

Organizational Behavior Management in Sport Studies

Vol. 12 (4), (Series 48): 83-101/ 2025

 [https:// 10.30473/fmss.2025.72904.2647](https://10.30473/fmss.2025.72904.2647)

E-ISSN: 2538-4031 P-ISSN: 2538-4023

ORIGINAL ARTICLE

Codification a Resilience Model based on Physical Empowerment for Teachers (Providing multi-level-systemic Model)

Hossein Brakhas*¹, Seyedeh Zahra Mirzmani², Shahram Shafiee³

1. PhD in Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran
2. PhD student in Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran
3. Associate Professor of Sports Management, University of Guilan, Rasht, Iran

***Correspondence:**

Hossein Brakhas

Email:

brakhashossien@yahoo.com

Receive Date: 06/Feb/2025

Accept Date: 24/Jul/2025

Published Online: 22/Dec/2025

How to cite

Brakhas, H., Mirzmani, S.Z., & Shafiee, SH. (2026). Codification a resilience model based on physical empowerment for teachers (Providing multi-level-systemic model). *Applied Research of Sport Management*, 12(3), 83-101.

Background and Purpose: Stress is one of the most important phenomena of today's social life and a major threat to the health of the world's workforce. Stress occurs when the balance between the needs and abilities of employees is lost (46). Teachers, as one of the main pillars of the education system, play a vital role in educating future generations, and their health and resilience are essential for maintaining the quality of education (18). Given that physical empowerment is known as an effective strategy for reducing stress and increasing resilience in other professions (26). This study seeks to investigate the effectiveness of this approach in improving the situation of teachers and provide a practical model for building resilience and reducing their job stress. This model can be used as a comprehensive guide for school administrators and teachers themselves to promote physical and mental health and increase their productivity.

Methodology: The research method was qualitative with a systematic exploratory approach (based on thematic analysis technique). In this study, thematic analysis approach was used as a method to identify patterns and main themes in qualitative data. The extracted themes served as raw materials for building this framework, and the relationships between them formed the different levels of the framework. In other words, the final framework is an organized structure that places the themes in a logical and hierarchical format and shows how these themes relate to each other and form a coherent whole (Nyundroff, 2017). The statistical population consisted of two parts, human resources (directors and experts of the General Directorates of Education, school directors and deputies, school teachers and expert academic professors related to educational sports and schools) and information sources (scientific, documentary and library resources on the subject of physical empowerment, resilience and job stress). Interviewees and information sources were selected and consulted as available. The research tool included a semi-structured exploratory interview. In order to complete and identify more complete components and themes, a library study and a review of various texts and documents were used, which included 9 scientific articles, 4 doctoral theses, 6 organizational documents (regulations, reports and organizational plans), 2

research plans and 11 reliable media sources (a total of 33 documents). In this study, feedback was provided to the interviewees to increase internal validity. Simultaneously with data collection, their analysis was also started through four stages of coding primary themes, sub-themes, main themes and general themes. Data collection continued until the researcher ensured that continuing the work would not add any new topics to his knowledge. After conducting 18 interviews and reaching theoretical saturation, the interviews were terminated and then, using information sources, the findings and identified components were completed and coding was done using previous studies and the opinions of several researchers. The research model was also drawn as a conceptual framework based on the identified relationships.

Results: The present study aimed to provide a model for teachers' resilience with an emphasis on physical competence. The findings, using the content analysis coding method, led to the extraction of a three-dimensional conceptual model including antecedents, processes, and outcomes. In the antecedents dimension, three key factors were identified as necessary contexts. First, teacher job capability, consisting of "general job capability" (improving employment conditions, reward system, and work environment) and "specialized job capability" (developing professional and technical skills). Second, teachers' individual capability, including "demographic characteristics" (factors such as age, gender, and education) and "physical-athletic capability" (strengthening motor and sports skills). Third, the organizational capacity of education and training, with the components of "organizational support and services" (such as sports and mental health programs) and "organizational structure and culture" (such as institutionalizing a health culture).

The process level shows the mechanisms for achieving resilience in three axes. The first axis is individual physical empowerment, which operates in the dimensions of "knowledge-cognitive" (increasing awareness), "attitudinal-behavioral" (changing lifestyle), and "skill-functional" (improving physical fitness). The second axis is stress and job pressure management, which is achieved through "adjusting work pressure", "regulating negative organizational behavior", and "reducing psychological distress". The third axis is organizational resilience, which focuses on "job adaptability and flexibility", "efficiency and competence", and "creativity and learning." Finally, the outcomes appear at three levels. At the individual level, they include individual outcomes such as improving teachers' physical, mental, and social health and improving their job performance and peace of mind. At the job level, they include job outcomes such as modifying professional attitudes, increasing productivity, and improving the reward system. At the macro level, organizational outcomes lead to improved organizational health, increased sustainability, and improved overall performance of the education system. Overall, this model suggests that teacher physical resilience is a phenomenon that results from the dynamic interaction of contextual factors (individual, occupational, and organizational), through processes of empowerment and stress management, leading to beneficial outcomes at all levels. This framework can be a basis for planning and action to strengthen teachers and the education system.

Discussion: In general, based on the designed model, it is possible to analyze the resilience and reduction of job stress using physical empowerment in teachers and achieve appropriate findings and consequences that are based on previous studies, the experiences of managers and the perceptions of experts; this model can be a suitable framework for studies in the field of job stress and physical empowerment in schools and can be used as an introduction to the development and implementation of physical and physical activities to empower teachers to reduce their job stress and resilience. Also, the outlined model creates a comprehensive understanding of the position of physical empowerment in the resilience and reduction of job stress of teachers based on the identification of key, background and consequence factors and how they interact with each other, and can be a rational basis for application and use in all schools in the country. According to the conceptual model of the research, it can be said that it is necessary to consider the relationship between factors within each level and other levels in order to build resilience and reduce job stress resulting from physical empowerment of teachers in the country's schools

KEYWORDS

Occupational Stress, Occupational Resilience, Physical Empowerment, Teachers, Physical Education and Physical Activity

References

1. [Jalalzadeh, M., & Nasirian, Z. Investigating the relationship between job stress and job performance of primary school teachers. Research in educational science education and counseling, 2020, 5\(12\): 115-132. \(In persian\)](#)
2. [Mariano, L., Simões, H., Brito-Costa, S., & Amaral, A. P. Fostering Organizational Empowerment: Impact of an Intervention Program on Stress Management and Physical Activity Motivation among Teachers in Portugal and Brazil. Administrative Sciences, 2023, 13\(9\): 175-203.](#)
3. [Song, Y., Zhao, W., Wang, X., & Li, J. The impact of job stress on burnout in Chinese teachers: The mediating roles of social support and psychological empowerment. Psychology in the Schools, 2024, 61\(1\): 253-271.](#)



Copyright © 2025 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://fmss.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی»

تدوین الگوی تاب‌آوری مبتنی بر توانمندسازی جسمانی برای معلمان (ارائه الگوی چندسطحی-سیستمی)

حسین براخاص^{۱*}، سیده زهرا میرزمانی^۲، شهرام شفیع^۳

چکیده

هدف از این پژوهش تدوین الگوی تاب‌آوری مبتنی بر توانمندسازی جسمانی برای معلمان (ارائه یک الگوی چندسطحی-سیستمی) بود. روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند (تحلیل مضمون) انتخاب شد. جامعه آماری پژوهش شامل دو بخش منابع انسانی (مدیران و کارشناسان ادارات کل آموزش و پرورش، مدیران و معاونین مدارس، معلمان مدارس و اساتید دانشگاهی خبره مرتبط با ورزش پرورشی و مدارس) و منابع اطلاعاتی (علمی، کتابخانه‌ای و رسانه‌ای مرتبط و معتبر) بود. مصاحبه شونده‌گان و منابع اطلاعاتی به تعداد قابل کفایت، به صورت هدفمند و بر مبنای رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند (۱۸ نفر و ۳۳ سند). ابزار پژوهش شامل مصاحبه‌های اکتشافی نیمه ساختارمند به همراه مطالعه کتابخانه‌ای نظام‌مند بود. روایی ابزار بر اساس شایستگی علمی، اعتبار حقوقی و علمی نمونه، نظر خبرگان و توافق بین مصححان، ارزیابی و تایید گردید. جهت تحلیل یافته‌ها از روش کدگذاری مفهومی چندمرحله‌ای (باز، گزینشی و موضوعی) با رویکرد تحلیل مضمون استفاده شد. چارچوب مفهومی نهایی شامل ۶۰ مؤلفه، ۲۱ بعد، ۹ منظر و ۳ سطح شناسایی شده بود. سطوح و منظرها به ترتیب اثرگذاری-اثرپذیری بین متغیرهای زیر مجموعه آن‌ها شامل سطح پیشابندی (ظرفیت شغلی، ظرفیت فردی، ظرفیت سازمانی)، محوری (توانمندسازی جسمانی، تاب‌آوری شغلی، کاهش استرس شغلی) و پیامدی (پیامد و نتایج فردی، پیامد و نتایج شغلی، پیامد و نتایج سازمانی) بود. براساس یافته‌های پژوهش می‌توان گفت که تغییر نگرش و رفتار نسبت به فعالیت جسمانی، پایه رسیدن به تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی است. به همین دلیل وجود برنامه‌هایی جهت ارتقاء جایگاه ورزش و فعالیت‌های بدنی در برنامه‌های روزانه معلمان و تغییر نگرش معلمان در راستای توجه به ورزش و فعالیت جسمانی اهمیت زیادی دارد.

واژه‌های کلیدی

استرس شغلی، تاب‌آوری شغلی، توانمندسازی جسمانی، معلمان، تربیت بدنی و فعالیت جسمانی

۱. دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
۲. دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.
۳. دانشیار مدیریت ورزشی دانشگاه گیلان، رشت، ایران.

