰۱) در تحقیقی با عنوان: شناسایی شگفتی‌سازها و پیشران‌های مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران؛ به این نتیجه رسیدند که: برای عدم غافل‌گیری توسط شگفتی‌سازها و پیشران‌ها، از «زمان واکنش» که فاصله‌ای بین

سیگنال‌های ضعیف زمان حال و زمان وقوع شگفتی‌سازهای آینده است، لازم است متولیان ورزش تربیتی، برنامه‌ریزی جامع و عملیاتی جهت رصد آینده و پیش‌نگری آینده برای توسعه ورزش تربیتی تدوین نمایند. از این‌رو شناسایی شگفتی‌سازها و پیش‌ران‌های مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران تا حدودی می‌تواند آینده‌های گوناگون را با احتمالات مختلف شناسایی نمایند؛ و همچنین (قنبری فیروزآبادی و همکاران، ۱۳۹۹) در تحقیق خود با عنوان طراحی الگوی راهبردی توسعه ورزش دانش‌آموزی نتیجه گرفت: نیروی انسانی، منابع مالی، فضا و تجهیزات، اجرای درس و فوق‌برنامه تربیت‌بدنی به‌عنوان عوامل علی و عوامل مدیریتی، فرهنگی-اجتماعی، رسانه و فناوری، علمی-ورزشی به‌عنوان شرایط زمینه‌ای و عوامل مالی، سیاسی، اقتصادی و اداری به‌عنوان شرایط مداخله‌گر مورد توجه می‌باشند. همچنین یافته‌های تحقیق وی نشان داد که توسعه‌ی ورزش دانش‌آموزی، پیامدهای تربیتی اعتقادی، عبادی و اخلاقی، تربیت اقتصادی و حرفه‌ای، علمی و فناوری، اجتماعی، تربیت زیستی و بدنی، زیبایی‌شناختی و هنری را به دنبال خواهد داشت.

نتیجه تحقیق مورفی^۱ (۲۰۲۰) نشان می‌دهد تئوری اعتبار سنجی مدارس ابزار مهمی برای مربیان نه‌تنها برای مشاهده و درک پدیده آموزش اضطرابی، بلکه برای دفاع از استهلاک مدارس پس از گذر از بحران کرونا نیز می‌باشد.

آموزش درس تربیت‌بدنی به دلیل الزام به استفاده از حرکت در آموزش، با نحوه آموزش سایر دروس تمایز دارد و بر این اساس شیوه‌های تدریس و انجام تکالیف درسی دانش‌آموزان و دانشجویان شکل متفاوتی دارد و آثار آن بر آموزش در آینده تأثیرگذار خواهد بود هریس^۲ (۲۰۲۰) نظام آموزش تربیت‌بدنی تحت تأثیر تغییرات محیط قرار گرفته است. رشد تکنولوژی شیوه‌های ارزشیابی را در علوم ورزشی تحت تأثیر قرار داده است (Lozano et al., 2020). توجه به توسعه پایدار در تمام ابعاد زندگی انسان‌ها بر نظام آموزش تربیت‌بدنی در مراکز آموزشی اثرگذار بوده است (Young, 2020). اسماعیل‌پور باریکی و همکاران (۱۴۰۰) در تحقیقی با عنوان: عوامل مؤثر بر توسعه ورزش تربیتی ایران با رویکرد آینده‌پژوهی بیان می‌کنند؛ سیاست‌های مراکز آموزشی، ارزیابی مستمر راهبردهای عملیاتی، فعالیت‌های پژوهشی، منابع انسانی متخصص، استانداردسازی‌های ورزشی، مراکز تصمیم‌گیری ICT محور، بوروکراسی زدایی، جهت‌دهی خیران به سمت ورزش تربیتی، معماری اماکن و فضاهای ورزشی، سبک زندگی، تورم، ظهور فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، اقتصاد خانواده‌ها، قیمت زمین و مصالح و تأسیسات بیشترین نقش را در وضعیت آینده ورزش تربیتی کشور ایفا می‌کنند.

توجه به ویژگی‌های معلمان تربیت‌بدنی آینده و مکان و محتوای آموزش این درس برای مدیریت توسعه پایدار مورد تأکید می‌باشد (Young et al., 2020). با وجود رشد توجه جهانی به آموزش‌بدنی آینده‌گرا و نقش آن در سلامت نسل جوان، توسعه مهارت‌های حرکتی-اجتماعی، تقویت سبک زندگی فعال و ارتقای رفاه روانی، بررسی‌ها نشان می‌دهد که در ایران هنوز تصویر روشنی از فرصت‌های پیش روی درس تربیت‌بدنی در آینده نظام آموزشی ترسیم نشده است (OECD, 2019). با وجود حجم قابل توجه تحقیقات درباره مشکلات درس تربیت‌بدنی، هنوز پژوهشی جامع، آینده‌نگر و فرصت‌محور وجود ندارد که بتواند نقشه فرصت‌های راهبردی تربیت‌بدنی مدارس ایران را ترسیم کند؛ بنابراین برای ایجاد تحولات مثبت در ورزش کشور و توسعه همه‌جانبه در نظام سلامت و تندرستی، نیاز به ایجاد تغییرات اساسی در تدوین مؤلفه‌های نوظهور درس تربیت‌بدنی مدارس وجود دارد و این امر، مطالعات و برنامه‌ریزی‌های دقیق و آینده‌پژوهانه را در این راستا طلب می‌کند. توجه به مشکلات و چالش‌های آینده جوامع مانند چالش‌های سیستم آموزشی و حضور سیستم‌های دیجیتال در نظام آموزش امروز جهان و لزوم توجه و تأثیر این عوامل بر آینده تربیت‌بدنی آموزش و پرورش، اهمیت بررسی آینده تربیت‌بدنی و فرصت‌های پیش روی آن در آموزش و پرورش در کشور را گوشزد می‌کند تا با شناسایی و بررسی مسائل پیش روی این حوزه و عوامل تأثیرگذار بر آن مناسب‌ترین مسیر پیش روی آموزش درس تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش در ایران که باعث ارتقاء سطح کیفی این رشته خواهد شد را بررسی کرد. لذا در این تحقیق به دنبال شناسایی فرصت‌های پیش روی آموزش درس تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران در افق ۱۴۳۰ می‌باشیم.

¹ Murphy

² Harris

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

در پژوهش مارتینن و بیقله^۱ (۲۰۲۴) تربیت بدنی به یادگیری برنامه ریزی شده و پیش رونده اشاره دارد که در برنامه درسی مدرسه رخ می دهد. این شامل «یادگیری حرکت» یعنی افزایش شایستگی جسمی و «حرکت برای یادگیری» مثلاً همکاری با دیگران می شود. زمینه یادگیری، فعالیت بدنی است. در حال حاضر، این موضوع یک موضوع اساسی در برنامه درسی است و به کودکان ۵ تا ۱۶ ساله آموزش داده می شود. با این حال، با توجه به سهم آن در توسعه فردی و جامع و همچنین در نتایج آموزشی و زندگی، درخواست های فزاینده ای برای ارتقای این موضوع به جایگاه اصلی و قرار گرفتن آن در قلب زندگی مدرسه وجود داشته است؛ و آموزش معلمان تربیت بدنی و کاری که آموزش عالی باید برای کمک به آموزش متخصصان آینده به منظور تبدیل شدن به مدافعان تغییر سیاست انجام دهد. بر اساس پژوهش والر و همکاران^۲ (۲۰۲۲)، معلمان اندازه کلاس، محدودیت های بودجه و کمبود منابع را به عنوان موانع مهم تدریس مؤثر ذکر می کنند. این مطالعه همچنین شکافی را در مهارت های دیجیتال در بین معلمان تربیت بدنی در نسل های مختلف برجسته می کند و پژوهش مک میلیان^۳ (۲۰۲۴) تحت عنوان «آینده تربیت بدنی و نقش محوری فناوری آموزشی در طراحی برنامه درسی و آموزش یادگیرنده محور» یافته ها نشان می دهد که فضای مدرسه، دسترسی به منابع و آموزش معلمان در پذیرش فناوری نقش محوری دارند. معلمان با تجربه مهارت بیشتری در استفاده از ابزارهای پیشرفته نشان دادند، در حالی که معلمان تازه کار سازگاری بیشتری نشان دادند اما به حمایت های اساسی نیاز داشتند. استفاده از فناوری تأثیر مثبتی بر میزان مشارکت و فعالیت دانش آموزان داشت و آموزش تربیت بدنی را به یک تجربه تعاملی تر تبدیل کرد.

بسیاری از تحقیقات بر اثرات مختلف رشد تکنولوژی بر وضعیت جسمانی و سبک زندگی انسان ها در آینده تأکید کرده اند و بر این اساس، نتایج پژوهش سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه (۲۰۱۹) نشان داد که درس تربیت بدنی برای افق زمانی ۲۰۳۰ (شمسی ۱۴۰۸) باید پویا و فراگیر شود تا پاسخگوی نیازهای آینده جهان باشند. از طرفی نتایج تحقیق شهولی و همکاران (۱۴۰۰) بر آینده درس تربیت بدنی در افق ۱۴۱۴ و تعیین استراتژی های مطلوب نشان داد که دو عدم قطعیت کلیدی «شبکه سازی در بین بازیگران کلیدی» و «هم افزایی خانواده و اجتماع» پایه و اساس وضعیت ورزش تربیتی در آینده و در افق ۱۴۱۴ خواهد بود. همچنین پیلهور و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان شناسایی فرصت ها و چالش های درونی و بیرونی ورزش دانش آموزی استان خراسان رضوی به این نتیجه رسیدند که توجه و اهمیت به ورزش دانش آموزی از سوی مسئولان، مدیران، کارشناسان و دبیران تربیت بدنی استعدادهای بالقوه در این بخش را به فعل درمی آورد و در پی آن ورزش قهرمانی کشور توسعه خواهد یافت. با توجه به مطالب ذکر شده ورزش و تربیت بدنی در کشور خصوصاً درس تربیت بدنی در وزارت آموزش و پرورش باید با توجه به مؤلفه های از پیش تعیین شده در دوره های زمانی مناسب مورد بازبینی و تحلیل قرار گیرد تا هر زمان بهترین برنامه ممکن برای بهره وری از این درس در کل مدارس و در کل کشور وجود داشته باشد. با توجه به تحولاتی که در جهان دیده می شود، تغییرات در آموزش و پرورش کشور لازم و ضروری است و با وجود اینکه درس تربیت بدنی یکی از مقوله های مهم در نظام آموزش و پرورش می باشد، لذا تغییر و تحول در این دسته از حیث اینکه در سلامت جسمانی و روانی افراد مؤثر است، بسیار لازم می باشد. پیشینه تحقیقات نشان می دهد در سال های اخیر بخش عمده پژوهش های داخلی درباره تربیت بدنی مدرسه، بر تشریح مشکلات موجود مانند کمبود امکانات، نبود نیروی انسانی متخصص، یا ساعات ناکافی درس متمرکز بوده و اغلب از زاویه وضع موجود به موضوع نگریسته اند. در نتیجه، هنوز تصویر روشنی از آینده درس تربیت بدنی و ظرفیت های نوظهور آن در نظام آموزشی ایران ترسیم نشده است. این خلأ از آنجا ناشی می شود که مطالعات داخلی کمتر به رویکردهای آینده پژوهانه، تحلیل روندهای جهانی، فناوری های نوین یادگیری حرکتی و فرصت های ناشی از تغییرات اجتماعی، فرهنگی و سبک زندگی دانش آموزان پرداخته اند. مجموع این موارد نشان می دهد که ادبیات موجود هنوز قادر به ارائه نقشه راهی آینده نگر برای بهره گیری از ظرفیت های نوین تربیت بدنی در مدارس نیست و این دقیقاً شکاف اصلی است که انجام پژوهش پیشنهادی می تواند آن را پوشش دهد.

¹ Marttinen & Beigle

² Waller et al.

³ McMillian

مواد و روش پژوهش

این پژوهش با هدف شناسایی فرصت‌های پیش‌روی آینده درس تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران در افق ۱۴۳۰ صورت گرفت. پژوهش حاضر از نظر هدف بنیادی با ماهیت آینده‌پژوهی^۱ که با رویکرد تحلیلی-اکتشافی و به‌صورت کیفی با استفاده از روش مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. به‌منظور تحلیل داده‌ها، از رویکرد استقرایی در تحلیل مضمون استفاده شد و این کار مطابق با مدل تحلیل مضمون شش مرحله‌ای برون و کلارک صورت گرفت (شکل ۱). در این روش، شش مرحله گام اول: آشنایی با داده‌های خام، گام دوم: استخراج کدهای ابتدایی، گام سوم: جستجوی تم‌های اصلی، گام چهارم: بازنگری تم‌ها، گام پنجم: تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و گام ششم: تفسیر تم‌ها بر اساس سؤال اصلی پژوهش وجود دارد. مطالعه حاضر از لحاظ هدف، جز تحقیقات کاربردی محسوب می‌شود. مشارکت‌کنندگان پژوهش شامل معلمان ورزش، استادان دانشگاه فرهنگیان، مدیران اداره کل تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش و کارشناس تربیت‌بدنی وزارت آموزش و پرورش بود. در انتخاب مشارکت‌کنندگان، تمرکز بر روی متخصصانی بود که در خصوص مسئله و موضوع صاحب‌نظر باشند و به همین دلیل سعی شد افراد صاحب‌نظر در حوزه‌های مختلف نماینده‌ای در این بخش داشته باشند. در این راستا، افرادی انتخاب شدند که در زمینه ورزش دانش‌آموزی فعالیت و تخصص داشتند. مطالعه حاضر از منظر مکانی در کشور ایران انجام شد. سعی بر این شد شرکت‌کنندگان از اکثر استان‌ها انتخاب شوند. مشارکت‌کنندگان از استان‌های مختلف (شامل استان‌های با جمعیت شهری بالا، استان‌های کم‌جمعیت روستایی، و استان‌های با ویژگی‌های فرهنگی-اجتماعی متفاوت) دعوت شدند تا تفاوت‌های منطقه‌ای و زمینه‌ای در تجربیات و دیدگاه‌ها شناسایی شود. از نظر جمع‌آوری داده‌ها نیز محدوده زمانی تحقیق حاضر، سه ماه آغازین سال ۱۴۰۴ بود.

انتخاب شرکت‌کنندگان برای مصاحبه، ابتدا به‌صورت هفتمند با ۵ نفر شروع شد و با پیش رفتن روند مصاحبه، از نمونه‌گیری نظری استفاده گردید و درنهایت، با مصاحبه با ۱۷ نفر، اشباع نظری حاصل شد. در پژوهش کیفی معیار مشخصی برای تعیین حجم نمونه وجود ندارد. حجم نمونه به این دلیل انتخاب شد که از لحاظ دسترسی به مشارکت‌کنندگان از نظر اقتصادی، زمانی و تجزیه و تحلیل داده‌ها مقرون به‌صرفه باشد. مفاهیم اشباع نظری و بازده نزولی که در نمونه‌گیری کیفی مدنظر می‌باشد، باید با محدودیت‌های زمان، پول و سایر عوامل در نقطه تعادل قرار گیرد. در این مرحله، جمع‌آوری داده‌ها به شیوه جمع‌آوری داده‌های کیفی صورت گرفت. مصاحبه‌ها به‌صورت ترکیبی از مصاحبه‌های صوتی و تصویری از طریق فضاهای اجتماعی و حضوری انجام گرفت. مصاحبه‌ها بین ۲۵ تا ۵۰ دقیقه به طول انجامید و میانگین انجام مصاحبه‌ها به‌صورت کلی ۳۰ دقیقه بود. پس از اخذ مصاحبه‌ها، داده‌های خام مربوط به آن‌ها در چند مرحله موردبررسی و بازخوانی قرار گرفت و کدگذاری اولیه داده‌های خام صورت پذیرفت. پس از آن، برای استخراج مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی احتمالی، جستجو آغاز شد و کدهایی که قرابت معنایی بیشتری با یکدیگر داشتند، در قالب یک مقوله قرار گرفتند. بعد از چندین مرحله بازنگری، از طبقه‌بندی و نام‌گذاری مقوله‌های اصلی و فرعی اطمینان حاصل گردید. در این پژوهش، برای افزایش پایایی تحلیل داده‌ها از شیوه بررسی هم‌تا استفاده شد و دو نفر از خبرگان آشنا با موضوع به‌صورت مستقل بخشی از داده‌ها را کدگذاری کردند. باین‌حال، این رویکرد دارای محدودیت‌هایی است که لازم است به‌صراحت بیان شود. نخست آنکه، در مطالعات کیفی امکان دستیابی به پایایی عددی بالا مشابه پژوهش‌های کمی ذاتاً محدود است و تحلیل داده‌ها تا حدی وابسته به قضاوت تفسیری پژوهشگران باقی می‌ماند. موضوعی که در پژوهش حاضر با برگزاری جلسات اجماع و بازنگری مشترک تا حد امکان کنترل شد، اما به‌طور کامل قابل‌حذف نیست. در انجام این پژوهش تمامی ملاحظات اخلاقی مرتبط با مطالعات کیفی رعایت شد. پیش از آغاز مصاحبه‌ها، هدف پژوهش، نحوه استفاده از داده‌ها و حقوق مشارکت‌کنندگان به‌صورت شفاف برای آنان توضیح داده شد و رضایت آگاهانه کتبی یا شفاهی دریافت گردید. مشارکت افراد کاملاً داوطلبانه بود و آنان در هر مرحله از فرایند تحقیق حق انصراف بدون هیچ پیامدی را داشتند. برای حفظ محرمانگی، نام و مشخصات هویتی مشارکت‌کنندگان حذف گردید. همچنین در تحلیل داده‌ها تلاش شد از هرگونه سوگیری، تحمیل دیدگاه پژوهشگر و تفسیرهای غیر مستند پرهیز شود و بازنمایی یافته‌ها با احترام کامل به دیدگاه‌ها و تجربه‌های مشارکت‌کنندگان صورت گیرد.

