

توانمندسازی معلمان چشم انداز مدیریت آموزشی  
(بررسی نقش خودکارآمدی فردی، انتقال دانش و کیفیت زندگی کاری)  
حبیبه نجفی<sup>۱</sup>، عادل زاهد بابلان<sup>۲\*</sup>، علی خالق خواه<sup>۳</sup>، مهدی معینی کیا<sup>۴</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۶/۱۱/۲۳ صص ۶۸-۴۱ تاریخ پذیرش: ۹۷/۵/۱۸

### چکیده

توانمندسازی منابع انسانی فرآیند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و از میان بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می شود. این پژوهش با هدف بررسی نقش خودکارآمدی فردی، انتقال دانش و کیفیت زندگی کاری در توانمندسازی معلمان انجام گرفته است. روش پژوهش، همبستگی و از نوع مدل معادلات ساختاری است و از جنبه هدف، جزء پژوهش های کاربردی می باشد. جامعه آماری شامل همه معلمان مقطع متوسطه شهر تبریز به تعداد ۲،۷۴۷ در سال ۱۳۹۵ است، تعداد نمونه با توجه به جدول کرجسی- مورگان به تعداد ۳۳۵ نفر برآورد شد. روش نمونه گیری به صورت تصادفی خوشه ای سه مرحله ای انجام گرفت. ابزار گرد آوری داده ها شامل چهار عدد پرسشنامه استاندارد " خودکارآمدی فردی شرر (2002)، توانمندسازی مارتین و همکاران (2001)، انتقال دانش دکاستر و همکاران (2008) و کیفیت زندگی کاری ایلگان و همکاران (2014) " است که روایی و پایایی آن ها بررسی و مورد تأیید هستند. داده ها به کمک نرم افزار Amos 24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. نتایج یافته ها نشان داد که خودکارآمدی فردی با کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری دارد ( $t = 7.798$ ;  $p < 0.01$ )، انتقال دانش با کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری دارد ( $t = 7.541$ ;  $p < 0.01$ )، انتقال دانش با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ( $t = 6.344$ ;  $p < 0.01$ )، کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ( $t = 7.211$ ;  $p < 0.01$ ) و خودکارآمدی فردی با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ( $t = 7.211$ ;  $p < 0.01$ )؛ و نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز حاکی از برازش مناسب مدل پژوهش است ( $p < 0.01$ ;  $CFI = 0.98$ ;  $RMSEA = 0.04$ ;  $X^2 = 8357.99$ ;  $df = 8357.99$ ). با توجه به نتایج یافته ها، در بررسی اثر مستقیم، انتقال دانش بیشترین اثر را بر روی توانمندسازی معلمان از بین سه متغیر داشته است، بنابراین مسئولان نظام آموزشی باید راهکارهای خلق دانش، توسعه دانش و به کارگیری آن را در الویت برنامه های خود قرار دهند.

**کلید واژه ها:** توانمندسازی، کیفیت زندگی کاری، انتقال دانش، خودکارآمدی فردی.

<sup>۱</sup> . دانشجوی دکتری، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

<sup>۲</sup> . دانشیار، مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.  
\*نویسنده مسئول: [zahed@uma.ac.ir](mailto:zahed@uma.ac.ir)

<sup>۳</sup> . دانشیار، فلسفه تعلیم و تربیت، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

<sup>۴</sup> . دانشیار، برنامه ریزی آموزش از دور، دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

## مقدمه

در دنیای امروزی، اگر در سازمان ها از وجود انسان های خلاق، دانشگر، فرصت شناس و تبیین گر مسائل بی بهره باشیم. بسیاری از فرصت ها و موقعیت ها را از دست خواهیم داد. دنیای امروزی، عصر تغییر و جهانی شدن است. در این دوره جهانی شدن، توانمندسازی منابع انسانی، امری ضروری برای موفقیت و بقای سازمان است (Ongori; 2009; p:12). توانمندسازی منابع انسانی فرآیند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و از میان بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می شود و با فرهنگ توانمندسازی توسعه می یابد (Yang; 2010; p: 44). امروزه یکی از مهم ترین چالش های سازمان به طور اعم و سازمان آموزش و پرورش به طور اخص، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت بالقوه این سرمایه ی انسانی است. سازمان های آموزشی به منظور دستیابی به اثر بخشی و بهره وری بالاتر، چاره ای جز فراهم نمودن شرایط لازم برای استفاده بهینه از سرمایه ی انسانی ندارند. در سازمان آموزش و پرورش معلمان جزء نیروی انسانی هستند که توجه به توانمندی آن ها حیاتی است بنابراین از جمله روش هایی که صاحب نظران مدیریت برای تحقق این هدف توصیه می کنند، توانمندسازی معلمان است (Yazdanabady; Noshevar; 2012). توانمندسازی معلم به عنوان فرصتی برای آزادی عمل، حق انتخاب، مسوولیت و مشارکت در تصمیم گیری آنها در مدرسه تعریف می شود. شورت<sup>۱</sup> اظهار می کند معلمان زمانی باور می کنند توانمندی بیشتری دارند که فرصت هایی برای رشد و توسعه حرفه ای یادگیری مداوم و گسترش مهارت هایی برای زندگی کاری برایشان فراهم شود و بتوانند در موضوعاتی که مرتبط به خودشان است تصمیم بگیرند و احترام ، تحسین حرفه ای از همکاران خود دریافت دارند که در نتیجه بتوانند در مدرسه ای که کار می کنند مؤثرتر عمل کنند (Hany; 2004; p:15). بنابراین توانمندسازی موضوع مهمی است که هم اکنون در بسیاری از سازمان های دولتی و خصوصی مورد توجه قرار گرفته که این امر در سازمان های آموزشی به ویژه آموزش و پرورش و مدیریت آن از اهمیت بیشتری برخوردار است و از برنامه های دولت است و در دستور کار قانون مدیریت خدمات کشوری قرار گرفته است (Najafi; Maleky; 2013). سازمان آموزش و پرورش به عنوان یک سازمان مهم در اجرای رسالت خطیر تعلیم و تربیت، سازمانی است که بررسی توانمندسازی منابع انسانی در آن ضروری و با اهمیت است چرا که کشور ما نیز مانند بسیاری از کشورهای جهان دوران جدیدی از روابط مدیریت و منابع انسانی را طی می کند بنابراین

تواناسازی یک تکنولوژی مؤثر است که برای مدیران مدارس امکان بهره برداری از تجربیات، دانایی و مهارت همه افراد سازمان را فراهم می کند و برای کارکنان فرصت می آفریند و برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می کند (Melhem; 2004; p:51). تحقیقات نشان می دهد سازمان هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته اند به مزایای متعددی از جمله افزایش سطح عملکرد و بهره وری، افزایش سطح رضایت مندی کارکنان و ارباب رجوع، افزایش احساس مثبت کارکنان در مورد شغلشان، افزایش احساس تعهد و تعلق کارکنان، افزایش حس خود مدیریتی، افزایش سطح دانش شغلی و مهارت کارکنان دست یافته اند (Robbins et al; 2002; p:12). و رفتار مدیران یک عنصر مهم و مرکزی در فرآیند توانمندسازی است (Raub- Robert; 2010; p:23). مطالعات مدیریت نشان می دهد که کارآمدی توانمندسازی در آموزش و پرورش، سطوح رضایت شغلی و عملکرد کارکنان را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری در مدارس می شود (Fernandez-Moldogaziev; 2011; p: 21). سازمان های موفق در دنیا گزارش کرده اند که از طریق کاربرد برنامه های توانمندسازی توانسته اند بهره وری خود را ارتقا دهند زیرا توانمندسازی یعنی تقسیم قدرت مدیریت یا کارکنان، باعث اصلاح عملکرد کارکنان و سازمان و در نتیجه ارتقای بهره وری کارکنان می شود (Liu; Chiu ; Fellows; 2007; p:16). بررسی های صورت گرفته نشان می دهد که مهم ترین آسیب های نظام آموزش و پرورش، کم توجهی به قلمرو حرفه ای و عدم توجه به تواناسازی کارکنان است. با توجه به اهمیت توانمندی معلمان که وظیفه خطیر رسالت تعلیم و تربیت آینده سازان یک کشور را بر دوش دارند و کمی تحقیقات انجام شده در مورد توانمندسازی معلمان، بنابراین انجام تحقیقی برای ارائه مدلی از توانمندسازی معلمان در دنیای رقابتی امروزی ضروری به نظر می رسد. مطابق یافته های محققان، عوامل زیادی می توانند توانمندسازی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. امروزه این موضوع که آیا توانمندسازی با ویژگی های شخصیتی افراد پیش بینی می شود یا نه، توجه بسیاری از صاحب نظران را به خود جلب کرده است به ویژه نکته ی مهم این است که مشخص کنیم افراد با داشتن چه ویژگی های شخصیتی، زمینه ی بیشتری برای توانمند شدن خواهند داشت. در این زمینه بنا به نظریه لوتانز<sup>۱</sup> (2007) می توان از مفهوم سرمایه ی روانشناختی یاد کرد که به تازگی وارد متون رفتار سازمانی شده است و ریشه در نهضت روان شناسی مثبت گرا دارد (Frohfar; 2012). سلیگمن<sup>۲</sup> (2000) معتقد است که سرمایه روانشناختی