نویسنده مسئول: حسین براخاص
رایانامه:

brakhashossien@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۰۲

تاریخ انتشار: ۱۴۰۴/۱۰/۰۱

استناد به این مقاله:

برلاخاص، حسین، میرزمانی، سیده زهرا، شفیع، شهرام. (۱۴۰۴). تدوین الگوی تاب‌آوری مبتنی بر توانمندسازی جسمانی برای معلمان (ارائه الگوی چندسطحی-سیستمی). مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۱۲(۳): ۱۰۱-۸۳.



مقدمه

در هر سازمانی، منابع انسانی (کارکنان) جزو مهمترین منابع آن سازمان به شمار می‌روند که نیازهای زیادی دارند و در صورتی که نیازهای آن‌ها به اندازه کافی برآورده شود، از انگیزه کافی برای کار برخوردار خواهند بود و تمام استعداد و مهارت خود را در سازمان به کار خواهند گرفت (۴۰). بدین ترتیب کارکنان که در سازمان‌ها، دارای مسئولیت ارائه خدمات و تولیدات و هدایت سازمان هستند، در موفقیت و پیشرفت سازمان و پیشبرد اهداف فردی و سازمانی، نقش شایان توجهی را بر عهده خواهند داشت (۲۳)؛ توجه به عامل انسانی در سازمان‌ها و به خصوص سازمان‌های آموزشی گزینه‌ای است که به تازگی در علم مدیریت منابع انسانی مدنظر قرار گرفته است. در آموزش و پرورش نیز به عنوان یک سازمان آموزشی مهم، منابع انسانی توانا و کارآمد، عامل اساسی تری برای تحقق اهداف سازمان به شمار می‌آیند. از آنجاکه معلم از عناصر اصلی تر آموزش و پرورش است، میزان کارایی او می‌تواند در تحقق اهداف آموزش و پرورش تأثیر بسزایی داشته باشد (۳۰). در زندگی روزمره شرایط و موقعیت‌ها به گونه‌ای است که افراد خواه ناخواه دچار مشکل می‌شوند. از این میان معلمان به خاطر داشتن موقعیت اجتماعی خاص و برجسته بودن شخصیت‌شان در میان افراد جامعه، شغل‌شان از حساسیت خاصی برخوردار بوده و ممکن است بین انتظارات نقش معلمی و نیازها و خواسته‌هایشان تضادهایی وجود داشته باشد (۱۵). یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی معلمان در مقاطع مختلف و زمینه‌ی شغلی خود، استرس است (۳۲). معلمان با چالش‌هایی همچون؛ حقوق و دستمزد کم، برخورد نادرست والدین، حجم کاری زیاد، ساعات کاری طولانی، سوء رفتار دانش‌آموزان، افت تحصیلی دانش‌آموزان و عدم حمایت مدیر مواجه هستند که همه این عوامل استرس‌زا، منجر به کاهش تاب‌آوری، احساس بی‌کفایتی، کاهش عزت نفس، نارضایتی شغلی و افزایش استرس شغلی می‌شود (۳). به همین دلیل اکثر معلمان در شغل خود استرس زیادی دارند و بی‌انگیزگی و عدم کارایی را تجربه می‌کنند (۱۱).

استرس یکی از مهمترین پدیده‌های زندگی اجتماعی امروزی و تهدیدی اساسی برای سلامت نیروی کار در

جهان می‌باشد. زمانی که تعادل بین نیازمندی و توانایی کارکنان از بین برود، استرس ایجاد می‌شود (۴۶). در این راستا استرس شغلی فرایندی است که در ارتباط فرد با سازمان و محیط کار بوجود می‌آید. عوامل روانی محیط کار و استرس شغلی برخلاف سایر عوامل زیان‌بار محیط کار، برای شغل خاصی نیست و در همه مشاغل به اشکال گوناگون و با درجات مختلف وجود دارند (۷).

محرك‌های استرس‌زای متداول در محیط کار شامل محرك‌های سازمانی (تغییر، ارتباطات نامناسب و کشمکش‌های بین فردی) نگرانی در خصوص پیشرفت شغلی (کمبود فرصت‌های ارتقا یا بیکاری)، محرك‌های استرس‌زای مرتبط با نقش (تضاد یا ابهام نقش)، محرك‌های استرس‌زای وظیفه‌ای (بار زیاد کاری از نظر کیفی و کمی و کم کاری، مسئولیت تندرستی و زندگی دیگران) و محرك‌های استرس‌زای محیط کار (تماس‌های فیزیکی، صدا و ...) می‌باشند (۹). در میان گروه‌های مختلف شغلی، معلمان با توجه به اینکه در محیط کاری با استرس کاری بالا و کنترل پایین مواجه می‌باشند، یکی از گروه‌هایی هستند که بیشترین استرس شغلی را تحمل می‌کنند. چنین محیط‌های کاری سرانجام منابع عاطفی و روانی آن‌ها را تخلیه کرده و ممکن است شروعی برای کاهش تعهد کاری و افزایش استرس شغلی باشند (۱۸). از این رو تاب‌آوری و توانمندسازی معلمان در جهت رفع چالش‌های کاهش استرس مرتبط با شغل از طریق انجام فعالیت‌های جسمانی و بدنی از اهمیت زیادی برخوردار است.

استرس شغلی معلمان در این پژوهش به مجموعه واکنش‌های منفی جسمی، روانی و عاطفی اطلاق می‌شود که ناشی از تعامل بین عوامل شغلی (فشارکاری، تعارضات سازمانی) و ویژگی‌های فردی معلمان است. این پدیده در قالب شاخص‌هایی همچون حجم و پیچیدگی غیرمنطقی وظایف محوله، تعارضات بین فردی با همکاران و مدیران، کاهش انگیزه و رضایت شغلی، اختلال در تمرکز و کیفیت تدریس و بروز نشانه‌های فرسودگی شغلی مانند خستگی مزمن و بی تفاوتی عاطفی بروز می‌کند. تحقیقات متعددی نشان می‌دهند که عواملی همچون توانمندسازی روانشناختی و ساختاری نقش کلیدی در کاهش استرس شغلی، افزایش تاب‌آوری و بهبود عملکرد کارکنان ایفا

توسعه مستمر شایستگی‌های حرفه‌ای و تولید راهکارهای خلاقانه برای مسائل آموزشی قابل اندازه‌گیری است. معلمان تاب‌آور علی‌رغم شرایط دشوار، عملکرد حرفه‌ای مطلوب خود را حفظ می‌کنند.

با توجه به اهمیت تاب‌آوری شغلی در مواجهه با چالش‌های معلمی، توانمندسازی معلمان به عنوان راهبردی کلیدی می‌تواند زمینه‌ساز تقویت این ظرفیت حیاتی باشد (۱). توانمندسازی از طریق توسعه مهارت‌های حرفه‌ای، بهبود حمایت سازمانی و تقویت منابع روان‌شناختی (مانند خودکارآمدی و خلاقیت) می‌تواند به معلمان کمک کند تا نه تنها بر استرس‌های شغلی غلبه کنند، بلکه با تولید راهکارهای نوآورانه، عملکرد آموزشی خود را در شرایط دشوار ارتقا دهند. این فرآیند به‌ویژه با تأکید بر توانمندسازی جسمانی (مانند برنامه‌های ورزشی و سلامت محور) می‌تواند تاب‌آوری را به صورت همه‌جانبه تقویت کند، چرا که سلامت جسمانی پایه‌ای اساسی برای مقابله با فشارهای روانی و حفظ انعطاف‌پذیری شغلی است (۲). بنابراین، توانمندسازی معلمان در ابعاد فردی، سازمانی و جسمانی می‌تواند به عنوان چارچوبی یکپارچه برای تاب‌آوری نظام آموزشی مورد توجه قرار گیرد. ملانوروزی و دباغیان، (۲۰۲۲) و مال‌اندیش فرد و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که سلامت روان و سلامت جسمانی از جمله عواملی هستند که بر توانمندسازی و تعهد سازمانی تأثیرگذارند و همچنین مطالعات آموزش‌های مرتبط با تاب‌آوری (اربوضیاء و سلطانی‌نژاد، ۲۰۱۹؛ کاماریلو، ۲۰۲۱) و عوامل فردی و اجتماعی (جوکار تنگ‌کرمی و همکاران، ۲۰۲۰) به عنوان راهکارهایی برای مقابله با چالش‌های استرس شغلی معرفی شده‌اند.

توانمندسازی و توسعه منابع انسانی رویکردی مدیریتی است که در ظرفیت تصمیم‌گیری در کارکنانشان محقق می‌شود، به نحوی که آن‌ها در تصمیمات سازمان خود مشارکت داشته باشند. کارکنان دارای استعدادها بالقوه‌ای هستند که توانمندسازی به بالفعل شدن آن‌ها کمک می‌کند (۳۴). در این بین ورزش و فعالیت جسمانی به عنوان پدیده‌ای مؤثر در همه جوامع جایگاه ویژه‌ای پیدا کرده و ارتباط آن با شاخه‌های مختلف علوم، زمینه‌های جدیدی را برای مطالعه فراهم نموده است. در حوزه مدیریت منابع

می‌کند (میرزائی و همکاران، ۲۰۲۳؛ محرابی و همکاران، ۲۰۲۰؛ شیرازی‌زاده و سخای نخعی، ۲۰۲۲). از سوی دیگر، عوامل سازمانی مانند عدالت سازمانی (سماعی و همکاران، ۲۰۲۲) و حمایت سازمانی ادراک‌شده (زارعی و کاظمی، ۲۰۲۰) نیز به عنوان مؤلفه‌های مؤثر در کاهش استرس و افزایش بهره‌وری شناسایی شده‌اند.