^۱ Future studies



شکل ۱- چارچوب شش مرحله‌ای براوان و کلارک برای انجام تحلیل تماتیک

بحث و ارائه یافته‌ها

ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه‌های مطالعه در جدول ۱ ارائه شده است. نتایج آمار توصیفی نشان داد که بیشتر مشارکت‌کنندگان در مقطع سنی بیش از ۴۰ سال قرار داشتند (۴۱ درصد). همچنین، بیشتر نمونه‌ها دارای تحصیلات دکتری (۵۳ درصد) و استاد دانشگاه فرهنگیان (۴۱ درصد) بودند.

جدول ۱- ویژگی‌های جمعیت شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش

متغیرها	گویه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی
سن	۲۵-۳۰	۱	۶٪
	۳۱-۳۵	۴	۲۳٪/۵
	۳۶-۴۰	۵	۲۹٪/۵
جنسیت	بیش از ۴۰ سال	۷	۴۱٪
	مرد	۱۱	۶۵٪
	زن	۶	۳۵٪
میزان تحصیلات	کارشناسی	۱	۶٪
	کارشناسی ارشد	۷	۴۱٪
	دکتری	۹	۵۳٪
شغل	معلم ورزش	۵	۲۹٪
	استاد دانشگاه	۷	۴۱٪
	مدیر در اداره کل آموزش و پرورش	۳	۱۸٪
	کارشناس وزارت آموزش و پرورش	۲	۱۲٪

مهم‌ترین فرصت‌های پیش روی آینده تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران کدام‌اند؟

پس از انجام ۱۷ مصاحبه با متخصصین، نتایج بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌های اخذ شده با استفاده از روش تحلیل مضمون نمونه‌های پژوهش کدگذاری و دسته‌بندی شد. پس از تلخیص، تلفیق و ادغام کدهایی که به لحاظ معنایی و مفهومی دارای وجه مشترک بودند، در مجموع ۵۶ (کدباز) فرصت‌های پیش روی آینده تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران شناسایی گردید که این

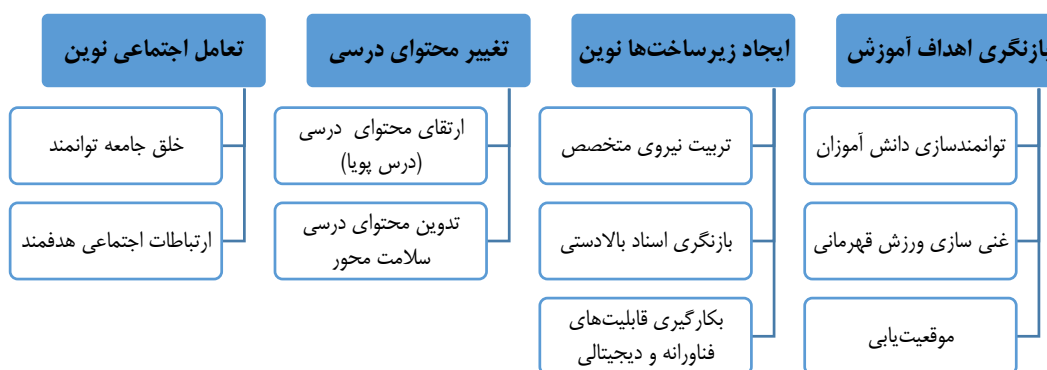
عوامل در ۴ مقوله اصلی و ۱۰ مقوله فرعی به شرح زیر در جدول شماره ۳ دسته‌بندی شدند. تحلیل مضمون نشان داد که مضامین اصلی تحقیق در نسبت متقابل با یکدیگر معنا پیدا می‌کنند و هر یک بخشی از فرایند کلی تحول درس تربیت‌بدنی را تبیین می‌نمایند. مضمون ایجاد زیرساخت‌های نوین با مضامین فرعی مرتبط با توانمندسازی دانش‌آموزان، موقعیت‌یابی و غنی‌سازی ورزش قهرمانی، نقش بستر و حمایت‌کننده را دارد و زمینه تحقق سایر مضامین را فراهم می‌کند. این بستر زیرساختی به‌طور مستقیم با مضمون بازنگری اهداف آموزش در ارتباط است؛ بدین معنا که تربیت نیروی متخصص، بازنگری اسناد بالادستی و بهره‌گیری از قابلیت‌های فناورانه، در صورتی مؤثر خواهد بود که پیش‌نیازهای زیرساختی فراهم‌شده باشد. از سوی دیگر، مضمون تغییر محتوای درسی که شامل ارتقای محتوای آموزشی و تدوین محتوای سلامت‌محور است به‌عنوان پیامد طبیعی بازنگری اهداف آموزشی عمل می‌کند و درعین‌حال خود نیز به توسعه زیرساخت‌های نوین و بهبود کیفیت اهداف آموزشی بازخورد می‌دهد. در این میان، مضمون تعامل اجتماعی نوین جایگاهی میانجی و تقویت‌کننده دارد؛ به‌گونه‌ای که خلق جامعه توانمند و توسعه ارتباطات اجتماعی هدفمند، هم از زیرساخت‌های نوین و محتوای بازنگری‌شده تأثیر می‌پذیرد و هم به تحقق اهداف نوین آموزشی کمک می‌کند. در مجموع، این مضامین شبکه‌ای یکپارچه و پویا را شکل می‌دهند که در آن زیرساخت‌ها، اهداف، محتوا و تعامل اجتماعی به‌صورت هم‌افزا عمل کرده و چشم‌انداز آینده درس تربیت‌بدنی را به‌طور نظام‌مند و معنادار ترسیم می‌کنند.

جدول ۲- کدگذاری و مقوله‌بندی مستخرج از متن مصاحبه‌ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
ایجاد زیرساخت‌ها نوین	تربیت نیروی متخصص	نیروی انسانی متخصص جذب معلمان متخصص در ورزش همکاری همکاران دلسوز و متخصص به‌روز سازی اطلاعات معلمان جذب معلمان آشنا با فناوری‌های روز افزایش شمار دانش‌آموختگان تربیت‌بدنی
	بازنگری اسناد بالادستی	وجود طرح جامع ورزش کشور وجود معاونت مستقل تربیت‌بدنی و سلامت در وزارتخانه اهمیت ورزش در سند تحول بنیادین آموزش و پرورش محوریت اهمیت ورزش در بیانات مقام معظم رهبری محوریت اهمیت ورزش نوجوانان و جوانان در اسناد بالادستی
	بهره‌گیری قابلیت‌های فناورانه و دیجیتالی	توسعه فناوری در حوزه تربیت‌بدنی استفاده مناسب از ابزارهای آموزش مجازی استفاده از کلیپ‌های آموزشی ورزشی برای آموزش استفاده از تصاویر ورزشی برای آموزش برگزاری لایو ورزشی و ارتباط زنده برای آموزش برگزاری مسابقات مجازی رشته‌های ورزشی استفاده از واقعیت مجازی برای آموزش ورزش و جذابیت بیشتر
بازنگری اهداف آموزش	توانمندسازی دانش‌آموزان	ایجاد انگیزه یادگیری برای دانش‌آموزان توانمندسازی دانش‌آموزان ایجاد علاقه به ورزش در بین دانش‌آموزان پرورش دانش‌آموزان مستعد شناسایی و معرفی استعدادهای ورزشی
	غنی‌سازی ورزش قهرمانی	آموزش مناسب مهارت‌های ورزشی آموزش اصولی قوانین ورزش استفاده از ظرفیت برای پرورش قهرمانان ملی تسهیل قهرمانی تیم‌های ملی در مسابقات بین‌المللی کشف استعدادها برای ورزش قهرمانی نهادینه کردن فرهنگ قهرمان‌پروری در ایران

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدهای باز
	موقعیتیابی	پرورش الگوها و اسطوره‌های ورزشی
		استفاده از امکانات طبیعی برای آموزش ورزش در مناطق مختلف
		آموزش تربیت‌بدنی بر اساس ویژگی‌های بومی، استانی و ملی
		ایجاد جایگاه مناسب برای درس ورزش در برنامه درسی
		انتخاب ورزش با توجه به نیاز و علاقه دانش‌آموزان
تغییر محتوای درسی	ارتقای محتوای درسی (درس پویا)	توجه به هر دو بعد فیزیکی و روانی دانش‌آموزان
		توجه به نیازهای عاطفی، اجتماعی دانش‌آموزان
		ارتقای سطح سواد حرکتی دانش‌آموزان
		آموزش اصولی مهارت‌های پایه
		توجه به بهبود روحیه دانش‌آموزان
	تدوین محتوای درسی سلامت‌محور	کمک به کاهش آسیب‌های جسمی و روانی
		توانمندسازی دانش‌آموزان در مدیریت هزینه‌های سلامت
		آموزش نحوه پیشگیری از بیماری‌ها
		تولید نیروی کار سالم و سرزنده
		ایجاد نگرش مثبت اجتماعی به سلامت جسمی
تعامل اجتماعی نوین	خلق جامعه توانمند	تبدیل زنگ ورزش به زنگ سلامت
		انجام و یادگیری فعالیت‌های گروهی و کار تیمی
		تسهیل رشد اجتماعی دانش‌آموزان
		ایجاد حس انسجام و هماهنگی و همکاری در دانش‌آموزان
		ارتقای سبک زندگی فعال و سالم
	ارتباطات اجتماعی هدفمند	جلوگیری از حرکت به سمت سبک زندگی غیرفعال
		تسهیل جامعه‌پذیری دانش‌آموزان
		تسهیل تعاملات بین‌المللی آموزشی
		ارتباط آموزشی با سازمان‌های ورزشی
		تعامل مؤثر با خانواده دانش‌آموزان
		تدوین طرح ورزش با خانواده
		برنامه‌های ورزشی با گردآوری اطلاعات بهتر

با وجود تلاش برای ارائه تفسیرهای دقیق و مبتنی بر داده، باید پذیرفت که فرایند تحلیل مضمون ذاتاً تفسیری است و یافته‌ها تا حدی متأثر از برداشت‌ها و پیش‌فرض‌های پژوهشگر قرار می‌گیرد. هرچند برای افزایش اعتبار، مقایسه کدگذاری با تحلیل گران دیگر و بازنگری مستمر مضامین انجام شد، اما امکان دستیابی به تفسیر کاملاً عینی یا توافق صددرصدی میان تحلیل گران در پژوهش‌های کیفی محدود است. علاوه بر این، مضامین استخراج‌شده بازنمایی‌کننده تجربه‌ها و دیدگاه‌های گروه خاصی از مشارکت‌کنندگان‌اند و لزوماً قابل تعمیم به همه ذی‌نفعان نظام آموزشی نیستند؛ به همین دلیل، نتایج باید در چارچوب انتقال‌پذیری و نه تعمیم آماری تفسیر شوند.



شکل ۱- نقشه تماتیک فرصت‌های پیش روی تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران

نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادها

این تحقیق با هدف شناسایی فرصت‌های پیش‌روی آینده تربیت‌بدنی در آموزش و پرورش ایران در افق ۱۴۳۰ به مرحله اجرا گذاشته شد. این پژوهش ماهیت آینده‌پژوهی دارد و از نوع تحلیلی و اکتشافی است. از سوی دیگر می‌توان بیان کرد که پژوهش حاضر بر اساس روش، یک پژوهش کیفی است. در این پژوهش فرصت‌های پیش‌روی آموزش تربیت‌بدنی آموزش و پرورش ایران شناسایی گردید. اولین مقوله اصلی ایجاد زیرساخت‌ها نوین نام گرفت که شامل سه مقوله فرعی به نام تربیت نیروی متخصص، بازنگری اسناد بالادستی و به‌کارگیری قابلیت‌های فناوریانه و دیجیتالی بود. توانمندسازی منابع انسانی زمینه‌ساز توسعه شایستگی‌های آنان در راستای ایجاد تحولی مثبت و سازنده در نظام تعلیم و تربیت است. حمیدی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود به توانمندسازی و بهسازی منابع انسانی اشاره می‌کنند که آموزش و توسعه حرفه‌ای منابع انسانی و آموزش مشارکت‌کنندگان، مربیان، مدیران و اولیای دانش‌آموزان را از استراتژی‌های مهم برای به‌سازی منابع انسانی می‌دانند. به‌طور کلی می‌توان بیان کرد منابع انسانی در آموزش و پرورش دودسته‌اند یک دسته منابع انسانی شاغل در پست‌های اداری که نیروهای ستادی به حساب می‌آیند و دسته دیگر معلمان هستند. نیروهای اداری باید مدیران قوی و توانمندی باشند تا علاوه بر انجام وظایف اداری خود با رفتار سازمانی مناسب انگیزه معلمان که حیاتی‌ترین عضو در سازمان‌های آموزشی هستند را افزایش دهند و نیازهای شغلی آن‌ها را با تدبیر برطرف نمایند. دسته دوم یعنی معلمان که آموزش و پرورش نسل آینده را بر عهده دارند، لذا معلم اثربخش برای آموزش و پرورش مورد نیاز است. معلم اثربخش، معلمی است که با داشتن مهارت‌ها، صلاحیت‌های حرفه‌ای و اخلاق معلمی، زمینه را برای یادگیری همه‌جانبه دانش‌آموزان فراهم کند و از این طریق موجب پیشرفت هر چه بیشتر دانش‌آموزان در فرایند یادگیری شود (پاداش و همکاران، ۱۳۹۸). صالحی و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیق خود با موضوع: آینده‌پژوهی ورزش دانش‌آموزی با رویکرد تحلیل ساختاری،

پیشنهاد می‌دهند که: اگر برنامه‌های تدارک دیده‌شده برای آینده ورزش دانش‌آموزی جذابیت لازم را نداشته باشد بدون شک اثر لازم را نخواهد داشت و با شکست روبه‌رو خواهد شد. در این راستا لازم است علایق دانش‌آموزان بررسی شود و با توجه به نیازهای آن‌ها برنامه‌های لازم تدارک دیده شود. وجود روانشناسان کودک و نوجوان و همچنین جامعه‌شناسان می‌تواند کمک شایانی در طرح برنامه‌های مناسب داشته باشند

در سند تحول بنیادین به اصلاح و روزآمد کردن روش‌های تعلیم و تربیت با تأکید بر روش‌های فعال، گروهی و خلاق با توجه به نقش الگویی معلمان اشاره شده است. این موضوع نشان می‌دهد که برای تحول در آموزش مدارس نیاز به معلمان اثربخش در حوزه تربیت‌بدنی وجود دارد. دانش‌افزایی مستمر معلمان در حین خدمت و ارتقای شأن و منزلت اجتماعی آن‌ها به عنوان راه کار مطرح شده است. عزیزی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود بیان می‌کنند که بسترسازی حضور دانش‌آموزان پسر و دختر در میادین ورزش قهرمانی و حرفه‌ای با تأکید بر حفظ شئون اسلامی یکی از محورهای توسعه تربیت‌بدنی آموزش و پرورش است. در این زمینه همکاری و حمایت مناسب مسئولین استان از اعزام تیم‌های دانش‌آموزی استان به مسابقات کشوری و بهیود نگرش خانواده‌ها نسبت به ورزش قهرمانی دانش‌آموزان در استان همچنین افزایش گرایش دانش‌آموزان به فعالیت‌های ورزش قهرمانی با انگیزه حضور در میادین داخلی و خارجی و میزبانی مسابقات منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی بسیار تأثیرگذار می‌تواند باشد؛ به‌صورت کلی باید از حضور معلمان تربیت‌بدنی، مربیان و بازیکنان مطرح کشور و بین‌المللی و از وجود مربیان کارآمد و تحصیل کرده استفاده شود و از استعدادهای اقلیمی در استان و وجود سالن ورزشی و فضای اختصاصی بهره لازم را برد. دومین مقوله اصلی بازنگری اهداف آموزش نام گرفت که شامل سه مقوله فرعی توانمندسازی دانش‌آموزان، غنی‌سازی ورزش قهرمانی و موقعیت‌یابی بود. در حال حاضر ضعف فناوری آموزشی و مدیریت ناکارآمد، ضعف فناوری‌های معرفی‌شده به عنوان چالش‌های آموزش مجازی مطرح است. شیوع کرونا فرصت‌هایی مانند آموزش‌های برخط و مجازی به دنبال داشته است. ابراین^۱ و همکاران (۲۰۲۰) در تحقیق خود برای آموزش از راه دور پورتال‌ها، مایکروسافت، برنامه گوگل میت و این‌گونه ارتباطات زنده و دوطرفه را مفید می‌دانند. استفاده از چالش‌های ورزشی مجازی، شعرهای ورزشی برای جذاب کردن آموزش و بازی‌های ورزشی برای تسهیل آموزش مجازی جزو خلاقیت‌هایی است که معلم تربیت‌بدنی می‌تواند در کلاس درس مجازی اجرا کند (رضاپور و محرمزاده، ۱۴۰۰). به‌منظور استفاده از ابزارهای آموزش مجازی نیاز است از مواردی مانند تولید محتوای آموزشی، تهیه کلیپ آموزشی، فایل صوتی، پوسترهای ورزشی،

