

Investigating the Structural Model of the Impact of Empowerment on Entrepreneurship with the Mediating Role of Organizational Ambidexterity in Elementary School Teachers in Sari

Seyedeh Meraj Azimi Amraee¹, Fatemeh Soghra Sina^{2*}

1. Department of Educational Sciences, Nek.C., Islamic Azad University, Neka, Iran

2. Department of Educational Management, Nek.C., Islamic Azad University, Neka, Iran

ABSTRACT

Received: 03 Jun 2025

Accepted: 25 Oct 2025

Available Online: 22 Dec 2025

Keywords

Empowerment, Entrepreneurship,
Organizational Ambidexterity,
Teachers, Sari.

The aim of this study was to investigate the structural model of the effect of empowerment on entrepreneurship with the mediating role of organizational ambidexterity among elementary school teachers in Sari. This applied study employed a descriptive-correlational design based on Structural Equation Modeling (SEM). The statistical population included all 1,211 elementary school teachers in Sari during the 2023–2024 academic year, from which 292 teachers were selected using a random-stratified sampling method based on gender. Data were collected using three standardized questionnaires: the Empowerment Scale by Thomas and Velthouse (1996), the Organizational Ambidexterity Scale by Jansen (2006), and the Entrepreneurship Scale by Robbins and Coulter (2004). Cronbach's alpha coefficients were 0.87, 0.85, and 0.93, respectively, confirming internal reliability. Data were analyzed using the Partial Least Squares (PLS) approach with Smart PLS software. Empowerment significantly affected entrepreneurship through the mediating role of organizational ambidexterity. Empowerment had a positive and significant direct effect on entrepreneurship ($\beta = 0.617$, $t = 6.219$) and organizational ambidexterity ($\beta = 0.910$, $t = 59.165$). Organizational ambidexterity also had a positive and significant effect on entrepreneurship ($\beta = 0.336$, $t = 3.291$). The Variance Accounted For (VAF = 0.73) indicated a partial mediation effect, confirming that empowerment enhances entrepreneurship through organizational ambidexterity. The findings suggest that empowered teachers are more capable of developing entrepreneurial behaviors through organizational ambidexterity. Empowerment enhances creativity, innovation, flexibility, and problem-solving, which in turn strengthen entrepreneurial initiatives within the educational system. Therefore, fostering teacher empowerment and organizational ambidexterity is essential to achieving a dynamic, innovative, and adaptive educational environment.

How to cite:

Azimi Amraee, S. M., & Sina, F. S. (2025). Investigating the Structural Model of the Impact of Empowerment on Entrepreneurship with the Mediating Role of Organizational Ambidexterity in Elementary School Teachers in Sari. *Study and Innovation in Education and Development*, 5(4), 1-20.

* Corresponding Author:

Dr. Fatemeh Soghra Sina

E-mail: fa.sina@iau.ac.ir



© 2025 the authors. Published by Institute for Knowledge, Development, and Research.

This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) License.

EXTENDED ABSTRACT

INTRODUCTION

In contemporary educational systems, *entrepreneurship* has emerged as a key driver of innovation, adaptability, and growth. As schools increasingly operate in dynamic, knowledge-based environments, cultivating entrepreneurial behavior among teachers has become crucial for improving educational quality and fostering social development. Teachers who perceive themselves as *empowered*—that is, capable of making autonomous decisions, applying creativity, and influencing their professional environment—are more likely to exhibit innovative and entrepreneurial behaviors (10).

Empowerment is not merely a motivational construct but a multidimensional psychological and structural process that enhances the sense of competence, autonomy, meaning, and impact in the workplace (3). In the educational context, empowerment enables teachers to translate their creative ideas into innovative teaching strategies, thereby linking empowerment to organizational entrepreneurship (2). Meanwhile, *organizational ambidexterity*—the simultaneous capacity to exploit existing knowledge while exploring new opportunities—has been identified as a crucial mechanism through which empowerment can foster entrepreneurship (4).

Recent studies highlight that empowerment enhances teachers' capacity to balance stability and change by encouraging both exploration and exploitation behaviors (18). This balance represents the essence of organizational ambidexterity, which allows teachers to apply proven pedagogical practices while also experimenting with new educational models and technologies (5). Schools characterized by such ambidextrous capabilities are more resilient, innovative, and adaptable to changes in the educational landscape (6).

According to (11), organizational ambidexterity mediates the relationship between empowerment and entrepreneurship, emphasizing that empowered employees are more willing to take risks, experiment with new methods, and engage in creative problem-solving. Similarly, (16) found that knowledge sharing and organizational trust serve as reinforcing mechanisms linking empowerment to ambidextrous innovation. Within schools, when administrators trust and empower teachers, they not only stimulate individual innovation but also create collective learning environments conducive to entrepreneurship.

Furthermore, empowerment acts as a strategic resource that strengthens *psychological ownership* and professional confidence among teachers, thereby enhancing their readiness to engage in entrepreneurial initiatives (7). Studies in higher education have

confirmed that psychological empowerment significantly affects both individual creativity and organizational entrepreneurship (9). These findings resonate with the argument of (13), who demonstrated that transformational leadership enhances entrepreneurship primarily through fostering organizational ambidexterity—a relationship that also holds in educational organizations.

Empirical evidence also supports that empowered teachers are more likely to create and implement innovative educational methods, improve classroom engagement, and contribute to school development (22). In particular, empowerment increases intrinsic motivation, fosters proactive learning, and builds a sense of accountability, all of which are key components of entrepreneurial behavior (21). Moreover, empowerment enhances teachers' ability to utilize information technologies for creative teaching practices, thus enabling digital forms of entrepreneurship (15).

From a theoretical standpoint, the dynamic capabilities framework offers a robust lens to interpret this relationship. The framework suggests that organizations must continually adapt by leveraging both *exploitation* of existing competencies and *exploration* of new opportunities (5). In schools, empowerment functions as a dynamic capability that enables teachers to sense opportunities, seize innovations, and transform pedagogical processes. Through ambidexterity, teachers achieve equilibrium between tradition and innovation—an essential condition for sustainable educational entrepreneurship (14).

Despite the extensive literature on empowerment and entrepreneurship, few studies have examined how ambidexterity mediates this relationship in educational settings. For example, (19) demonstrated that empowerment influences teachers' creativity through ambidexterity, but this evidence remains limited in scope and context. Similarly, (10) showed that ambidextrous schools achieve higher organizational entrepreneurship via teachers' productive behaviors. However, research in the Iranian educational context remains scarce, highlighting the necessity to develop an empirical model explaining these interactions.

Therefore, the present study aimed to investigate the structural model of the impact of empowerment on entrepreneurship with the mediating role of organizational ambidexterity among elementary school teachers in Sari. This research integrates insights from psychological empowerment theory, dynamic capability theory, and organizational learning perspectives (1, 12, 24).

METHODS AND MATERIALS

This study adopted an applied, descriptive-correlational design using Structural Equation Modeling (SEM). The population included all elementary school teachers in Sari during the academic year 2023–2024, totaling 1,211 teachers. Based on the Krejcie–Morgan sampling table, a sample of 292 teachers was selected using stratified random sampling by gender.

Three standardized questionnaires were utilized:

1. **Empowerment Questionnaire** developed by Thomas and Velthouse (1996), comprising 19 items across five dimensions: competence, autonomy, meaningfulness, trust, and impact.
2. **Organizational Ambidexterity Scale** by Jansen et al. (2006), containing 14 items divided into exploratory and exploitative innovation subscales.
3. **Entrepreneurship Questionnaire** by Robbins and Coulter (2004), consisting of 22 items measuring creativity, risk-taking, motivation, and persistence.

Reliability analyses yielded Cronbach's alpha coefficients of 0.87 for empowerment, 0.85 for organizational ambidexterity, and 0.93 for entrepreneurship, indicating strong internal consistency. Data analysis was conducted using SmartPLS software employing the Partial Least Squares (PLS) approach to evaluate the hypothesized structural model.