علاوه بر اهمیت نقش معلمی، در برخی موارد حتی معلمان با تجربه، هنگام مواجهه با مشکلات تصمیم به ترک شغل می‌گیرند (۲۵). در صورتی که آموزش و پرورش برای جایگزینی آن‌ها، با افراد واجد شرایط با مشکل روبرو شود؛ این امر به نوبه خود در آموزش دانش‌آموزان نیز تأثیر منفی می‌گذارد. با توجه به این چالش‌ها، معلمان باید توانایی آن را داشته باشند که در برابر ناملازمات و سختی‌ها تصمیم درست بگیرند و تاب‌آوری داشته باشند (۳۸). در نتیجه شناسایی عوامل مؤثر بر تاب‌آوری معلمان در مواجهه با چالش‌های موجود و کاهش استرس ناشی از آن اهمیت زیادی دارد. موروسی و موروسی (۲۰۲۰) تاب‌آوری شغلی را حمایت اجتماعی از همکاران، مهارت‌های ارتباطی قوی و ذهنیت مثبت دانسته‌اند. به علاوه، داشتن یک حس واضح از هدف و اهداف حرفه‌ای می‌تواند تاب‌آوری فرد را در محیط کار افزایش دهد. به عبارتی، تاب‌آوری شغلی یک جزء حیاتی در توانایی فرد برای موفقیت در حرفه‌اش در حالی که به طور مؤثر با استرس و چالش‌ها برخورد می‌کند، محسوب می‌شود. فهم و پرورش این تاب‌آوری می‌تواند به رضایت شغلی بهتر، سلامت روانی و افزایش کلی بهره‌وری در تیم‌ها و سازمان‌ها منجر شود. همچنین سویرس و هال (۲۰۱۶) اشاره داشته‌اند که معلم تاب‌آور به معلمی گفته می‌شود که توانایی حفظ و ارتقای سلامت روان، جسم، انگیزه و تعهد خود را در مواجهه با چالش‌ها، استرس‌ها و فشارهای موجود در محیط کار خود را دارد. یک معلم تاب‌آور نه تنها می‌تواند از خود مراقبت کند، بلکه می‌تواند محیطی حمایتی و مثبت برای دانش‌آموزان خود ایجاد کند (۲۵). در این پژوهش نیز تاب‌آوری شغلی معلمان به ظرفیت روانی-حرفه‌ای برای مقابله مؤثر با چالش‌های شغلی و سازگاری مثبت با استرس‌های محیط کار گفته می‌شود. این سازه در عمل از طریق سه شاخص کلیدی توانایی انطباق با تغییرات و فشارهای محیط کار، حفظ و

انسانی نیز انجام ورزش و فعالیت بدنی منظم و مستمر در میان کارکنان به مثابه یکی از بسترهای تحقق و توفیق در توانمندسازی، به طور جدی مورد توجه صاحب‌نظران مدیریت قرار گرفته است (۳۷). در این پژوهش توانمندسازی جسمانی معلمان به فرآیند تقویت سیستماتیک توانایی‌های بدنی و حرکتی معلمان از طریق سه مولفه کلیدی ارتقای دانش ورزشی (آگاهی از اصول تمرینات و سلامت جسمانی)، تغییر نگرش‌ها (تبدیل ورزش به عادت پایدار زندگی)، و بهبود مهارت‌های عملی (افزایش قدرت، استقامت و انعطاف‌پذیری بدن). اشاره دارد. این ظرفیت زمانی محقق می‌شود که معلمان بتوانند به طور مستمر از فعالیت‌های جسمانی برای ارتقای سلامت فردی و کیفیت تدریس استفاده کنند. از این رو هاموند گراف (۲۰۲۱) و میبر (۲۰۲۱) نشان داده‌اند که فعالیت‌های ورزشی می‌توانند به افزایش اعتمادبه‌نفس، کاهش استرس و توانمندسازی منجر شوند. ماریانو و همکاران (۲۰۲۳) و بیسا و همکاران (۲۰۲۱) نیز بر تأثیر مثبت ورزش بر سلامت جسمی و روانی و همچنین افزایش انگیزه و شایستگی شغلی تأکید کرده‌اند.

برخی تضادها و شکاف‌ها در یافته‌های تحقیقاتی مشاهده می‌شود. به عنوان مثال، در حالی که هوش هیجانی دانش‌آموزان می‌تواند بر خودکارآمدی و تاب‌آوری معلمان تأثیر بگذارد (اشته و همکاران، ۲۰۱۸)، فشارهای چندبعدی مانند عوامل اجتماعی، علمی، سازمانی و مالی ممکن است استرس شغلی معلمان را افزایش دهد (شکیر و همکاران، ۲۰۲۴). این تناقض نشان می‌دهد که تأثیر عوامل بیرونی ممکن است تحت شرایط سازمانی خاصی، خنثی یا حتی معکوس شود. همچنین، اگرچه فناوری اطلاعات و ارتباطات به عنوان یک عامل توانمندساز مطرح شده (خالید، ۲۰۲۴)، اما تأثیر آن در محیط‌های کاری با زیرساخت‌های ضعیف یا کارکنان کم‌تجربه نیاز به بررسی بیشتری دارد. علاوه بر این، اگرچه ورزش به عنوان یک راهکار توانمندساز به ویژه برای زنان معرفی شده، اما شواهد کافی درباره تأثیر آن بر مردان وجود ندارد. همچنین، علیرغم تأکید مطالعات بر نقش عدالت سازمانی در کاهش استرس شغلی، در برخی محیط‌های پرتنش مانند آموزش و پرورش، فشارهای سازمانی ممکن است از مزایای عدالت

سازمانی پیشی بگیرد. در نهایت، اگرچه ترکیب راهبردهای فردی (تاب‌آوری)، سازمانی (توانمندسازی) و فناورانه (کیم، ۲۰۲۰) به عنوان یک راهکار جامع پیشنهاد شده، اما سهم نسبی هر یک از این عوامل در کاهش استرس شغلی هنوز به وضوح مشخص نشده است. این شکاف‌ها نشان می‌دهند که در این پژوهش باید به بررسی دقیق‌تر تعامل بین عوامل فردی (تاب‌آوری)، سازمانی (توانمندسازی) و همچنین تفاوت‌های زمینه‌ای در محیط‌های کاری مختلف بپردازند.

باتوجه به مبانی و پژوهش‌های بررسی شده ضرورت انجام این پژوهش، افزایش فشارهای روانی و استرس‌های شغلی در میان معلمان است که به طور مستقیم بر کیفیت تدریس، سلامت روان و عملکرد کلی آن‌ها تأثیر منفی می‌گذارد (۱۸). معلمان به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام آموزشی، نقش حیاتی در تربیت نسل‌های آینده ایفا می‌کنند و سلامت و تاب‌آوری آن‌ها برای حفظ کیفیت آموزش و پرورش ضروری است. با توجه به اینکه توانمندسازی جسمانی به عنوان یک راهکار مؤثر برای کاهش استرس و افزایش تاب‌آوری در سایر مشاغل شناخته شده است (۲۶). این تحقیق به دنبال بررسی اثربخشی این رویکرد در بهبود وضعیت معلمان و ارائه یک الگوی عملی برای تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی آن‌ها است. این الگو می‌تواند به عنوان یک راهنمای جامع برای مدیران مدارس، مسئولان آموزش و پرورش و خود معلمان در جهت ارتقای سلامت جسمانی و روانی و افزایش بهره‌وری آن‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

همچنین با توجه به اهمیت تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی در بین معلمان با استفاده از انجام فعالیت‌های جسمانی، توجه به انجام فعالیت بدنی در بین معلمان آموزش و پرورش اهمیت بسیاری دارد. علاوه بر این، مبانی اصلی دانش در هر حوزه‌ای بر پایه الگوها و چهارچوب‌های مناسب شناسایی شده و نه یافته‌های جزئی و پراکنده؛ زیرا داده‌ها در قالب الگوها و چهارچوب‌های نظام‌مند می‌توانند کشف، تبیین و تفسیر شوند. این موضوع ضرورت انجام و بررسی یک چارچوب منسجم جهت اهمیت عوامل اثرگذار و پیامدهای تاب‌آوری سازی و کاهش استرس شغلی معلمان مبتنی فعالیت جسمانی را نشان می‌دهد. بنابراین با

توجه به این که تاکنون پژوهشی در قالب یک چارچوب جهت تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی مبتنی بر توانمندسازی جسمانی معلمان صورت نگرفته است؛ از این رو محقق بر آن شد که به تدوین الگوی تاب‌آوری مبتنی بر توانمندسازی جسمانی برای معلمان بپردازد.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق از نوع کیفی با رویکرد اکتشافی نظام‌مند (مبتنی بر تکنیک تحلیل مضمون) بود. در این پژوهش، رویکرد تحلیل مضمون به عنوان روشی برای شناسایی الگوها و مضامین اصلی در داده‌های کیفی به کار گرفته شد. با این حال، هدف نهایی صرفاً توصیف این مضامین نبود، بلکه تلاش برای فراتر رفتن از توصیف و ارائه یک چارچوب مفهومی منسجم مبتنی بر شبکه مضامین شناسایی شده بود. مضامین استخراج‌شده، به عنوان مواد اولیه برای ساخت این چارچوب عمل کردند و روابط بین

آن‌ها، سطوح مختلف چارچوب را شکل دادند. به عبارت دیگر، چارچوب نهایی، ساختاری سازمان‌یافته است که مضامین را در یک قالب منطقی و سلسله‌مراتبی قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که چگونه این مضامین با یکدیگر ارتباط دارند و یک کل منسجم را تشکیل می‌دهند. این رویکرد، امکان درک عمیق‌تر پدیده مورد بررسی و ارائه بینش‌های جدید را فراهم می‌کند (نیوندروف، ۲۰۱۷).

جامعه آماری شامل دو بخش، منابع انسانی (مدیران و کارشناسان ادارات کل آموزش و پرورش، مدیران و معاونین مدارس، معلمان مدارس و اساتید دانشگاهی خبره مرتبط با ورزش پرورشی و مدارس) و منابع اطلاعاتی (منابع علمی، اسنادی و کتابخانه‌ای با موضوع توانمندسازی جسمانی، تاب‌آوری و استرس شغلی) بود. مصاحبه شونده‌گان و منابع اطلاعاتی به‌صورت در دسترس انتخاب و نظرخواهی شدند.