^۱ O'Brien

فایل متنی، پاورپوینت و لایو ورزشی استفاده کرد که مناسب برای آموزش مجازی درس تربیت بدنی به عنوان ابزار آموزشی هستند. به صورت کلی هدف تحول ابزارها و روش های آموزش مجازی در جهتی است که هر فرد در هر زمان و در هر مکان با امکانات خود بتواند یاد گیرد (محمدی و همکاران، ۱۳۹۹). در زمینه نیازسنجی مناسب حمیدی و نجفی (۱۳۹۹) در تحقیق خود به این نتیجه رسیدند مواردی مانند نیازسنجی مجدد، تدوین راهبردها، ارتباطات دوسویه، اصلاح فرآیندهای آموزش مجازی، برنامه های عملیاتی برای توسعه ورزش تربیتی در آموزش و پرورش لازم است. نتایج کرمی گاوگانی و نجف زاده (۱۳۹۵) نشان می دهد که از میان نیازهای شناختی، نگرشی و عاطفی، نیاز شناختی از رتبه بالاتری برخوردار می باشد. همچنین از بین نیازهای شناختی آموزش فعالیت های ورزشی، نیاز دانستن دانش آموزان به گرم کردن بدن خود قبل از ورزش از رتبه بالاتری برخوردار است. از بین نیازهای مهارتی نیاز به مهارت دیدن از رتبه بالاتری برخوردار می باشد. از بین نیازهای نگرشی نیاز به رعایت نکات بهداشتی و ایمنی از رتبه بهتری برخوردار است. در زمینه نیازسنجی مناسب آموزش تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران اقدامات باید با توجه به شرایط فردی، محیطی و منطقه ای انجام شود. در هر منطقه ایران دانش آموزان بر اساس شرایط محیطی نیازهای مختلفی می توانند داشته باشند که باید به آن ها توجه شود. سومین مقوله اصلی تغییر محتوای درسی نام گرفت که شامل دو مقوله فرعی: ارتقای محتوای درسی (درس پویا) و تدوین محتوای درسی سلامت محور بود. انجام فعالیت های فوق برنامه تربیت بدنی در مدارس موضوع مهمی است که در پویایی بیشتر تربیت بدنی مدارس می تواند کمک کننده باشد. فعالیت های فوق برنامه تربیت بدنی در ابعاد مختلف و متناسب با گروه های سنی دانش آموزان، در قالب برنامه های منظم با طراحی مناسب می تواند موجب ارتقای وضعیت تربیت بدنی در مدارس شود که این به نوبه خود تأثیرات مثبتی بر روی سلامت و ذهن دانش آموزان می گذارد. با توجه به مهم بودن ورزش و فعالیت های فوق برنامه ورزشی بر سلامت جسمی و ذهنی افراد، پیشنهاد می شود برای ارتقای وضعیت امکانات و تجهیزات، سایر نهادها به بهبود وضعیت ورزش و فعالیت های مرتبط با آن در سطح جامعه اقدام شود (آقای و همکاران، ۱۴۰۰). در زمینه تأثیر ورزش بر سلامت نتایج تحقیق شمشادی (۱۳۹۶) نشان می دهد که دانش آموزانی که ورزش می کنند دارای اعتماد به نفس بالاتر و روحیه شاداب تر و اخلاق ارتباطی بهتر نسبت به آن هایی که کم تحرک هستند می باشند. محمدی (۱۳۹۸) در تحقیق خود بیان می کند فعالیت های ورزشی سبب توسعه مهارت های روانی-حرکتی، افزایش آمادگی جسمانی و گامی مؤثر در ارتقای بهداشت روانی دانش آموزان است. ورزش به مشکلات روانی به خصوص اضطراب و افسردگی کمک فراوانی کرده و باعث کاهش استرس و حتی تغییرات شخصیتی به صورت پیدایش دیدی مثبت تر نسبت به زندگی می شود. موقعیت لذت ناشی از بازی و ورزش می تواند با معانی ارزش های اخلاقی، هماهنگی و ارتباط برقرار کند این ارتباط بین ورزش و لذت، پلی است تا دانش آموزان را در زندگی فردی معتقد و مقید به اصول اخلاقی بار آورد. این موضوع نشان می دهد ورزش نه تنها بر سلامت جسمانی تأثیر گذار است بلکه توجه مناسب و علمی به ورزش مدارس می تواند موجب تأثیرگذاری بر ابعاد مختلف سلامتی باشد. چهارمین مقوله اصلی تعامل اجتماعی نوین بود که شامل دو مقوله فرعی: خلق جامعه توانمند و ارتباطات اجتماعی هدفمند بود. در این راستا حمیدی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیق خود به فراهم آوردن زمینه های لازم برای نقش آفرینی مدرسه به منزله کانون کسب تجربیات تربیتی محله اشاره می کنند. ترنت^۱ (۲۰۱۶) بهبود مهارت های فردی، حل چالش های اجتماعی و بین فردی (مدیریت کلاس) و مدیریت زمان را از مهم ترین چالش های آموزش مجازی درس تربیت بدنی عنوان می کند که در صورت رفع می تواند عامل ارتباط مؤثر باشد. بسیاری از معلمان تربیت بدنی به صورت خودجوش و از بستر فضای مجازی تعاملات و ارتباطات خود را با اولیاء دانش آموزان و خانواده ها حفظ کرده اند و تلاش دارند تا با ارائه آموزش از راه دور دانش آموزان را تشویق به انجام فعالیت بدنی و ورزش در خانه کنند (دلخواه، ۱۳۹۹). موضوعی که اهمیت دارد نقش آموزش و پرورش در دموکراسی، مدنیت و حقوق انسان در جامعه و مدرسه است؛ به عبارت دیگر نسبت انسان با جامعه، جامعه با مدرسه و بالاتر از آن نسبت جوامع با یکدیگر و نقشی است که آموزش و پرورش در این میان دارد. آموزش و پرورش نقش ویژه ای در آموزش و تمرین مشارکت در میان کودکان دارد. به علاوه مشارکت تنها در سطح خانواده، منطقه یا محل جغرافیایی خاصی که انسان در آن متولد شده و زندگی می کند نیست، بلکه هنگامی که این مهارت ها در انسان ها شکل می گیرند از سطح خانواده، محل زادگاه، منطقه خارج شده و به سطح ملی و بین المللی ارتقا می یابد (صبوری خسروشاهی، ۱۳۸۹). در سند تحول بنیادین به آماده شدن برای تحقق آگاهانه و اختیاری مراتب حیات طبیعه در همه ابعاد اشاره شده است؛ بنابراین یکی

^۱ Trent

از اهداف مهم تربیت‌بدنی باید شکل‌گیری جامعه صالح و پیشرفت مداوم اجتماع باشد به شکلی که رشد و تعالی ظرفیت‌های وجودی افراد جامعه ایجاد شود. جامعه‌پذیری جوانان و بزرگسالان، چه مشارکت‌کنندگان در ورزش و چه غیرمشارکت‌کنندگان، از طریق تجلی ورزش در وسایل ارتباط جمعی صورت می‌گیرد. نیاز است به ابزارهای رسانه‌ای و ارتباط جمعی برای ارتباطات اثربخش با افراد جامعه توجه شود.

منابع

- احمدی عیسی آبادی، وحید؛ نیکخواه، محمد؛ جهانبازی گوجانی، فرشاد؛ سعادت، سعادت. (۱۳۹۵). آینده‌پژوهی در آموزش و پرورش. در مجموعه مقالات چهارمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در علوم تربیتی و روانشناسی، مطالعات اجتماعی و فرهنگی، موسسه آموزش عالی مهر اروند و مرکز راهکارهای دستیابی به توسعه پایدار، تهران، خرداد ۱۳۹۵، موسسه آموزش عالی مهر اروند. <https://civilica.com/doc/547015>
- اسماعیل پور باریکی، اسماعیل؛ شجاعی، وحید؛ و حامی، محمد. (۱۴۰۰). عوامل مؤثر بر توسعه ورزش تربیتی ایران با رویکرد آینده پژوهی، رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۹(۳۵)، ۱۷۹-۱۹۲.
- https://ntsmj.issma.ir/browse.php?a_id=1812&sid=1&slc_lang=fa&ftxt=0
- آقای، نجف؛ الهی؛ علیرضا، دهقان، آیت اله. (۱۴۰۰). طراحی الگوی مدیریت فعالیت‌های فوق برنامه تربیت بدنی آموزش و پرورش ایران. پژوهش در ورزش تربیتی، ۹(۲۳)، ۴۴-۱۷. https://res.ssric.ac.ir/article_1992.html
- پاداش، دنیا (۱۳۹۸). تبیین سناریوهای آینده تربیت‌بدنی و ورزش دانش‌آموزی ایران در افق ۱۴۰۴. رساله دکتری مدیریت ورزشی، دانشگاه ارومیه.
- پيله و موخر، الهام؛ علایی، محمد؛ و پیمانی زاد، حسین. (۱۳۹۳). شناسایی فرصت‌ها و چالش‌های درونی و بیرونی ورزش دانش‌آموزی استان خراسان رضوی. مطالعات آموزش و آموزشگاه‌ها، ۳(۹)، ۱۱۲-۹۵. https://pma.cfu.ac.ir/article_430.html
- حمیدی، محسن؛ و نجفی جویباری، لیلا. (۱۳۹۹). الگوی توسعه ورزش تربیتی در آموزش و پرورش در زمان بروز بحران‌های بهداشتی: مطالعه موردی پاندمی کوید ۱۹، پژوهش در ورزش تربیتی، ۸(۲۰)، ۱۷-۳۲. https://res.ssric.ac.ir/article_2237.html
- خزایی، سعید (۱۳۹۲). آینده پژوهی، اصفهان، انتشارات: علم آفرین، پارس ضیاء.
- دلخواه، سیده (۱۳۹۹). چالش‌های زنگ مجازی ورزش در مدارس در دوران کرونا، سومین همایش ملی علوم ورزشی با رویکرد ورزش، سلامت، جامعه، اهواز. اسفند ۱۳۹۹، دانشگاه جندی شاپور اهواز. <https://civilica.com/doc/1247269>
- ر ضاپور، فاطمه؛ و محرم زاده، مهرداد (۱۴۰۰). تدوین الگوی کارآمدی برنامه آموزشی مجازی درس تربیت‌بدنی در مدارس (مطالعه موردی: همه‌گیری کووید-۱۹). پژوهش در ورزش تربیتی، ۹(۲۳)، ۱۲۸-۹۹. https://res.ssric.ac.ir/article_2490.html
- شم‌شادی، معصومه (۱۳۹۶). بررسی رابطه ورزش کردن بر سلامت روانی دانش‌آموزان مدارس ابتدایی دخترانه از دیدگاه معلمان تربیت‌بدنی. مجموعه مقالات همایش ملی دستاوردهای علوم ورزشی و سلامت، مرکز آموزش تخصصی ورزش و هنر بیدار دل، آبادان، ۱۳۹۶، دانشگاه علوم پزشکی آبادان. <https://sid.ir/paper/895958/fa>
- شهولی کوه شوری، جواد؛ عسگری، احمد رضا؛ نظری، رسول. (۱۴۰۱). شناسایی شگفتی‌سازها و پیشران‌های مؤثر بر آینده ورزش تربیتی ایران، پژوهش در ورزش تربیتی، ۱۰(۲۶)، ۵۱-۸۴. https://res.ssric.ac.ir/article_2276.html
- صالحی، ظلمت، زارعی، علی و اشرف گنجوی فریده (۱۴۰۲). آینده‌پژوهی ورزش دانش‌آموزی با رویکرد تحلیل ساختاری، پژوهش‌های معاصر در مدیریت ورزشی، ۱۳(۲۵)، ۲۰-۱. https://smms.basu.ac.ir/article_3915.html
- صبوری خسرو شاهی، حبیب. (۱۳۸۹). آموزش و پرورش در عصر جهانی شدن؛ چالش‌ها و راهبردهای مواجهه با آن. مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی، ۱۱(۱)، ۱۹۶-۱۵۳. https://sspp.iranjournals.ir/article_631.html
- صفدری، مژگان. (۱۳۹۱). ضرورت آینده‌پژوهی در آموزش و پرورش، مجله سیاست روز، شماره ۳۳۵.
- عزیزی، احمدرضا؛ اکبری یزدی، حسین؛ الهی، علیرضا. (۱۳۹۹). تدوین برنامه راهبردی (تدوین، اجرا و ارزیابی) تربیت‌بدنی آموزش و پرورش استان لرستان با رویکرد SWOT. پژوهش در نظام‌های آموزشی، شماره ۱۴ (ویژه نامه)، ۳۱۰-۲۹۳. https://www.jiera.ir/article_109741.html
- فتحی، ایمان؛ حسینی، سید علی؛ و کریمی، هادی. (۱۳۸۸). تاریخچه تربیت بدنی، تهران: انتشارات دفتر امور فرهنگی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری.
- قربانی، محمدحسین؛ کشکر، سارا؛ هنری، حبیب و شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۴۰۱). تصویرپردازی آینده علوم ورزشی از منظر جوانان تحصیل کرده کشور. آینده پژوهی ایران، ۷(۲)، ۲۵۲-۲۳۵. https://jfs.journals.ikiu.ac.ir/article_2524.html
- قربانی، محمدحسین؛ کشکر، سارا؛ هنری، حبیب؛ و شعبانی بهار، غلامرضا. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر در توسعه علمی کاربردی دانش‌آموزان تربیت بدنی و علوم ورزشی با رویکرد فراترکیب. فصلنامه علمی پژوهش‌های کاربردی در مدیریت ورزشی، ۱۱(۲)، ۳۹-۱۳. https://journals.pnu.ac.ir/article_8997.html
- قربانی، محمدحسین؛ کشکر، سارا؛ و هنری، حبیب. (۱۴۰۱). فراتحلیل شاخص‌های مؤثر بر عملکرد نظام آموزش عالی علوم ورزشی در ایران. رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی، ۱۰(۳۶)، ۹۶-۸۱. <https://ntsmj.issma.ir/article-1-1741-fa.html>

- قنبری فیروزآبادی، علیرضا؛ امانی، امین؛ ریحانی، محمد؛ و مهتا، سردرودیان. (۱۳۹۹). طراحی الگوی راهبردی توسعه ورزش دانش آموزی، پژوهش در ورزش تربیتی، ۲۰(۲)، ۱۷۹-۲۰۴. https://res.ssric.ac.ir/article_1946.html
- کرمی گاوگانی، سهیلا؛ و نجف زاده، محمدرحیم. (۱۳۹۵). نیاز سنجی آموزشی فعالیت های ورزشی از دیدگاه مدیران و معلمان ورزش مدارس ابتدایی شهر تبریز، مجموعه مقالات اولین همایش ملی ارتقاء و توسعه ورزش های همگانی، اردبیل، آبان ۱۳۹۵، هیأت ورزش های همگانی اردبیل. <https://civilica.com/doc/572150>
- محمدی، محدثه. (۱۳۹۸). نقش ورزش در سلامتی دانش آموزان، مجموعه مقالات اولین همایش ملی علوم ورزشی با رویکرد علوم فنی مهندسی، اصفهان، خرداد ۱۳۹۸، دانشگاه صنعتی اصفهان. <https://civilica.com/doc/980916>
- محمدی، مهدی؛ کشاورزی، فهیمه؛ ناصری جهرمی، رضا؛ ناصری جهرمی، راحیل؛ حسامپور، زهرا؛ میرغفاری، فاطمه؛ و ابراهیمی، شیم. (۱۳۹۹). واکاوی تجارب والدین دانش آموزان دوره اول ابتدایی از چالش های آموزش مجازی با شبکه های اجتماعی در زمان شیوع ویروس کرونا، پژوهش های تربیتی. (۴۰)۷، ۱۰۱-۷۴. <https://erj.khu.ac.ir/article-1-808-fa.html>
- مرادی پردنجانی، حجت الله؛ باقری، آرش؛ قیاسی، رستم؛ و جلیل طهماسبی، علی. (۱۳۹۴). ضرورت آینده پژوهی در نظام آموزش و پرورش با توجه به الزامات و زیر ساخت های اساسی آن، مجموعه مقالات اولین همایش ملی علوم و فناوری های نوین ایران، انجمن توسعه و ترویج علوم و فنون بنیادین، تهران، آذر ۱۳۹۴. <https://civilica.com/doc/434502>
- همتی، علیرضا؛ گودرزی، محمدعلی؛ و حاجیانی، ابراهیم. (۱۳۹۴). ضرورت آینده پژوهی در نظام های آموزش و پرورش. فصلنامه آینده پژوهی مدیریت، ۱۰۳(۲۶)، ۵۹-۶۷. <https://sanad.iau.ir/fa/Article/786551?FullText=FullText>
- یدالهی فارسی، جهانگیر؛ ملانی، محمدحمید و زرگران خوزانی، فاطمه. (۱۴۰۴). عوامل موثر بر شناسایی کارآفرینانه: مرور سیستماتیک. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۳(۱)، ۴۱-۷۴. https://pmr.sndu.ac.ir/article_3540.html

References:

- Murphy, M. P. A. (2020). COVID-19 and emergency eLearning: Consequences of the securitization of higher education for post-pandemic pedagogy. *Contemporary Security Policy*, 41(3), 492-505. <https://doi.org/10.1080/13523260.2020.1761749>
- Carletta, J. (2021). Assessing Agreement on Classification Tasks: The Kappa Statistic. *Computational Linguistics*, 22(2), 249-254. <https://aclanthology.org/J96-2004/>
- Cummings, O. W. (1989). A Quick Look at the Nominal Group Technique. *Creative Ideas for Teaching Evaluation*, 24, 203-211. https://doi.org/10.1007/978-94-015-7829-5_23
- Harris, D. N. (2020). How will COVID-19 change our schools in the long run? Brookings. <https://www.brookings.edu/articles/how-will-covid-19-change-our-schools-in-the-long-run/#:~:text=With%20COVID%2D19%2C%20schools%20are,using%20digital%20tools%20like%20Zoom>
- Martinen, R., & Beighle, A. (2024). Policy and Advocacy in Physical Education: Looking Back, Looking Forward. *Kinesiology Review*, 13(2), 197-206. <https://doi.org/10.1123/kr.2024-0007>
- McMillian, J. J. (2024). The Future of Physical Education and How Instructional Technology is Pivotal in Curriculum Design and Learner-Centered Instruction, Doctoral dissertation, University of Missouri-Saint Louis. <https://irl.umsl.edu/dissertation/1489/>
- O'Brien, W., Adamakis, M., O'Brien, N., Onofre, M., Martins, J., Dania, A., ... Costa, J. (2020). Implications for European Physical Education Teacher Education during the COVID-19 pandemic: a cross-institutional SWOT analysis. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 503-522. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1823963>
- Oliva-Lozano, J. M., Martín-Fuentes, I., & Muyor, J. M. (2020). Validity and Reliability of a New Inertial Device for Monitoring Range of Motion at the Pelvis during Sexual Intercourse. *International journal of environmental research and public health*, 17(8), 2884. <https://doi.org/10.3390/ijerph17082884>
- Trent, M. (2016). Investigating virtual personal fitness course alignment with national guidelines for online physical education. PhD thesis, Department of kinesiology and health, Georgia state University, Atlanta, Georgia. <https://doi.org/10.57709/8899958>
- Waller, S., McCullick, B., & Schempp, P. G. (2022). An Exploratory Study of Physical Education Teachers' Perceptions of the Barriers to Employing Technology. *The Physical Educator*, 79(3), 305-329. <https://doi.org/10.18666/tpe-2022-v79-i3-10756>
- Yang, J.-J., Chuang, Y.-C., Lo, H.-W., & Lee, T.-I. (2020). A Two-Stage MCDM Model for Exploring the Influential Relationships of Sustainable Sports Tourism Criteria in Taichung City. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(7), 2319. <https://doi.org/10.3390/ijerph17072319>
- Younes, M. N., & Asay, S. M. (2003). The World as a Classroom: The Impact of International Study Experiences on College Students. *College Teaching*, 51(4), 141-147. <https://doi.org/10.1080/87567550309596429>
- Young, C. (2020). Expert Resource for Future of Education After COVID-19. <https://www.prnewswire.com/news-releases/expert-resource-for-future-of-education-after-covid-19-301039591.html>



An Investigation of the Level of Interpersonal and Occupational Conflicts and Strategies for Conflict Resolution and Management: A Case Study of Teachers in Sanandaj

Aynaz Qaderi¹, Naser Shirbagi²

1- MA of Educational Management, Department of Education, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

2- Professor of Educational Management Department of Education, University of Kurdistan, Sanandaj, Iran.