<sup>1</sup> - Luthans

<sup>2</sup> - Seligman

جنبه های مثبت زندگی آدمی را در بر می گیرد او معتقد است که سرمایه انسانی و اجتماعی به آسانی قابل مشاهده و آشکار است و می توان آن را به سادگی اندازه گیری و کنترل کرد در حالی که سرمایه روانشناختی بیشتر بالقوه بوده و اندازه گیری و توسعه آن دشوار است. رفتار سازمانی مثبت گرا همانند روان شناسی مثبت گرا ادعا نمی کند که به دستاورد جدیدی در ارتباط با مثبت گرایی رسیده است بلکه بر نیاز به تمرکز بیشتر بر نظریه پردازی، پژوهش و کاربرد مؤثر حالات، صفات و رفتارهای مثبت کارکنان در محیط کار اشاره دارد ( Bakker and Schaufeli; 2008; p:88). تحقیقات نشان می دهد که تغییر موضوع از علوم محض سازمانی به سمت توجه به ویژگی های مثبت افراد می تواند باعث اثربخشی سیاست ها و رویه های مدیریتی و بهبود سلامت روحی و جسمی کارکنان سازمان شود (Luthans et al; 2010; p:66). یکی از مؤلفه های اصلی سرمایه روانشناختی، خودکارآمدی است. خودکارآمدی یعنی قضاوت های افراد در مورد توانایی های خود به عبارتی خود کارآمدی عبارتست از « باور فرد » در این خصوص که توانایی انجام تکالیف را دارد یا خیر (Veenhoven; 2008; p:11). بررسی ادبیات نشان می دهد که خودکارآمدی فردی با نتایجی مانند تعهد، توانمندی، عملکرد، رضایت شغلی و شادی در کار مرتبط است (Sinha; 2002; p:8). آووی<sup>۱</sup> و همکاران (2010) با تأکید بر تحقیقات انجام شده خاطر نشان ساخته اند که خودکارآمدی فردی دارای ارزش افزوده بیشتر و قابل ملاحظه تری برای نتایج مطلوب سازمانی نسبت به ویژگی های دموگرافیک، ویژگی های خود ارزیابی و ابعاد شخصیتی فرد است. نتایج پژوهش سیلوا<sup>۲</sup> (2010) نشاد داد که خودکارآمدی فردی، قابلیت موفقیت کارآفرینانه را در مواجهه با دوران رکود افزایش می دهد و کسانی که در دوران پیش از رکود از سطح خودکارآمدی فردی قابل قبولی برخوردار بودند، قابلیت بیشتری در جهت سازگاری و غلبه با شرایط جدید دارند. نتایج پژوهش های لوتانز (2002)، نشان داده است که خودکارآمدی فردی در یک فرآیند تعاملی و ارزشیابانه به زندگی فرد معنا می بخشد و تلاش فرد را برای تغییر در موقعیت های فشارزا تداوم می بخشد و او را برای ورود به صحنه عمل آماده می کند و مقاومت و سرسختی وی در تحقق اهداف را تضمین می کند و موجب توانمندی وی می شود از این رو معلمان نیز از این امر مستثنی نیستند و با افزایش خودکارآمدی فردی در آن ها می توان سبب بهبود توانمندی آن ها شد تا در عرصه تعلیم و تربیت بهتر و مؤثرتر عمل کنند. ضرورت توجه به مفهوم خودکارآمدی فردی برای افزایش

<sup>1</sup> - Avey

<sup>2</sup> - Silva

توانمندی کارکنان در این تحقیق به این دلیل است که خودکارآمدی فردی به عنوان تلاشی برای بررسی توانمندسازی انسان بستری برای مطالعه در مورد بهزیستی و شادمانی در حوزه های مختلف آموزشی، بهداشتی، درمانی و دانشگاهی شده است. از جمله مؤلفه های مهم در سرمایه روان شناختی، خودکارآمدی فردی است که امروزه به عنوان یک منبع رقابتی برای کسب مزیت در بین سازمان ها مورد توجه قرار گرفته است (Panahy; 2014). شهیدی و همکاران (2012) در تحقیقات خود که بر روی ۴۳۶ نفر از اعضای هیأت علمی انجام دادند به این نتیجه رسیدند که خودکارآمدی (یکی از مؤلفه های سرمایه روان شناختی) با ضریب ۴۲٪ به طور مستقیم و مثبت رابطه معناداری با کیفیت تدریس اعضای هیأت علمی دارد و سبب ارتقاء عملکرد آن ها می شود. از سوی دیگر روند توسعه انسانی در سازمان ها می تواند در ارتباط تنگاتنگی با نیاز سازمان به دانش صورت پذیرد. لی<sup>۱</sup> و همکاران (2002) معتقدند که انتقال دانش مجموعه ای از فرآیندهاست که داده ها و اطلاعات موجود در سازمان را به دانشی ارزشمند تبدیل می کند و این فرآیندها شامل تسهیم، به کارگیری و درونی سازی دانش هستند. انتقال دانش می تواند به عنوان تسهیل کننده ای در توانمندسازی باشد و کیفیت نیروی انسانی را به واسطه تسهیل و به اشتراک گذاری دانش و اطلاعات در میان کارکنان بهبود بخشد (Amirkhany; 2012). مالهورترا<sup>۲</sup> (2004) معتقد است که مدیریت دانش انجام دادن کارهای درست به جای درست انجام دادن کارهاست. تأکید روی اثربخشی است نه کارایی. وجود کارایی بدون اثربخشی به شکست سازمان منجر می شود. محمدی (2006)، در تحقیق خود به این نتیجه رسید، افرادی که احساس شایستگی می کنند در کارشان احساس تأثیرگذاری بیشتری دارند و در خصوص افرادی که احساس شایستگی نمی کنند ممکن است دانششان را بیشتر به اشتراک بگذارند، چنین افرادی ممکن است دانش بیشتر را تولید کنند. آن ها تلاش می کنند تا به اطلاعات بیشتری دسترسی پیدا کنند و دانش به دست آمده را در خصوص افرادی که احساس شایستگی نمی کنند بیشتر مورد استفاده قرار دهند. یافته های تحقیقات نشان می دهد که سازمانها برای حفظ نیروی انسانی پرورش یافته و توانمند نیازمند محیطی مناسب و برخوردار از مطلوبیت فیزیکی و روانی بوده و از طرفی برای سازماندهی چنین محیطی به کارکنان توانمند نیاز خواهند داشت. بنابراین مفهوم کیفیت زندگی کاری برای ایجاد چنین مطلوبیت فیزیکی و روانی در محیط کار در دهه های اخیر مطرح شده است (Talebnejad et al; 2013). مروری بر ادبیات