FINDINGS

The results of the structural model analysis confirmed that empowerment significantly affects entrepreneurship with the mediating role of organizational ambidexterity. Specifically:

- Empowerment had a direct positive and significant effect on entrepreneurship ($\beta = 0.617$, $t = 6.219$).
- Empowerment also had a strong direct effect on organizational ambidexterity ($\beta = 0.910$, $t = 59.165$).
- Organizational ambidexterity had a significant effect on entrepreneurship ($\beta = 0.336$, $t = 3.291$).

The Variance Accounted For (VAF) index was calculated at 0.73, indicating that organizational ambidexterity partially mediates the relationship between empowerment and entrepreneurship. Thus, empowered teachers exhibit greater entrepreneurial tendencies largely because empowerment enhances their ability to balance exploration and exploitation.

Overall, the SEM results supported all three hypotheses:

1. Empowerment positively affects entrepreneurship.

2. Empowerment positively affects organizational ambidexterity.
3. Organizational ambidexterity positively affects entrepreneurship.

The model demonstrated satisfactory fit indices, confirming the hypothesized structural relationships among the variables.

DISCUSSION AND CONCLUSION

The findings of this research reveal a coherent theoretical pattern that aligns with international empirical evidence. Empowerment enhances teachers' entrepreneurial behavior directly by strengthening their confidence, motivation, and capacity for creative problem-solving. Simultaneously, empowerment indirectly fosters entrepreneurship through organizational ambidexterity, which serves as a bridge linking internal psychological states with external innovative actions.

This outcome is consistent with (16) and (11), who emphasized that empowered individuals are more inclined to innovate in environments where ambidexterity and trust coexist. In the educational context, when school management empowers teachers, they perceive higher autonomy and purpose in their professional roles, leading to proactive learning and experimentation. Ambidextrous schools, therefore, become ecosystems where knowledge exploitation and exploration coexist harmoniously.

The positive link between empowerment and organizational ambidexterity observed here also corroborates the findings of (7) and (18), who showed that psychological empowerment fosters adaptability and innovation in organizations. Empowered teachers are better able to integrate new instructional technologies, adapt curricula to diverse learner needs, and employ reflective teaching methods. Consequently, ambidexterity serves as an adaptive capacity enabling teachers to innovate while maintaining pedagogical coherence.

Moreover, this study reinforces (10) and (19), who reported that ambidexterity mediates the link between empowerment and educational entrepreneurship. Schools with high ambidexterity encourage knowledge sharing, risk-taking, and collaboration, fostering a culture of innovation. This pattern is further supported by (17), who found that organizational support indirectly influences entrepreneurship through empowerment and ambidexterity.

From a managerial perspective, empowerment is a vital strategic tool for school development. It transforms hierarchical, command-based institutions into participatory, learning-centered organizations. The results align with (22) and (25), confirming that empowerment-driven environments stimulate creativity, ethical conduct, and continuous professional growth among teachers.

The theoretical implications of this research align with the dynamic capability framework proposed by (5) and the concept of digital leadership articulated by (15). Both frameworks suggest that sustainable innovation requires the simultaneous cultivation of stability and flexibility. In the present study, empowerment acted as a foundational capability enabling teachers to adapt to change while maintaining instructional quality—an outcome directly linked to educational ambidexterity.

In conclusion, this study contributes to the growing literature on teacher entrepreneurship by empirically validating the mediating role of organizational ambidexterity in the empowerment–entrepreneurship relationship. Empowerment emerges as a psychological and managerial lever that enhances teachers’ innovation capacity, while ambidexterity ensures that this innovation is systematically embedded within the school’s structure and culture. Together, these constructs form a dynamic model for educational excellence and sustainability.

The practical message of this study is clear: educational leaders should prioritize empowerment strategies—through participatory decision-making, trust-building, and professional autonomy—to nurture an ambidextrous culture that ultimately drives entrepreneurship and innovation in schools.

ارائه مدل ساختاری تأثیر توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در معلمان ابتدایی شهر ساری

سیده معراج عظیمی امری^۱، فاطمه صغری سینا^{۲*}

۱. گروه علوم تربیتی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران

۲. گروه مدیریت آموزشی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی مدل ساختاری تأثیر توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در میان معلمان ابتدایی شهر ساری بود. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی از نوع همبستگی مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) بود. جامعه آماری شامل تمامی معلمان ابتدایی شهر ساری در سال تحصیلی ۱۴۰۳-۱۴۰۲ به تعداد ۱۲۱۱ نفر بود که بر اساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۹۲ نفر از آنان به روش نمونه گیری تصادفی-طبقه ای بر حسب جنسیت انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده ها شامل پرسشنامه استاندارد توانمندسازی توماس و ولتهاس (۱۹۹۶)، دوستوانی سازمانی جانسن (۲۰۰۶) و کارآفرینی رابینز و کولتر (۲۰۰۴) بود. ضرایب آلفای کرونباخ برای این پرسشنامه ها به ترتیب ۰.۸۷، ۰.۸۵ و ۰.۹۳ محاسبه شد. داده ها با استفاده از نرم افزار Smart PLS و رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) تحلیل شدند. نتایج نشان داد که توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی تأثیر دارد. توانمندسازی به طور مستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی ($\beta = 0.617, t = 6.219$) و دوستوانی سازمانی ($\beta = 0.910, t = 59.165$) دارد. همچنین دوستوانی سازمانی بر کارآفرینی تأثیر مثبت و معنادار دارد ($\beta = 0.336, t = 3.291$). مقدار شمول واریانس ($VAF = 0.73$) نشان داد که دوستوانی سازمانی نقش میانجی جزئی در رابطه میان توانمندسازی و کارآفرینی ایفا می کند. بدین ترتیب، توانمندسازی معلمان منجر به افزایش دوستوانی سازمانی و در نهایت رشد رفتارهای کارآفرینانه در مدارس ابتدایی می شود. یافته ها حاکی از آن است که احساس توانمندی در معلمان موجب ارتقای توان دوستوانی سازمانی و تقویت کارآفرینی در نظام آموزشی می شود. توانمندسازی به عنوان یک راهبرد مدیریتی کلیدی، با افزایش استقلال، خلاقیت، نوآوری و حل مسئله در معلمان، می تواند مسیر کارآفرینی آموزشی را هموار کند. در نتیجه، برای دستیابی به نظام آموزشی پویا و نوآور، توجه به تقویت ابعاد توانمندسازی و دوستوانی سازمانی در مدارس ضروری است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۰۳

تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

کلیدواژه ها

توانمندسازی، کارآفرینی،

دوستوانی سازمانی،

معلمان، ساری.

شیوه ارجاع دهی:

عظیمی امری، سیده معراج، و سینا، فاطمه صغری. (۱۴۰۴). ارائه مدل ساختاری تأثیر توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در معلمان ابتدایی شهر ساری. پژوهش و نوآوری در تربیت و توسعه، ۵(۴)، ۱-۲۰.

نویسنده مسئول:

دکتر فاطمه صغری سینا

پست الکترونیکی: fa.sina@iau.ac.ir

© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.



انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.

در دهه‌های اخیر، تحولات سریع اجتماعی، فناورانه و سازمانی، مفهوم کارآفرینی سازمانی را به یکی از بنیادی‌ترین الزامات نظام‌های آموزشی تبدیل کرده است. کارآفرینی نه تنها ابزاری برای خلق ارزش اقتصادی است، بلکه فرآیندی پویا برای ارتقای توانمندی‌های انسانی و سازگاری با تغییرات محیطی محسوب می‌شود. در نظام‌های آموزشی، به‌ویژه در مدارس ابتدایی، معلمان به عنوان موتور محرک تغییر و نوآوری، نقشی کلیدی در تحقق اهداف توسعه کارآفرینانه ایفا می‌کنند. این نقش زمانی بالفعل می‌شود که آنان احساس توانمندی روان‌شناختی و حرفه‌ای کنند و بتوانند از طریق دوست‌توانی سازمانی، میان بهره‌برداری از دانش موجود و اکتشاف فرصت‌های نو تعادل برقرار نمایند (1).