Article info	Abstract
Article type: Research Article	Objective: This study examines the level of occupational and interpersonal conflicts among teachers and the strategies employed to resolve and manage them in primary schools.
Received: 2025/10/12	Methodology: The research utilized a descriptive-correlational method with an applied purpose. The statistical population included teachers from districts 1 and 2 in Sanandaj, from which 305 individuals were randomly selected as the sample based on the Morgan table. Data collection instruments included three standardized questionnaires on occupational conflict, conflict resolution, and organizational communication conflict management.
Accepted: 2025/11/26	Results: Findings revealed that teachers perceive the level of occupational conflicts in schools as generally high. Additionally, teachers employ methods such as dialogue, negotiation, and communication management to address these conflicts. These results align with previous studies, including those by Kellogg (2024), Outko (2018), Be-Afarin (2022), and Grant (2019). Furthermore, the findings emphasize that effective conflict management can improve the work environment, reduce tensions, and enhance job satisfaction among teachers.
pp: 74- 92	Conclusion: This study provides a comprehensive insight into occupational conflicts and effective management strategies, serving as a valuable resource for educational managers and policymakers to improve the quality of educational environments.
Keywords: Interpersonal Conflicts, Occupational Conflicts, Conflict Resolution and Management Strategies, Teachers.	



Citation: Qaderi, A., & Shirbagi, N. (2025). An Investigation of the Level of Interpersonal and Occupational Conflicts and Strategies for Conflict Resolution and Management: A Case Study of Teachers in Sanandaj. *Journal of New Approaches in Educational Management*, 1(3), 74-92.



© The Author(s).

Publisher: Urmia University.

DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56651.1029>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.6.4>



بررسی سطح تعارضات بین فردی و شغلی و شیوه حل و مدیریت تعارض: مطالعه موردی معلمان شهر سنج

آیناز قادری^۱؛ ناصر شیربگی^۲

- ۱- کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران
۲- استاد مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	هدف: پژوهش حاضر به بررسی سطح تعارضات شغلی و بین فردی معلمان و شیوه های حل و مدیریت آن در میان معلمان ابتدایی شهر سنندج می پردازد.
دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۲۰	روش تحقیق: این مطالعه با روش توصیفی از نوع همبستگی و با هدف کاربردی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش شامل معلمان ناحیه ۱ و ۲ شهر سنندج بود که بر اساس جدول مورگان، ۳۰۵ نفر به عنوان نمونه آماری به صورت تصادفی انتخاب شدند. ابزار جمع آوری داده ها شامل سه پرسشنامه استاندارد تضاد شغلی، حل تضاد و مدیریت تضاد ارتباط سازمانی بود.
پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۰۵	یافته ها: یافته ها نشان داد که معلمان معتقدند سطح تعارضات شغلی در محیط مدرسه به طور میانگین بالا است. همچنین، معلمان برای حل تعارضات، از روش هایی مانند گفتگو، مذاکره و مدیریت ارتباطات بهره می گیرند. علاوه بر این، نتایج تأکید کرد که مدیریت تعارض به درستی می تواند به بهبود محیط کاری، کاهش تنش ها و افزایش رضایت شغلی معلمان منجر شود.
صص: ۷۴-۹۲	نتیجه گیری: این پژوهش با ارائه بینشی جامع در مورد تعارضات شغلی و راهکارهای مؤثر مدیریت آن، می تواند به عنوان مرجعی برای مدیران و سیاست گذاران آموزشی در جهت ارتقای کیفیت محیط های آموزشی استفاده شود.
واژگان کلیدی: تعارضات بین فردی، تعارضات شغلی، شیوه های حل و مدیریت تعارض، معلمان، آموزش و پرورش.	

استناد: قادری، آیناز؛ و شیربگی، ناصر. (۱۴۰۴). بررسی سطح تعارضات بین فردی و شغلی و شیوه حل و مدیریت تعارض: مطالعه موردی معلمان شهر سنندج. نشریه رویکردهای نوین در مدیریت آموزشی، ۱(۳)، ۷۴-۹۲.

ناشر: دانشگاه ارومیه.

© نویسندگان



DOI: <https://doi.org/10.30466/ntea.2025.56651.1029>

DOR: <https://dorl.net/dor/20.1001.1.30606810.1404.1.3.6.4>



مقدمه

تعارضات بین فردی و شغلی در محیط‌های کاری به‌ویژه در سازمان‌های آموزشی، از جمله چالش‌های مهمی هستند که می‌توانند تأثیرات عمیقی بر عملکرد کارکنان و کیفیت خدمات ارائه‌شده داشته باشند. در مدارس، معلمان به‌عنوان اصلی‌ترین عناصر اجرایی آموزش، به‌طور مداوم با تعارضات مختلفی مواجه می‌شوند که می‌تواند بر کیفیت آموزش و روابط کاری آن‌ها تأثیر منفی بگذارد. این تعارضات ممکن است ناشی از اختلاف در نقش‌ها، وظایف شغلی، یا تفاوت در نگرش‌ها و ارزش‌های فردی باشد. نحوه حل و مدیریت این تعارضات از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا می‌تواند به کاهش تنش‌ها، افزایش رضایت شغلی و بهبود محیط کاری منجر شود (Nistron et al., 2020).

وجود افراد گوناگون با ویژگی‌ها، نیازها، باورها، ارزش‌ها، انتظارات و نگرش‌های گوناگون باعث تعارض اجتناب‌ناپذیری در سازمان‌ها شده است. امروزه وجود ساختارهای سازمانی و دستگاه‌های مدیریتی سفت‌وسخت و انعطاف‌ناپذیر در سازمان‌ها، آن‌ها را مستعد انواع تنش‌ها، تعارض‌ها و ناهماهنگی‌ها کرده است. این ناهمسانی‌ها به اشکال گوناگونی مانند رقابت، مخالفت، تعارض و درگیری در میان افراد و گروه‌ها بروز پیدا می‌کند. اگرچه بسیاری وجود تعارض، تضاد و تفاوت را یک پدیده منفی می‌دانند، اما واپایش ژرف‌نگر و واریسی درست بر تعارض می‌تواند تعارض را به یک پدیده سازنده و مثبت تبدیل کند (Bian and Qian, 2019).

موضوع اصلی دانش رفتارشناسی نوین تعارض این است که با روش‌های تشخیص و مدیریت موجود، نه‌تنها می‌توان آسیب‌های تعارض را کاهش داد، بلکه می‌توان آن را به‌طور کارآمد حل کرد. تعارض در تمام تجربیات انسانی نفوذ می‌کند و حتی می‌تواند در درون فرد رخ دهد که به آن تعارض درونی می‌گویند که نمونه‌ای از گرایش به اجتناب از تعارض است که هنگامی طبیعی است که فرد بخواهد به دنبال آن باشد. دو هدف ناسازگار دستگیر شدند. این اغلب منجر به احساس استرس و ناراحتی روانی می‌شود که در رفتار نمایان می‌شود. البته تعارض از تجربیات اجتماعی گوناگون میان افراد، میان گروه‌ها و میان جوامع و فرهنگ‌ها نیز ناشی می‌شود. همچنین ممکن است میان افراد یا نهادهای اجتماعی تعارض رخ دهد. به این نوع تعارض، تعارض بین‌گروهی نیز گفته می‌شود، تعارض می‌تواند بین دو یا چند فرد و واحد اجتماعی رخ دهد. به عبارت دیگر به این نوع تعارض، تعارض درون‌گروهی گفته می‌شود (Kundi et al., 2021).

پیشینه و مبانی نظری پژوهش

مبانی نظری

در نظریه‌های سنتی مدیریت، وجود تعارض در یک سازمان به معنای نابودی سازمان، ناتوانی مدیریت در برنامه‌ریزی خوب و عدم مدیریت خوب در نظر گرفته می‌شود. از دیدگاه مکتب روابط انسانی، تعارض یک رویداد منفی ویژه در سازمان است که باعث شکست در ایجاد و گسترش هنجارهای گروهی می‌شود؛ بنابراین، نظریه مدیریت سنتی باهدف ایجاد سازمانی زیبا، روان و شیک با ویژگی‌هایی مانند همبستگی، هماهنگی، کارایی و واپایش است. اگرچه پیروان مکتب روابط انسانی ممکن است گروه‌های کاری هماهنگ و رضایت‌بخش را انگیزه دستیابی به سازمان‌دهی بهینه بدانند، اما پیروان مکتب باستانی مدیریت بر این باورند که این امر ناشی از استفاده از مدیریت و ساختار برای انجام این کار است. هر دو گروه موافق‌اند که درگیری مخرب است و باید از آن دوری، پرهیز کرد. واژه تعارض تعاریف متفاوتی دارد، اما اکثر این تعاریف ویژگی‌های مشابهی دارند. یک تعارض باید از دیدگاه طرف‌های درگیر در آن تحلیل شود. وجود تعارض بستگی به نوع «فکر» و «تفکر» ما دارد و این یکی از جنبه‌های کلی تعریف کلمه «تعارض» است. برخی از تعاریف رایج این واژه دربرگیرنده تعارض، کمبود یا اختلال و حضور دو یا چند نفر، گروه یا سازمان با اهداف یا منابع متضاد است. پدیده تعارض بیانگر اراده برای رسیدن به یک هدف است. موضوع دیگر مرتبط با پدیده تعارض این است که تعارض، صرف‌نظر از پنهان یا آشکار بودن آن، یک عمل خودخواسته است (Robbins, 2018).

باین‌حال تعریف سودمندی از عناصر اصلی تعارض سازمانی ارائه کردند (Bonham and Paul, 1987). رابطه افراد وابسته به هم که اهدافی با منافع و ارزش‌های متضاد دارند و طرف مقابل را مانعی بالقوه برای دستیابی به آن اهداف می‌دانند. این تعریف به سه ویژگی مشترک اشاره می‌کند که آن‌ها را به اهداف نابجایی برای بیشتر تعاریف تعارض تبدیل می‌کند. تعارض ممکن است به دلیل ارزش‌های دیگر نیز رخ دهد. به‌عنوان مثال، در سازمان‌های یکپارچه و یادگیرنده، فرهنگ سازمان یادگیرنده باید بر پایه ارزش‌های

گوناگونی نسبت به فرهنگ سازمان یادگیرنده باشد. مکاتب گوناگون دیدگاه‌های درباره این مناقشه دارند سه ایده اصلی در این زمینه وجود دارد: الف) نظریه متعارف: نظریه سنتی معتقد است که چالش بد است چالش بار منفی دارد و مترادف واژه‌های شورش، مرگ، ویرانی و پوچی است، بنابراین بار منفی آن افزایش می‌یابد. ب) رویکرد روابط انسانی: این رویکرد باور دارد که تعارض یک پدیده طبیعی در گروه‌ها و سازمان‌ها است. از آنجایی که تعارض امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است، کارشناسان این مکتب پذیرفتن وجود آن را پیشنهاد می‌کنند پیروان این بینش معتقدند که تعارض را نمی‌توان از بین برد و موقعیت‌های فراوانی وجود دارد که در آن تعارض به نفع گروه مجهز است و کارکرد آن را بهبود می‌بخشد. درواقع تعارض یک نیروی بالقوه است که می‌تواند به نیروی مثبت تبدیل شود و عملکرد را بهبود بخشد. ج) دیدگاه بین‌فردی: این دیدگاه باور دارد که وجود تعارض عنصر بالارزشی است و نقش عمده‌ای در عملکرد و موفقیت گروه مجهز دارد. نگرانی این است که ماهیت تعارض رهبران گروه مجهز را مجبور می‌کند سطح معینی از تعارض را حفظ کنند که باعث می‌شود گروه مجهز پویا، فعال، خلاق و انتقادی باشد (Robbins, 2018).

اگرچه با درنظرگرفتن لذت کوچک، پیامدهای اخلاقی تعارض در آموزش منفی است. عدم حل تعارضات می‌تواند چنین فضایی را ایجاد کند که در آن چانه‌زنی گروهی حاکم شود. تشدید شرایط درگیری، روند افزایشی شکست اجباری، تأثیر بر چگونگی سازمان، منجر به تخریب گروهی و کاهش تندرستی سازمان متعارض می‌گردد. وگرنه مدیریت خوب و کارآمد تضاد مشکلی است که با تقویت همکاری و همبستگی در حیات سازمان قابل حل است که می‌تواند به‌مرورزمان به نتایج کارسازی منجر شود و سلامت سازمان را حفظ کند که در اینجا می‌توان بر آن تأکید کرد. خود تعارض نه خوب است و نه بد؛ اما خنثی است و تأثیر آن بر جامعه و رفتار انسان تا اندازه زیادی به شیوه برخورد با آن بستگی دارد (Hirsch, 2020).

تعارض سازنده می‌تواند افراد را به شناسایی مسائلی که نیاز به توجه دارند و شروع به جستجوی راه‌حل‌های عملی کند سوق دهد. تعارض مخرب به تعارضات یا تعاملات میان گروه‌ها اطلاق می‌شود که به سازمان آسیب می‌رساند یا سازمان را از دستیابی به اهدافش باز می‌دارد. رهبران باید همواره کوشش کنند تعارضات مخرب را در سازمان از بین ببرند، تعارضات مفید گاهی می‌توانند به درگیری‌های مخرب تبدیل شوند. در بسیاری از موارد، دانستن اینکه دقیقاً چه زمانی یک درگیری سازنده شاید به یک درگیری مخرب تبدیل شود، دشوار و گاهی نشدنی است. سطح درگیری و درگیری می‌تواند به انگیزه گروه مجهز برای رسیدن به اهداف گروه مجهز منجر شود، می‌تواند برای گروه دیگر بسیار دردناک و مخرب باشد. تعادل تنش و درگیری ممکن است به هم مرتبط باشد. درواقع پیامدهای اخلاقی تعارض دانش منفی است، حتی اگر سطح رضایت پایینی را فرض کنیم. تعارض سازنده می‌تواند به شناسایی موضوعاتی که نیاز به توجه دارند و جستجوی راه‌حل‌های کارآمد منجر شود (Ho & Yeung, 2021).

پنج رویکرد متفاوت وجود دارد که توضیح می‌دهد مردم از چه چیزی برای حل تعارض در مذاکرات استفاده می‌کنند. الف) رویکرد غالب: علی‌رغم مشکلات احتمالی مرتبط با به‌کارگیری از رویکرد غالب به‌عنوان ابزار حل تعارض، این رویکرد می‌تواند در برخی موارد بسیار مناسب باشد، به‌ویژه در مواقعی که باید با سرعت و قاطعیت، اختلافات را به‌سرعت حل کرد. بالارزش است، پس نادیده گرفتن می‌تواند در بسیاری از موارد یک ابزار حل اختلاف مؤثر باشد. غلبه بر برخی مشکلات بالارزش و هنگام انجام اقدامات غیرعادی مانند اخراج کارمندان، کاربست یک برنامه جدید، یا اتخاذ سیاست‌ها و رویه‌های عادی بهترین رویکرد است. ب) رویکرد عبور: از بسیاری جهات، «گذر» نقطه مقابل غلبه است. در رویکرد انتقالی به دنبال برآوردن خواسته‌های گروه مقابل است و به خواسته‌های خود حداقل توجه دارد. تسلیم‌شدن شاید به شکل کاپیتولاسیون باشد، اما این رویکرد زمانی که گروه‌ها در تضاد هستند بسیار سودمند است. به‌عنوان مثال، مسائلی که گروه‌ها را گرد هم می‌آورد ممکن است برای هر دو گروه به یک اندازه بالارزش نباشد. اگر مشکل برای یک گروه بسیار بحرانی و برای گروه دیگر ارزش چندانی ندارد، گروه دیگر سعی می‌کند از خودگذشتگی نشان دهد تا هزینه گروه دیگر را کاهش دهد تا به خواسته خود و در نتیجه رابطه همکاری دست یابد. بیشتر با آن‌ها انجام دهید. هنگامی که یک موضوع برای گروه حیاتی است، انتقال نیز می‌تواند اعتباری را فراهم کند که می‌تواند در موقعیت‌های درگیری بعدی مورد استفاده قرار گیرد. نکته آخر اینکه اگرچه حفظ آرامش و برهم‌نخوردن تعادل بسیار بالارزش است، ولی تمرکز به‌عنوان راه‌حل بر روی خواسته‌های گروه مقابل بالارزش‌تر است (Al-Ghazali & Afsar, 2021).