<sup>1</sup> -Lee

<sup>2</sup> - Malhotra

موجود نشان می دهد که تعریف معمول و پذیرفته شده ای برای کیفیت زندگی کاری وجود ندارد و متغیرهای مختلفی از قبیل خط مشی سازمانی سبکهای رهبری، روش ها و عملیات بر روی نگرش کارکنان از کیفیت زندگی کاری تأثیر می گذارند (Lewis et al; 2007; p:6). رابینز، کیفیت زندگی کاری را بدین صورت تعریف می کند: یک فرایند که سازمان به نیازهای کارکنان از طریق توسعه یک مکانیزم پاسخ می دهد تا این که به آن ها اجازه دهد در کل تصمیماتی که در زندگی کاریشان تعیین کننده هستند مشارکت کنند (Mirkamali and Narenjysani; 2011). بر اساس سیرگی<sup>۱</sup> و همکاران (2001)، کیفیت زندگی کاری به صورت رضایت کارکنان از نیازهای گوناگونی که از منابع فعالیت ها و نتایجی که از مشارکت در محیط کاری ناشی می شود، تعریف می شود. نارضایتی کارکنان از کیفیت زندگی کاری مشکلی است که به همه کارکنان صرفنظر از مقام و مرتبه سازمانی آسیب می رساند (Mortazavy et al; 2012). مدلهای بسیاری از کیفیت زندگی کاری ارائه شده است که نشان دهنده چند بعدی بودن کیفیت زندگی کاری است، ایلگان<sup>۲</sup> و همکاران در طرح تحقیقی شان، مدلی برای کیفیت زندگی کاری پیشنهاد کرده اند که مخصوص معلمان طراحی شده است این مدل در ایران تا کنون در پژوهشی استفاده نشده است. آن ها اجزای کیفیت زندگی کاری را در پنج بعد تعریف کرده اند که عبارتند از- فرصت در کار، دستمزد عادلانه و مزایا، محیط کار سالم، روابط با همکاران، حمایت سازمانی و توسعه ی حرفه ای (Ilgan et al; 2014; p:4). وقتی نیازهای کارمندان تأمین نمی شود آن ها احتمالاً فشارهای زندگی را تجربه خواهند کرد که ممکن است بر نتایج عملکرد کاری آنها اثر منفی داشته باشد. در حالی که در گذشته تأکید فقط بر زندگی شخصی (خارج از محیط کار) بود. امروزه کیفیت زندگی کاری به عنوان یک موضوع اجتماعی مهم در جهان مدیریت مطرح شده است (Mirkamali and Narenjysani; 2011). یافته های مطالعاتی نشان می دهد که اجرای برنامه های کیفیت زندگی کاری در سازمان موجب کاهش میزان شکایات کارکنان، کاهش نرخ غیبت از کار، افزایش نگرش مثبت کارکنان، بهبود کارآیی و بهره وری کارکنان و افزایش مشارکت آن ها در برنامه های نظام پیشنهادها بوده است (Doaei et al; 2015). علاوه بر این، تحقیقات نشان می دهد که خودکارآمدی فردی و انتقال دانش بر روی کیفیت زندگی کاری تأثیر دارد. تحقیقات یانگ<sup>۳</sup> (2007) نشان داده است که بین انتقال دانش و کیفیت

<sup>1</sup> - Sirgy

<sup>2</sup> - Ilgan

<sup>3</sup> - Yang

زندگی کاری رابطه ی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بر اساس تحقیقات آووی<sup>۱</sup> و همکاران (2010) ، بین خودکارآمدی فردی و بهزیستی و رفاه کاری کارکنان و کیفیت زندگی کاری آنها رابطه ی مثبت وجود دارد. در نتیجه با توجه به اهمیت توانمندسازی معلمان در سازمان آموزش و پرورش که اجرای مسوولیت خطیر تعلیم و تربیت را به عهده دارند و اشاره به اهمیت توجه به خودکارآمدی ، انتقال دانش و کیفیت زندگی کاری (با توجه به یافته ها ی محققان و نظریه ها) به عنوان ابعاد مؤثر بر توانمندسازی کارکنان پس انجام تحقیقی در راستای ارتباط این متغیرها و تأثیر آن ها بر توانمندسازی معلمان و ارائه ی مدلی از آن ها در دنیای رقابتی امروزی ضروری به نظر می رسد.

**جدول (۱):** پیشینه و تحقیقات انجام یافته در مورد فرضیه های پژوهش

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	محققان	فرضیه
تأیید	$p < 0,05$	چان <sup>۲</sup> (۲۰۰۸)، مارگولیس و مک کیب <sup>۳</sup> (۲۰۱۰)، والی و همکارانش (۲۰۰۹)، لوتانز (۲۰۰۲)، بهروزی و محمدی (۱۳۸۴)، عبداللهی (۱۳۸۳).	بین خودکارآمدی فردی و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
تأیید	$p < 0,05$	معصومی و همکاران (۲۰۱۴)، شهلائی باقری و همکاران (۱۳۹۰)، یانگ (۲۰۰۷)، مرادی و همکاران (۱۳۹۳)، طهماسبی عمه و همکاران (۱۳۹۲).	بین کیفیت زندگی کاری و انتقال دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
تأیید	$p < 0,05$	رضایی بادافشانی و همکاران (۱۳۹۴)، خسروشاهی و همکاران (۱۳۹۱)، ملکی و همکاران	بین خودکارآمدی فردی و کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و

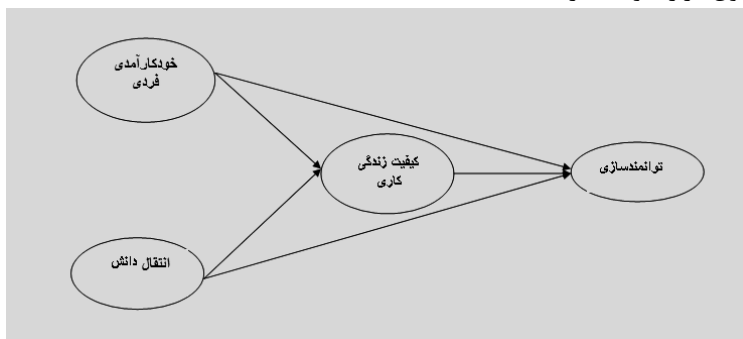
<sup>1</sup> - Avey

<sup>2</sup> -Chan

<sup>3</sup> - Margolis, McCabe

		عباس زاده و همکاران (۱۳۹۴)، رحیمی کیا و همکاران (۱۳۹۳)، ویجی <sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، کمانی و همکاران (۲۰۱۵).	معناداری وجود دارد.
تأیید	$p < .05$	رحیمی کیا و همکاران (۱۳۹۳)، فروغی نیا و همکاران (۱۳۹۱)، قلاوندی و امراهی (۱۳۹۱)، بختیاری و همکاران (۱۳۹۲).	بین کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
تأیید	$p < .05$	دل و همکارانش (۲۰۰۵)، محمد (۲۰۰۶)، حاجیان فرد و همکاران (۱۳۹۲)، احمدی و همکارانش (۲۰۱۲)، خان شریفیان و همکاران (۲۰۱۵).	بین انتقال دانش و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به یافته های فوق، خودکارآمدی فردی، انتقال دانش و کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی کارکنان مرتبطند اما تقریباً تحقیقی رابطه این متغیرها و تعامل آن ها را در سازمان ها به خصوص سازمان آموزش و پرورش و در بین معلمان بررسی نکرده است. بر اساس یافته های محققان و روابط موجود بین متغیرهای مطرح شده، فرضیه ها و مدل مفروض زیر طراحی شده است که برآزش آن با داده های گرد آوری شده از نمونه مورد نظر مورد آزمون قرار خواهد گرفت.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

<sup>1</sup> - Wageh



- انتقال دانش بر توانمندسازی معلمان اثر مستقیم دارد.
- خودکارآمدی فردی بر توانمندسازی معلمان اثر مستقیم دارد.
- انتقال دانش از طریق کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی معلمان اثر غیرمستقیم دارد.
- خودکارآمدی فردی از طریق کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی معلمان اثر غیرمستقیم دارد.
- داده های جمع آوری شده، مدل مفروض را برازش می کند.