مطالعات مختلف نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان یکی از مؤثرترین ابزارها برای افزایش نوآوری، خلاقیت و کارآفرینی سازمانی است (2). توانمندسازی در حوزه آموزش و پرورش به معنای افزایش حس شایستگی، خودکارآمدی و خودمختاری در معلمان است تا بتوانند به‌طور خلاقانه در فرآیند تدریس، حل مسئله و نوآوری آموزشی مشارکت کنند. از این منظر، توانمندسازی نه تنها عاملی برای بهبود عملکرد، بلکه بستری برای توسعه رفتارهای کارآفرینانه در میان معلمان محسوب می‌شود (3).

در همین راستا، پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که دوست‌توانی سازمانی (organizational ambidexterity) نقش میانجی مهمی در رابطه میان توانمندسازی و کارآفرینی ایفا می‌کند (4). دوست‌توانی سازمانی، توانایی همزمان سازمان در بهره‌گیری از قابلیت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید است که می‌تواند از طریق تعادل میان ثبات و نوآوری، منجر به بهبود عملکرد و رشد سازمانی شود (5). مدارس به عنوان سازمان‌های یادگیرنده، زمانی می‌توانند محیطی کارآفرینانه ایجاد کنند که از دوست‌توانی کافی برای تلفیق دانش تثبیت‌شده با خلاقیت‌های نو برخوردار باشند (6).

از سوی دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان یکی از عوامل کلیدی رشد دوست‌توانی سازمانی مطرح است. توانمندسازی موجب افزایش اعتمادبه‌نفس و حس مؤثر بودن در کارکنان می‌شود و زمینه را برای نوآوری و کارآفرینی فراهم می‌کند (7). پژوهش‌های متعدد بیانگر آن هستند که توانمندسازی به‌طور مستقیم بر انگیزش درونی و حس معنا در کار تأثیر می‌گذارد و این امر موجب می‌شود کارکنان تمایل بیشتری به درگیر شدن در فعالیت‌های خلاق و کارآفرینانه پیدا کنند (8). در مدارس، این امر می‌تواند به افزایش انگیزه معلمان برای طراحی روش‌های تدریس نوآورانه، ارتقای کیفیت یادگیری و توسعه فرهنگ یادگیری مادام‌العمر منجر شود (9).

در مطالعات انجام‌شده در حوزه آموزش، کارآفرینی معلمان یکی از پیش‌نیازهای تحول‌آفرینی آموزشی است. پژوهش (10) نشان داد که دوست‌توانی سازمانی مدارس از طریق رفتارهای تولیدی معلمان بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت دارد. این یافته بر اهمیت نقش میانجی دوست‌توانی در رابطه میان توانمندسازی و کارآفرینی تأکید می‌کند. بر همین اساس، هر چه سطح توانمندسازی در معلمان بالاتر باشد، توانایی آنان در مدیریت موقعیت‌های متضاد آموزشی، پذیرش ریسک و کشف فرصت‌های جدید افزایش می‌یابد (11).

در دیدگاه نوین، کارآفرینی در مدارس به عنوان فرایندی چندبعدی تلقی می شود که شامل خلق ایده، نوآوری آموزشی و ارتقای بهره‌وری است (12). بر اساس نظریه «یادگیری کارآفرینانه»، معلمان کارآفرین کسانی هستند که از فرصت‌های آموزشی بهره می‌برند تا روش‌های یادگیری نو را آزمایش کنند، درحالی که با محدودیت‌های موجود سازگار می‌مانند. این توانایی، بازتابی از دوسوتوانی سازمانی است که به معلمان اجازه می‌دهد همزمان از تجارب گذشته استفاده و ایده‌های جدید را کشف کنند (13).

پژوهش‌های متعدد رابطه میان دوسوتوانی سازمانی و مزیت رقابتی آموزشی را تأیید کرده‌اند (14). در مدارس، این توانایی می‌تواند موجب افزایش نوآوری آموزشی، ارتقای کیفیت تدریس و انطباق سریع‌تر با تغییرات محیطی شود. با توجه به اینکه محیط‌های آموزشی امروز در معرض تغییرات دیجیتال و فناورانه قرار دارند، ایجاد ساختاری دوسوتوان در مدارس برای بقا و موفقیت ضروری است (15).

در چارچوب مفهومی این پژوهش، توانمندسازی به عنوان متغیر مستقل، دوسوتوانی سازمانی به عنوان متغیر میانجی و کارآفرینی به عنوان متغیر وابسته مطرح می‌شود. توانمندسازی موجب رشد مهارت‌های خلاق، خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس در معلمان می‌شود و این مهارت‌ها در نهایت از طریق دوسوتوانی سازمانی، به بروز رفتارهای کارآفرینانه منجر می‌شوند (16). این مدل مفهومی با یافته‌های پژوهش (17) همسو است که نشان داد حمایت سازمانی در مدارس از طریق توانمندسازی معلمان می‌تواند توسعه کارآفرینی آموزشی را افزایش دهد.

افزون بر این، در سطح سازمانی، توانمندسازی به عنوان یک راهبرد مدیریتی، بستر ایجاد فرهنگ یادگیری و نوآوری را فراهم می‌کند. به باور (18)، توانمندسازی روان‌شناختی از طریق ارتقای احساس مالکیت و تعهد شغلی در معلمان، موجب بهبود دوسوتوانی سازمانی می‌شود. از سوی دیگر، (19) نشان داد که توانمندسازی با افزایش خلاقیت معلمان، بر دوسوتوانی آنان در محیط مدرسه اثر مستقیم دارد. بنابراین، توانمندسازی نه تنها عامل رشد فردی معلمان، بلکه زمینه‌ساز پیشرفت سازمانی و توسعه کارآفرینی در مدارس است.

به گفته (20)، احساس توانمندی در معلمان با افزایش استقلال حرفه‌ای آنان رابطه مستقیم دارد و این امر موجب افزایش میل به نوآوری و کارآفرینی آموزشی می‌شود. یافته‌های (21) نیز نشان داد که میان روحیه کارآفرینی و توانمندسازی شغلی دانشجویان علوم پزشکی رابطه مثبت وجود دارد؛ نتیجه‌ای که نشان می‌دهد آموزش عالی نیز از همان اصول روان‌شناختی توانمندسازی تبعیت می‌کند. بر همین اساس، می‌توان استدلال کرد که معلمان توانمند، آمادگی بیشتری برای پذیرش چالش‌های محیطی و خلق فرصت‌های جدید در فرآیند یاددهی-یادگیری دارند (22).

در پژوهش‌های اخیر، رابطه دوسویه‌ای میان توانمندسازی و رفتارهای کارآفرینانه مشاهده شده است؛ به این معنا که هرچه سطح توانمندسازی در سازمان افزایش یابد، احتمال بروز نوآوری و کارآفرینی نیز بیشتر می‌شود (23). در مقابل، کارآفرینی نیز می‌تواند

موجب افزایش احساس توانمندی و رضایت شغلی شود. این چرخه تعاملی، هسته اصلی توسعه یادگیری و پیشرفت سازمانی را شکل می‌دهد (24).

از منظر نظری، ارتباط میان توانمندسازی و کارآفرینی از طریق نظریه «قابلیت‌های پویا» (Dynamic Capabilities Theory) قابل تبیین است. این نظریه بیان می‌کند که سازمان‌ها باید به‌طور مستمر توانایی شناسایی، خلق و بهره‌برداری از فرصت‌ها را تقویت کنند تا بتوانند در محیط‌های متغیر رقابتی باقی بمانند (5). دوستوانی سازمانی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های این نظریه، نقش واسطه‌ای حیاتی در ایجاد توازن بین نوآوری و بهره‌وری دارد و از این طریق، زمینه‌ساز بروز رفتارهای کارآفرینانه در معلمان می‌شود (6).