جدول ۱. مشخصات مصاحبه شونده‌گان پژوهش

مشارکت‌کنندگان	گروه مطالعه	نمونه‌گیری	نمونه
منابع انسانی	مدیران ادارات کل آموزش و پرورش	قضات مبتنی بر شایستگی علمی و اجرایی	۴ نفر
	مدیران و معاونین مدارس	قضات مبتنی بر شایستگی علمی و اجرایی	۵ نفر
	معلمان مدارس	قضات مبتنی بر شایستگی علمی و اجرایی	۵ نفر
	اساتید دانشگاهی مرتبط با ورزش پرورشی و مدارس	قضات مبتنی بر شایستگی علمی و اجرایی	۴ نفر

ابزار پژوهش شامل مصاحبه اکتشافی نیمه ساختارمند بود. جهت تکمیل و شناسایی مولفه‌ها و مضامین کامل‌تر از مطالعه کتابخانه‌ای و بررسی متون و سندهای مختلف استفاده شد که شامل ۹ مقاله علمی، ۴ رساله دکتری، ۶ سند سازمانی (آیین‌نامه، گزارش‌ها و طرح‌های سازمانی)، ۲ طرح تحقیقاتی و ۱۱ منبع رسانه‌ای معتبر (مجموع ۳۳

سند) بود.

مشخصات ابزارهای پژوهش به‌صورت زیر می‌باشد. روایی ابزار با استفاده از روش‌های روایی سنجی ذکر شده کنترل و مطلوب ارزیابی شد.

جدول ۲. مشخصات ابزار پژوهش

روش	مطالعه کتابخانه‌ای	مصاحبه
نوع	نظام‌مند و ساختارمند	نیمه ساختاریافته
ابزار	رونوشت (چک‌لیست استخراج مفاهیم)	چارچوب پرسش (پرسشنامه باز پاسخ)
زمینه	نمونه آماری منابع اطلاعاتی	نمونه آماری منابع انسانی

انتخاب نسخه‌های معتبر به لحاظ علمی و حقوقی	انتخاب افراد برحسب شایستگی علمی و اجرای
روایی و پایایی	روایی محتوایی و صورتی سوالات مصاحبه از دیدگاه متخصصان
متخصصان	محاسبه ضریب توافق بین اساتید کدگذار و مصحح ضریب کاپا: ۰/۷۲

تخصصی شغل)، قابلیت فردی معلمان (ویژگی جمعیت شناختی و منظر جسمانی ورزشی) و ظرفیت سازمانی آموزش و پرورش (حمایت و خدمات سازمانی و ساختار و فرهنگ سازمانی) بود. سطح فرایندها شامل توانمندسازی جسمانی فردی معلمان (دانشی شناختی، نگرشی رفتاری و مهارتی عملکردی)، تاب‌آوری سازمانی آموزش و پرورش (سازگاری و انعطاف شغلی، کارآمدی و شایستگی شغلی و خلاقیت و یادگیری) و مدیریت استرس و فشار شغلی معلمی (تعدیل فشار کاری، تنظیم رفتارمنفی سازمانی و کاهش آشفتگی روانی) تعیین گردید و سطح پیامدها شامل پیامدهای فردی برای معلمان (رفتار فردی، عملکرد فردی)، پیامدهای شغلی برای معلمی (رفتار شغلی، عملکرد شغلی) و پیامدهای سازمانی برای آموزش و پرورش (رفتار سازمانی، عملکرد سازمانی) تقسیم بندی شوند.

یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش شامل چهارچوب کدگذاری مولفه-ها و مدل مفهومی برخاسته از آن است. یک نمونه از کدگذاری بصورت جدول ۳ می‌باشد.

در نمونه‌گیری نظری و هدفمند پژوهشگر می‌کوشد تا به‌صورت هدف‌دار نمونه‌های تحقیق را بر اساس توانایی در شکل‌گیری نظریه و تکرارپذیری یافته‌ها انتخاب کند. تکرارپذیری از دو جنبه ۱. تکرارپذیری لغوی که در آن تولید نتایج مشابه با انتخاب موردهای مشابه هدف بود؛ ۲. تکرارپذیری نظری که در آن تولید نتایج متضاد از طریق انتخاب موردهایی در قطب‌های مخالف هدف بود، اهمیت دارد. در این پژوهش، با ارائه دادن بازخورد به مصاحبه‌شوندگان به‌منظور افزایش روایی درونی اقدام شد. محقق جهت جلوگیری از پیش‌فرض و جهت‌گیری مصاحبه‌شونده‌ها، نکات مصاحبه‌های قبل را بازخورد می‌داد. هم‌زمان با گردآوری داده‌ها، کار تحلیل آن‌ها طی چهار مرحله کدگذاری مضامین اولیه مضامین فرعی مضامین اصلی مضامین کلی نیز شروع شد. کار گردآوری داده‌ها تا زمانی ادامه یافت که پژوهشگر اطمینان حاصل کرد که ادامه کار موضوع تازه‌ای به دانسته‌های او نمی‌افزاید. پس از انجام ۱۸ مصاحبه و رسیدن به اشباع نظری، به مصاحبه‌ها پایان داده شد و بعد از آن با استفاده از منابع اطلاعاتی یافته‌ها و مولفه‌های شناسایی شده تکمیل و کدگذاری با استفاده از مطالعات قبلی و نظر چند پژوهشگر انجام شد. مدل پژوهش نیز بر اساس روابط شناسایی شده به‌صورت یک چارچوب مفهومی ترسیم گردید. کدگذاری در چهار مرحله کدگذاری اول (مفاهیم اولیه)، کدگذاری دوم (مضامین فرعی)، کدگذاری سوم (مضامین اصلی) و کدگذاری چهارم (مضامین کلی) انجام شد تا مفاهیمها تبدیل به مقوله‌ها، سپس تم فرعی و در نهایت تم‌های اصلی در مدل مفهومی به صورت ذیل پیشایندهای موثر بر تاب‌آوری و کاهش استرس و توانمندسازی، شامل قابلیت شغلی معلمی (ظرفیت عمومی شغل و ظرفیت

جدول ۳. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده

مضامین کلی	مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضامین اولیه	مضامین کلیدی	منبع
------------	-------------	-------------	--------------	--------------	------

ظرفیت‌های تاب‌آوری مبتنی بر توانمندی جسمانی (پیشایندها)	قابلیت شغلی معلمی	ظرفیت عمومی شغلی	بهبود شرایط استخدامی حرفه معلمی	نحوه انتخاب و گزینش استخدامی در حرفه معلمی متفاوت بوده است	مصاحبه با استاد دانشگاه
				استخدام در شغل معلمی امروزه با مشکلاتی همچون نبود تخصص همراه است	مصاحبه با معلمان
				وضعیت فرآیند استخدامی جدیداً متفاوت تراز قبل شده است	مصاحبه با مدیران کل آموزش و پرورش

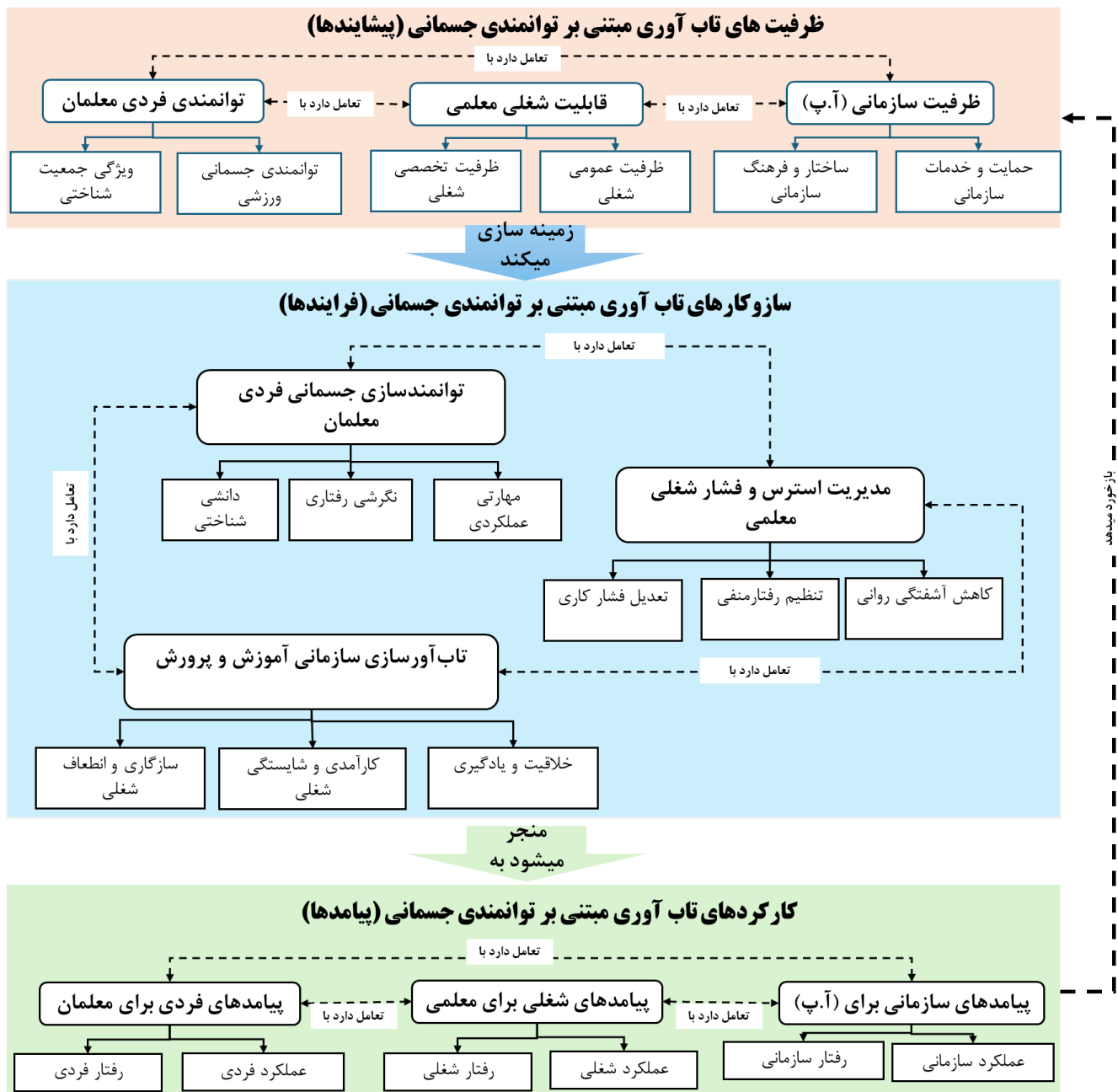
الگوی مفهومی استخراج‌شده شامل ۳ سطح مفهومی مضمون بود. تم‌ها، مضامین و مفهوم‌های آن‌ها در جداول (مضامین کلی)، ۹ مضمون کلی، ۲۱ مضمون فرعی و ۶۰ زیر گزارش شده است.