### روش پژوهش

روش پژوهش، همبستگی و از نوع مدل معادلات ساختاری است و از جنبه هدف، جزء پژوهش های کاربردی است. برای برازش مدل، شاخص های برازندگی مانند شاخص خی دو، خی دو بر درجه ی آزادی (کمتر از ۲)، برازش انطباقی (AGFI) بین ۰,۹ تا ۱، ریشه میانگین خطای مجذورات تقریب (RMSEA) کمتر از ۰,۶، برازش مقایسه ای (CFI) بین ۰,۹ تا ۱، گزارش شده است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مقطع متوسطه شهر تبریز است که در پنج ناحیه در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ به صورت رسمی- پیمانی مشغول به خدمت هستند. تعداد کل جامعه حدود ۷۴۷,۲ است، تعداد نمونه با توجه به جدول کرجسی- مورگان ۳۳۵ نفر است. روش نمونه گیری به صورت تصادفی خوشه ای سه مرحله ای انجام شد. در مرحله اول از بین ۵ ناحیه، نواحی ۴، ۵ و ۳ بصورت تصادفی انتخاب شدند. در مرحله دوم، به صورت تصادفی از بین ۱۵ مدرسه، ۸ مدرسه انتخاب خواهند شد (۳ مدرسه از ناحیه سوم، ۳ مدرسه از ناحیه چهارم و ۲ مدرسه از ناحیه پنجم). در مرحله سوم با توجه به نسبت هر کدام از مدارس، تعداد ۳۴۰ نمونه به صورت تصادفی از معلمان زن و مرد از هر مدرسه انتخاب شد. ابزار گرد آوری داده ها شامل چهار عدد پرسشنامه استاندارد به صورت زیر است:

\* پرسشنامه توانمندسازی مارتین<sup>۱</sup> و همکاران (EQ) ۳۸ آیتمی: این پرسشنامه در ۶ بعد در مقیاس ۵ درجه ای طیف لیکرت به صورت، (خیلی مخالف=۱، مخالف=۲، بی طرف=۳، موافق=۴ و خیلی موافق=۵) به منظور سنجش میزان توانمندسازی معلمان تنظیم شده است که ابعاد آن عبارتند از: (تصمیم گیری، رشد حرفه ای، موقعیت، اختیار، خود

<sup>1</sup> - Martin

کارآمدی و تأثیر). این پرسشنامه در این پژوهش، بومی سازی و مورد بررسی قرار گرفت و پس از تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفت. این پرسشنامه در سال ۲۰۰۴ توسط بگلر و سومچ<sup>۱</sup> و در سال ۲۰۰۹ توسط شارپ<sup>۲</sup> مورد استفاده قرار گرفته است و ضریب پایایی آن ها به وسیله ضریب آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۴ گزارش شده است.

\*\*\* پرسشنامه کیفیت زندگی کاری ایلگان<sup>۳</sup> و همکاران (QWLQ) ۲۴ آیتمی: این پرسشنامه با طیف ۵ گزینه ای به صورت (هرگز، کم، تا حدودی، زیاد و خیلی زیاد)، به ترتیب با ارزشهای (۵، ۴، ۳، ۲، ۱) نمره گذاری شده است که ابعاد آن عبارتند از: (دستمزد عادلانه و مزایا، محیط کاری سالم، روابط با همکاران، حمایت سازمانی و توسعه ی حرفه ای). این پرسشنامه در این پژوهش، بومی سازی و مورد بررسی قرار گرفت و پس از تحلیل عاملی تأییدی مورد استفاده قرار گرفت. مانجو<sup>۴</sup> در سال ۲۰۱۴، از این پرسشنامه در تحقیقی با عنوان کیفیت زندگی کاری ادارک شده توسط معلمان مدرسه استفاده کرده است و ضریب آلفای کرونباخ آن را ۰/۹۲ گزارش کرده است. همچنین ایلگان و همکاران نیز در سال ۲۰۱۴ از این پرسشنامه استفاده کردند و ضریب آلفای کرونباخ ابعاد آن را برآورد کرده اند.

\*\*\* پرسشنامه خودکارآمدی فردی شرر (ISEQ) ۱۷ آیتمی: شرر، پرسشنامه خودکارآمدی فردی را در مقیاس ۵ درجه ای لیکرت (به صورت کاملا مخالفم=۱ تا کاملا موافقم = ۵) به منظور تعیین میزان خودکارآمدی کارکنان سازمان تهیه کردند که سؤالات ۱، ۳، ۸، ۹، ۱۳، ۱- میل به گسترش تلاش - سؤالات ۱۶، ۱۴، ۱۰، ۵، ۴، ۲- میل به آزار گری - و سؤالات ۱۷، ۱۵، ۱۲، ۱۱، ۷، ۶- روش متفاوت در رویارویی با موانع - را می سنجد. شرر، پایایی این پرسش نامه را از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۳ برآورد کرد. در این پرسش نامه ۱۱ سؤال (سؤالات ۱۷، ۱۶، ۱۴، ۱۲، ۱۱، ۷، ۶، ۵، ۴ و ۲) دارای نمره منفی می باشند که باید به صورت معکوس نمره گذاری شوند (به صورت کاملا مخالفم=۵ تا کاملا موافقم = ۱). \*\*\* پرسشنامه انتقال دانش دکاستر و همکاران (KTQ) ۱۴ آیتمی: این پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ درجه ای (کاملا مخالفم = ۱ و کاملا موافقم = ۵) نمره گذاری شده است. شامل ۳ بعد می باشد که سؤالات ۷-۱، اجتماعی سازی- سؤالات ۱۱-۸،

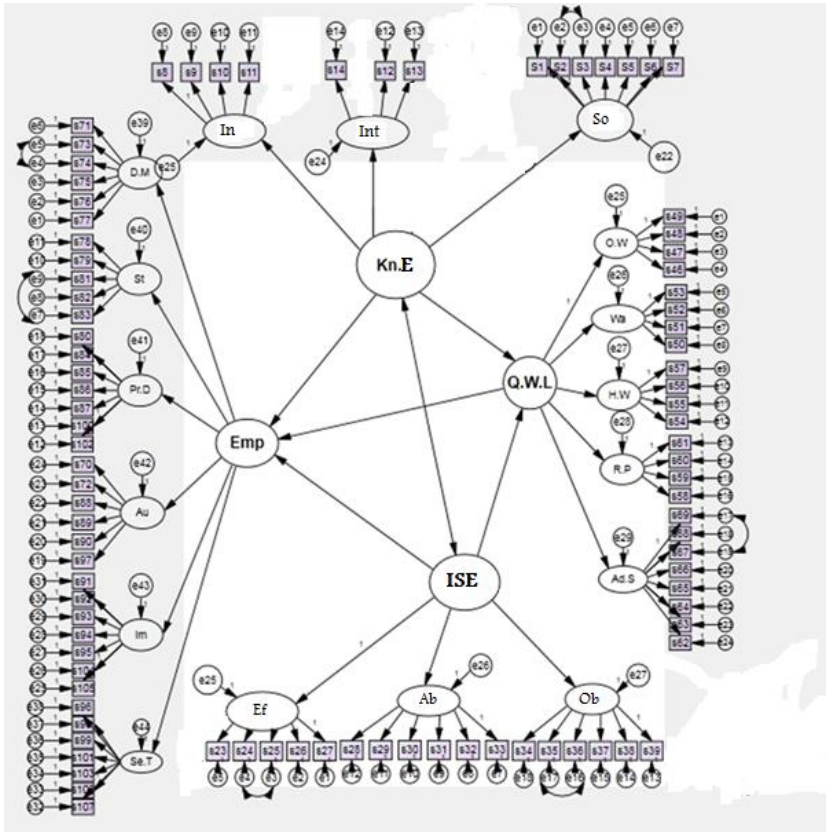
<sup>1</sup> -Bogler; Somech

<sup>2</sup> - Sharp

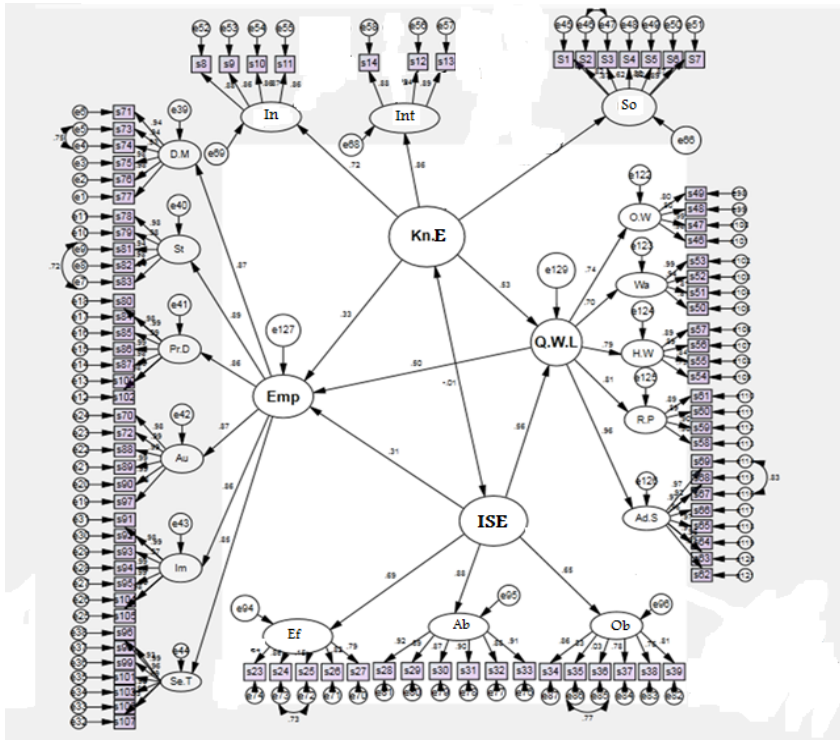
<sup>3</sup> - Ilgan

<sup>4</sup> -Manju

تلفیق و سؤالات ۱۴-۱۲، درونی سازی را می سنجد. پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۸۷ برآورد و تأیید شده است. داده های به دست آمده از نمونه با استفاده از نرم افزار Amos 24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.