پژوهش (11) بر اهمیت فرهنگ سازمانی دوستوان تأکید کرده و نشان داده است که در سازمان‌هایی با فرهنگ دوستوان، تمایل به کارآفرینی بیشتر است. به‌طور مشابه، (25) در پژوهش خود بیان کرد که دوستوانی رفتاری از طریق جو اخلاقی و فرهنگ سازمانی، رفتارهای کارآفرینی کارکنان را ارتقا می‌دهد. این یافته‌ها نشان می‌دهد که برای دستیابی به محیط آموزشی کارآفرینانه، لازم است در مدارس فضایی دوستوان ایجاد شود که در آن معلمان بتوانند همزمان از تجربیات گذشته استفاده و به ایده‌های نو نیز بیندیشند. مطالعه (1) نیز نقش فناوری اطلاعات را در ارتقای نوآوری و کارآفرینی سازمانی تأیید می‌کند. این یافته اهمیت توانمندسازی فناورانه در مدارس را برجسته می‌سازد، زیرا معلمان توانمند از ابزارهای دیجیتال برای توسعه روش‌های تدریس نوآورانه بهره می‌برند. همچنین (15) نشان داد که قابلیت‌های رهبری دیجیتال نقش میانجی مهمی در رابطه بین فناوری و دوستوانی سازمانی ایفا می‌کند، که می‌تواند در مدارس هوشمند و نظام‌های آموزشی دیجیتال کاربردی باشد.

از سوی دیگر، توانمندسازی اجتماعی نیز در شکل‌گیری کارآفرینی آموزشی نقش دارد. پژوهش (26) نشان داد که توانمندسازی جامعه از طریق کارآفرینی اجتماعی موجب توسعه رفاه اجتماعی و ارتقای خودکارآمدی می‌شود. این مفهوم می‌تواند به محیط آموزشی تعمیم یابد، جایی که توانمندسازی جمعی معلمان و دانش‌آموزان منجر به بروز خلاقیت‌های گروهی و یادگیری مشارکتی می‌گردد.

در ادبیات پژوهش، برخی محققان به رابطه دانش ضمنی و دوستوانی سازمانی اشاره کرده‌اند. به باور (4)، رهبران تحول‌گرا می‌توانند با تقویت یادگیری گروهی، دوستوانی سازمانی را ارتقا دهند. این فرآیند موجب می‌شود که مدارس از طریق یادگیری سازمانی و نوآوری مستمر، در مسیر توسعه کارآفرینی گام بردارند (16). همچنین (27) در اثر خود بر اهمیت مهارت‌های حل خلاق مسئله تأکید می‌کند و آن را یکی از ارکان اساسی توانمندسازی فردی و سازمانی می‌داند. به‌کارگیری این مهارت‌ها در آموزش می‌تواند بستر نوآوری آموزشی و رشد کارآفرینی را فراهم سازد.

از دیدگاه (17)، حمایت سازمانی و جو اعتماد در مدارس می‌تواند از طریق افزایش توانمندسازی، کارآفرینی معلمان را بهبود بخشد. در این میان، اعتماد سازمانی و به‌اشتراک‌گذاری دانش دو عامل تقویت‌کننده رابطه بین توانمندسازی و دوستوانی محسوب می‌شوند (16).

با مرور مطالعات انجام شده، می توان گفت که اگرچه تحقیقات بسیاری بر اهمیت توانمندسازی و کارآفرینی تأکید کرده اند، اما ترکیب این دو متغیر با مفهوم دوسوتوانی سازمانی در بستر آموزشی، کمتر مورد بررسی قرار گرفته است. به ویژه در نظام آموزش و پرورش ایران، پژوهش های اندکی به تبیین مدل ساختاری ارتباط بین توانمندسازی، دوسوتوانی سازمانی و کارآفرینی معلمان پرداخته اند. این خلأ پژوهشی ضرورت مطالعه حاضر را آشکار می سازد، زیرا بررسی این روابط می تواند به طراحی الگوی مدیریتی مؤثر برای ارتقای کیفیت آموزشی و توسعه کارآفرینی در مدارس منجر شود (10، 19).

بر اساس مبانی نظری و شواهد تجربی مرور شده، پژوهش حاضر درصدد است تا با استفاده از رویکرد مدل سازی معادلات ساختاری، تأثیر توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوسوتوانی سازمانی را در میان معلمان ابتدایی شهر ساری بررسی کند.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی از نظر روش توصیفی و از نوع همبستگی مبتنی بر روش مدلی یابی معادلات ساختاری می باشد جامعه آماری این پژوهش کلیه معلمان ابتدایی شهر ساری برابر با ۱۲۱۱ نفر می باشد که در سال ۱۴۰۳-۱۴۰۲ مشغول به تدریس هستند که بر طبق آمار بدست آمده از آموزش و پرورش شهرستان ساری انتخاب شده اند. تعداد نمونه براساس جدول کرجسی- مورگان (تعیین حجم نمونه از روی حجم جامعه) صورت گرفته که تعداد ۲۹۲ نفر به روش نمونه گیری تصادفی- طبقه ای بر حسب جنسیت انتخاب شده اند. در این تحقیق از ۳ پرسشنامه عبارتند از:

الف- پرسشنامه توانمندسازی: برای سنجش توانمندسازی از پرسشنامه توانمندسازی توماس ولت هاس (۱۹۹۶) استفاده شده است که دارای ۱۹ سوال بوده و سوالات ۴-۱ پرسشنامه مربوط به مولفه شایستگی، سوالات ۷-۵ پرسشنامه مربوط به مولفه خودمختاری، سوالات ۱۰-۸ پرسشنامه مربوط به مولفه معنی دار بودن، سوالات ۱۶-۱۱ پرسشنامه مربوط به مولفه اعتماد، سوالات ۱۹-۱۶ پرسشنامه مربوط به مولفه تأثیرگذاری می باشد و بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۵، موافقم = ۴، نظری ندارم = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱) تنظیم شده است. پایایی پرسش نامه توانمندسازی با توجه به استفاده آن در تحقیقات مختلف از پایایی مناسبی برخوردار است.

ب- پرسشنامه دوسوتوانی سازمانی: پرسشنامه استاندارد دوسوتوانی توسط جانسن و همکاران در سال ۲۰۰۶، دارای ۱۴ سوال و در ۲ بعد طراحی شده است. و سوالات ۷-۱ پرسشنامه مربوط به مولفه نوآوری اکتشافی، سوالات ۱۴-۸ پرسشنامه مربوط به مولفه نوآوری استخراجی (بهره برداری) می باشد و بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (خیلی زیاد = ۵، زیاد = ۴، متوسط = ۳، کم = ۲ و خیلی کم = ۱) تنظیم شده است. امتیازات خود را از ۱۴ عبارت فوق با یکدیگر جمع نمایید. حداقل امتیاز ممکن ۲۵ و حداکثر ۶۵ خواهد بود نقطه برش آن ۴۵ است. امتیاز ۶۵-۴۵: نشان دهنده وجود دوستورانی در سازمان می باشد. امتیاز ۴۵-۲۵: نشان می دهد که تا حدودی دوستورانی در سازمان وجود دارد. امتیاز زیر ۲۵: نشان دهنده وجود جوئی در سازمان است که در آن، دوستورانی اتفاق نمی افتد.

