

## بررسی تاثیر آموزش آنلاین بر ابعاد توانمندسازی و توسعه حرفه ای معلمان (مطالعه موردی: مدارس متوسطه اول شهر قیدار)

نورالدین میرزایی<sup>۱</sup>، لیلا خدابخشی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> استادیار، روانشناسی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران.

<sup>۲</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زنجان، زنجان، ایران.

نام نویسنده مسئول:

نورالدین میرزایی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، بررسی تاثیر آموزش آنلاین بر ابعاد توانمندسازی و توسعه حرفه ای معلمان (مطالعه موردی: مدارس متوسطه اول شهر قیدار) بود. این پژوهش، از لحاظ هدف، بنیادی و به لحاظ روش جز تحقیقات نیمه تجربی با طرح پیش آزمون - پس آزمون یا گروه کنترل بود. جامعه آماری شامل تمامی دانش آموزان ابتدایی شهر قیدار در سال تحصیلی ۱۴۰۰-۱۴۰۱ بود. (۲۰۰ نفر که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۲۷ نفر در نظر گرفته شد از این جامعه با توجه به ملاحظات نظری و آزمایشی بودن تحقیق و ملاک ورود، ۳۰ نفر به شیوه نمونه گیری در دسترس انتخاب و به شکل تصادفی در دو گروه آزمایش و گواه گمارش شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و میسرا (۱۹۹۵) و پرسشنامه توسعه حرفه ای حسینیان، نیلی و شریفیان (۱۳۹۹) بود. روش آماری تحلیل داده ها، آزمون t برای گروه های مستقل و تحلیل واریانس چندمتغیری به کمک نرم افزار SPSS به کار گرفته شد. نتایج پژوهش نشان داد که با کنترل پیش آزمون بین گروه آزمایش و گروه گواه از لحاظ پس آزمون توانمندسازی تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p < 0/002$ ). به عبارت دیگر، آموزش ضمن خدمت با توجه به میانگین توانمندسازی در گروه آزمایش نسبت به میانگین گروه گواه، موجب افزایش توانمندسازی معلمان در گروه آزمایش شده است. با کنترل پیش آزمون بین گروه آزمایش و گروه گواه از لحاظ پس آزمون توسعه حرفه ای و مؤلفه های آن تفاوت معنی داری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). به عبارت دیگر، آموزش ضمن خدمت با توجه به میانگین توسعه حرفه ای در گروه آزمایش نسبت به میانگین گروه گواه، موجب بهبود توسعه حرفه ای معلمان در گروه آزمایش شده است.

**واژگان کلیدی:** آموزش آنلاین، ابعاد توانمندسازی، توسعه حرفه ای، معلمان.

**مقدمه**

در دوره ی کنونی، حیات بشری با تغییرات و تحولات شگفت انگیزی همراه است و ثابت شده است که پیشرفت و موفقیت یک کشور در زمینه های مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در گرو برخورداری از یک نظام آموزشی منسجم و پویا است و تنها با داشتن چنین نظامی، می تواند با تحولات و پیشرفتهای اجتماعی و صنعتی همگام و در میان کشورهای موفق جهان از جایگاه مناسبی برخوردار شود. اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس یک سازمان را تشکیل می دهد و به عبارت دیگر توانمندسازی منابع انسانی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. تغییرات سریع علم و فناوری در همه سازمانها تاثیر بسزایی دارد و غفلت از آن باعث افول سریع سازمان می شود. پرورش انسانهای حرفه ای و کارآمد که از آن به عنوان توسعه سرمایه انسانی یاد میشود امری ضروری است که سازمانها برای ادامه حیات و پیشرفت در جهان پر از تغییر و تحول امروزی به آن احتیاج دارند. این نکته قابل تامل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره های آموزشی نمیتواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزشها باید با توجه به اصول و روشهای علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه ی بدست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد، در غیر اینصورت آموزشها بی فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه ی سازمانی نیز می شود. (نظام آباد و باستین، ۲۰۱۰). امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی مؤثر در جهت به سازی و توانمندسازی کارکنان سازمان تأکیدمورد ها به خصوص سازمانهای یادگیرنده و پویاست و با تأمین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارا و مؤثر منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خودارزشی و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می گردد، که نتیجه آن بهره وری بالاتر می باشد از طرفی آموزش آنلاین با توانمند سازی کارکنان منجر به ایجاد سرمایه های اجتماعی در جامعه می گردد، چرا که هر کارمندی فردی از جامعه می باشد که در صورت توانمندسازی، جزئی از سرمایه های اجتماعی محسوب می شود (پورآمن، ۱۳۷۵، به نقل از پاک طینت و فتوحی زاده، ۱۳۸۷).