شکل (۲): مدل مفهومی پژوهش بدون درج بارهای عاملی



شکل (۳): مدل مفهومی پژوهش به همراه بارهای عاملی استاندارد

جدول (۱): شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی تحقیق

نوع شاخص نیکویی برازش	حدود شاخص برای برازش مورد قبول	حدود شاخص برای برازش خوب	شاخص نیکویی برازش مشاهده شده	نتیجه
مقدار آماره $X^2$ (df)	نسبت آماره $X^2$ به درجه آزادی کمتر از ۵	نسبت آماره $X^2$ به درجه آزادی ۳	۸۳۵۷/۹۹ (۵۵۳۱)	برازش خوب
P-value آزمون $X^2$			< ۰/۰۵	برازش نامناسب
نسبت آماره $X^2$ به درجه آزادی			۱/۵۱	برازش مناسب
RMSEA	کمتر از ۰/۰۸	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۴	برازش مناسب

برازش مناسب	۱/۰۰	بیشتر از ۰/۱	بیشتر از ۰/۰۵	P(RMSEA<0.05)
برازش مناسب	۰/۹۸	بیشتر از ۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰	CFI
برازش مناسب	۰/۹۷	بیشتر از ۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰	NNFI
برازش مناسب	۰/۸۹	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۵	GFI
برازش مناسب	۰/۸۵	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۵	AGFI

با توجه به مقادیر مربوط به شاخص های نیکویی برازش، این مدل از لحاظ همه شاخص های نیکویی برازش و با توجه به داده های این پژوهش در سطح خوب و حداقل قابل قبولی قرار دارد. تنها شاخصی که نشان می دهد این مدل دارای برازش خوبی نیست، p-value آزمون کای دو است که دلیل آن می تواند حجم نمونه بالا باشد. در جدول (۲)، میزان اثرات مستقیم و معنی داری آنها برای هر یک از مسیرهای مستقیم مدل مفهومی تحقیق مورد بررسی قرار گرفته است.

**جدول (۲):** بررسی معنی داری ضرایب مسیر مربوط به اثرهای مستقیم با توجه به مدل مفهومی

نتیجه فرضیه	P-value	مقدار آماره t	خطای استاندارد برآورد	برآورد		اثر	
				ضریب مسیر استاندارد	ضریب مسیر غیر استاندارد		
تأیید	<۰.۰۱	۷.۷۹۸	۰.۰۹۱	۰.۵۴۳	۰.۷۲۲	خودکارآمدی	→
تأیید	<۰.۰۱	۷.۵۴۱	۰.۰۹	۰.۵۱۷	۰.۶۷۰	ا. دانش	→
تأیید	<۰.۰۱	۶.۳۴۴	۰.۰۸۰	۰.۳۲۰	۰.۵۹۹	ا. دانش	→
تأیید	<۰.۰۱	۷.۲۱۱	۰.۰۷۱	۰.۴۸۸	۰.۵۳۴	کیفیت زک	→
تأیید	<۰.۰۱	۵.۹۸۰	۰.۰۸۲	۰.۳۱۸	۰.۴۶۶	خودکارآمدی	→

با توجه به p-value حاصل از آزمون t برای معنی‌داری هر یک از این مسیرها، اثرهای مربوط به این مسیرها معنی‌دار است ( $P < 0,01$ ). همچنین با توجه به مقدار اثر مستقیم این متغیرها (بارهای عاملی استاندارد) بر متغیر توانمندسازی متوجه می‌شویم که در بین سه متغیری که به طور مستقیم بر این متغیر اثر دارند، متغیر کیفیت زندگی کاری بیشترین اثر را بر متغیر توانمندسازی دارد. برای اینکه محقق بداند در بین همه سازه‌های آگزوژنوس<sup>۱</sup> مدل مفهومی، کدام سازه از اثر بیشتری بر متغیر توانمندسازی دارد، باید علاوه بر اثرات مستقیم اثرات غیرمستقیم، اثر کل هر یک از متغیرها بر متغیر توانمندسازی را نیز بدانیم و همچنین آن‌ها را از لحاظ معنی‌داری مورد بررسی قرار دهیم. برای این کار از روش برآورد بوت استرپ با ۵۰۰۰ تکرار در نرم‌افزار Amos استفاده شده است و نتایج در جدول (۳) ارائه شده است.

**جدول ۳- بررسی معنی‌داری ضرایب مسیر مربوط به اثرهای مستقیم با توجه به مدل مفهومی**

P-value	خطای استاندارد برآورد	برآورد بار عاملی استاندارد	اثر کل		
			توانمندی	---	ادانش
<0,01	0,04	0,674	توانمندی	---	ادانش
<0,01	0,04		توانمندی	---	کیفیت‌زندگی
<0,01	0,02	0,501	توانمندی	---	خودکارآمدی

آزمون بوت استرپ نشان می‌دهد که اثر کل سه سازه انتقال دانش، کیفیت زندگی کاری و خودکارآمدی فردی بر سازه توانمندسازی معنی‌دار است ( $p < 0,01$ ) و در بین این سه متغیر اثر سازه انتقال دانش بزرگ‌ترین و بعد از آن به ترتیب اثر سازه‌های خودکارآمدی فردی و کیفیت زندگی کاری بزرگترین اثرات معنی‌دار بر توانمندسازی را دارند.

<sup>1</sup> Exogenous

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی رابطه انتقال دانش و خودکارآمدی با توانمندسازی معلمان با واسطه کیفیت زندگی کاری در معلمان شهر تبریز در سال ۱۳۹۵ انجام گرفته است. دلیل اصلی توجه به متغیر توانمندسازی به عنوان متغیر ملاک و اصلی این پژوهش بدین سبب است که در کشور ایران به گمان برخی از صاحب نظران و کارشناسان، نظام آموزش و پرورش از کاهش کارآیی و بهره وری رنج می برد و برنامه های توانمندسازی نظام مند کمتر به چشم می خورد در حالی که توانمندسازی یک راهکار مهم برای توسعه به منظور تطابق با روند تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان آموزش و پرورش است (Safary et al; 2013). و دلیل انتخاب معلمان به عنوان جامعه آماری بدین سبب است که از جمله عناصر مهم در سازمان آموزش و پرورش، معلمان هستند، هدف معلمان، تسهیل امر یادگیری در ابعاد مختلف (یادگیری برای دانستن، یادگیری برای عمل، یادگیری برای با هم زندگی کردن) و در نهایت تربیت شهروندان مسوول و حرفه ای است و در این خصوص نیازمند کسب توانمندی ها و صلاحیت ها در زمینه های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی فرهنگی و ... می باشند برای همین، عدم توجه به مفهوم توانمندی معلمان در زمینه های مختلف با پیامدهای خود، آسیب جدی به نظام آموزش و پرورش وارد می کند (Soleymani et al; 2014). در راستای تجزیه و تحلیل داده ها و خروجی نرم افزار Amos، نتایج زیر حاصل شده است: نتایج یافته ها نشان داد که خودکارآمدی فردی با کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مثبت و معناداری دارد ( $t = 7,798; p < 0,01$ )، نتایج این یافته با یافته های رضایی بادافشانی و همکاران (2016)، خسروشاهی و همکاران (2013)، ملکی و همکاران (2014)، عباس زاده و همکاران (2015)، ویجی<sup>۱</sup> (2015)، کمانی و همکاران (2015) هم سوست. به طور کلی لوتانز و همکاران (2007) معتقدند که خودکارآمدی فردی که اشاره به باور و ایمان فرد برای انجام موفقیت آمیز وظایف مربوطه دارد، می تواند با دادن حس امید، اعتماد و باور به توانایی های خود در انجام مسوولیت های کاری سبب بهبود زندگی کاری شود و نکته حائز اهمیت اینجاست که این خودکارآمدی فردی به عنوان یکی از عناصر سرمایه