جدول ۴. چارچوب‌بندی و کدگذاری مؤلفه‌های شناسایی شده

مستخرج از کدگذاری چهارم	مستخرج از کدگذاری سوم	مستخرج از کدگذاری دوم	مستخرج از کدگذاری اول	فراوانی مضامین
مضامین کلی	مضامین اصلی	مضامین فرعی	مضامین اولیه	
۹			بهبود شرایط استخدامی حرفه معلمی	
۱۲		ظرفیت عمومی	ارتقای نظام پاداش و حقوق معلمان مدارس	
۶	قابلیت شغلی معلمی	شغلی	بهبود شرایط استخدامی حرفه معلمی	
۸			توسعه مهارت‌های حرفه‌ای معلمان کلاس درس	
۹		ظرفیت تخصصی شغلی	تقویت جنبه‌های فنی تدریس در مدارس	
۷			مدیریت تنوع مهارت‌های معلمان آموزشی	
۷			تأثیر سن بر عملکرد حرفه‌ای معلمان	
۵		ویژگی جمعیت شناختی	نقش جنسیت در کارایی معلمان مدارس	
۴			بهره‌گیری از سابقه شغلی معلمان مجرب	
۶			بهبود وضعیت معیشتی معلمان شاغل	
۸			ارتقای سطح تحصیلات معلمان آموزش‌دیده	
۹		توانمندی جسمانی ورزشی	تقویت مهارت‌های حرکتی معلمان ورزشکار	
۱۱			توسعه مهارت‌های ورزشی معلمان فعال	
۸			سنجش وضعیت جسمانی معلمان شاغل	
۷		حمایت و خدمات سازمانی	طراحی برنامه‌های ورزشی معلمان مدارس	
۹			ارائه آموزش‌های جسمانی تخصصی معلمان	
۶			اجرای برنامه‌های سلامت روان معلمان شاغل	
۸		ساختار و فرهنگ سازمانی	نهادینه‌سازی فرهنگ سلامت جسمانی معلمان	
۵			افزایش توجه مدیران به سلامت معلمان شاغل	
۶			تلفیق سلامت و بهره‌وری در اهداف آموزشی	
۸			گسترش آموزش فعالیت‌های ورزشی معلمان	
۸		دانشی شناختی	افزایش آگاهی‌های ورزشی معلمان فعال	
۹			ارتقای سواد حرکتی معلمان ورزشکار	
۶		نگرشی رفتاری	نهادینه‌سازی ورزش در سبک زندگی معلمان	
۵			اصلاح نگرش به فعالیت‌های ورزشی معلمان	

۷	تولید محتوای سلامت محور آموزشی معلمان			(فرایندها)
۵	بهبود شاخص‌های آمادگی جسمانی معلمان	مهارتی		
۶	ارتقای شاخص‌های عملکرد حرکتی معلمان	عملکردی		
۹	بهبودسازی مهارت‌های حرکتی شغلی معلمان			
۷	مدیریت حجم کاری معلمان مدارس	تعدیل فشار کاری		
۹	کاهش فشردگی زمانی معلمان شاغل			
۸	ساده‌سازی پیچیدگی‌های شغلی معلمان			
۱۳	کاهش تعارضات شغلی معلمان آموزشگاه‌ها	تنظیم	مدیریت استرس و فشار شغلی معلمی	
۱۰	مقابله با بی‌تفاوتی سازمانی معلمان	رفتار منفی		
۸	کاهش کم کاری در محیط کار معلمان	سازمانی		
۹	افزایش تمرکز حرفه‌ای معلمان مدارس	کاهش آشفتگی روانی		
۶	مدیریت ادراک استرس شغلی معلمان			
۷	تقویت انگیزه و روحیه معلمان شاغل			
۶	افزایش سازگاری با فشارهای کاری معلمان	سازگاری و انعطاف شغلی		
۵	ارتقای انعطاف‌پذیری شغلی معلمان			
۴	تسریع یادگیری مهارت‌های جدید معلمان			
۸	بهبود مدیریت مسیر شغلی معلمان	کارآمدی و شایستگی شغلی	تاب‌آوری سازمانی آموزش و پرورش	
۹	توسعه مستمر مهارت‌های شغلی معلمان			
۵	تقویت خودارزیابی شناختی معلمان مجرب			
۷	ارتقای توان حل مسئله شغلی معلمان	خلاقیت و یادگیری		
۶	تشویق نوآوری‌های شغلی معلمان			
۸	تقویت کنجکاوی حرفه‌ای معلمان مدارس			
۴	حفظ و بهبود سلامت جسمانی معلمان			
۹	ارتقای سلامت روانی معلمان شاغل	رفتار فردی	پیامدهای فردی برای معلمان	کارکردهای تاب‌آوری مبتنی بر توانمندی جسمانی (پیامدها)
۵	تقویت سلامت اجتماعی معلمان مدارس			
۷	ارتقای جایگاه شغلی معلمان مجرب	عملکرد فردی		
۸	تأمین آرامش شغلی معلمان آموزشگاه‌ها			
۱۴	اصلاح نگرش‌های شغلی معلمان	رفتار شغلی	پیامدهای شغلی برای معلمی	
۹	نهادینه‌سازی رفتار حرفه‌ای معلمان			
۷	افزایش بهره‌وری شغلی معلمان مدارس	عملکرد شغلی		
۱۶	بهبود نظام پاداش و دستاوردهای معلمان			
۶	ارتقای سلامت سازمانی مدارس آموزشی	رفتار سازمانی	پیامدهای سازمانی برای آموزش و پرورش	
۵	اصلاح رفتارهای سازمانی معلمان			
۱۱	افزایش پایداری سازمانی آموزشگاه‌ها	عملکرد		
۹	ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان آموزشی	سازمانی		

مدل پژوهش (شکل ۱) مستخرج از الگوی مفهومی جداول ۴ است. مدل شامل سه حوزه پیش‌ایندها، فرایندها و پیامدها است.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش (مضامین کلی، اصلی و فرعی)

تاب‌آورسازی سازمانی آموزش و پرورش (سازگاری و انعطاف شغلی، کارآمدی و شایستگی شغلی و خلاقیت و یادگیری) و مدیریت استرس و فشار شغلی معلمی (تعدیل فشار کاری، تنظیم رفتارمنفی سازمانی و کاهش آشفتگی روانی) تعیین گردید و سطح پیامدها شامل پیامدهای فردی برای معلمان (رفتار فردی، عملکرد فردی) و پیامدهای شغلی برای معلمی (رفتار شغلی، عملکرد شغلی) و پیامدهای سازمانی برای آموزش و پرورش (رفتار سازمانی، عملکرد سازمانی) بود.

با توجه به شبکه مضامین شناسایی شده برای ساخت این چارچوب یا الگو و روابط بین آن‌ها، سطوح مختلف الگو به صورت شکل شماره ۱ نمایش داده شد. مطابق شکل فوق؛ سطح پیشایندها شامل قابلیت شغلی معلمی (ظرفیت عمومی شغل و ظرفیت تخصصی شغل)، قابلیت فردی معلمان (ویژگی جمعیت شناختی و منظر جسمانی ورزشی) و ظرفیت سازمانی آموزش و پرورش (حمایت و خدمات سازمانی و ساختار و فرهنگ سازمانی) بود. سطح فرایندها شامل توانمندسازی جسمانی فردی معلمان (دانشی شناختی، نگرشی رفتاری و مهارتی عملکردی)، مدیریت استرس و فشار شغلی معلمی (کاهش آشفتگی روانی، تنظیم رفتارمنفی، تعدیل فشار کاری) و تاب‌آورسازی سازمانی آموزش و پرورش (سازگاری و انعطاف شغلی، کارآمدی و شایستگی شغلی و خلاقیت و یادگیری) بود.

بحث و نتیجه‌گیری

بر اساس یافته‌های پژوهش، الگوی مفهومی نهایی شناسایی شده شامل ۶۰ مضمون اولیه (کدگذاری اول)، ۲۱ مضمون فرعی (کدگذاری دوم)، ۹ مضمون اصلی (کدگذاری سوم) و ۳ مضمون کلی (کدگذاری چهارم) بود. چارچوب سه‌سطحی (پیشایندها، فرآیندها، پیامدها) بر اساس مدل‌های فرایندی-سیستمی^۱ طراحی شده است. انتخاب این سطوح با هدف تفکیک عوامل زمینه‌ای (حمایت سازمانی)، مکانیسم‌های تبدیل (توانمندسازی جسمانی) و نتایج نهایی (کاهش استرس) انجام شد. این مدل با رویکردی جامع (متغیرهای فردی و سازمانی)، سیستمی (ارتباط علی بین سطوح) و چندسطحی (تلفیق عوامل کلان و خرد) طراحی شده تا خلأ موجود در مدل‌های تک‌بعدی تاب‌آوری معلمان را پر کند. پژوهش‌های پیشین نیز تأییدکننده کلیات یا جزئیات مدل مفهومی پژوهش هستند.

پیشایندهای تاب‌آورسازی و کاهش استرس مبتنی بر توانمندسازی جسمانی شامل منظرهایی همچون قابلیت شغلی معلمی، توانمندی فردی معلمان و ظرفیت سازمانی آموزش و پرورش بود. در این سطح منظر توانمندی فردی معلمان شامل ابعاد ویژگی جمعیت شناختی و توانمندی جسمانی ورزشی بود. منظر قابلیت شغلی معلمی شامل ابعاد ظرفیت عمومی شغل و ظرفیت تخصصی شغل بود. منظر ظرفیت سازمانی آموزش و پرورش نیز شامل ابعاد حمایت و خدمات سازمانی و ساختار و فرهنگ سازمانی بود.