در این راستا، آموزش یکی از ابزارهای مناسب برای توانمندسازی کارکنان در سازمانها است. امروزه اهمیت نقش آموزش در توانمندسازی کارکنان به حدی است که هیچ سازمان تحولگرا خود را بینیا از آموزش نمیبیند (نادی و همکاران، ۱۳۹۳). درواقع، آموزش کارکنان یک فرایند نظاممند است که هدف آن کمک به کارکنان میباشد تا دانش و مهارتهای خود را تقویت کنند و رفتارهای مثبت خود را از طریق تجربه ی یادگیری توسعه دهند که انتظار میرود با این کار، عملکرد کارکنان نیز افزایش یابد (بکلی و کاپل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴). آموزش انواع مختلفی دارد که در این میان، آموزش آنلاین یکی از مناسبترین و در دسترسترین روشها برای بهبود نیروی انسانی است که اجازه میدهد کارکنان دانش و مهارتهای موردنیاز خود را توسعه دهند (آسیمه، سلسله گر و شریف زاده، ۱۳۹۸).

**آموزش آنلاین**

آموزش آنلاین یکی از شکوفاییهای پیشرفت تکنولوژی در تعلیم و تربیت می باشد. همگام با رشد تکنولوژی و تبلور آن در حوزه یادگیری، متخصصان این حیطه را به این فکر واداشت که به نیاز آموزشی فراگیران از طریق راه اندازی دوره های یادگیری الکترونیکی پاسخ گو باشند. آموزش آنلاین بسیاری از آرمانهای آموزشی مانند: یادگیری در هر مکان و هر زمان، یادگیری مشارکتی، خودارزشیابی و خود راهبری را تحقق بخشیده است (رستگارپور و گرجی زاده، ۱۳۹۱).

این یادگیری، رویکردی تازه در ارائه محیط یادگیری مجهز، تعاملی و یادگیرنده محور است که در هر زمان و مکانی با به کارگیری منابع و مشخصه های فناوریهای مختلف دیجیتالی و همسو با شکل های دیگر محیطهای آموزشی برای ایجاد نظامی آزاد، منعطف و توزیع شده در آموزش استفاده می شود (کرمی، آهنچیان، ابراهیمی، ۱۳۹۱). در سالهای اخیر آموزش آنلاین به عنوان یکی از کاربردهای مهم فن آوریهای جدید اطلاعات و ارتباطات در جهان مطرح و فعالیت های گسترده ای را در این راستا آغاز گردیده است.

<sup>1</sup> Buckley & caple

با توجه به تغییرات سریعی که در محیط پیرامون در حال شکل‌گیری است، اجرای نظام‌های مجازی به منظور ارائه خدمات و فن‌آوری‌های جدید در زمینه‌ی تدریس و یادگیری به صورت یک نیاز اساسی مطرح شده است (فتحی و اجارگاه، پرداختچی، ربیعی، ۱۳۹۰). آموزش آنلاین مهم‌ترین کاربرد فن‌آوری اطلاعات است که در قالب نظام‌های مختلف مثل یادگیری رایانه محور، یادگیری برخط، یادگیری شبکه محور و آموزش تحت شبکه ارائه می‌شود (لادوسر و هام، ۲۰۱۱).  
گاوینداسمی در آموزش آنلاین به هفت عامل اشاره می‌کند که در موفقیت آن تأثیر دارد: پشتیبانی سازمانی، تدوین محتوا، تدریس و یادگیری، ساختار درسی، پشتیبانی از دانشجویان، پشتیبانی از اعضای هیات علمی و ارزشیابی.  
آموزش آنلاین بر آموزشی دلالت دارد که شاگرد و معلم از نظر مکان و زمان یا هر دو از یکدیگر جدا هستند و معلم محتوای درس را با کمک نرم افزار مدیریت دروس، منابع چند رسانه ای، اینترنت، ویدیو کنفرانس و مانند آن ارائه می‌کند. فراگیران محتوا را از این طریق دریافت می‌کنند و به کمک این فناوریها به معلم متصل می‌شوند (عطاران، ۱۳۹۶).