<sup>1</sup> - Wageeh

روانشناختی همچون سرمایه های دیگر مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی می تواند مدیریت و سرمایه گذاری شود و بر خلاف سرمایه های سنتی و دارایی های مشهود با سرمایه گذاری بسیار اندکی تحقق می یابد و می توان بدون هیچ سرمایه گذاری مادی و مالی با افزایش این سرمایه در کارکنان سبب بهبود وضعیت زندگی کاری آنان شد. همچنین نتایج نشان داد که انتقال دانش با کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری دارد (۰,۰۱ > t = ۷,۵۴۱ p < ۲۰۱۲)، یانگ (۲۰۰۷)، مرادی و همکاران (۲۰۱۵)، طهماسبی عمله و همکاران (۲۰۱۴) هم سوست. به طور کلی می توان گفت که رشد اطلاعات و دانش در سال های اخیر بسیار سریع و نمایی بوده است و از این منظر عصر حاضر را عصر انفجار اطلاعات نامیده اند به طوری که ۸۰٪ یافته های فن آوری و دانش و نیز ۹۰٪ تمام دانش ها و اطلاعات فنی در جهان در قرن بیستم تولید شده است. این در حالی است که در هر پنج سال و نیم حجم آن دو برابر می گردد از سوی دیگر بسیاری از آن ها در کمتر از ۴ سال کهنه می شوند. دانش برخلاف محصولات جدید، می تواند موجب مزیت پایدار شود. کارکردها و نتایج فوق العاده ی انتقال دانش به ویژه در کشورهای پیشرفته مانند آمریکا این نکته را تبیین می کند که سازمان ها در جهت ارتقای کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان که در نهایت منجر به افزایش بهره وری خواهد شد می بایست استفاده از انتقال دانش را امری ضروری و بسیار مهم تلقی کنند (Hajiyanfard; et al; 2014). همچنین نتایج نشان داد که انتقال دانش با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد (۰,۰۱ > t = ۶,۳۴۴; p < ۲۰۱۲) نتایج این یافته با یافته های دول و همکارانش (۲۰۰۵)، محمد (۲۰۰۶)، حاجیان فرد و همکاران (۲۰۱۴)، احمدی و همکارانش (۲۰۱۲)، خان شریفیان و همکاران (۲۰۱۵) همسو می باشد. نتایج دیگر نشان داد که کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد (۰,۰۱ > t = ۷,۲۱۱; p < ۲۰۱۳) فروغی نیا و همکاران (۲۰۱۳)، قلاوندی و امراهی (۲۰۱۳)، بختیاری و همکاران (۲۰۱۴) هم سوست. بر اساس بالو و گودوین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷)، حمایت کردن از کیفیت زندگی کاری به سازمان ها کمک می کند که یک پایگاه سرمایه ی فکری را توسعه دهند که این کار منجر به افزایش انگیزش کارکنان و در نهایت از طریق افزایش بهره وری منجر به توانمندی آن ها می شود و همچنین نتایج نشان داد که خودکارآمدی فردی با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد (۰,۰۱ > t = ۵,۹۸۰ p < ۲۰۰۸)، مارگولیس و مک کیب

<sup>۱</sup> - Ballou and Godwin



(2010)، والی و همکارانش (2009)، لوتانز (2002) هم سوست. خودکارآمدی فردی با ایجاد حس اعتماد به نفس منجر به افزایش حس مؤثر بودن، معناداری شغل، اختیار شده و در نهایت سبب توانمند شدن و احساس قدرت افراد سازمان می گردد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز حاکی از برازش مناسب مدل مفهومی پژوهش است ( $p < 0,01$  ;  $CFI = 0,98$ ;  $RMSEA = 0,04$ ;  $X^2 = 1357,99$ ;  $df = 5531 <$  در اثر تعاملی، کیفیت زندگی کاری بدلیل تأثیر متغیرهای انتقال دانش و توانمندسازی بر آن، مؤثرترین متغیر بر روی توانمندسازی می باشد اما در بررسی اثر های مستقیم توسط آزمون بوت استرپ، مشخص شد که متغیر انتقال دانش از بین سه متغیر، تأثیر گذارترین متغیر بر روی متغیر توانمندسازی می باشد ( $p < 0,01$ ;  $r = 0,674$ ) و بعد آن متغیر خودکارآمدی فردی و کیفیت زندگی کاری قرار دارند. با توجه به بحث یافته ها در بخش قبلی، اهمیت توانمندسازی معلمان در دنیای رقابتی امروزی مشخص می شود اما متأسفانه مطابق تحقیقات در آموزش و پرورش، مدیران مدارس از برنامه های توانمندسازی راضی نیستند (Hatamy; Dastar; 2012). سؤال این است که چرا مدیران با توجه به برنامه های توانمندسازی که اجرا می شود نسبت به کار و سازمان بدبین هستند؟ یکی از دلایل اصلی این موضوع را باید در احساس بسیار اندک امنیت مدیران مدارس به دلیل تغییرات تکنولوژی و رقابت افراد و از همه مهم تر عدم تعهد و التزام آموزش و پرورش برای اجرای توانمندسازی واقعی کارکنان جستجو کرد. آموزش و پرورش می دهد که قول توانمندسازی می دهد باید بتواند روحیه توانمندسازی را در روابط به کارکنان انتقال دهد، ضعف در انتقال این موضوع می تواند باعث بدبینی زیاد کارکنان و بیگانگی، کناره گیری و فقدان روح مسوولیت پذیری در آن ها شود. همچنین مشخص شد که خودکارآمدی فردی و انتقال دانش در یک اثر تعاملی می توانند سبب افزایش کیفیت زندگی کاری معلمان شوند که در خصوص این امر، توانمندی در آن ها افزایش می یابد. در گذشته زندگی به زندگی شخصی هر فرد اطلاق می شد که بیرون از سازمان و در چهارچوب شخصی و خانوادگی تعریف می شد اما در دنیای متغیر امروزی، زندگی در سازمان نیز جزء محیط زندگی هر فرد محسوب می شود بلکه شاید در آینده مهم تر از آن نیز باشد که با دادن انگیزه بیشتر سبب حس قدرت در فرد می شود. معلوم شد که متغیر انتقال دانش به تنهایی خیلی مؤثرتر از بقیه متغیرها در افزایش توانمندی است دلیل این امر بدان سبب است که عصر امروز عصر دانش و اطلاعات است و هر روز شاهد پیشرفت روز افزون در علم و دانش و اختراعات و اکتشافات هستیم و سازمان های یادگیرنده پیتز سنجر که در دهه های اخیر مطرح شده است نیز گواه این موضوع است.

این پژوهش در سازمان آموزش و پرورش تبریز انجام گرفته است و در تعمیم نتایج آن به سازمان های دیگر باید احتیاط کرد. صداقت معلمان در پاسخ گویی به سؤالات پرسشنامه از محدودیت های اصلی این پژوهش است. در راستای نتایج یافته ها، پیشنهادها زیر ارائه شده است:

**پیشنهادهای کاربردی:** الف. تبدیل مدرسه به یک سازمان یادگیرنده و دانشی که در آن همه مسوول خلق دانش و خلاقیت و نوآوری باشند. ب. اهمیت توجه مسوولان آموزشی به مؤلفه های کیفیت زندگی کاری در معلمان مانند: دستمزد و مزایا، محیط کاری سالم، روابط مطلوب با همکاران، حمایت سازمانی و.. ج. اهمیت دادن و باور معلمان به توانایی ها و استعدادهای خود در به عهده گرفتن مسوولیت خطیر و بزرگ تعلیم و تربیت. د. امیدوار بودن و خوش بین بودن معلمان به آینده سازمان آموزش و پرورش.

**پیشنهادهای پژوهشی:** الف. انجام پژوهشی کیفی با روش آمیخته اکتشافی در خصوص بررسی موانع توانمندسازی معلمان و طراحی پرسش نامه آن. ب. مقایسه توانمندسازی معلمان در مدارس دولتی و غیر انتفاعی برای رسیدن به اهداف نقش زیرساخت های اجرایی و سیاسی در کشور. ج. بررسی رابطه عواملی غیر از عوامل مطرح شده بر توانمندسازی معلمان.

**سپاسگزاری:** این پژوهش برگرفته از پایان نامه دکترای دانشگاه محقق اردبیلی است. نویسندگان مقاله بر خود لازم می دانند از همکاری و مساعدت همه معلمان و مدیران نواحی ۱، ۲ و ۴ شهر تبریز و سازمان آموزش و پرورش این نواحی و اداره آمار و اطلاعات، سپاسگزاری کنند.