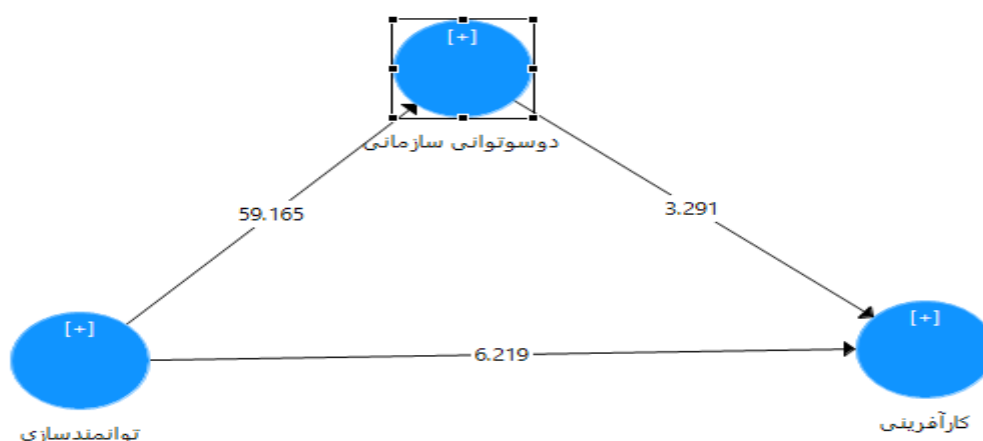
در پژوهش مرادی، یاکیده و مدنی (۱۳۹۴) روایی محتوایی و صوری و ملاکی این پرسشنامه مناسب ارزیابی شده است. ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای این پرسشنامه بالای ۰/۷ برآورد شد.

ج- پرسشنامه کارآفرینی: پرسشنامه کارآفرینی رابینز و کولتر (۲۰۰۴) میباید این پرسشنامه شامل ۲۲ سوال است که مشتمل بر مولفه‌های خلاقیت، مخاطره‌پذیری، استقلال طلبی، انگیزش، عزم و اراده، اعتقاد به مقدسات می‌باشد. پرسشنامه کارآفرینی از ۲۲ مشخصه یا ویژگی تشکیل شده است که به منظور تشخیص کارآفرین بودن فرد بکار می‌رود. طیف پاسخگویی، خیلی کم، کم، تاحدی، زیاد و خیلی زیاد می‌باشد. پایایی پرسش نامه کارآفرینی سازمانی توجه به استفاده آن در تحقیقات مختلف از پایایی مناسبی برخوردار است. از آنجایی که پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش استاندارد هستند. بنابراین روایی آن‌ها توسط استاد راهنما و استاد مشاور مورد تایید قرار گرفته است. جهت پایایی این پرسشنامه‌ها در این تحقیق، ابتدا ۳۰ پرسشنامه در بین آزمودنی‌ها توزیع، و سپس پایایی آن‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه توانمندسازی ۰/۸۷، پرسشنامه دوستوانی سازمانی ۰/۸۵ و پرسشنامه کارآفرینی ۰/۹۳ محاسبه شد که نشانگر پایایی مناسب این پرسشنامه می‌باشد.

جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) از طریق نرم افزار Smart PLS استفاده شد.

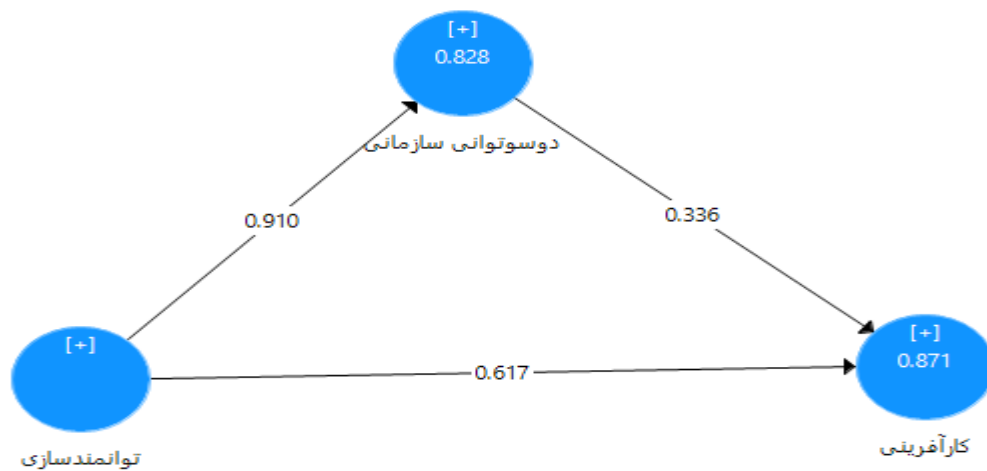
یافته‌ها

فرضیه اصلی: توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در معلمان ابتدایی شهر ساری تاثیر دارد.



شکل ۱. مدل آزمون شده متغیرهای پژوهش بر مبنای T-value

همان طوری که در شکل ۱ نشان داده شده است، مقادیر t -value برای تمامی مسیرها از مقدار استاندارد قدرمطلق $1/96$ بیش تر است، و گواهی بر وجود رابطه معناداری بین متغیرهای پژوهش دارد. مقدار t -value محاسبه شده بین توانمندسازی و کارآفرینی برابر $6/219$ را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می‌باشد. مقدار t -value محاسبه شده بین دو متغیر توانمندسازی و دوستوانی سازمانی برابر $59/165$ را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می‌باشد. مقدار t -value محاسبه شده بین دو متغیر دوستوانی سازمانی و کارآفرینی برابر $3/291$ را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می‌باشد.



شکل ۲. مدل آزمون شده متغیرهای پژوهش بر مبنای ضرایب مسیر

همچنین در شکل ۲ ضرایب مسیر که بیانگر شدت رابطه است، مشاهده می‌شود. اندازه ضریب مسیر نشان‌دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر است. براساس ضریب مسیرها می‌توان گفت که متغیر توانمندسازی با میزان بار عاملی $0/617$ بر متغیر کارآفرینی تاثیرگذار است. همچنین متغیر توانمندسازی با میزان بار عاملی $0/910$ بر متغیر دوستوانی سازمانی تاثیرگذار است. علاوه بر این، متغیر دوستوانی سازمانی با میزان بار عاملی $0/336$ بر متغیر کارآفرینی تاثیرگذار است.

جدول ۱. نتایج الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های اصلی و فرعی اول تا سوم

رابطه بین متغیرها	اثر مستقیم (R)	آماره t	اثر غیرمستقیم	اثر کل	نتیجه
توانمندسازی به کارآفرینی	$0/617$	$6/219$	-	$0/923$	تایید
توانمندسازی به دوستوانی سازمانی	$0/910$	$59/165$	-	$0/910$	تایید
دوستوانی سازمانی به کارآفرینی	$0/336$	$3/291$	-	$0/336$	تایید
توانمندسازی به دوستوانی سازمانی به کارآفرینی			$0/306$	$0/719$	تایید

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که تاثیر توانمندسازی بر کارآفرینی با ضریب مسیر $0/617$ و $t=6/219$ ، تاثیر توانمندسازی بر دوستوانی سازمانی با ضریب مسیر $0/910$ و $t=59/165$ ، تاثیر دوستوانی سازمانی بر کارآفرینی با ضریب مسیر $0/336$ و

$t=3/291$ ، معنادار و مثبت است و با توجه به این نتایج، رابطه بین متغیرهای پژوهش تایید می‌شود. برای بررسی تاثیر توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در معلمان، شمول واریانس^۱ (VAF) بکار گرفته می‌شود.

$$VAF = (p_{12} \times p_{23}) / (p_{12} \times p_{23} + p_{13})$$

اکنون محقق باید بداند از تحلیل میانجی قرار است به چه اهدافی دست یابد. هدف از تحلیل میانجی این است که بدانیم

متغیر میانجی ما:

- میانجی نیست؛ یعنی اثر متغیر مستقل بر وابسته را به خود منوط نمی‌کند.
 - میانجی کامل است؛ یعنی تمام اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به حضور خود می‌کند.
 - میانجی جزئی است؛ یعنی بخشی از اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به حضور خود می‌کند.
- اگر اثر غیرمستقیم معنادار باشد، اما هیچ اثری از متغیر مکنون برون‌زا بر متغیر درون‌زا را جذب نکند، VAF نسبتاً پایین است. این زمانی روی می‌دهد که اثر مستقیم بالا باشد و بعد از شمول متغیر میانجی با اثر غیرمستقیم معنادار، مقدار اندکی کاهش یابد. در این وضعیت، مقدار VAF کمتر از ۲۰٪ خواهد بود و می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است. در مقابل، وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از ۸۰٪ است، می‌توان ادعای میانجی‌گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بیشتر از ۲۰٪ و کمتر از ۸۰٪ است، به عنوان میانجی‌گری جزئی شرح داده می‌شود.

$$0.730 = VAF = \frac{0.910 \times 0.336}{(0.910 \times 0.336 + 0.617)}$$

همانطور که از توضیحات بالا پیداست، مقدار شمول واریانس برابر با ۰/۷۳۰ بوده که برابر با ۷۳/۰٪ است که این مقدار، بین ۲۰٪ و ۸۰٪ است. پس می‌توان ادعا کرد که میانجی‌گری جزئی صورت گرفته است. لذا توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در معلمان تاثیر دارد.