ج) رویکرد حل مسئله: در نظریه، این رویکرد شاید بهترین رویکرد برای حل تعارض باشد، آنگاه به‌کارگیری مؤثر این رویکرد بسیار دشوار خواهد بود. این رویکرد که گاهی رویکرد مشارکتی یا ائتلافی نامیده می‌شود، با تمرکز بر منافع هر دو گروه، هدف آن حل

تعارض است. پیش نیاز موفقیت رویکرد حل مسئله این است که هر دو گروه مایل به همکاری با یکدیگر برای رسیدن به راه‌حلی باشند که به نگرانی‌ها و نیازهای آن‌ها رسیدگی کند. با این رویکرد، بزرگ‌ترین مانعی که باید بر آن غلبه کرد، ذهنیت است. کاستی‌ها معمولاً بخشی از شخصیت گروه‌های درگیر در منازعه است. اگر گروه‌های درگیر در تعارض این نوع اندیشه را از خود نشان دهند، رویکرد حل مسئله بعید است که موفق باشد. مزایای بالقوه به‌کارگیری از رویکرد حل مسئله قابل توجه است. هنگامی که طرفین صادقانه با یکدیگر همکاری می‌کنند، پیامدهایی مانند دریافت، آزمون، دانش و دیدگاهی که منجر به راه‌حل‌های بهتر در مقایسه با روش‌های دیگر می‌شود. علاوه بر این، از آنجاکه هر دو گروه می‌خواستند چالش را حل کنند، تعهد آن‌ها به استفاده کارساز از راه‌حل نیز بالا بود. هرازگاهی حل مسئله با تمرکز بر انگیزه اصلی پشتیبانی می‌شود. هدف برتر چیزی نیست که یک گروه به آن دست یابد و بر منافع هر گروه درگیر در منازعه غالب شود (Almadana et al., 2022).

د) رویکرد اجتناب: آشکار است که می‌توان راهی برای اجتناب از تعارض یافت. ممکن است اجتناب نتواند منافع بلند مدتی برای ما به وجود آورد؛ اما گاه می‌تواند در موقعیت‌های بروز تعارض به راهبرد اثربخش و مناسبی تبدیل شود. در بیشتر موارد از اجتناب به‌عنوان رویکردی موقتی و جایگزین استفاده می‌شود. اگر تعارض یکی از گروه‌ها را آشفته کرده باشد، اجتناب موقت فرصت سردشدن و نگاه مجدد به طرف‌های درگیر می‌دهد. اجتناب همچنین زمان خواسته شده برای کسب اطلاعات بیشتر از سوی یک یا چند گروه به‌منظور دستیابی به یک راه‌حل بلندمدت را تأمین می‌کند. اجتناب ممکن است هنگامی که طرف مقابل در موقعیت بهتری برای حل تعارض است. یا زمانی موضوعات بالارزش‌تری برای توجه دارد مناسب باشد. هرچند موقعیت‌هایی که در آن‌ها می‌توانیم از رویکرد اجتناب به‌عنوان یک راهبرد اثربخش استفاده کنیم محدود است، آنگاه بسیاری افراد وسوسه می‌شوند که به‌صورت مفرط از این راهبرد استفاده کنند؛ باوجود این، اجتناب به‌عنوان یک راه‌حل موقتی مناسب می‌تواند پیشگفتاری سودمند برای به‌کارگیری راهبرد بلندمدت باشد.

ه) رویکرد سازش: سازش یکی از روش‌های قدیمی برای حل تعارض است. در شرایط سازش برنده یا بازنده مشخصی وجود ندارد و احتمالاً راه‌حل پذیرفته‌شده برای دو طرف ایدئال نیست. رویکرد سازش یا به گفته‌ای سازش هنگامی اثربخش خواهد بود که اهدافی که تعقیب می‌شوند؛ مانند پول به‌صورت منصفانه توزیع شده باشند. اگر این امر ممکن نباشد یکی از گروه‌ها باید بعضی از ارزش‌های خود را به‌عنوان امتیاز به‌طرف مقابل واگذار کند. سازش زمانی سودمند خواهد بود که هر دو گروه درگیر در تعارض از قدرت تقریباً برابری برخوردار باشند و هر دو گروه قویاً به اهداف انحصاری متقابل خود پایبند باشند. سازش در موضوعات پیچیده و دشوار می‌تواند به‌عنوان راه‌حلی موقتی به کار گرفته شود. حل مسئله راه‌حلی مطلوب اما دشوار برای رفع تعارض است. اگر تلاش‌های هر دو گروه برای حل تعارض به‌جایی نرسد آنگاه رویکرد سازش می‌تواند به‌عنوان یک راهبرد پشتیبان به کار گرفته شود. گاهی اوقات سازش ممکن است با مداخله شخص سوم همراه شود. این‌چنین مداخله‌ای ممکن است از سوی یک جایگاه مدیریتی بالا صورت گیرد اینکه تصمیم گرفته شود تعارض به یک میانجی با داور واگذار شود. سازش در جریان حل تعارض، رویکردی میانه محسوب می‌شود. این رویکرد در مقایسه با رویکرد غلبه کاربرد بیشتر و در مقایسه با رویکرد گذشت، کاربرد کمتری دارد؛ افزون بر این، رویکرد سازش در مقایسه با رویکرد اجتناب توجه مستقیم‌تری به مسئله دارد، اما در مقایسه نسبت به رویکرد حل مسئله از عمق کمتری برخوردار است (Cvenkel, 2020).

یکی از بخش‌های بالارزش فرایند حل تعارض که خیلی مورد استفاده قرار می‌گیرد، مذاکره است. مذاکره را در واقع می‌توان فرایندی دانست که در آن دو یا چند طرف تلاش می‌کنند در شرایطی که سطحی از عدم توافق وجود دارد به توافقی قابل قبول برسند. در یک بافت سازمانی، مذاکره ممکن است ۱) بین دو فرد؛ به‌عنوان نمونه هنگامی که مدیر و زیر دست قصد دارند اطلاعات مربوط به پروژه جدیدی که زیر دست پذیرفته را تکمیل کنند. ۲) در درون یک گروه؛ بیشتر در موقعیت‌های تصمیم‌گیری گروهی ۳) بین گروه‌ها؛ مانند وقتی که بخش خرید و تأمین‌کننده درباره اطلاعات قیمت کیفیت و تحویل بحث می‌کنند. ۴) در فضای اینترنت انجام شود؛ در حال حاضر اینترنت به فضایی تبدیل شده است که خدماتی در رابطه با مذاکره شغلی مشاوره پروژه، قیمت برنامه‌های آموزشی و قیمت محصول تأمین‌کننده ارائه می‌دهد. صرف‌نظر از محیط و طرف‌های درگیر معمولاً مذاکره حداقل چهار عامل دارد: اولاً وجود تفاوت یا تعارض که ممکن است پوشیده یا آشکار باشد. ثانیاً، سطحی از وابستگی میان طرف‌ها وجود داشته باشد. ثالثاً موقعیت باید برای تعامل فرصت‌طلبانه آماده باشد به این معنا که هر یک از طرف‌ها ابزار و تمایل لازم برای تأثیرگذاری بر دیگری

را داشته باشند. سرانجام اینکه امکان سازش وجود داشته باشد. در صورت نبود هر یک از این عناصر گفتگو نمی‌تواند راه حل مثبتی به وجود آورد. مذاکره هنگامی موفقیت‌آمیز است که هر دو طرف مذاکره فکر کنند از این راه حل منفی حاصل کرده‌اند. اگر شکست بخورند تعارض معمولاً تشدید می‌شود (Deng et al., 2021).

تعارض در سازمان اجتناب‌ناپذیر و لزوماً برای سازمان غیرضروری نیست، تعارض می‌تواند خلاقیت را بیشتر و نوآوری و تغییر را ترویج دهد و یا ممکن است باعث ائتلاف و تحلیل انرژی و منابع سازمان شود، تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد، استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود اکثر افراد، واژه تعارض را مترادف با تضاد، دعوا، درگیری یا جنگ می‌دانند. با این حال، تعارض بخشی طبیعی و غیرقابل اجتناب از زندگی مدرن است. متأسفانه، به دلیل مدیریت نادرست، تعارض اغلب به دشمنی و ستیزه‌جویی تبدیل می‌شود و به همین دلیل معمولاً به عنوان یک پدیده منفی در نظر گرفته می‌شود (صیادزاده، ۱۳۹۸). تعارض به عنوان یک وضعیت اجتماعی تعریف می‌شود که در آن دو یا چند نفر بر سر مسائل اساسی سازمان توافق ندارند یا در برابر یکدیگر کمی خصومت نشان می‌دهند. این مفهوم به معنای عدم توافق، مخالفت یا تضاد میان افراد یا گروه‌ها است. برخی صاحب‌نظران تعارض را هر نوع برخورد یا تعامل خصمانه‌ای می‌دانند که منشأ آن می‌تواند منابع محدود، موقعیت اجتماعی، قدرت یا تفاوت در نظام‌های ارزشی باشد. این تعریف تأکید دارد که تعارض فرایندی است که طی آن، تلاش شخص (الف) برای جلوگیری از موفقیت شخص (ب) از طریق ایجاد موانع، باعث ناکامی (ب) در دستیابی به اهداف یا منافعش می‌شود. به طور جامع، تعارض را می‌توان فرایندی تعریف کرد که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد منافعی با واکنش یا مخالفت طرف دیگر مواجه شده است. با وجود تعاریف متنوع، چند مفهوم کلیدی در همه آن‌ها مشترک است. نخست این که هر دو طرف باید وجود تعارض را درک کنند. دوم، ادراک افراد نقش مهمی در وجود یا عدم وجود تعارض دارد. اگر هیچ‌یک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند، معمولاً توافق می‌شود که تعارضی وجود ندارد. همچنین، تعارض‌های ادراک شده ممکن است واقعی نباشند؛ بنابراین، بسیاری از وضعیت‌هایی که به عنوان تعارض شناخته می‌شوند، ممکن است واقعاً تعارض‌آمیز نباشند، زیرا افراد درگیر، چنین احساسی ندارند. به همین دلیل، ادراک افراد نقش اساسی در تعریف و شناسایی تعارض دارد (رضائیان، ۱۳۸۷). با پیشرفت علوم رفتاری، این دیدگاه تغییر کرد و مشخص شد که تعارض نتیجه‌ای منطقی و طبیعی از وجود سازمان‌ها است. افراد مختلف در سازمان‌ها با ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی متفاوتی فعالیت می‌کنند که این تفاوت‌ها، تعارض را اجتناب‌ناپذیر می‌سازند. بر این اساس، اختلاف و تفاوت لزوماً مخرب و خطرناک نیستند. مری پارکر فالت از نخستین افرادی بود که تعارض را به عنوان مسئله‌ای لزوماً منفی نمی‌دانست و معتقد بود که می‌توان با ایجاد روابط انسانی مناسب، از تعارض برای دستیابی به اهداف سازمان بهره برد (میرکمالی، ۱۳۸۳). طرفداران این دیدگاه تعارض را با واژه‌هایی چون؛ سرکشی، تمرد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌دانند و چون زیان‌آور هستند، لذا بایستی از آن‌ها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. در این دیدگاه فرض بر این بود که تعارض بد و زیان‌بار است زیرا تعارض بار منفی داشت و می‌بایستی از آن اجتناب می‌شد. «صاحب‌نظران مدیریت علمی، نظیر تیلور؛ بر این باور بودند که هرگونه تعارض در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می‌کند و بنابراین باید از آن پرهیز شود و فوراً حل و فصل گردد.» (رضائیان، ۱۳۸۷).

نظریه پردازان مکتب روابط انسانی تعارض را امری طبیعی و اجتناب‌ناپذیر می‌دانند و معتقد هستند که نمی‌توان از ایجاد آن جلوگیری کرد و یا آن را حذف نمود اما می‌توان آن را به حداقل رساند. تعارض در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. نوع برخورد با تعارض در دیدگاه مکتب روابط انسانی با روش سنتی حل و فصل تعارض منافات دارد. در روش سنتی بر کنترل مدیریتی از بالا به پایین به عنوان ابزار ابتدایی برای حل مسئله تعارض تأکید می‌شود درحالی‌که در نظریه رفتاری به مشارکت کارکنان از پایین به بالا در رفع مسئله تعارض اهمیت داده می‌شود. سومین نظریه و مهم‌ترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل

تعارض می‌گویند. بنا بر نگرش نوین، تعارض پدیده زائدی نیست که بتوان آن را قطع و حذف کرد بلکه ریشه آن بنیادی است و می‌بایست ابتدا شناخته و پذیرفته شود سپس در جهت مقابله با آن کوشید. البته در مکتب تعامل منظور این نیست که هر نوع تعارضی و با هر شدتی خوب است بلکه آن دسته از تعارضاتی مورد تأیید است که اهداف گروه و سازمان را تقویت کرده، عملکرد آن را بهبود بخشد. از این رو در سازمان‌هایی که تعارض‌های مداوم و بزرگ وجود دارد می‌تواند عملکرد سازمان را در جهت منفی سوق دهد و حتی ممکن است ادامه حیات مؤسسه را به خطر اندازد. بنابراین، در نظریه تعامل‌گرایان سازمان عاری از تعارض، سازمانی ایستا، بی‌تحرک و غیرحساس نسبت به تغییر قلمداد می‌گردد. تعارض موقعی که منجر به جستجو و دستیابی به روش‌های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را برهم زند، سازنده و مفید است. بدیهی است در نظر تعامل‌گرایان همه تعارضات سازنده و مفید نمی‌باشند در چنین وضعیتی مدیریت باید درصدد کاهش تعارضات برآید (صیاد زاده، ۱۳۹۸).

دیدگاه تعامل درباره‌ی تعارض بیان می‌دارد که هر نوع تعارضی ناپسند نیست؛ چرا که برخی از تعارض‌ها، هدف گروه را تأیید و تقویت کرده و عملکرد آن را بهبود می‌بخشند؛ لذا این نوع تعارض‌ها به خاطر تأثیر مثبت آن‌ها، به‌عنوان تعارض سازنده نام‌گذاری می‌شوند. از سوی دیگر، تعارض‌هایی هم هستند که مانع از عملکرد خوب گروه می‌شوند؛ بر این اساس این نوع از تعارض‌ها مخرب یا ویرانگر می‌نامند. پنج شیوه مقابله با تعارض برای طرفین درگیر، تحت عنوان رقابت، همکاری، اجتناب، مصالحه و انطباق‌پذیری است. ۱- رقابت: اگر یک نفر درصدد تدوین هدف‌های خود برآید یا بخواهد بر منافع خود بیافزاید (بدون این که به آثاری که او بر گروه‌های مخالف یا معارض می‌گذارد توجه نماید)، این نوع تلاش‌ها و کوشش‌ها که حالت بردو باخت دارند، به‌وسیله‌ی مقامات رسمی یا نیروهای حاکم صورت می‌گیرد و در بین افرادی که در حال رقابت با یکدیگرند می‌کوشند تا مسئله را به نفع خود حل‌وفصل کنند؛ بدین منظور آن‌ها از پایگاه قدرت خود استفاده می‌کنند. از مزایای این سبک، سرعت عمل آن بوده و نقطه‌ضعف آن اغلب، ایجاد آزرده‌گی است. ۲- اجتناب: در این تاکتیک کناره‌گیری و یا جلوگیری از بروز مشکل از جمله راه کارهای مؤثر به شمار می‌آیند. سبک اجتناب در مورد حل مسائل جزئی کارساز بوده و در مواقعی است که هزینه‌های مقابله با تعارض، بیش از منافع برطرف کردن آن است؛ اما در زمینه‌ی حل مسائل دشوار و بحرانی، نامناسب به نظر می‌رسد. نقطه‌ی قوت عمده‌ی این سبک صرفه‌جویی در زمان، تحت هر شرایطی است و نقطه‌ی ضعف آن خلق وضعیتی گذراست که در آن افراد از زیر بار مشکلات نامشخص شانه خالی می‌کنند. ۳- مصالحه: سازش یک رویکرد تعاملی است و به‌شدت به تعامل میان افراد نیاز دارد. زمانی که گروه‌ها از قدرت یکسانی برخوردار بوده و با اهداف مخالف روبه‌رو می‌شوند استفاده از این سبک توصیه می‌شود اما استفاده بیش‌ازحد از چنین سبکی عواقب نامطلوبی را به دنبال خواهد داشت. در این سبک هیچ بازنده‌ای به چشم نمی‌خورد؛ این خود مزیتی بزرگ برای آن به شمار می‌آید، ولی این وضعیت چندان هم پایدار نبوده و دیگر این که می‌تواند از حل مسائل به شیوه‌ای خلاق جلوگیری کند ۴- انطباق‌پذیری: هنگامی که یک طرف درصدد برآید تا طرف دیگر را تسکین دهد، یعنی می‌کوشد تا منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد؛ به عبارت دیگر یکی از طرفین از خودگذشتگی و ایثار کرده تا روابط قطع نشود. این نوع رفتار را گذشت یا مدارا می‌نامند. ۵- همکاری: اگر گروه‌هایی که باهم تعارض دارند بکوشند تا خواسته‌های طرف یا گروه دیگر را تأمین کنند، در آن صورت نوعی همکاری یا اشتراک مساعی به وجود خواهد آمد و طرفین درصدد تأمین منافع یکدیگر خواهند بود؛ در این راستا همه‌ی راه‌حل‌ها را موردتوجه قرار داده و دیدگاه موافق و مخالف را به صورتی دقیق مشخص می‌کنند تا علت‌ها و اختلاف‌ها به صورتی آشکار نمایان گردند. در نهایت راه‌حل ارائه‌شده به نفع همه طرف‌ها است (سیدجوادین، ۱۳۸۶).

پیشینه پژوهشی

گل‌پرور و همکارانش (۱۳۹۹) پژوهشی را با عنوان کارکردهای تعارض بین فردی و مدیریت تعارض در پیوند میان استرس و فرسودگی با پرخاشگری انجام دادند. نتایج نشان داد که استرس شغلی با تعارض با همکاران، با تعارض با سرپرست، با فرسودگی هیجانی، با پرخاشگری و با اجتناب و فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، با تسلیم‌شدن، با اعمال زور و با اجتناب رابطه معنادار داشتند. بخش دیگر نتایج نشان داد که در تسلیم‌شدن بالا، فرسودگی هیجانی با پرخاشگری، در سازش و حل مسئله پایین، فرسودگی هیجانی با پرخاشگری رابطه نیرومندتری نشان دادند.