## References

- Abaszadeh.H; Mahmody.A; Nouri.A. (2015). Positive Organizational Behavior and Its Impact on Relationship between Citizenship Behavior and Quality of Work Life, Journal of Motaleat Modiriyat (Behbod va Toseeh); 23(74): 137-159.(in persian).
- Ahmadi.S.A.A & Daraei. M.R & Khodaie.B & Salamzadeh. Y .(2012). Structural Equations Modeling Of Relationship Between Psychological Empowerment And Knowledge Management Practices (A Case Study: Social Security Organization Staffs Of Ardabil); Medwell Journals International Business Management; 6(7): 8-16.
- Allameh.M & Heydari.M & Davoodi.M.R .(2012). Studying the relationship between transformational leadership and psychological empowerment of teachers in Abade township. Procedia - Social and Behavioral Sciences; Emerald Group Publishing Limited; 31(2): 224-230.
- Amirkhani. A. H & Tajmirriahi. J & Mohammadi. M & Dalir. M .(2012). Assessing the effectiveness of knowledge management in empowering and development of human resources: A case study on Ati luleh Sepahan company; Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business; 3(12). 44-57.
- Avey.J. B & Luthans. F & Youssef. C. M .(2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors; Journal of Management; 12(36): 430- 452.
- Avey.J.B & Luthans. F & Smith.R.M & Palmer.N.F.(2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. Management Department Faculty Publications; University of Nebraska – Lincoln; DigitalCommons @ University of Nebraska – Lincoln.
- Bakhtiyary.L; Parhizgar.M.M; Warnasery.D .(2014). The study of the relationship between motivational empowerment and quality of work life at the Directorate General for School Rehabilitation of Tehran Province, A dissertation for obtaining a Master's Degree, Faculty of Management and Accounting; Payame Noor University of Tehran.(in persian).

- Bakker.A. B & Schaufeli.W. B .(2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations; *Journal of Organizational Behavior*;7(29): 147-154.
- Ballou.b& Godwin.nh .(2007). Quality of 'Work Life; *Strategic Finance*; 89 (4): 23-44.
- Bandura. A & Lock. E. A .(2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited; *Journal of Applied Psychology*; 88 (1): 87-99.
- Barton.H & Barton.L.C .(2011). Trust and psychological empowerment in the Russian work context. *Human Resource Management Review*; 21(2): 201- 208.
- Bogler.R & Somech.At .(2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools; *Journal of Teaching and Teacher Education*; 20(3): 277-289.
- Chan.D .(2008) . Teacher self-efficacy and successful intelligence among Chinese secondary school teachers in Hong Kong; *Educational Psychology*; 28(7): 735 –746.
- Chun.C & Li. H & Liu. C. (2008). Employee empowerment, innovative behavior and job productivity of public health nurses: A cross- sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*; Emerald Group Publishing Limited; 45(3): 1442–1448.
- DeCastro.G.M & LopezSaez.P.E & NavasLopez.J. (2008). Processes Of Knowledge Creation In Knowledge - Intensive Firms: Empirical Evidence From Bostons Route 128 Ans Spain, *Technovation*; 28(1): 222-230.
- Doll.W.J & Deng.X & Metts.G.A .(2005). User empowerment in virtual knowledge work. *Workshop Papers The University of Toledo*.
- Ergeneli. A & Saglam.A.G & Metin. S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers; *Journal of Business Research*; Emerald Group Publishing Limited, 60(2): 41– 49.
- Fernandez.S & Moldogaziev. T .(2011). A Causal Model of the Empowerment Process: Exploring the Links Between Empowerment Practices, Employee Cognitions, and Behavioral

Outcomes. 11th National Public Management Research Conference, Maxwell School, Syracuse University, Syracuse, New York: June 2- 4.

- Frogynia.M.H; Porshafeie.H; Khamesan.A; Khoshbakhty.J. (2013). Investigating the quality of life and explaining the predictive role of its components with the psychological empowerment of elementary school teachers in Birjand; the 2nd International Conference on Chaleshha and modiriyat Rahhalha .(in persian).
- Galavandy.H; Emrahy.A .(2013). The Relationship between Quality of Work Life and Cognitive Dimensions of Empowerment in the University with Islamic Approach; Journal of Modiriyat dar Daneshgah Eslami; 1(3): 447-464.(in persian).
- Galeie.A; Saiedkhany.S .(2016). Investigating the relationship between knowledge management and innovation and empowerment among employees of the Orumieh General Education Office; Thesis for Master's Degree, Faculty of Literature and Humanities; Urmia University .(in persian).
- Gasemi.M; Reshmeh.J; Memary.N .(2011). Investigating the Relationship between Knowledge Management Dimensions and the Quality of Working Life of Faculty Members in the 8th Islamic Azad University; The First National Congress on Knowledge Management in Educational Organizations, Islamic Azad University; Mahallat Branch (Feb. 2011). 275- 281.(in persian).
- Golrod.P; karami.SH .(2014). The Effect of Knowledge Management on Employee Empowerment. Thesis for Master's Degree; Faculty of Management, Islamic Azad University; Central Tehran Branch .(in persian).
- Greasley.K & King. N .(2005). Employee perceptions of empowerment. Emerald Group Publishing Limited; 27(4): 351-368.
- Hajjiyanfard.A; Ardestani.A.S; Amirkabiry.A. (2014). Investigating the relationship between knowledge management and empowerment of employees of Gwamin Bank, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Management, Department of Public Administration, Thesis for Master Degree, Tendency of Techniques and Methods.(in persian).

- Hanys.D .(2004). Assessing organizational readiness for e-learning:70 question to ask performance Improvement; 41(4): 8-13.
- Hatamy.S; Dastar.H .(2012). The Explanation of the Role of Learning in Manpower Productivity through Empowerment, Quarterly Journal of Modiriyat Manabe Ensani dar Daneshgah Emam Hosein; 4 (1): 27-53.(in persian).
- Ilgan.A & Ata.A & Zepeda.S.J & Ozu cengiz.O .(2014).Validity and reliability study of Quality of School Work Life (QSWL) scale; International Journal of Human Sciences; 11(2):114-137.
- Izadiyazdanabady.A; Noshevar.H .(2012). Job characteristics of teachers and their relationship with empowerment; Quarterly Journal of Modiriyat Manabe Ensani dar Daneshgah Emam Hosein; 2(3): 167-187.(in persian).
- Javidi.H; Akbarzadeh.Z .(2016). Mediating role of perceived organizational support in the relationship between knowledge management and empowerment of education teachers in district 4 of Shiraz, dissertation for master's degree, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamic Azad University, Marvdasht Branch.(in persian).
- Kamani. S.M.H & Moezi.L & Namdari. Kh & Beygom Moezi.S .(2015). The Impact Of Positive Psychological Capacities on Medicales Sciences Faculty Members' Work Life Quality; Online International Journal; Available at [www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm](http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm); 5 (1): 21-29.
- Khansharifan.A & Soleimanpour.M & Askarzadeh.O; Hashem .(2015). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment (Case study: Education Organization of Bojnourd City)؛ MAGNT Research Report (ISSN. 1444-8939); 3(2): 502-512.
- Lee. S. et al .(2002). Representation of tacit knowledge in organization. Retrieved 26 July, 2009, from [www.abla.edu.gr/ok/2002](http://www.abla.edu.gr/ok/2002).
- Lewis. D & et al .(2007). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life; International journal of health care quality assurance; 14(1): 34-54.

- Li.j & yeo. R .(2010). Quality of work life and career development: Perceptions of part – time MBA Students; Employee Relations; 33(3): 201-220.
- Liu,A.M.M & Chiu.W.M & Fellows.R .(2007). Enhanc-ing commitment through Work empowerment.Engineering; Construction and Architectural Management; 14(6): 568-580.
- Luthans. F & Youssef. M & Avolio.J.(2007). Psychological capital Developing the Human Competitive Edge; Oxford University Press.
- Luthans.F & Avey.J.B & Avolio.B. J & Peterson.S. J .(2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital; Human Resource Development Quar terly, (21): 41-67.
- Luthans.F .(2002). The need for and meaning of positive organizational behavior: Journal of Organizational Behavior; 23(6): 695-706.
- Maleki.M & Abedi .M.R & Baghban. I & Johari. A & Fatehizadeh. M .(2014). The Power of Positive Psychology: Psychological Capital and Work-Family Enrichment; Reef Resources Assessment and Management Technical Paper; Available online at [www.behaviorsciences.com](http://www.behaviorsciences.com) ISSN: 1607-7393 RRAMT 2014; 40(1): 23- 45.
- Malhotra.Y .(2004). Is Knowledge the Ultimate Competitive Advantage? Business Management ASIA, 3(4): 66-69.
- Manju.N.D .(2014). Quality of Work Life: Perception of School Teachers; International Journal of Education and Psychological Research (IJEPR); 3(2): 77-80.
- Margolis.H & McCabe.P .( 2010). Self-Efficacy: A Key to Improving the Motivation of Struggling Learners.
- Martin.B. N & Crossland.B & Johnson. J.A .(2001). Is there a connection: Teacher empowerment, teachers' sense of responsibility, and student success. Paper presented at the Mid-South Educational Research Association Annual Meeting, Little Rock; AK.