فرضیه اول: توانمندسازی بر کارآفرینی در معلمان تاثیر دارد.

جدول ۲. ضرایب مسیر و آماره‌های تی فرضیه اول

مسیر	ضریب مسیر	ضریب معناداری (t-value)	نتیجه آزمون
توانمندسازی - کارآفرینی	۰/۶۱۷	۶/۲۱۹	تأیید
*معناداری بسیار قوی بین متغیرهای مذکور $t > 1.96$, significant at $P < 0.05$			

با توجه به جدول ۲ و شکل‌های ۱ و ۲ نشان می‌دهند که، تاثیر توانمندسازی بر کارآفرینی در معلمان ضریب مسیر به اندازه ۰/۶۱۷ برآورد شده است و با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) این مسیر برابر با ۶/۲۱۹ و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند و سطح

¹. Variance Accounted For (VAF)

معناداری کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی توانمندسازی بر کارآفرینی در معلمان تاثیر دارد. به عبارتی دیگر با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات توانمندسازی، شاهد افزایش در نمرات کارآفرینی در معلمان به اندازه ۶/۲۱۹ انحراف استاندارد خواهیم بود.

فرضیه دوم: توانمندسازی بر دوستوانی سازمانی در معلمان تاثیر دارد.

جدول ۳. ضرایب مسیر و آماره‌های تی فرضیه دوم

مسیر	ضریب مسیر	ضریب معناداری (t-value)	نتیجه آزمون
توانمندسازی - دوستوانی سازمانی	۰/۹۱۰	۵۹/۱۶۵	تأیید
*معناداری بسیار قوی بین متغیرهای مذکور $t > 1.96$, significant at $P < 0.05$			

با توجه به جدول ۳ و شکل‌های ۱ و ۲ نشان می‌دهند که، تاثیر توانمندسازی بر دوستوانی سازمانی در معلمان ضریب مسیر به اندازه ۰/۹۱۰ برآورد شده است و با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) این مسیر برابر با ۵۹/۱۶۵ و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی توانمندسازی بر دوستوانی سازمانی در معلمان تاثیر دارد. به عبارتی دیگر با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات توانمندسازی، شاهد افزایش در نمرات دوستوانی سازمانی در معلمان به اندازه ۵۹/۱۶۵ انحراف استاندارد خواهیم بود.

فرضیه سوم: دوستوانی سازمانی بر کارآفرینی در معلمان تاثیر دارد.

جدول ۴. ضرایب مسیر و آماره‌های تی فرضیه سوم

مسیر	ضریب مسیر	ضریب معناداری (t-value)	نتیجه آزمون
دوستوانی سازمانی - کارآفرینی	۰/۳۳۶	۳/۲۹۱	تأیید
*معناداری بسیار قوی بین متغیرهای مذکور $t > 1.96$, significant at $P < 0.05$			

با توجه به جدول ۴ و شکل‌های ۱ و ۲ نشان می‌دهند که، تاثیر دوستوانی سازمانی بر کارآفرینی در معلمان ضریب مسیر به اندازه ۰/۳۳۶ برآورد شده است و با توجه به اینکه مقدار عدد معناداری (t-value) این مسیر برابر با ۳/۲۹۱ و از ۱/۹۶ بیشتر می‌باشند و سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ بدست آمده؛ می‌توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است؛ یعنی دوستوانی سازمانی بر کارآفرینی در معلمان تاثیر دارد. به عبارتی دیگر با افزایش یک انحراف استاندارد در نمرات دوستوانی سازمانی، شاهد افزایش در نمرات کارآفرینی در معلمان به اندازه ۳/۲۹۱ انحراف استاندارد خواهیم بود.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که توانمندسازی بر کارآفرینی با نقش میانجی دوستوانی سازمانی در معلمان ابتدایی شهر ساری تأثیر مثبت و معنادار دارد. این یافته مؤید آن است که افزایش احساس شایستگی، خودمختاری و معنا در کار معلمان موجب رشد رفتارهای کارآفرینانه می‌شود و این اثر از طریق ارتقای دوستوانی سازمانی تقویت می‌گردد. به عبارت دیگر، توانمندسازی نه تنها به صورت مستقیم بر تمایل معلمان به نوآوری و خلاقیت تأثیر می‌گذارد، بلکه با تقویت توانایی آنان در بهره‌برداری از فرصت‌های موجود و اکتشاف فرصت‌های جدید، مسیر ظهور کارآفرینی آموزشی را هموار می‌سازد (10).

یافته اصلی این پژوهش با نتایج مطالعات (11) و (16) هم‌راستا است که نشان داده‌اند دوستوانی سازمانی نقش حیاتی در توسعه کارآفرینی ایفا می‌کند و توانمندسازی از طریق ایجاد اعتماد، یادگیری و اشتراک دانش میان کارکنان، نوآوری و خلاقیت سازمانی را افزایش می‌دهد. در مدارس نیز زمانی که معلمان احساس قدرت و اختیار تصمیم‌گیری بیشتری داشته باشند، تمایل بیشتری برای ارائه ایده‌های جدید و پذیرش ریسک آموزشی خواهند داشت. این فرایند منجر به ارتقای نوآوری آموزشی و یادگیری خلاق در محیط‌های مدرسه می‌شود (19).

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان داد که توانمندسازی تأثیر مستقیم و معناداری بر دوستوانی سازمانی دارد. این نتیجه با مطالعات (18) و (7) هم‌سو است که بیان کرده‌اند توانمندسازی روان‌شناختی از طریق افزایش احساس مالکیت، اعتماد و خودکارآمدی در کارکنان، توانایی سازمان در ترکیب بهره‌برداری و اکتشاف را تقویت می‌کند. هنگامی که معلمان احساس کنند در تصمیم‌گیری‌ها دخالت دارند و فعالیت آن‌ها معنادار است، توانایی بیشتری در سازگاری با شرایط جدید، استفاده از روش‌های نوین آموزشی و بهره‌گیری از تجربیات گذشته نشان می‌دهند؛ که همان تجلی دوستوانی سازمانی در محیط آموزشی است (4).

نتایج به دست آمده از فرضیه دوم مبنی بر تأثیر دوستوانی سازمانی بر کارآفرینی نیز با پژوهش‌های (13) و (6) هم‌خوانی دارد. آنان بیان کردند که دوستوانی، توانایی سازمان برای بهره‌برداری از دانش موجود و اکتشاف فرصت‌های نو است و این توانایی، زیربنای اصلی رفتارهای کارآفرینانه در کارکنان محسوب می‌شود. در زمینه آموزش، معلمان دوستوان قادرند هم‌زمان از روش‌های سنتی تدریس بهره ببرند و در عین حال، به جست‌وجوی شیوه‌های نوین آموزشی بپردازند؛ چنین رویکردی زمینه‌ساز افزایش نوآوری آموزشی و پرورش تفکر خلاق در دانش‌آموزان می‌گردد (5).