سیدعامری (۱۳۹۸)، در پژوهشی با عنوان تبیین رابطه سبک‌های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی اداره تربیت‌بدنی شهر ارومیه نشان داد که مربیان ورزشی که رضایت شغلی و روحیه بسیار خوبی دارند از شیوه‌های

مدیریت اثربخش تعارض‌های بین‌فردی (همکاری و راه‌حل‌گرایی) استفاده می‌کند؛ مربیان ورزشی که رضایت شغلی و روحیه ضعیفی دارند از شیوه‌های غیراثربخش مدیریت تعارض‌های بین‌فردی (رقابتی و عدم مقابله) استفاده می‌کنند. همچنین نتایج این پژوهش مبین آن است که بین کاربرد سبک‌های مدیریت تعارض با کیفیت روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

احمدی نیک و امامی نیک (۱۴۰۰) در پژوهشی رابطه کیفیت زندگی کاری با استرس شغلی معلمان ابتدایی شهرستان بهمنی را موردبررسی قرار دادند. برای انجام این پژوهش ۲۰۰ نفر از معلمان (زن و مرد) بر اساس همبستگی بین دو متغیر کمی انتخاب شدند. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد بین کیفیت زندگی شغلی و استرس کاری معلمان مقطع ابتدایی رابطه معکوس و معناداری وجود دارد. متغیرهای پرداخت منصفانه، تناسب اجتماعی، فضای کلی زندگی و توسعه قابلیت‌های فردی بیشترین تأثیر را بر استرس شغلی دارند. این پژوهشگران از یافته‌های پژوهش خود نتیجه می‌گیرند با عنایت به رابطه معنادار کیفیت زندگی شغلی و استرس کاری معلمان لازم است در مناطق و استان‌های دیگر و در بخش ستادی عوامل تأثیرگذار بر استرس شغلی معلمان موردبررسی دقیق قرار گیرد.

به‌آفرین (۱۴۰۱) در پژوهشی به مطالعه نقش هوش عاطفی در مدیریت تعارض و کاهش استرس شغلی پرداخت. در این پژوهش، ۲۵۷ نفر از معلمان ابتدایی شهر جاسک به‌عنوان نمونه انتخاب شدند و داده‌ها از طریق سه پرسش‌نامه شامل پرسش‌نامه هوش عاطفی گلن، پرسش‌نامه مدیریت تعارض رابینز و پرسش‌نامه استرس شغلی اسپو جمع‌آوری گردید. تحلیل داده‌ها با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون انجام شد. نتایج نشان داد که بین مؤلفه‌های هوش عاطفی و راهبردهای مدیریت تعارض رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد، به‌طوری‌که افزایش هوش عاطفی موجب بهبود توانایی معلمان در مدیریت تعارض‌ها می‌شود. همچنین، یافته‌ها حاکی از وجود رابطه منفی و معنادار میان مؤلفه‌های هوش عاطفی و استرس شغلی است؛ به این معنا که هوش عاطفی بالاتر می‌تواند به کاهش استرس شغلی معلمان کمک کند. علاوه بر این، مؤلفه‌های هوش عاطفی به‌عنوان پیش‌بین‌های قوی برای راهبردهای مدیریت تعارض و استرس شغلی شناسایی شدند. این پژوهش بر اهمیت تقویت هوش عاطفی معلمان تأکید دارد و نشان می‌دهد که ارتقای این مهارت می‌تواند به بهبود سلامت روانی، کاهش استرس شغلی و افزایش اثربخشی در مدیریت تعارض‌های حرفه‌ای کمک کند.

نی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در مطالعه‌ای نشان دادند که کاهش تعارضات در روابط تیمی نقش مؤثری در تقویت همکاری و انسجام در سازمان دارد. ذهن‌آگاهی تیمی با تقویت رویکرد تعارض مشارکتی و کاهش رویکرد تعارض رقابتی، به‌طور معکوس با تعارضات روابط تیمی مرتبط است؛ به عبارت دیگر، ذهن‌آگاهی می‌تواند به کاهش اختلافات در تیم‌ها و ارتقای ارتباطات مثبت میان اعضا کمک کند. زمانی که خواسته‌های شغلی در تیم‌ها بالا باشد، ذهن‌آگاهی تیمی تأثیر مستقیم بیشتری بر افزایش استفاده از رویکرد تعارض مشارکتی دارد. باین‌حال، تأثیر غیرمستقیم ذهن‌آگاهی تیمی بر کاهش تعارضات در روابط تیمی، از طریق رویکرد مشارکتی، ممکن است تضعیف شود. این یافته‌ها نشان می‌دهند که ذهن‌آگاهی تیمی به‌عنوان یک عامل کلیدی می‌تواند به بهبود مدیریت تعارض و افزایش کارایی تیمی کمک کند، به شرط آنکه شرایط شغلی و میزان تقاضاهای تیمی به‌درستی مدیریت شود.

دنگ و همکاران^۲ (۲۰۲۰) به تأثیر مدیریت تعارض بر ارتباطات خانوادگی و محیط کاری پرداخته‌اند. این مطالعه نشان می‌دهد که ارتباطات شکل‌گرفته در محیط کار در تعامل با ارتباطات خانوادگی می‌تواند بر میزان تعارض در محیط کار تأثیرگذار باشد. بر اساس این نظریه، زمانی که افراد از حمایت قوی در محیط خانوادگی برخوردار باشند و روابط مشارکتی در سازمان نیز تقویت شود، میزان تعارض در محیط کار کاهش می‌یابد. این شرایط به ایجاد فضایی آرام‌تر و سازنده‌تر کمک کرده و مدیریت تعارض در محیط کاری را ساده‌تر می‌سازد. این یافته‌ها تأکید دارند که هم‌افزایی بین حمایت خانوادگی و تعاملات مثبت سازمانی، نقشی کلیدی در کاهش تنش‌ها و بهبود مدیریت محیط کار ایفا می‌کند. ایجاد چنین فضایی می‌تواند به افزایش بهره‌وری و بهبود کیفیت زندگی کاری کارکنان منجر شود.

^۱ Ni et al.

^۲ Deng et al.

شی و همکاران^۱ (۲۰۲۱) در پژوهش خود در زمینه تعارضات سازمانی نشان دادند که نقش مرجع تصمیم‌گیری از طریق افزایش رضایت شغلی می‌تواند تأثیر مثبتی بر کاهش تعارضات سازمانی داشته باشد. زمانی که کارکنان از سطح بالایی از قدرت تصمیم‌گیری برخوردار باشند، تعارضات در سازمان کمتر به چشم می‌آید و فرآیند تصمیم‌گیری با خطاهای کمتری همراه خواهد بود. با این حال، این اختیارات گسترده می‌تواند به عنوان یک شمشیر دو لبه عمل کند و در برخی موارد مشکلات جدیدی ایجاد نماید. به علاوه، تعارضات در سازمان به موضوعاتی همچون جنبه‌های اجتماعی و رفتار شهروندی سازمانی نیز مرتبط است. این مطالعه نشان می‌دهد که رضایت شغلی بالا نه تنها به بهبود رفتارهای مثبت کارکنان کمک می‌کند، بلکه به طور مستقیم سطح تعارضات را نیز کاهش می‌دهد؛ بنابراین، تقویت رضایت شغلی می‌تواند یک راهبرد مؤثر برای کاهش تعارضات و بهبود عملکرد کلی سازمان باشد. لیائو و همکاران^۲ (۲۰۱۹) در پژوهش خود به ارتباط میان مدیریت تعارض و رضایت شغلی پرداخته‌اند. آن‌ها گزارش کرده‌اند که کارکنانی که از رضایت شغلی بالاتری برخوردارند، تمایل بیشتری به استفاده از شیوه‌های اثربخش حل تعارض نظیر همکاری، تشریک مساعی و راه حل‌گرایی دارند. این شیوه‌ها به بهبود تعاملات میان افراد و کاهش تعارض‌های موجود در سازمان کمک می‌کنند. این نظریه همچنین تأکید دارد که مدیریت تعارض تا حد زیادی به نقشی که افراد در سازمان ایفا می‌کنند وابسته است. به طور خاص، افرادی که در مدیریت عالی سازمان فعالیت می‌کنند، معمولاً از رویکردهای رویارویی و سازش برای حل تعارضات استفاده می‌کنند. این رویکردها نه تنها به حل تعارضات کمک می‌کنند، بلکه زمینه‌ای برای بهبود رضایت شغلی و افزایش اثربخشی سازمانی فراهم می‌سازند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد که ایجاد محیطی که رضایت شغلی را تقویت کند، می‌تواند تأثیر مثبتی بر مدیریت تعارض داشته باشد و سازمان را به سمت عملکرد بهتر و تعاملات سازنده‌تر سوق دهد.

گرند^۳ (۲۰۲۰) در مطالعه خود مدیریت تعارض را بررسی کرد. توسعه مهارت‌های ارتباطی در حل تعارض‌های سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیران برای موفقیت در انجام وظایف خود باید از مهارت‌های ارتباطی برخوردار باشند. بسیاری از مسائل و مشکلات حاکم بر سازمان از بافت نادرست ارتباطی و عدم توجه به ظرایف ارتباطات سازمانی بود. ارتباطات سازمان در تعارض توانایی سبب ایجاد تحرک و پویایی در سازمان و موفقیت در رسیدن به هدف می‌شود. این ارتباط قادر به ایجاد راه حل در رسیدن به هدف‌های سازمان است.

ابو الانیان^۴ (۲۰۱۰) در پژوهشی که به بررسی رابطه عدالت سازمانی با رضایت شغلی در کشور اردن پرداخته است، نتایج نشان می‌دهد که میان سن پاسخ‌دهندگان و ادراک آن‌ها از عدالت سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین، یافته‌ها حاکی از آن است که عدالت سازمانی به طور کلی با رضایت شغلی رابطه مثبت دارد، به این معنا که افزایش ادراک از عدالت سازمانی در محیط کار می‌تواند سطح رضایت شغلی کارکنان را بهبود بخشد. علاوه بر این، تمام ابعاد عدالت سازمانی، شامل عدالت توزیعی، رویه‌ای و تعاملی، با رضایت شغلی ارتباط مثبتی نشان داده‌اند. این نتایج نشان می‌دهد که رعایت اصول عدالت در توزیع منابع، تصمیم‌گیری‌ها و تعاملات سازمانی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی کارکنان کمک کند و تأثیر مثبتی بر انگیزه و بهره‌وری آنان داشته باشد.

مطالعه گرند^۵ (۲۰۱۹) تحت عنوان آزمون تعارض کار - خانواده حمایت سازمانی و سلامت کارکنان به تجزیه و تحلیل اثر دو نوع تعارض کار خانواده و حمایت سازمانی در کارکنان مهاجر و سلامت روانی است. نتایج نشان داد بین تعارض کار و خانواده با افسردگی و اضطراب رابطه وجود دارد و تعارض خانواده - کار با سلامت کارکنان رابطه وجود دارد. حمایت سازمانی اثرات قابل توجهی در رفاه و تعارض داشتند، با این حال، حمایت سازمانی اثرات بهزیستی جنگ در خارج از کشور را تحت پوشش قرار نمی‌دهد. اگرچه اغلب بین حمایت سازمانی با کاهش تعارض خانواده کار در مهاجران خارج از کشور رابطه وجود دارد (به عنوان مثال، اشتغال همسر، امکان تحصیل برای کودکان، برنامه‌هایی برای حفظ کارکنان با کیفیت بالا) و برای هر دو نوع تعارض ضروری است. در نهایت، این مطالعه نشان می‌دهد که انواع غیررسمی از حمایت سازمانی (به عنوان مثال، تصور این که سازمان بازندگی شخصی فرد در ارتباط است) برای موفقیت در خارج از کشور بالارزش هستند و در برنامه‌های خارج از کشور گنجانیده شده است.

¹ Shi et al.

² Liao et al.

³ Grand

⁴ Abu Elanian

⁵ Grand

آلموست^۱ (۲۰۲۱) در پژوهشی به دسته‌بندی تعارض‌ها در محیط کار پرداخت. این پژوهش تعارضات سازمانی را به چهار سطح اصلی تقسیم‌بندی کرده است: تعارض درون‌فردی، بین‌فردی، بین‌گروهی و درون‌گروهی. در این میان، تعارض‌های بین‌فردی که شامل روابط منفی و تعارض‌آمیز با سرپرستان و همکاران است، به‌عنوان یکی از اشکال اصلی این نوع تعارض شناخته شده‌اند. این روابط نه تنها بر تعاملات کاری تأثیر منفی می‌گذارند، بلکه به‌عنوان عوامل استرس‌زای کلیدی در محیط‌های کاری شناسایی شده‌اند. یافته‌های این پژوهش بر اهمیت شناسایی و مدیریت مؤثر این تعارضات برای کاهش استرس کارکنان و بهبود فضای کاری تأکید دارد.

مواد و روش پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و به لحاظ روش جزء پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه معلمان ابتدایی استان کردستان، به‌ویژه در شهر سنندج و دو ناحیه آموزشی ۱ و ۲ می‌باشد. تعداد معلمان ابتدایی در ناحیه ۱ برابر با ۹۰۰ نفر و در ناحیه ۲ برابر با ۵۷۵ نفر است. این تعداد معلمان از بخش‌های مختلف آموزشی استان کردستان انتخاب شده‌اند که نمایانگر گستردگی و تنوع شرایط آموزشی در این منطقه است. با توجه به این‌که پژوهش در سطح معلمان ابتدایی انجام می‌شود، جامعه آماری به‌طور خاص بر معلمان فعال در دوره ابتدایی این استان متمرکز است. برای تعیین حجم نمونه آماری و انتخاب گروه‌های نمونه از نمونه‌گیری تصادفی استفاده شده است. بر اساس این جدول، حجم نمونه آماری این پژوهش برابر با ۳۰۵ نفر تعیین شده است. از مجموع ۳۰۵ نفر نمونه، تعداد ۳۰۵ نفر نمونه، ۱۵۳ نفر مرد و ۱۵۲ نفر زن بودند. برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌های موردنیاز در این پژوهش از سه پرسش‌نامه معتبر زیر استفاده شد. نخست: پرسش‌نامه تضاد شغل برای شناسایی علائم و نشانه‌های تضاد شغلی در میان معلمان ابتدایی طراحی شده است. این پرسش‌نامه دارای ۲۰ گویه است که بر اساس مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت تنظیم شده‌اند. مقیاس لیکرت معمولاً برای اندازه‌گیری نگرش‌ها، افکار یا احساسات افراد به کار می‌رود و در این پژوهش برای سنجش شدت تضاد شغلی از آن استفاده خواهد شد. معلمان در مدرسه این پرسش‌نامه را تکمیل خواهند کرد و با توجه به پاسخ‌های آنان، علائم و نشانه‌های موجود در رابطه با تضاد شغلی شناسایی و بررسی می‌شود. این پرسش‌نامه توسط آندرو دوبرین (۱۹۸۵) طراحی و ارائه گردیده است و در پژوهش‌های مختلف به‌عنوان ابزاری معتبر برای ارزیابی تضاد شغلی به کار رفته است. در پژوهش علی‌آبا علاوه بر این، پایایی ابزار نیز با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ به میزان ۰٫۹۰ محاسبه شد که نشان‌دهنده اعتمادپذیری بالای ابزار است. دوم، پرسش‌نامه حل تضاد پرسش‌نامه حل تضاد با هدف بررسی روش‌ها و شیوه‌های حل تضاد در میان افراد طراحی شده است. این پرسش‌نامه شامل ۳۰ گویه است که به پنج خرده‌مقیاس تقسیم می‌شود: اجتناب، سازش، اجبار، مذاکره و حل مسئله. هر یک از این خرده‌مقیاس‌ها به‌منظور بررسی نحوه مواجهه افراد با تضاد و چگونگی انتخاب شیوه‌های مختلف برای حل آن به کار می‌روند. این ابزار به‌ویژه برای ارزیابی توانایی‌ها و رویکردهای مختلف افراد در مدیریت تضاد و جست‌وجوی راه‌حل‌های مؤثر در موقعیت‌های مختلف مفید است. پرسش‌نامه حل تضاد در این پژوهش به‌منظور درک بهتر شیوه‌های مختلف مواجهه با تضاد در میان معلمان و شناسایی میزان کاربرد هر یک از این شیوه‌ها استفاده خواهد شد. سوم: پرسش‌نامه مدیریت تضاد ارتباط سازمانی^۲ این پرسش‌نامه دارای ۳۰ گویه است و توسط ویلسون (۱۹۹۳) طراحی شده است. این ابزار به‌منظور ارزیابی روش‌ها و شیوه‌های مدیریت تضاد در محیط‌های سازمانی و ارتباطات میان افراد در سازمان‌ها به کار می‌رود. روایی و پایایی این پرسش‌نامه در مطالعات مختلف مطلوب گزارش شده است.

از لحاظ متغیرهای جمعیت شناختی: تعداد ۱۴۵ نفر (۴۷٫۵ درصد) از مشارکت‌کنندگان در پژوهش در ناحیه ۱ و ۱۶۰ نفر (۵۲٫۵ درصد) در ناحیه ۲ خدمت کرده بودند ۵۴٫۸ درصد از مشارکت‌کنندگان رسمی، ۲۴٫۹ درصد پیمانی و ۲۰٫۳ درصد از مشارکت‌کنندگان حق‌التدریس بوده‌اند. ۱۰٫۲ درصد از مشارکت‌کنندگان مدرک کاردانی، ۴۷٫۲ درصد کارشناسی، ۳۲٫۸ درصد کارشناسی ارشد و ۹٫۸ درصد از مشارکت‌کنندگان دکترا داشته‌اند. ۲۰ درصد از مشارکت‌کنندگان بین ۱ تا ۵ سال، ۱۵٫۷ درصد بین ۶ تا ۱۰ سال، ۱۵٫۷

^۱ Almost

^۲ Organizational communication Conflict Insutrumnt

^۳ Conflict Management

درصد بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۱۸ درصد بین ۱۶ تا ۲۰ سال، ۱۴٫۱ درصد بین ۲۱ تا ۲۵ سال و ۱۶٫۴ درصد بالای ۲۶ سال سابقه کار داشته‌اند.