در تفسیر نتایج این بخش می‌توان گفت که توجه به سن و جنسیت معلمان با توجه به ویژگی‌های فیزیولوژیکی متفاوت معلمان در جنسیت‌ها و سنین مختلف اهمیت دارد و آنان میزان استرس و تاب‌آوری شغلی متفاوتی را تجربه می‌کنند، به همین دلیل توجه به نحوه و میزان انجام فعالیت‌بدنی و جسمانی در سنین و جنسیت مختلف؛ جهت توانمندسازی معلمان برای کاهش استرس و تاب‌آور ساختن آنان در شغل از اهمیت زیادی برخوردار است. توجه به میزان سابقه شغلی، وضعیت معیشتی رفاهی و تحصیلات مرتبط با شغل معلمان در کاهش استرس شغلی و تاب‌آورسازی معلمان و توجه آنان برای انجام فعالیت‌بدنی

جهت توانمندشدن از لحاظ جسمانی اهمیت زیادی دارد. زیرا با توجه به یافته‌های این بخش از پژوهش نیز هرچقدر میزان فعالیت‌های جسمانی افراد در بخش‌های مهارت‌های حرکتی، ورزشی و وضعیت جسمانی معلمان بیشتر باشد با شادابی بیشتر و داشتن روحیه بالاتر شغلی، با چالش‌ها و مشکلات کاری و شغلی مواجه شده و تاب‌آوری بیشتری از خود نشان خواهند داد و توانایی بیشتری جهت غلبه بر استرس ناشی از محیط شغلی خود خواهند داشت.

همچنین توجه به مولفه‌هایی همچون وضعیت استخدام، پاداش و حقوق و محیط کاری شغل معلمی بر تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی معلمان در بخش‌ها و جنبه‌های مختلفی می‌تواند موثر باشند. در چند سال اخیر با توجه به روند استخدام شدن معلمان از طرق مختلف و عدم در نظر داشتن پاداش مناسب شغلی، وجود محیط کاری پر از استرس‌های بی‌مورد از طرف اداره، مدیران، دانش‌آموزان و خانواده آنان باعث شده که معلمان استرس زیادی را به دلیل نداشتن امنیت شغلی مناسب از لحاظ دریافت حقوق و پاداش مناسب و عدم وجود محیط و ساختار مناسب در مدارس داشته باشند. از این رو باید با بکارگیری مهارت‌های حرفه‌ای و جنبه‌های شغلی در شغل معلمی و ایجاد تنوع در مهارت‌ها، برگزاری رویدادها و مسابقات ورزشی در بین معلمان و تنظیم و ارائه برنامه ورزشی هفتگی برای معلمان باعث بالا رفتن تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی معلمان شد.

ازاین رو جهت کاهش استرس و تاب‌آوری معلمان در مدارس از طریق توانمندسازی جسمانی آنان نیاز به حمایت‌ها و ارائه خدماتی همچون برنامه‌های تفریحی ورزشی، آموزش‌های تخصصی جسمانی و برنامه‌های ارتقاء سلامت روان در سازمان‌ها یا مدارس است. که با این کار می‌توان سطح آمادگی بدنی و جسمانی معلمان را بالا برد و زمینه را برای توانمندسازی جسمانی آنان که زمینه‌ساز تاب‌آوری و کاهش استرس آنان است فراهم کرد. علاوه براین جهت انجام این فعالیت‌ها و برنامه‌ها در مدارس کشور باید به ساختار و فرهنگ حاکم بر مدارس در زمینه میزان اهمیت شایستگی‌های جسمانی و سلامت شغلی، اهمیت توجه مدیران به مقوله سلامت جسمانی و شغلی و

^۱. Input-Process-Output

سازگاری و انعطاف شغلی، کارآمدی و شایستگی شغلی و خلاقیت و یادگیری بود و منظر مدیریت استرس و فشار شغلی معلمی شامل ابعاد تعدیل فشار کاری، تنظیم رفتارمنفی سازمانی و کاهش آشفتگی روانی بود.

در تفسیر نتایج این بخش می‌توان گفت که توانمندسازی جسمانی معلمان باید در حوزه دانشی شناختی، نگرشی رفتاری و مهارتی عملکردی مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا به دلیل اینکه همه معلمان آشنایی با حرکات ورزشی و مفاهیم حوزه آمادگی جسمانی ندارند توجه به مفاهیم دانشی شناختی همچون آموزش فعالیت‌های جسمانی ورزشی، ارتقاء آگاهی و اطلاعات ورزشی و ارتقاء سواد بدنی و ورزشی جهت آشنایی بیشتر و تغییر رفتار و نگرش معلمان با ارتقاء جایگاه ورزش و فعالیت‌های بدنی در سبک زندگی معلمان، تغییر نگرش معلمان جهت بهبود توجه به ورزش و فعالیت جسمانی و ارائه محتوای صوتی تصویری جهت ضرورت سلامت و توانایی جسمانی در کار دارای اهمیت است؛ تا بتوان در مدارس شاخص‌های آمادگی جسمانی و مهارتی عملکردی مرتبط با معلمی را افزایش دهند و مهارت‌های ورزشی مرتبط با ساختار حرکتی شغل معلمی را بهبود بخشند.

اگر معلمان در مدارس با استفاده از برنامه‌ها و فعالیت‌های جسمانی توانمند شوند می‌توانند در شغل معلمی راحت‌تر با محیط کاری پر فشار سازگار شوند و نسبت به اتفاقات غیرمنتظره در کار، توانایی یادگیری سریع مهارت‌ها و رفتارهای جدید انعطاف بیشتری داشته باشند. از این رو روند تاب‌آورسازی مبتنی بر توانمندسازی جسمانی می‌تواند در مدیریت صحیح مسیر شغلی، ارتقاء مهارت‌های شغلی و ارزیابی شناختی معلمان در زمینه توانایی خود برای انجام تکالیف شغلی موثر باشد. علاوه بر موارد گفته شده؛ توانمندسازی جسمانی بر استرس ناشی از شغل معلمان در مدارس تاثیر بسزایی دارد. به این صورت که معلمان توانمند جسمی، می‌توانند فشار کاری با استفاده از تحمل و تعدیل حجم کار، فشردگی زمانی و پیچیدگی کار را کاهش داده که خود باعث کاهش استرس شغلی در آنان خواهد شد. همچنین معلمان در مدارس می‌توانند با تنظیم رفتار منفی با استفاده از حل و تعدیل تعارض و اختلاف بین معلمان و والدین، بی‌تفاوتی و سکوت نسبت به مسائل موجود و

اهمیت توجه به سلامت و بهره‌وری توجه داشته باشیم و با برگزاری کارگاه‌ها و برنامه‌های مختلف، لزوم ارائه و برگزاری فعالیت‌ها و برنامه‌های ورزشی و جسمانی برای معلمان را به ادارات آموزش و پرورش و حتی مدیران مدارس توجیه کرد.

برخی نتایج پژوهش‌های پیشین نیز مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده در این سطح را به‌عنوان عوامل مهم و تعیین‌کننده تأیید می‌کنند. پژوهش‌های (۳۹، ۴۶، ۴۷، ۲۰، ۱۴) محیط کار، آمادگی روانی، ابعاد و ظرفیت‌های محیطی، سازمانی و فردی، حمایت سازمانی، عوامل خانوادگی، فردی، اجتماعی و سازمانی را بر توانمندسازی و کاهش استرس شغلی و محیط کار موثر دانستند و همچنین (۴۲، ۱۳، ۱۰، ۲۳) محیط اجتماعی و انسانی، علمی و پژوهشی، سازمانی و اداری و مالی، مدیران، مربیان و ورزشکاران، آموزش ورزشی، سنتی و فعالیت اعضای سازمان را از عوامل پیش‌زمینه‌ای برای توانمندسازی کارکنان و کاهش و کنترل استرس شغلی آنان برشمردند. که با نتایج این بخش از پژوهش همسان و همراستا بودند و اهمیت این ابعاد را نشان دادند. از این رو باتوجه این یافته‌ها به مسئولین و مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که به عوامل پیش‌زمینه‌ای شغلی، فردی و سازمانی توجه داشته باشند تا بتوانند استرس معلمان را کاهش داده و زمینه لازم را برای توانمندسازی آنان فراهم کنند.

پیشایندهای شناسایی شده در سه سطح فردی (توانمندی جسمانی)، شغلی (امنیت شغلی) و سازمانی (حمایت مدرسه) از مسیر فرایندهای توانمندسازی جسمانی مانند ورزش منظم، توسعه فرهنگ سلامت در مدرسه و برنامه‌های آموزشی تخصصی، به کاهش استرس و افزایش تاب‌آوری منجر می‌شوند. به عبارت دیگر، این فرایندها نقش واسطه‌ای در تبدیل پتانسیل‌های موجود به نتایج مطلوب ایفا می‌کنند.

فرایندها شامل منظرهای توانمندسازی جسمانی فردی معلمان، تاب‌آورسازی سازمانی آموزش و پرورش و مدیریت استرس و فشار شغلی معلمی بود. در این سطح منظر توانمندسازی جسمانی فردی معلمان شامل ابعاد دانشی شناختی، نگرشی رفتاری و مهارتی عملکردی بود. منظر تاب‌آورسازی سازمانی آموزش و پرورش شامل ابعاد

پیامدهای تاب‌آوری و کاهش استرس مبتنی بر توانمندسازی جسمانی شامل منظرهایی همچون پیامدهای فردی برای معلمان، پیامدهای شغلی مرتبط با حرفه معلمی و پیامدهای سازمانی برای آموزش و پرورش بود. در این سطح منظر پیامدهای فردی برای معلمان شامل ابعاد رفتار فردی و عملکرد فردی بود. منظر پیامدهای شغلی مرتبط با حرفه معلمی شامل ابعاد رفتار شغلی و عملکرد شغلی بود. منظر پیامدهای سازمانی برای آموزش و پرورش شامل ابعاد رفتار سازمانی و عملکرد سازمانی بود.