همچنین یافته‌ها حاکی از آن بود که توانمندسازی با ضریب مسیر ۰.۶۱۷ بر کارآفرینی اثرگذار است. این نتیجه با نتایج پژوهش‌های (21) و (3) مطابقت دارد که بر وجود رابطه مثبت میان روحیه کارآفرینی و توانمندسازی شغلی تأکید کرده‌اند. زمانی که معلمان احساس توانمندی بیشتری داشته باشند، انگیزه و ابتکار آنان در طراحی فعالیت‌های خلاقانه و آموزشی افزایش می‌یابد. بدین

ترتیب، توانمندسازی موجب افزایش حس کنترل بر محیط کاری و انگیزش درونی می‌شود که از پیش‌شرط‌های اساسی کارآفرینی است (22).

نتایج حاصل از پژوهش همچنین تأیید می‌کند که دوستوانی سازمانی در رابطه بین توانمندسازی و کارآفرینی نقش میانجی دارد. این یافته با پژوهش‌های (17) و (25) همسو است که نشان دادند توانمندسازی از طریق ارتقای دوستوانی، رفتارهای کارآفرینانه را بهبود می‌بخشد. به عبارت دیگر، معلمان توانمند با بهره‌گیری از مهارت‌های دوستوانی، هم در حفظ ساختارهای آموزشی موجود و هم در خلق شیوه‌های نوین یادگیری مؤثرتر عمل می‌کنند.

در توضیح یافته‌ها می‌توان از نظریه «قابلیت‌های پویا» بهره گرفت که بیان می‌کند سازمان‌ها برای حفظ رقابت‌پذیری باید هم‌زمان از دو قابلیت استفاده کنند: بهره‌برداری از منابع فعلی و اکتشاف فرصت‌های آینده (5). در این چارچوب، توانمندسازی منجر به افزایش قابلیت‌های شناختی و انگیزشی معلمان می‌شود که به نوبه خود موجب تقویت دوستوانی سازمانی می‌گردد. این دوستوانی در سطح مدرسه به شکل ترکیب تجربه و نوآوری، و در سطح فردی به صورت تعادل بین یادگیری گذشته و خلاقیت در روش‌های جدید تدریس نمود می‌یابد (15).

پژوهش (16) بر اهمیت نقش واسطه‌ای اشتراک دانش میان توانمندسازی و نوآوری دوستوان تأکید دارد. در محیط‌های آموزشی، اشتراک‌گذاری تجربیات میان معلمان یکی از مهم‌ترین سازوکارهای شکل‌گیری دوستوانی سازمانی محسوب می‌شود. مدارس زمانی می‌توانند محیطی کارآفرینانه ایجاد کنند که یادگیری گروهی، گفت‌وگوهای خلاق و تبادل ایده‌ها در آن نهادینه شده باشد (19). این همان چیزی است که پژوهش حاضر نیز به‌صورت تجربی در جامعه معلمان ابتدایی ساری تأیید کرد.

از دیدگاه مدیریتی، یافته‌های این پژوهش تأییدکننده نظریه‌های (27) درباره نقش مهارت‌های حل خلاق مسئله در فرایند توانمندسازی است. مهارت‌های تفکر خلاق باعث می‌شوند معلمان در مواجهه با چالش‌های آموزشی، از روش‌های جدید استفاده کرده و دیدگاه‌های متنوعی را در طراحی آموزشی به کار برند. چنین نگرشی موجب تقویت ابعاد کارآفرینی آموزشی از جمله ریسک‌پذیری، نوآوری و استقلال در تصمیم‌گیری می‌شود (12).

از منظر فرهنگی، نتایج تحقیق با یافته‌های (20) و (26) همخوان است که نشان دادند توانمندسازی فردی و اجتماعی باعث رشد اعتمادبه‌نفس و افزایش مسئولیت‌پذیری می‌شود. در محیط مدرسه، این دو بعد توانمندسازی منجر به بهبود روابط انسانی، افزایش همدلی و تقویت روحیه کار تیمی در میان معلمان می‌گردد؛ عواملی که همگی در شکل‌گیری کارآفرینی آموزشی نقش دارند.

در پژوهش (1) نیز تأکید شده است که فناوری اطلاعات می‌تواند به‌عنوان کاتالیزوری برای توسعه کارآفرینی و نوآوری سازمانی عمل کند. در امتداد این دیدگاه، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که توانمندسازی فناورانه و ارتقای سواد دیجیتال معلمان می‌تواند ابعاد دوستوانی سازمانی را تقویت کند؛ زیرا فناوری امکان بهره‌برداری مؤثر از منابع موجود و کشف فرصت‌های آموزشی جدید را فراهم می‌سازد (15).

همچنین پژوهش (24) بر اهمیت ایجاد تعادل بین نوآوری و تداوم در سازمان‌های آموزشی تأکید دارد. در چنین محیط‌هایی، دوستوانی سازمانی به معلمان کمک می‌کند تا ضمن حفظ چارچوب‌های آموزشی تثبیت‌شده، به دنبال بهبود مستمر فرآیندهای یاددهی و یادگیری باشند. این امر در مدارس منجر به ارتقای اثربخشی آموزشی، بهبود کیفیت تدریس و افزایش رضایت شغلی معلمان می‌شود. بر اساس نتایج پژوهش، می‌توان گفت که توانمندسازی به صورت مستقیم و غیرمستقیم موجب شکل‌گیری کارآفرینی آموزشی می‌شود. این یافته با دیدگاه (17) هم‌راستا است که معتقد است حمایت سازمانی، تقویت دوستوانی و افزایش حس تعلق در کارکنان، سه عامل کلیدی در توسعه کارآفرینی سازمانی هستند. در نظام آموزش و پرورش نیز هنگامی که مدیران آموزشی فرصت تصمیم‌گیری و آزادی عمل بیشتری به معلمان می‌دهند، آنان با اعتماد به نفس بیشتری در مسیر نوآوری و تغییر حرکت می‌کنند.

در مجموع، نتایج تحقیق حاضر هم‌سوئی قابل‌توجهی با مطالعات بین‌المللی دارد و تأکید می‌کند که توانمندسازی، پیش‌نیاز ایجاد فرهنگ نوآوری و کارآفرینی در مدارس است. معلمان توانمند، با بهره‌گیری از دوستوانی سازمانی، می‌توانند نظام آموزشی را از حالت ایستا به محیطی پویا و یادگیرنده تبدیل کنند. چنین محیطی نه تنها کیفیت آموزش را افزایش می‌دهد بلکه زمینه را برای تربیت نسلی خلاق، مسئول و آینده‌نگر فراهم می‌سازد (14).

یکی از محدودیت‌های پژوهش حاضر، تمرکز آن بر جامعه معلمان ابتدایی شهر ساری بود؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر مقاطع تحصیلی یا شهرهای دیگر باید با احتیاط صورت گیرد. علاوه بر این، پژوهش حاضر از روش خودگزارشی برای گردآوری داده‌ها استفاده کرده است که ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. محدودیت دیگر، ماهیت مقطعی پژوهش است که امکان بررسی روابط علی در طول زمان را محدود می‌کند. همچنین، متغیرهایی مانند سبک رهبری مدرسه، فرهنگ سازمانی یا حمایت نهادی که می‌توانند بر رابطه بین توانمندسازی و کارآفرینی تأثیر بگذارند، در این پژوهش بررسی نشدند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، جامعه آماری گسترده‌تری شامل معلمان مقاطع مختلف و در استان‌های گوناگون مورد بررسی قرار گیرد تا مقایسه‌های بین منطقه‌ای ممکن شود. همچنین، می‌توان از رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) برای بررسی عمیق‌تر تجارب معلمان از توانمندسازی و کارآفرینی استفاده کرد. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش متغیرهای میانجی یا تعدیل‌گر مانند حمایت سازمانی، رهبری تحولی، یا فرهنگ یادگیری را نیز در مدل بررسی کنند. همچنین توصیه می‌شود مطالعاتی طولی برای ارزیابی پویایی متغیرها در طول زمان طراحی شود تا روابط علی دقیق‌تری شناسایی گردد.