- Masomi.E & Derakhshan asl.M & Eghdami. A & Ghanimat. P & Ashore.S .(2014). Survey on the Role of Knowledge Management on the Quality of working Life, Case Study: Islamic Azad University, Iran, Pars Abad Branch; Research Journal of Recent Sciences; 3(2): 100-108; ISSN. 2277-2502.
- Mazyari.M; kashef.M.M; Aragy.M .(2015). Knowledge Management Knowledge and Occupational Conflict among Sports and Youth Department of West Azarbaijan Province, Journal of Motaleat Modiriyat Varzeshy; 3(25): 159-172 .(in persian).
- Melhem.Y .(2004). The anteced-ents of customer contact employees em-powerment; Employee Relation; 26 (1): 72-93.
- Mirkamali. S. M & NarenjiThani.F .(2011). A Study on the quality of work life (QWL) among faculty members of University of Tehran(UT) and Sharif university of Technology (SUT): International Conference on Education and Educational Psychology; (ICEEPSY 2011).
- Mogly.A.R; Hasanpour.A; Hasanpour.M .(2010). The Relationship between Empowerment and Organizational Commitment of Employees in Nineteen Districts of Tehran Education Organization, Journal of Modiriyat Omomy; 2(3): 21-34.(in persian).
- Mohammady.H. (2010). Factors Affecting Human Resource Empowerment, Journal of Mosharekat; 20 (11): 1-19.(in persian).
- Morady.T; Olfaty.A; Hasanvand.S .(2015). The Relationship between Knowledge Management and Quality of Work Life in Bahman Group; International Conference of Hesabdary va Modiriyat .(in persian).
- Mortazavi.S & Shalbf Yazdi.S.V & Amini.Al .(2012). The Role of the Psychological Capital on Quality of Work Life And organization performance; Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business; 4(2): 42-64.
- Muhammad.S.H .(2006). Antecedents and impacts of knowledge management practices supported by information technology: An empirical study in manufacturing context; Adisseration Manuf; Manage.Univ.Toledo.
- Najafi.H; Malekyavarsin.S .(2013). Investigating Factors Related to Empowerment of School Managers, Thesis for Master's Degree,



Faculty of Humanities, Educational Sciences - Educational Management Trend, Islamic Azad University, Tabriz Branch.(in persian).

- Nauman.Sh & Mansur Khan.A & Ehsan.N. (2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment; International Journal of Project Management; Emerald Group Publishing Limited; 28(3): 638– 649.
- Newmen.B & Connord.WK. A .(1999). Framework for Characterizing Knowledge Management Methods; Third International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management; October 30-31; Basel: Ulrich Reimer (Ed.); 2000.1-20.
- Ongori.H .(2009). Managing behind the scenes: a view point on employee empowerment; African Journal of Business Management; 3(1): 9-15.
- Panahi.A .(2014). The Relationship Between Quality of Work Life and Psychological Capital Between Faculty Members of Isfahan University of Medical Sciences; Master's Degree in Educational Management, Isfahan University.(in persian).
- Rahimikia.A; Miralisharafy.F .(2015). Study on the relationship between quality of work life and empowerment of faculty members of Islamic Azad University, Khorramabad Branch, dissertation for master's degree, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Islamic Azad University, Khorramabad Branch .(in persian).
- Raub,S & Robert.C .(2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors; Exploring the role of psychological empowerment and power values; Hum Relat; 63(11): 1743-1770.
- Rezaiebadafshany.F; Arabnegarrahimi.M .(2016). Mediating role of quality of work life between psychological capital and life satisfaction, Journal of Pazhohesh Amozesh Behdasht; 2(3): 18-25. (in persian).
- Rezaiejandany.M; Hoveyda.R; Samavatiyan.H .(2016). Prediction of the Dimensions of Psychological Empowerment Using Components of Psychological Capital in Primary School Teachers in Isfahan, Journal of Danesh va Pazhohesh dar Ravanshenasy Korbordy; 1(16): 78-87.(in persian).

- Robbins.T.L & Crino.M.D& Fredendall.L.D .(2002). An integrative model of the empowerment process; Human Resource Management; 12 (1): 419-443.
- Seligman M E P & Csikszentmihalyi. M. (2000). Positive psychology: An introduction; Journal of American Psychologist; 21(55): 5-14.
- Seligman.M.E .(2011). Learned optimism: How to change your mind and your life; Random House LLC.
- Shahidy.N; Jafari.P; Gorchian.N; Behbodian.J .(2012). The Relationship between Self-efficacy and Organizational Commitment with Teaching Quality of Faculty Members in a Branch of Islamic Azad University, Journal of Pazhohesh dar Roykardhay Jadid dar Modiriyat Amozeshi, Islamic Azad University of Marvdasht; 4(3): 21-44.(in persian).
- Shahlayebagery.J; Salman.Z; Asadolahy.M.R. (2012). The Relationship between Knowledge Management and Job Performance of Physical Education Instructors in Malard; Thesis for Master's Degree; Faculty of Psychology and Educational Sciences; Allameh Tabatabaei University.(in persian).
- Sharp.D.C .(2014). A Study of The Relatinship Between Techear Empowerment and Principal Effectivness; Submitted to the Graduate Department and Faculty of the School of Education of Baker University In partial fulfillment of the requirements of the degree Doctor of Education in Educational Leadership; April 2009.
- Sherer.M & Maddux.J.E & Mercandante.B & Prentice-dunn.S & Jacobs.B & Rogers R.W.(1982). The Self-Efficacy Scale: Construction and Validation. Gozareshhay Ravanshenasy; 51(2): 663-671.
- Silva. (2010). The Contribution of Psychological Capital to Entrepreneurs Success during Recessionary Times. Submitted to the nonrefereed stream - New Zealand Applied Business Educators Conference 27& 28 September 2010 Napier.
- Sinha. P.S & Talwar.T & Rajpal. R .(2002). Co-relational study of organizational commitment; self efficacy and psychological barriers to technological change; Psychologia; 45(3):176-183 <http://dxdoi.org/10.2117/psysoc>, p.176.
- Sirgy.M & Joseph.D. E & Fraty.P. S & Bond.J. L. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and Spillover theories; Social Indicators Research; 55(21): 247.

- Soleymani.M; Molana.N; Saiedy.G. (2014). The study of the relationship between factors affecting the empowerment of male and female teachers in elementary schools in Tehran from their point of view; Dissertation for Master Degree, Department of Education, Educational Management Attitudes, Islamic Azad University, Tehran Central Branch .(in persian).
- Tahmasebi amaleh.M.H; Ahmady.A; Barzgar.M .(2014). Mediating role of organizational culture in explaining the relationship between knowledge management and quality of work life in Marvdasht health care network. Thesis for master's degree; Faculty of Psychology and Educational Sciences; Islamic Azad University; Marvdasht Branch .(in persian).
- Timossi.L. S & Pedroso.B & Francisco.A. C & Pilatti I.A. (2008). Evaluation of quality of work life: an adaption from the Waltons QWL Model. XIV International Conference on industrial Engineering and Management. Rio de Janeiro, brazil, 13 to 16 october.
- Veenhoven.R .(2008). Healthy happiness: effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. Journal of Happiness Studies; 9(3): 449-469.
- Wageeh. N .(2015). Meta-Analysis of the Impact of Psychological Capital on Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A Study on Sadat City University; International Journal of Business Administration; 6(2): 21-39. [www.sciedu.ca/ijba](http://www.sciedu.ca/ijba).
- Yang, S.B &Choi.S .(2009). Employee Empowerment and Team Performance; Team Performance Management; 1(5): 289–301.
- Yang. J .(2007). The impact f knowledge sharing on organizational learning and effectiveness; journal of knowledge management; kempston 2007; 11(2): 83- 93.