در تفسیر این نتایج می‌توان گفت که توانمندسازی جسمانی، تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی در بخش رفتار و عملکرد فردی سبب سلامت جسمانی، روانی و اجتماعی معلمان خواهد شد، که این امر باعث بوجود آمدن کسب جایگاه کاری بهتر معلمان و داشتن آرامش در محیط کاری معلمان در مدارس و ادارات آموزش و پرورش خواهد شد. در بخش رفتار و عملکرد شغلی باعث تغییر و بهبود نگرش نسبت به شغل معلمی و داشتن رفتار حرفه‌ای و ارتقا بهره‌وری و دستیابی به پاداش و دستاوردهای لازم و ضروری در شغلشان خواهد شد. توانمندسازی جسمانی همراه با کاهش استرس شغلی و تاب‌آوری معلمان پیامدهایی را در راستای سلامت و بهبود رفتار سازمانی در مدارس دارد که باعث بهبود رفتار سالم و بهتر معلمان با یکدیگر و در قبال دانش‌آموزان، والدین و کارکنان در مدارس داشته باشند. علاوه بر این توانمندسازی جسمانی معلمان زمینه لازم برای ایجاد بلوغ و پایداری و بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی در مدارس را فراهم می‌کند و باعث ارتباط و عملکرد بهتر مدارس در انجام وظایف محوله خود می‌شود.

برخی نتایج پژوهش‌های پیشین نیز مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده در این سطح را به‌عنوان عوامل مهم و تعیین‌کننده تأیید می‌کنند. (۳۱، ۲۴، ۴۳، ۴۱، ۲۱، ۵) بالا رفتن کیفیت تدریس، افزایش رضایت شغلی و تعهد سازمانی، کاهش فرسودگی و تحلیل رفتگی شغلی و افزایش کیفیت زندگی کاری از پیامدهای توانمندسازی و کاهش استرس شغلی هستند. همچنین (۴۵، ۱۹، ۴۰، ۱۶، ۱۲) اشاره داشته‌اند که کاهش استرس شغلی، کاهش فرسودگی شغلی و بهبود تاب‌آوری از پیامدهای

بدکاری و کم‌کاری در مدارس و همچنین تمرکز بر کار خود و درک استرس بی‌مورد ناشی از کار و بهبود روحیه و انگیزه کاری که همه این موارد می‌تواند با استفاده از توانمندسازی جسمانی معلمان محقق شود، زمینه را برای کاهش استرس شغلی خود فراهم کنند.

برخی نتایج پژوهش‌های پیشین نیز مؤلفه‌ها و عوامل شناسایی شده در این سطح را به‌عنوان عوامل مهم و تعیین‌کننده تأیید می‌کنند. (۲۹، ۴۴) توانمندسازی معلمان باعث کنترل استرس و تاب‌آوری شغلی آنان می‌شود. پژوهش‌های (۳۱، ۲۴، ۴۳، ۴۱، ۲۱، ۵) توانمندسازی جسمانی و روانشناختی را باعث بالا بردن کیفیت تدریس، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی، تحلیل رفتگی شغلی و کیفیت زندگی کاری میدانند. (۴۵، ۱۹، ۴۰، ۱۶، ۱۲) توانمندسازی کارکنان را بر کاهش استرس شغلی، کاهش فرسودگی شغلی و بهبود تاب‌آوری آنان موثر دانستند و (۲۶ و ۲۸) نشان دادند که ورزش باعث توانمندسازی زنان، کاهش استرس و افزایش اشتیاق می‌شود. که با نتایج این بخش از پژوهش همسان و همراستا بودند و اهمیت این ابعاد را نشان دادند. از این رو باتوجه به این یافته‌ها پیشنهاد می‌شوند که مسئولان و مدیران مدارس با برنامه‌ریزی برنامه‌های ورزشی برای معلمان، زمینه توانمندسازی جسمانی آنان را جهت تاب‌آوری و کاهش استرس معلمان فراهم کنند.

فرایندهای توانمندسازی جسمانی معلمان با تقویت سه بعد دانشی، نگرشی و مهارتی، به‌طور مستقیم بر پیامدهای سه‌گانه تأثیر می‌گذارند: در سطح فردی موجب بهبود سلامت جسمی و روانی معلمان می‌شوند، در سطح شغلی منجر به ارتقای کیفیت تدریس و افزایش تاب‌آوری حرفه‌ای می‌گردند و در سطح سازمانی باعث کاهش استرس محیط کار و بهبود عملکرد کلی سیستم آموزشی می‌شوند. این فرایندها در واقع پل ارتباطی بین پیشایندها و پیامدهای پژوهش حاضر محسوب می‌شوند، به‌گونه‌ای که از یک‌سو عوامل فردی، شغلی و سازمانی را دریافت کرده و از سوی دیگر نتایج مطلوب را در همان سطوح تولید می‌کنند. این مکانیسم‌های توانمندسازی می‌توانند از استرس شغلی بکاهند و همزمان کارایی آموزشی افزایش دهند.

روبه‌رو بود به این صورت که در این زمینه دانش کافی برای شناسایی مولفه‌ها در حوزه تاب‌آوری شغلی و توانمندسازی جسمانی معلمان وجود نداشت و محقق برای تکمیل مطالعه خود اقدام به مصاحبه با خبرگان و صاحب نظران حوزه ورزش مدارس و مرتبط با روندکاری و شغلی معلمان کرد و همچنین در بخش اجرایی برخی از مشارکت‌کنندگان با محقق همکاری نداشتند و محقق اقدام به تنوع‌بخشی به مشارکت‌کنندگان در پژوهش کرد. با توجه به شناسایی چارچوب پژوهش به نظر می‌رسد تحقیقات آتی می‌توانند بر مولفه‌های جزئی از این متغیرها تمرکز داشته باشند و از روش‌های تحقیق دیگری به بازنگری در تعداد و تعریف فرایندهای توانمندسازی جسمانی معلمان در راستای کاهش استرس و تاب‌آوری شغلی آنان بپردازند. همچنین با توجه به اهمیت بعد نگرشی رفتاری در معلمان جهت تغییر دیدگاه آنان به ورزش پیشنهاد می‌شود که مدیران و مسئولان حوزه مدارس کشور برنامه‌هایی را جهت ارتقاء جایگاه ورزش و فعالیت‌های بدنی در برنامه‌های معلمان، تغییر نگرش افراد در راستای توجه به ورزش و فعالیت جسمانی داشته باشند تا بتوانند معلمان خود را از لحاظ جسمانی آماده‌تر کنند زیرا که تغییر نگرش و رفتار نسبت به فعالیت جسمانی، پایه رسیدن به تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی در معلمان می‌باشد.

سپاسگزاری

نویسندگان مقاله بر خود لازم می‌دانند از کلیه افرادی که در انجام تحقیق، محققین را همراهی نموده‌اند، تشکر و قدردانی نمایند.

توانمندسازی کارکنان می‌باشند. که با نتایج این بخش از پژوهش همسان و همراستا بودند و اهمیت این ابعاد را نشان دادند. از این رو باتوجه به پیامدهای فردی، سازمانی و شغلی این پژوهش پیشنهاد می‌شود مدیران بیشتر بر توانمندسازی جسمانی جهت تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی معلمان جهت داشتن آرامش در محیط کار، ارتقا بهره‌وری شغلی و بهبود عملکرد و بهره‌وری در مدارس توجه داشته باشند.

به‌طورکلی بر پایه مدل طراحی‌شده می‌توان تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی با استفاده از توانمندسازی جسمانی را در معلمان تجزیه و تحلیل کرد و به یافته‌ها و پیامدهای مناسبی دست‌یافت که مبتنی بر مطالعات پیشین، تجارب مدیران و ادراک متخصصان است؛ این الگو، می‌تواند چارچوبی مناسب برای مطالعات حوزه استرس شغلی و توانمندسازی جسمانی در مدارس باشد و به‌عنوان مقدمه‌ای به‌منظور توسعه و اجرای فعالیت‌های بدنی و جسمانی جهت توانمندسازی معلمان برای کاهش استرس و تاب‌آوری شغلی آنان مبنای عمل قرار بگیرد. همچنین الگوی ترسیم‌شده شناختی جامع از جایگاه توانمندسازی جسمانی در تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی معلمان را بر پایه شناسایی عوامل کلیدی، پیش‌زمینه‌ای و پیامدی و چگونگی تعامل آن‌ها با یکدیگر پدید می‌آورد و می‌توانند مبنای عقلانی برای بکارگیری و استفاده در تمام مدارس کشور قرار بگیرد. با توجه به مدل مفهومی پژوهش می‌توان گفت که ضرورت دارد جهت تاب‌آوری و کاهش استرس شغلی ناشی از توانمندسازی جسمانی معلمان در مدارس کشور، ارتباط بین عوامل درون هر سطح با سایر سطوح را در نظر گرفت.

در این پژوهش محقق با محدودیت‌های مطالعاتی و اجرایی

References

1. Abedian, Z., Safaei, M., & Mazloum, S.Z., Attarzadeh Hosseini, S.R. The effect of exercise training on the stress levels of midwives: a clinical trial. *Iranian Journal of Women, Midwifery and Infertility*, 2014, 17(96):12-20. (In persian)
2. Aghaei, N., & Fatahian, N. (2016). Analyzing the adaptability of barriers to sports participation of female teachers who are athletes and non-athletes using Crawford's pyramid model of obstacles: (a case study of teachers in Hamadan city). *Research in sports management and movement behavior (movement sciences and sports)*, 2016. 2(4): 174-161. (In persian)
3. Aldrup, K., Klusmann, U., & Lüdtker, O. Does basic need satisfaction mediate the link between stress exposure and well-being. a diary study among beginning teachers. *Learn Instr*, 2017, 50: 21-30.