بحث و ارائه یافته‌ها

برای بررسی و تحلیل دقیق داده‌های حاصل از پرسشنامه که سطح تضادهای شغلی در مدرسه را اندازه‌گیری می‌کند از آزمون آماری t تک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگی خطای استاندارد	T	درجه آزادی	معنی‌داری
تضادهای شغلی	۳۰۵	۳۶۰۴۹	۹۸۸۰۲	۰۰۵۶۵۷	۱۰۶۹۲	۳۰۴	۰۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

معلمان معتقد بودند که تضادهای شغلی در مدرسه به‌طور میانگین در سطح بالایی قرار دارد. با توجه به آنکه سطح معنی‌داری نیز از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که متغیر تضادهای شغلی در شرایط مطلوبی قرار دارد. همچنین با توجه به اینکه میانگین متغیر تضادهای شغلی از عدد متوسط ۳ بیشتر است، در نتیجه می‌توان عنوان کرد تضادهای شغلی در مدرسه به‌طور میانگین در سطح بالایی قرار دارد.

فرضیه: معلمان از روش‌های خاصی مانند گفتگو و مذاکره برای حل تعارضات شغلی در محیط مدرسه استفاده می‌کنند.

جدول ۲- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگی خطای استاندارد	T	درجه آزادی	معنی‌داری
حل تعارضات شغلی	۳۰۵	۱۹۶۴۷	۵۸۷۰۳	۰۰۳۳۶۱	-۳۰۸۰۰	۳۰۴	۰۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

با توجه به آنکه سطح معنی‌داری متغیر حل تعارضات شغلی از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که متغیر حل تعارضات شغلی در شرایط مطلوبی قرار دارد و گفتگو و مذاکره برای حل تعارضات شغلی در محیط مدرسه مناسب است.

فرضیه: معلمان در مواجهه با تعارضات شغلی در ارتباطات سازمانی، از شیوه‌های خاصی مانند مدیریت ارتباطات و استفاده از میانجی‌گری بهره می‌گیرند.

برای بررسی و تحلیل دقیق داده‌های حاصل از پرسشنامه که مدیریت تعارض ارتباطات در مدرسه را اندازه‌گیری می‌کند از آزمون آماری t تک نمونه‌ای استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۳- نتایج آزمون t تک نمونه‌ای

متغیر	نمونه	میانگین	انحراف استاندارد	میانگی خطای استاندارد	T	درجه آزادی	معنی‌داری
مدیریت تعارض ارتباطات	۳۰۵	۲۰۸۹۹	۶۸۹۴۲	۰۰۳۹۴۸	-۲۳۰۵۳	۳۰۴	۰۰۰۰

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

با توجه به آنکه سطح معنی‌داری متغیر مدیریت تعارض ارتباطات از ۰/۰۵ کوچک‌تر است، بنابراین می‌توان ادعا کرد که متغیر مدیریت تعارض ارتباطات در شرایط مطلوبی قرار دارد و استفاده از میانجی‌گری برای مدیریت تعارض ارتباطات در محیط مدرسه مناسب ناست.

تحلیل عاملی تأییدی ابزار

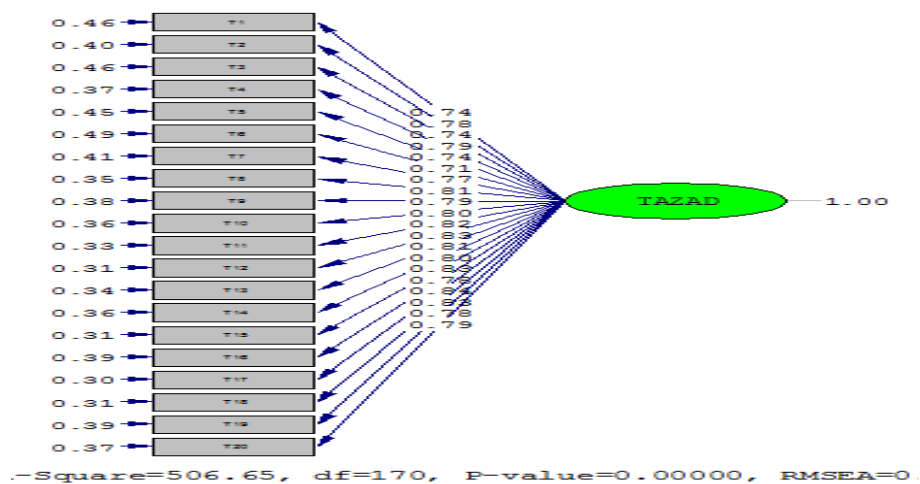
نتایج تحلیل عاملی تأییدی برای هر یک از متغیرهای پژوهش به‌صورت جداگانه ارائه شده است. هدف از این تحلیل، کاهش تعداد متغیرها و تعریف آن‌ها به‌عنوان متغیرهای مکنون است.

جدول ۴- شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری تضاد شغل

عامل	CHI-SQUARE	Df	P-VALUE	RMSEA
تضاد شغل	۵۰۶/۶۵	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۰۶۱

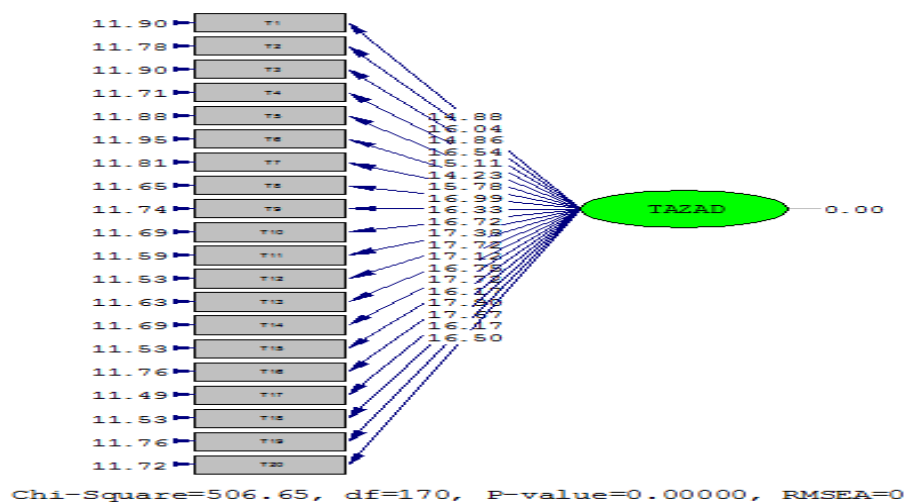
(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

نتایج تخمین که در ذیل نمودار و جدول فوق مورد اشاره قرار گرفته است، حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۵۰۶/۶۵ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین این مقدار نشان از خوبی برازش دارد. از آنجایی که حد مجاز RMSEA، ۰/۰۸ بوده و RMSEA در مدل به دست آمده برابر با ۰/۰۶ است و کوچک‌تر از حد مجاز، پس این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد. هر چه این مقدار کمتر باشد مدل دارای برازش بهتری است.



نمودار ۱- مدل اندازه‌گیری تضاد شغل در حالت تخمین استاندارد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)



نمودار ۲- مدل اندازه‌گیری تضاد شغل در حالت عدد معناداری

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری تضاد شغل را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. همان‌گونه که در مدل فوق مشاهده می‌شود، عدد معناداری سؤالات پژوهش بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، در نتیجه رابطه موجود در مدل معنادار است.

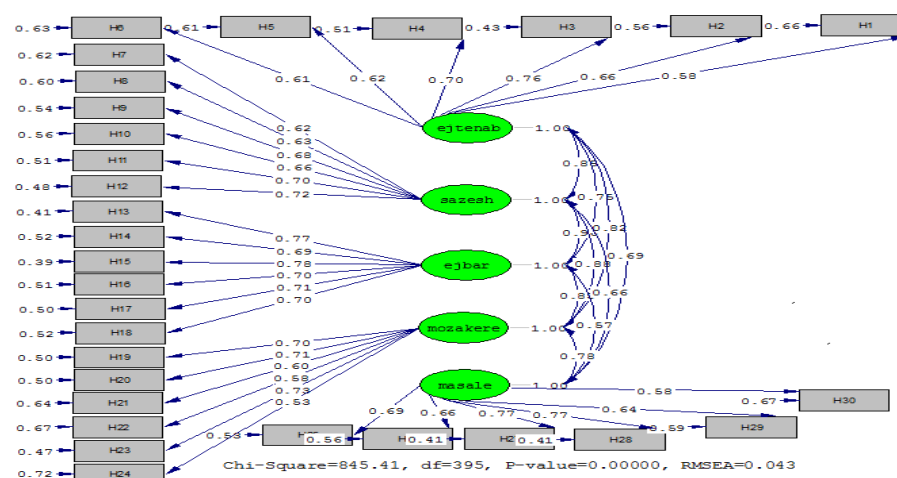
تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه حل تضاد

جدول ۵- شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری حل تضاد

عامل	CHI-SQUARE	Df	P-VALUE	RMSEA
حل تضاد	۸۴۵/۴۱	۳۹۵	۰/۰۰۰	۰/۰۴۳

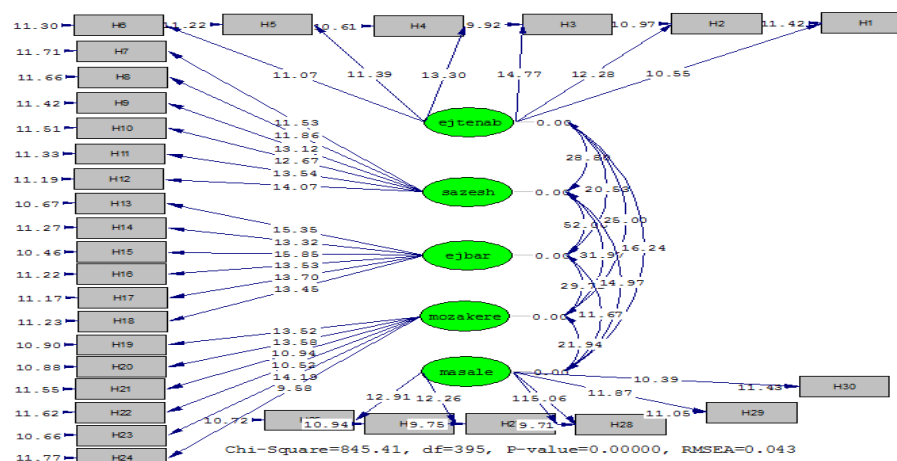
(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

نتایج تخمین که در ذیل نمودار و جدول فوق مورد اشاره قرار گرفته است، حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۱۳۹۳/۳۳ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین مقدار که نشان از خوبی برازش دارد. از آنجایی که حد مجاز RMSEA، ۰/۰۴ بوده و RMSEA در مدل به دست آمده برابر با ۰/۰۴ است و برابر حد مجاز، پس این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد.



نمودار ۳- مدل اندازه‌گیری حل تضاد در حالت تخمین استاندارد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)



نمودار ۴- مدل اندازه‌گیری حل تضاد در حالت عدد معناداری

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

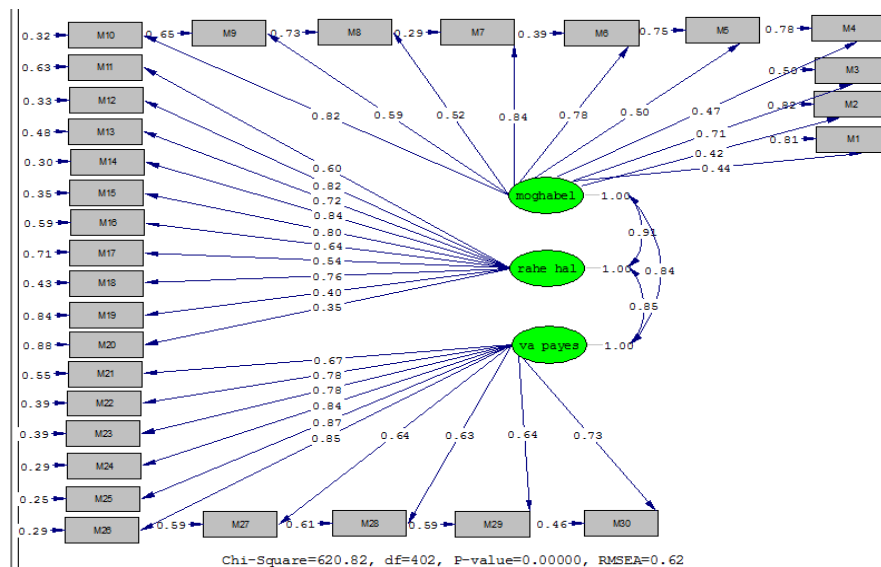
خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری حل تضاد را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. همان گونه که در مدل فوق مشاهده می‌شود، عدد معناداری سؤالات پژوهش بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، در نتیجه رابطه موجود در مدل معنادار است.

جدول ۶- شاخص‌های مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری مدیریت تضاد

عامل	CHI-SQUARE	Df	P-VALUE	RMSEA
مدیریت تضاد	۵۰۶/۶۵	۱۷۰	۰/۰۰۰	۰/۰۶۱

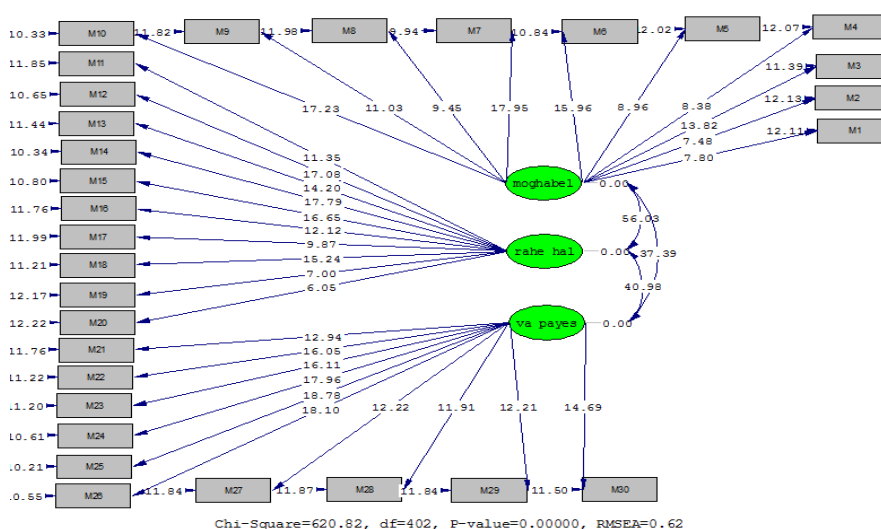
(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

نتایج تخمین که در ذیل نمودار و جدول فوق مورد اشاره قرار گرفته است، حاکی از مناسب بودن مدل است. با توجه به خروجی لیزرل مقدار χ^2 محاسبه شده برابر با ۱۱۶/۵۶ است. پایین بودن میزان این شاخص نشان‌دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی با داده‌های مشاهده شده تحقیق است. همچنین مقدار که نشان از خوبی برازش دارد، از آنجایی که حد مجاز RMSEA، ۰/۰۶ بوده و RMSEA در مدل به دست آمده برابر با ۰/۰۶ است و برابر حد مجاز، پس این مقدار نیز نشان از خوبی برازش دارد.



نمودار ۵- مدل اندازه‌گیری مدیریت تضاد در حالت تخمین استاندارد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)



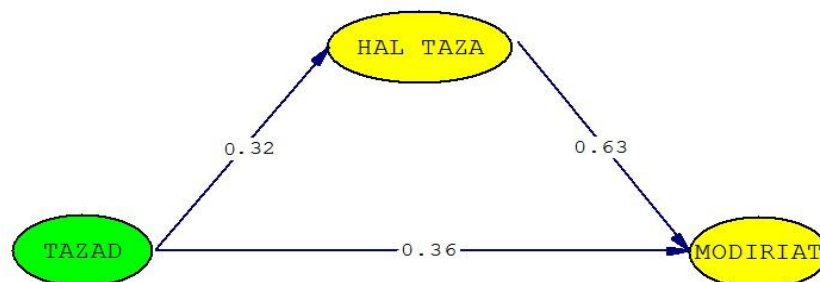
نمودار ۶- مدل اندازه‌گیری مدیریت تضاد در حالت عدد معناداری

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

خروجی فوق قسمت معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده مدل اندازه‌گیری حل تضاد را نشان می‌دهد. چنانچه عدد معناداری بزرگ‌تر از ۱/۹۶ یا کوچک‌تر از ۱/۹۶- باشد رابطه موجود در مدل پژوهش معنادار خواهد بود. همان‌گونه که در مدل فوق مشاهده می‌شود، عدد معناداری سؤالات پژوهش بزرگ‌تر از ۱/۹۶ است، در نتیجه رابطه موجود در مدل معنادار است.

بررسی مدل ساختاری پژوهش

در این بخش بر اساس اطلاعات فراهم آمده به بررسی مدل ساختاری پژوهش پرداخته شده است.



Chi-Square=7241.11, df=3077, P-value=0.00000, RMSEA=0.63

نمودار ۷- مدل ساختاری پژوهش در حالت تخمین استاندارد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

در مدل ساختاری پژوهش با استفاده از مدل معادلات ساختاری، اولاً خروجی نرم‌افزار نشان‌دهنده مناسب بودن مدل ساختاری برازش یافته برای آزمون فرضیات هستند، چراکه $3 \leq (\chi^2/df)$ است، بنابراین مقدار χ^2 مقدار مناسب و پایینی است. همچنین میزان RMSEA کمتر از ۰/۰۷ نیز نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری است.

جدول ۷- شاخص‌های برازش مدل

شاخص	میزان برازش	نتیجه
NFI	۰/۸۷	تأیید
CFI	۰/۸۵	تأیید
IFI	۰/۸۵	تأیید
GFI	۰/۹۵	تأیید
AGFI	۰/۹۲	تأیید

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

در جدول فوق پنج شاخص مهم برازش مدل آورده شده است. مقدار NFI و IFI و CFI باید بین ۰/۸۵ و ۰/۹۰ قرار داشته باشند تا مدل از برازش قابل قبولی برخوردار باشد و همان‌طور که مشاهده می‌شود این سه شاخص در این بازه قرار دارند و این نشان‌دهنده برازش مناسب مدل است. همین‌طور GFI و AGFI که تعدیل گر شاخص GFI است باید بیشتر از ۰/۹ باشد (هر چه به عدد یک نزدیک‌تر باشند، مدل داده‌ها برازش بهتری دارد). همان‌گونه که مشاهده می‌شود، مقدار به‌دست‌آمده برای این شاخص‌ها بالاتر از ۰/۹ است و این نشان‌دهنده برازش خوب مدل است.