مدیران آموزشی باید برنامه‌هایی منسجم برای توانمندسازی حرفه‌ای و روان‌شناختی معلمان طراحی کنند، از جمله برگزاری کارگاه‌های آموزشی، تفویض اختیار، ایجاد نظام پاداش مبتنی بر نوآوری و تشویق به یادگیری مشارکتی. پیشنهاد می‌شود مدارس به سمت ایجاد ساختارهای دوستوان حرکت کنند تا هم از تجارب آموزشی گذشته بهره بگیرند و هم فرصت نوآوری را برای معلمان فراهم آورند. علاوه بر این، توسعه زیرساخت‌های فناوری آموزشی و افزایش سواد دیجیتال معلمان می‌تواند به ارتقای دوستوانی و

کارآفرینی آنان کمک کند. نهایتاً، حمایت‌های سازمانی و فرهنگی در مدارس باید به گونه‌ای باشد که معلمان احساس امنیت و آزادی عمل برای طرح ایده‌های خلاقانه و اجرای نوآوری‌های آموزشی داشته باشند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاق

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

منابع

1. Ajdari M, editor Investigating the impact of information technology on organizational innovation and organizational entrepreneurship. The First International Conference on Management, Industrial Engineering, Accounting, and Economics Empowerment; 2023.
2. Goudarzi A, Bayat G, Fattahi M, Mashidi M, editors. Investigating Variables Affecting Employee Empowerment (Case Study: Industries of Markazi Province). International Conference on Management and Human Sciences; 2018.
3. Mousavi Naeini SM, editor Studying the Role of Organizational Entrepreneurship in Employee Empowerment (Case Study: Bu Ali Sina University). 4th International Conference on New Research Achievements in Social Sciences, Educational Sciences, and Psychology; 2019.
4. Jansen JJ. Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. Journal of Management Studies. 2018;45(5):982-1007. doi: 10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x.
5. Kinman G. Organizational learning culture 'innovative culture & innovations in South Korean firms. Journal of Business Management and Economic Research. 2019;1(2):102-30.
6. Lamprz A. Investigating the effect of organizational ambivalence on the improvement of organizational entrepreneurship of elementary teachers in Canada. rocedia Engineering. 2018;14(9):1953-8.
7. Hajizadeh Khamani M, editor Investigating the Impact of Psychological Empowerment on Organizational Entrepreneurship: The Mediating Role of Knowledge Sharing. 3rd International Conference on New Developments in Management, Economics, and Accounting; 2020.
8. Chraddle A. Investigating the effect of psychological empowerment on organizational ambivalence in the organization according to the mediating role of variables of job satisfaction, organizational commitment and job stress. Journal of Professional Nursing. 2020;30(1):89-99.

9. Ebrahimi Abadi R, Askari A, Taherpour F. Investigating the Mediating Role of Psychological Empowerment in the Relationship Between Perceived Social Support and Entrepreneurial Spirit of Undergraduate Students at Birjand University. *Journal of Green Development Management*. 2022;2(1):122-49.
10. Ghaderi Sheykhi Abadi M, Nasiri F, Afzali A, Ta'ajjobi M. The Role of School Organizational Ambidexterity in Organizational Entrepreneurship Mediated by Teachers' Productive Behaviors (Case Study: Technical and Vocational High Schools in Tehran Province). *Journal of Management of Education for Organizations*. 2023;12(2):175-200.
11. Ariely A, Tashman N. Examining ambivalent organizational culture and entrepreneurship: the vital role of organizational ambidexterity. *Journal of Midwifery & Reproductive Health*. 2023;4(4):779-87.
12. Taheri H, Ganji A, Jahangiri A, editors. Investigating the Relationship Between Organizational Entrepreneurship (Organizational Learning and Innovation) and Organizational Performance in Industrial Companies of Lorestan Province. 1st International Conference on Management and Innovation; 2019.
13. Dehghani Soltani M, Afzali Gorouh H, editors. Investigating the Impact of Transformational Leadership on Organizational Entrepreneurship: The Mediating Role of Organizational Ambidexterity. 2nd International Congress on Innovation and Research in Humanities and Islamic Studies; 2019.
14. Indriyani DS, Utami HN, Afrianty TW. The Role of Leadership Agility and Entrepreneurial Orientation on Innovation Ambidexterity and Its Impact on Competitive Advantage. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 2024;22(3):733-48. doi: 10.21776/ub.jam.2024.022.03.09.
15. Lee SJ, Choi B. The Effect of Digital Technology Capability on a Company's Ambidexterity Strategy: The Mediating Effect of Digital Leadership Capability. *The Korean Career Entrepreneurship & Business Association*. 2023;7(6):39-70. doi: 10.48206/kceba.2023.7.6.39.
16. Berraies S, Bchini B, Houaneb AP. Employees' empowerment and ambidextrous innovation: knowledge sharing as mediator and organisational trust as moderator. *European Journal of International Management*. 2024;23(4):648-76. doi: 10.1504/EJIM.2024.139615.
17. Gratz W. the relationship between organizational support and entrepreneurship development through the mediation of empowerment among teachers in Austria. *Social and Behavioral Sciences*. 2022;2:3801-5.
18. Molaei E, Seyyedi Ghahfarokhi FS, editors. Investigating the Impact of Psychological Empowerment on Organizational Entrepreneurship with the Mediating Role of Organizational Ambidexterity. International Conference on Quantitative Models and Techniques in Management; 2020.
19. Arabi SM, editor Investigating the Impact of Empowerment on Teachers' Creativity with the Mediating Role of Organizational Ambidexterity (Case Study: Second-Level Secondary Teachers in Torbat-e Heydarieh County). 5th National Conference on Humanities and Management Studies; 2019.
20. Mixon RE. Investigating the impact of transfer, career path, entrepreneurship and decent work on the empowerment of teachers in the city of Von. *Journal of Business Venturing*. 2021;25(3):124-36.
21. Kakaei H, Shokri Z, Mojarradi Z, Ahmadi Z, editors. Investigating the Relationship Between Entrepreneurial Spirit and Job Empowerment of Pharmacy Students at Tehran University of Medical Sciences. 4th International Annual Conference on New Developments in Management, Economics, and Accounting; 2021.
22. Steven EA. Investigating the mediating role of employee empowerment in the relationship between effective management and organizational entrepreneurship. *Academy of Management Journal*. 2019;9(6):1239-51.
23. Mir Ja'fari SA, Barzegar M, Meshksar M. Investigating the Relationship Between Empowerment and Communication Skills with Job Performance of Employees at Shiraz Petrochemical Industries Engineering and Design Company. *Cheshmeh Nour Journal*. 2019;1(1):120-35.
24. Schindler J, Kallmuenzer A, Valeri M. Entrepreneurial culture and disruptive innovation in established firms-how to handle ambidexterity. *Business Process Management Journal*. 2024;30(2):366-87. doi: 10.1108/BPMJ-02-2023-0117.
25. Malekan AH, Ghiyasi S, Sorkhi F. Investigating the Impact of Behavioral Ambidexterity on Employees' Entrepreneurial Behaviors Through Organizational Culture and Ethical Climate at Ilam University. *Journal of Ilam Culture*. 2022;23(74):173-203.
26. Singgalen YA, Sijabat R, Widyastuti P, Harnadi A. Community Empowerment and Social Welfare Development Through Social Entrepreneurship. *Jurnal Studi Sosial Dan Politik*. 2022;6(2):217-31. doi: 10.19109/jssp.v6i2.13302.
27. Higgins JM. Creative Problem Solving Techniques. Translated by M. Ahmadpour Dariani ed. Tehran: Amir Kabir Publications; 2020.