4. Alhozi, N., Hawamdeh, N. A., & Al-Edenat, M. The impact of employee empowerment on job engagement: Evidence from Jordan. *International Business Research*, 2021, 14(2): 1-90. (In persian)
5. Arbouzia, m., & Soltaninejad, s. the effect of resilience training on the quality of work life and occupational stress of nurses, the second national conference on care and treatment, Aliabad, 2019, 1-12. (In persian)
6. Ashte, k., Heydari Sharaf, P., & Choupani, p. The relationship between teachers' self-efficacy, job stress and resilience with emotional intelligence of Kermanshah students. *Development of psychology*, 2018, 7 (12): 213-226. (In persian)
7. Bagheri, F. Examining the stress of the work environment and its relationship with the job performance of Alborz police command staff, the integrated system of scientific publications of the police force, 2011, 1-7 (In persian)
8. Bahramzadeh, S. Explaining the relationship between creativity and human resource empowerment in the education of Kashan city. *Education Management and Perspective Quarterly*, 2019, 1(2): 71-86. (In persian)
9. Barzideh, m., Chobina, A., & Tabatabai, S. h. (2013). The dimensions of job stress and its relationship with the intention to change jobs in nurses. *Ergonomics Magazine*, 2103, 1 (1): 33-42. (In persian)
10. Bessa, C., Hastie, P., Rosado, A., & Mesquita, I. Sport Education and Traditional Teaching: Influence on Students' Empowerment and Self-Confidence in High School Physical Education Classes. *Sustainability*, 2021, 13(2): 578.
11. Burić, I., Penezić, Z., & Sorić, I. Regulating emotions in the teacher's workplace: Development and initial validation of the Teacher Emotion-Regulation Scale. *International Journal of Stress Management*, 2017, 24(3): 217.
12. Camarillo, W. Reducing Clinical Staff Burnout and Improving Clinical Staff Resilience in the Primary Care Setting, 2021, 55-69.
13. Darvin, L., & Demara, E. H. The Emergence, Experiences, and Empowerment of Women Administrators, Coaches, and Athletes. In *Research Anthology on Challenges for Women in Leadership Roles*, 2021, 195-208.
14. Dehghani Tafti, A., Beharinia, S., Khaleghi Mori, M., & Laqa servat, F. Investigating the relationship between job stress and job performance in the staff of Shahid Sadoughi University of Medical Sciences, Yazd in 2018. *The dawn of health*, 2020, 19(2): 72-84. (In persian)
15. Emadian, A., & Shafi'abadi, A., Dukanehie Fard, F. The Effects of Job Empowerment per Shafi'abadi's Model on Teachers' Burnout, *Middle Eastern Journal of Disability Studies*, 2022, 12(1): 1-7. (In persian)
16. Gong, Z., Li, M., & Niu, X. The Role of Psychological Empowerment in Reducing Job Burnout Among Police Officers: A Variable-Centered and Person-Centered Approach. *SAGE Open*, 2021, 11(1): 215-232.
17. Hammond-Graf, J. S. Utilizing Sport as a Vehicle for the Process of Empowerment for Women, Doctoral dissertation, Frostburg State University, 2021, 1-204.
18. Jalalzadeh, M., & Nasirian, Z. Investigating the relationship between job stress and job performance of primary school teachers. *Research in educational science education and counseling*, 2020, 5(12): 115-132. (In persian)
19. Jamil, S., Khan, S., & Zafar, S. Resilient employees in resilient organizations: the influence on competency of an organization through sustainable human resource management. *Global journal for management and administrative sciences*, 2022, 3(2): 91-107.
20. Jokar Tang Karami, B., Karimi, F., & Nadi, M. (2020). Presenting the model of effective factors on improving the resilience of satellite employees in Iran Oil Terminals Company. *Strategic studies in oil and energy industry*, 2020, 12 (46): 203-218. (In persian)
21. Kazem Al-Eisawi, A., Saat Chian, V., & Eidi, H. Investigating factors affecting job burnout and empowerment of soccer referees in Iraq, Master's thesis, Imam Reza International University, Faculty of Literature and Human Sciences, 2021, 1-179. (In persian)
22. Khalid, s. Women's empowerment through ict and sports: exploring narratives of digital innovators and multitasking brilliance in china and africa. In *oriental conferences*, 2024, 6(1): 308-329.

23. Kim, Y. Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 2020, 32(2): 47-75.
24. Malandish Fard, F., Rashidi, A., & Saidi, M. The mediating role of job empowerment in the relationship between job stress and job self-efficacy in teachers of Mehran city, Master's Thesis of Educational Sciences - Counseling - Career Counseling, Razi University, Faculty of Social and Educational Sciences, 2022, 1-174. (In persian)
25. Muriithi, B., & Muriithi, J. (2020). Occupational Resilience: A New Concept in Occupational Science. *AJOT: American Journal of Occupational Therapy*, 74(S1), NA-NA.
26. Mariano, L., Simões, H., Brito-Costa, S., & Amaral, A. P. Fostering Organizational Empowerment: Impact of an Intervention Program on Stress Management and Physical Activity Motivation among Teachers in Portugal and Brazil. *Administrative Sciences*, 2023, 13(9): 175-203.
27. Mehrabi, M., Etamadifar, Sh., Faruzandeh, N., & Sedehi, M. The effect of psychological empowerment on the occupational stress of nurses working in the emergency department. *Clinical Nursing and Midwifery*, 2020, 9(4): 800-812. (In persian)
28. Meier, M. Female empowerment through 'sport and development' in Asia. In *Women and Sport in Asia*, 2021, 15-22.
29. Mirzaei, H., Ahanchian, N., & Bazarafshan Moghadam, M. The relationship of empowerment with job stress and teaching quality of Sarkhes teachers, *Educational Sciences - Educational Management*, Hekmat Razavi Institute of Higher Education, Department of Educational Management, 2023, 1-170. (In persian)
30. Mohammadizadeh, M., & Saif, M. (2021). Indicators of a successful educational leader; Findings of a phenomenological study. *Applied educational leadership*, 2021, 2(3): 1-14. (In persian)
31. Molanurozi, k., & Dabaghian, L. (2022). The effect of physical health and psychological empowerment on the organizational commitment of bank employees, *National conference of modern psychological researches in sports and management*, 2022, 1-13. (In persian)
32. Nabavi, S., Sohrabi, F., Afrooz, Gh., Delawar, D., & Hosseini, S. Predicting teachers' mental health based on self-efficacy and social support variables, *Health Education and Health Promotion*, 2017, 5(2): 129-138. (In persian)
33. Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook*. sage.
34. Nooralhi, S., Nazarzadeh Zare, M., & Mousavi, S.M. (2022). The role of psychological empowerment in the relationship between ambidextrous leadership and job satisfaction and stress of teachers in virtual education. *Educational Technology*, 2022, 16(3): 511-524. (In persian)
35. Nowrozi Seyed Hosseini, R., Sephond, R., & Mousavi Cheshme Kabudi, K., Fatahi Masrou, F. Designing a structural model relating talent management to employee empowerment and organizational effectiveness of sports and youth departments in Tehran province. *Human resource management in sports*, 2017, 5(1): 49-65. (In persian)
36. Papaioannou, A., Baroutas, G., Poulaki, I., Yfantidou, G., & Noutsou, A. Human Resource Empowerment and Employees' Job Satisfaction in a Public Tourism Organization: The Case of Greek Ministry of Tourism. In *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World*, 2021, 4(9): 403-416.
37. Razavi, S.M., & Azimi Sanavi, B. Investigating the relationship between motivation and satisfaction of the job needs of the employees of the Sports and Youth Department of Shahrood city based on Alderfer's theory, *National Conference of the Scientific Association of Sports Management*, 2014, 1-12. (In persian)
38. Saadat, V. The irreplaceable role of sports and physical training in empowering employees, the second international conference on modern researches in management, economics and accounting, 2015, 1-11. (persian)
39. Sadati Firouzabadi, S., & Nuranikotnai, J. Explaining the job resilience of teachers of exceptional students: based on confrontational style and the mediating role

- of religious beliefs, *Exceptional Children Quarterly*, 2018, 18 (1): 97-108. (In persian)
40. Saei, M., Danandeh, kh., Ahmadi, N., & Safari Chakeri, M. Occupational stress of employees and stress management strategy by organization managers, the first national conference of researches and knowledge-based technologies in management and accounting, <https://civilica.com/doc/1773247>, 2023, 1-11. (In persian)
 41. Saleh, M. O., Eshah, N. F., & Rayan, A. H. Empowerment predicting nurses' work motivation and occupational mental health. *SAGE Open Nursing*, 2022, 8(6): 237-246.
 42. Samai, L., Ashraf Ganjavi, F., Azadfed, Sh., & Poursoltani Zarandi, H. (2022). Presenting the causal relationship model of the glass ceiling with the empowerment of female employees of the Ministry of Sports and Youth of Iran with the mediating role of organizational justice and psychological capital. *New approaches in sports management*, 2022, 10 (36); 29-44. (In persian)
 43. Shakir, S. W., Abdel-Sattar, M. A. I., & al-Dulaimi, T. M. H. Job pressures affecting the quality of teachers' performance at the College of Physical Education and Sports Sciences/University of Baghdad. *Eximia*, 2024, 13, 99-120.
 44. Shirazizadeh, H., & Sakhai Nakhai, M. Investigating the impact of empowerment on job stress and job burnout of Arman insurance employees in Tehran, 7th international conference on management, psychology and humanities with sustainable development approach, Tehran, 2022, 1-159. (In persian)
 45. Soltani, A. The role of psychological empowerment on job resilience and job satisfaction of employees of knowledge-based companies, the third international conference on new challenges and solutions in industrial engineering, management and accounting, Chabahr, 2022, 1-10. (In persian)
 46. Song, Y., Zhao, W., Wang, X., & Li, J. The impact of job stress on burnout in Chinese teachers: The mediating roles of social support and psychological empowerment. *Psychology in the Schools*, 2024, 61(1): 253-271.
 47. Taghvaei yazdi, M. Presenting the occupational stress model and its impact on the personal and family performance of Mazandaran police force command staff. *Law enforcement management research*, 2021, 16(1): 127-150. (In persian)
 48. Zarei S., & Kazemi, A. The moderating role of perceived organizational support and psychological resilience in the relationship between job stress and job productivity of nurses. *Iranian nursing research journal*, 2020, 15 (2), 45-57. (In persian)