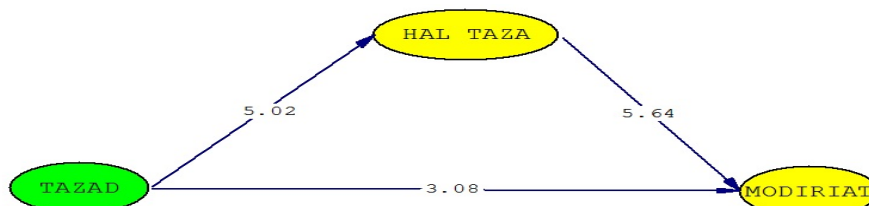
جدول ۸- ضرایب مسیر در حالت تخمین استاندارد

ضرایب مسیر	متغیرها
۰/۵۴	تضاد شغل <-----> حل تضاد <-----> مدیریت تضاد
۰/۳۲	تضاد شغل <-----> حل تضاد
۰/۳۶	تضاد شغل <-----> مدیریت تضاد
۰/۶۳	حل تضاد <-----> مدیریت تضاد

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

جدول فوق نیز ضرایب مسیر به‌دست‌آمده مدل ساختاری رابطه تضاد شغل با مدیریت تضاد با نقش میانجی حل تضاد را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. لازم به ذکر است، ضرایب مسیر در تخمین استاندارد باید از عدد ۰/۳ بزرگ‌تر و از ۰/۳- کوچک‌تر

باشد. همان گونه که مشاهده می شود در نمودارهای زیر ضرایب مسیر برای تمامی متغیرها در این بازه (از عدد $0/3$ بزرگ تر و از $0/3$ -) قرار دارد و این نشان دهنده برازش خوب مدل در حالت تخمین استاندارد است.



Chi-Square=7241.11, df=3077, P-value=0.00000, RMSEA=0.63

نمودار ۸- مدل ساختاری پژوهش در حالت عدد معناداری

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

نمودار فوق نیز معناداری ضرایب و پارامترهای به دست آمده تضاد شغل با مدیریت تضاد با نقش میانجی حل تضاد را نشان می دهد. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد $1/96$ بزرگ تر و از عدد $1/96$ - کوچک تر باشد. همان طور که مشاهده می شود ضریب معناداری میان تضاد شغل با مدیریت تضاد با نقش میانجی حل تضاد از عدد $1/96$ بزرگ تر بوده که در نتیجه رابطه بین متغیرها معنادار است.

جدول ۹- ضرایب مسیر در حالت عدد معناداری

متغیرها	ضرایب مسیر
تضاد شغل <-----> حل تضاد <-----> مدیریت تضاد	$3/36$
تضاد شغل <-----> حل تضاد	$5/02$
تضاد شغل <-----> مدیریت تضاد	$3/08$
حل تضاد <-----> مدیریت تضاد	$5/64$

(منبع: یافته‌های پژوهش، ۱۴۰۴)

جدول فوق نیز ضرایب مسیر به دست آمده مدل ساختاری رابطه تضاد شغل با مدیریت تضاد با نقش میانجی حل تضاد را در حالت معناداری نشان می دهد. لازم به ذکر است، ضرایب مسیر در حالت معناداری باید بزرگ تر از $1/96$ و کوچک تر از $1/96$ - باشد. همان گونه که مشاهده می شود ضرایب مسیر برای تمامی متغیرها در این بازه قرار دارند (بزرگ تر از $1/96$ و کوچک تر از $1/96$ -) و این نشان دهنده برازش خوب مدل در حالت معناداری است.

نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها

فرضیه اول: معلمان معتقدند که تضادهای شغلی در مدرسه به طور میانگین در سطح بالایی قرار دارد. نتایج با استفاده از آزمون تی تک نمونه ای نشان داد که سطح معناداری کوچک تر از $0/05$ است، در نتیجه فرضیه اول پژوهش تأیید می شود. یافته های این فرضیه با یافته های پژوهش کیلاگ و همکاران (۲۰۲۴) و سید عامری (۱۳۹۸) مطابقت دارد. باور معلمان مبنی بر وجود تضادهای شغلی سطح بالاست. این نتیجه می تواند به تبیین نقش تضادهای وظیفی و فشارهای نقش در مدل های تضاد نقش مرتبط باشد. از منظر نظریه های تعارض نقش، این تضادها می تواند ناشی از هم زمانی تقاضاهای متضاد از سوی همکاران، دانش آموزان و مدیران باشد که به سردرگمی و کاهش وضوح نقش منجر می شود. این وضع همچنین با نظریه فشار سازمانی و تئوری سازگاری ساختاری هم خوان است که می گوید بی ثباتی در انتظارات و عدم توازن میان منابع و وظایف باعث تجربه و شکل گیری تعارض های شغلی می شود. نتیجه بیانگر این است که محیط مدرسه نیازمند بازنگری در تفکیک وظایف، روشن سازی نقش ها و فراهم ساختن کانال های پشتیبانی است تا سطح تضادهای زمینه ای کاهش یابد. این وضعیت می تواند به بهبود رضایت شغلی، کاهش استرس و حفظ انگیزه معلمان منجر شود و از منظر سرمایه انسانی بهبود عملکرد آموزشی و ثبات تیمی را تقویت کند.

فرضیه دوم: معلمان از روش‌های خاصی مانند گفتگو و مذاکره برای حل تعارضات شغلی در محیط مدرسه استفاده می‌کنند. نتایج با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که سطح معناداری کوچک‌تر از $0/05$ است، در نتیجه فرضیه دوم پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش و به آفرین (۱۴۰۱) مطابقت دارد. تفسیر این فرضیه با نظریه‌های فرایند ارتباطات سازمانی و مدیریت تعارض سازگار است. گفت‌وگو و مذاکره به عنوان ابزارهای میان فردی در حل تعارض، منجر به بازتولید مفاهیم، تبادل دیدگاه‌ها و ایجاد توافقی‌های عملی می‌شود که به تثبیت روابط حرفه‌ای و جلوگیری از تشدید مناقشات کمک می‌کند. از منظر نظریه‌های مذاکراتی، فرایندهای اعتبارسنجی، هم‌سویی منافع و استفاده از توافقی‌های سطحی یا بلندمدت می‌تواند به کاهش هزینه‌های روانی و زمانی تعارض‌ها بیانجامد. همچنین این یافته می‌تواند به عنوان نشانه‌ای از وجود فرهنگ گفت‌وگوی باز در محیط مدرسه دیده شود که نقش مهمی در ایجاد گفت‌وگوی سازنده، تقویت اعتماد و تقاضا از مدیران برای پشتیبانی ارتباطی ایفا می‌کند. در نتیجه، توسعه مهارت‌های ارتباطی، فشرده‌سازی کانال‌های گفت‌وگو و آموزش فرایندهای مذاکره می‌تواند کارایی تصمیم‌گیری را ارتقا دهد و با حفظ انسجام تیمی همراه باشد.

فرضیه سوم: معلمان در مواجهه با تعارضات شغلی در ارتباطات سازمانی، از شیوه‌های خاصی مانند مدیریت ارتباطات و استفاده از میانجی‌گری بهره می‌گیرند. نتایج با استفاده از آزمون تی تک نمونه‌ای نشان داد که سطح معناداری کوچک‌تر از $0/05$ است، در نتیجه فرضیه سوم پژوهش تأیید می‌شود. یافته‌های این فرضیه با یافته‌های پژوهش آلموست (۲۰۲۱)، گرنت (۲۰۱۹) و سید عامری (۱۳۹۸)، مطابقت دارد. این یافته با چارچوب‌های مدیریت ارتباطات سازمانی و میانجی‌گری تعارض همسو است که بر اهمیت وجود سازوکارهای رسمی برای مدیریت انتقالات اطلاعات، جلوگیری از سوء تفهیم و کاهش شکاف‌های ارتباطی تأکید می‌کند. استفاده از میانجی‌گری به عنوان رویکردی خنثی برای حل و فصل اختلافات می‌تواند به حفظ ادراک عادلانه، ایجاد فضایی برای بیان دیدگاه‌های گوناگون و یافتن راه‌حل‌های پذیرش پذیر برای طرفین کمک کند. در نتیجه، توسعه مدل‌های ارتباطی منسجم، تعریف نقش‌های میانجی‌گر و آموزش فرایندهای میانجی‌گری می‌تواند به بهبود کارایی سازمانی، کاهش تنش‌های داخلی و تسهیل فرایند تصمیم‌گیری‌های مدرسه منجر شود.

امروزه یکی از چالش‌های اصلی منابع انسانی در نظام آموزش و پرورش، حفظ، نگهداری و ایجاد انگیزه در معلمان است. بیشتر اصلاحات آموزشی در دنیا روی کیفیت تدریس معلمان متمرکز است. هم سازمان و هم معلم به منظور اثربخشی و ایجاد انگیزه و درگیر کردن معلمان و تربیت دانش آموزان خلاق و مفید برای جامعه، باید رفتارهایی را از خودشان نشان دهند. یکی از متغیرهایی که تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهره‌وری نیروی انسانی دارد، متغیر تضاد شغلی است (Khanifar et al., 2020). در مدارس، معلمان به عنوان اصلی‌ترین عناصر اجرایی آموزش، به طور مداوم با تعارضات مختلفی مواجه می‌شوند که می‌تواند بر کیفیت آموزش و روابط کاری آن‌ها تأثیر منفی بگذارد. این تعارضات ممکن است ناشی از اختلاف در نقش‌ها، وظایف شغلی، یا تفاوت در نگرش‌ها و ارزش‌های فردی باشد. نحوه حل و مدیریت این تعارضات از اهمیت بالایی برخوردار است، زیرا می‌تواند به کاهش تنش‌ها، افزایش رضایت شغلی و بهبود محیط کاری منجر شود. تعارضات شغلی و بین فردی می‌توانند به طور مستقیم بر عملکرد معلمان تأثیر منفی بگذارند. با شناسایی و مدیریت صحیح این تعارضات، امکان ارتقای عملکرد معلمان و بهبود محیط کاری آنان فراهم می‌شود. از سوی دیگر، وجود تعارضات حل نشده در محیط آموزشی نه تنها کیفیت آموزش را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند به افزایش استرس در میان معلمان و دانش‌آموزان منجر شود. این پژوهش می‌تواند به شناسایی راهکارهایی برای بهبود محیط آموزشی و کاهش تنش‌ها کمک کند، که به نوبه خود به ارتقای کیفیت آموزش منجر خواهد شد.

در این پژوهش به منظور جمع‌آوری اطلاعات میدانی از پرسشنامه استفاده گردید، در نتیجه ممکن است برخی از معلمان از ارائه پاسخ واقعی خودداری کرده و پاسخ غیرواقعی داده باشند. نتایج این پژوهش محدود به معلمان شهر سنج است و در تعمیم نتایج به معلمان شهرهای سایر استان‌های کشور، باید جانب احتیاط رعایت شود. با وجود تلاش و جستجوی بسیار، پژوهشگر موفق به پیدا کردن پژوهشی که به طور مستقیم به بررسی رابطه این متغیرها در یک موضوع پرداخته شده باشد، نشد.

بر اساس یافته‌های این پژوهش این پیشنهادها مطرح می‌گردد: با توجه به تأیید فرضیه اول پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که معلمان می‌توانند با درک کردن احساسات دانش آموزان، آگاهی نسبت به احساسات دانش آموزان، راحت برخورد کردن با انتقاد مطروحه از جانب دانش آموزان، بیان کردن و پذیرش عقیده‌ای که مخالف با عقیده آنان باشد، اجتناب از حاضر شدن در جمع‌هایی

که غیبت و بدگویی و تخریب شخصیت دیگران در آن حاکم است و تقویت احساس تعلق معلمان به شغلشان، موجبات کاهش تضادهای شغلی در محیط کارشان را مهیا کنند. با توجه به تأیید فرضیه دوم پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که معلمان می‌توانند با جستجوی راه‌هایی که شکاف اختلافی را از بین نبرد، اجتناب از بحث کردن در خصوص موضوعات اساسی و عاطفی، بازگو کردن موارد اختلاف بدون درنگ، عقب‌نشینی از موضع خود برای دستیابی طرف مقابل به آن (کوتاه آمدن)، برای حل تعارضات شغلی در محیط مدرسه استفاده کنند. با توجه به تأیید فرضیه سوم پژوهش حاضر پیشنهاد می‌شود که معلمان می‌توانند با گوش کردن فعال، استفاده از ارتباط مؤثر، سعی در جدی نگرفتن اختلافات، سعی در هموار شدن مسیر توافق و توسعه مهارت‌های ارتباطی و ترویج انعطاف‌پذیری، در استفاده از مهارت حل تعارض میانجی‌گری بهره بگیرند.

منابع

- احمدی نیک، فاضل؛ و امامی نیک، علی. (۱۴۰۰). بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری با استرس شغلی معلمان ابتدایی شهرستان بهمنی. رویکردی نو بر آموزش کودکان، ۳(۳)، ۷۶-۸۸. doi: 10.22034/naes.2021.279020.1111
- برومند، مجتبی؛ کوثرنشین، محمدرضا؛ غلامی، بهمن. (۱۳۹۸). رابطه بین عدالت سازمانی و سبک مدیریت تعارض. فصلنامه توسعه انسانی پلیس، ۷(۵)، ۷۳. magiran.com/p825035
- به آفرین (۱۴۰۱). بررسی رابطه بین هوش هیجانی و راهبردهای مدیریت تعارض و استرس شغلی در بین معلمان مدارس ابتدایی شهرستان جاسک، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بندر جاسک.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۹). رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها، کاربردها. ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، جلد ۳، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضائیان، علی. (۱۳۸۷). مدیریت تعارض و مذاکره (مدیریت پیشرفته رفتار سازمانی). تهران: انتشارات سمت
- سید جوادین، سید رضا. (۱۳۸۶). تئوری‌های مدیریت و سازمان. جلد ۲، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- سید عامری، میرحسن. (۱۳۹۸). تبیین رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض (بین فردی) با روحیه و رضایت شغلی مربیان ورزشی در اداره تربیت بدنی شهرستان ارومیه. مجله پژوهش در علوم ورزشی، ۲۲(۱)، ۶۷-۸۰. <https://ensani.ir/fa/article/190701>
- صیادزاده، ستار. (۱۳۹۸). بررسی رابطه بین سبک‌های مدیریت تعارض و رضایت شغلی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد در رشته مدیریت بازرگانی (گرایش مالی)، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد کرمانشاه
- گل پرور، محسن، نادی، محمدعلی. (۱۳۹۸). ارزش‌های فرهنگی و انصاف: عدالت سازمانی، رضایت شغلی و ترک خدمت. فصلنامه مطالعات فرهنگی، ۳(۹)، ۲۰۷-۲۲۸. <https://www.sid.ir/paper/137062/fa>
- میر کمالی، سید محمد. (۱۳۷۸). رفتار و روابط در سازمان مدیریت. تهران: انتشارات رامین

References:

- Abu Elanain, H. M. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non- Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 29(1), 5–27. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02621711011009045>
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2021). Investigating the mechanism linking task conflict with employees' innovative work behavior. *International Journal of Conflict Management*, 32(4), 599–625. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2020-0119>
- Almadana, A., Suharnomo, S., & Perdhana, M. (2021). Can generational differences and feeling trusted improve knowledge-sharing behavior? Consequences of high-performance work systems. *Journal of Workplace Learning*, ahead-of-print. doi: 10.1108/JWL-05-2021-0058
- Almost, M. (1991). Organization Examining all kinds of Conflicts In the Organization Environment. *Human Relations*, 44, 735-746.
- Bian, J., & Qian, Y. (2019) The influence of work-family culture on employees' work engagement the mediating effect of work-family conflict. *Enterprise Economics*; 38(4), 109-115.
- Deng, G, Zhang, J. & Fan, Z. (2020). Influence of marketing channel conflicts on channel innovation capability: the mediating role of channel cohesion and the moderating role of channel network structure. *Nankai Business Review International*, 12(2), 173-193. <https://doi.org/10.1108/NBRI-11-2019-0059>
- Grand, E. (2020). Examination of Work-family Conflict, Organizational Support And Employee Health. *International Journal of Human Sciences*, 8(1), 85-99.

- Hirsch, P. B. (2020). Follow the dancing meme: intergenerational relations in the workplace. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 67-71. <https://doi.org/10.1108/JBS-02-2020-0034>
- Ho, H. C. & Yeung, D. Y. (2021). Conflict between younger and older workers: an identity-based approach. *International Journal of Conflict Management*, 32(1), 102-125. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2019-0124>
- Kundi, Y. M, Badar, K, Sarfraz, M. & Ashraf, N. (2022). Interpersonal conflict as a barrier to task performance: the mediating role of workplace deviance and the moderating role of emotional intelligence. *International Journal of Conflict Management*, 34(1), 104-124. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/IJCMA-05-2022-0093>
- Liao, E. Y, Lau, V. P, Hui, R. T. Y, & Kong, K. H. (2019). A resource-based perspective on work family conflict: Meta-analytical findings. *Career Development International*; 24(1), 37-73. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/CDI-12-2017-0236>
- Niströn, B, Gunney, S, Ergeneli, A, & Tayfur, O. (2020). T Investigating the relationship between work-family conflict and burnout of Van Holland steel company employees, Abstracts of the 10th International Conference. Sousses, Tunisia. 3, 57- 66.
- Robbins, S.P. (2018). *Organizational behavior*, New Delhi. Prentice Hall, Inc. [http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20\(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge\)%20\(2024\).pdf](http://121.121.140.173:8887/filessharing/kohasharedfolders/Organizational%20Behavior,%20Global%20Edition%20(Stephen%20Robbins,%20Timothy%20Judge)%20(2024).pdf)
- Shi, Y, Zhang, H, Xie, J, & Ma, H. (2021). Work-related use of information and communication technologies after hours and focus on opportunities: The moderating role of work family centrality. *Current Psychology*; 40(2), 639-646. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9979-3>
- Wilson, M. B. (1993). A new Method for Assessing Cook and Wall's Informal Theory of Organizational Trust: A Coast Guard Sample, (Doctoral dissertation, George Washington University), *Dissertation Abstracts International*, 54, 109.