### آموزش آنلاین در ایران

آموزش از راه دور در کشورمان به جز تجربه کوتاه دانشگاه آزاد قبل از انقلاب و دانشگاه پیام نور مبتنی بر استفاده از شیوه ارتباط از راه دور، دارای سابقه طولانی ای نیست. در پایان دهه ۷۰ نرم افزار آموزش مجازی در دستور کار دانشگاه تهران قرار گرفت و پروژه‌های تحت این عنوان آغاز شد. در سال ۱۳۸۰ سایت آموزش مجازی دانشگاه تهران با ارائه ۹ درس برای دانشجویان روزانه دانشگاه راه اندازی شد و از نیم سال اول تحصیلی همان سال، آن بهره برداری شد. در همان سال وزارت علوم، تحقیقات و فناوری از تأسیس دانشگاه اینترنتی خبر داد که تحت نظر آن وزارت، ولی به صورت مؤسسه غیر انتفاعی نوع اول در سراسر کشور خدمات آموزشی ارائه خواهد داد.

به دنبال آن تعدادی از دانشگاه‌ها اعلام کردند که راه اندازی آموزش الکترونیکی را جزو برنامه‌های خود قرار داده اند و در حال حاضر تعدادی از آنها دروسی را به صورت تک درس برای دانشجویان حضوری خود ارائه کرده اند. اندکی بعد از اقدام دانشگاه‌ها در استفاده از نرم افزار آموزش الکترونیکی، آموزش و پرورش که بزرگترین بخش آموزشی کشور است، فعالیت‌هایی را در این زمینه شروع کرد و در حال حاضر تعدادی مؤسسه خصوصی نیز از روش آموزش الکترونیکی بهره مند هستند. (زندى و همکاران، ۱۳۹۴).

### اهمیت و ضرورت

توجه به کارکنان به عنوان بزرگترین و مهمترین سرمایه و دارایی سازمان پدیده‌های است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است. امروزه با رشد روزافزون اطلاعات و پیچیده تر شدن مشاغل بر اهمیت آموزش کارکنان نیز افزوده شده است. آموزش، جوهره‌ی زندگی و زندگی نیازمند آموزش است. این مهم نیست که انسان چگونه و کجا می‌آموزد. همه جا برای آموختن مناسب است و هیچگاه دیر نیست و لحظه‌ای نباید از آموختن غفلت ورزید (نظام آباد و باستین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). امروزه پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسات در گرو ارتقاء سطح دانش، مهارت، رفتار، بینش و منش منابع انسانی است بر همین اساس شاهد هستیم که اغلب مؤسسات و سازمانهای پیشرو بیش از پیش توجه خود را به آموزش و بهسازی منابع انسانی معطوف داشته و تبیین جایگاه واقعی آموزش در مسیر توسعه سازمانها رسالتی بزرگ بر دوش آنها نهاده است. از مؤلفه‌های مهم فرایند برنامه ریزی آموزش آنلاین کارکنان، ارزشیابی میزان تحقق اهداف یا تعیین آثار آموزش است. از طریق ارزشیابی میتوان صحت عملیات و میزان حصول و معتبرترین نوع ارزشیابی است. در این نوع ارزشیابی، تأثیر آموزش بر نحوه انجام وظایف مشخص میشود. سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی آموزشی برای سازمانها ظاهراً مشکل و بحث‌انگیز به نظر میرسد اما از یک ضرورت جدی برخوردار است. در اغلب سازمانهای امروزی ضرورت جدیدی برای ارزیابی توانایی و قابلیت‌های آموزشی کارکنان وجود دارد. بنابراین ما زمانی میتوانیم به اثر بخش بودن دوره‌های آموزشی خود مطمئن باشیم که این نیازها در راستای تحقق نیازهای واقعی سازمان باشد و لذا برای

<sup>2</sup> Nezamabadi, M., Bastin,

جهتدار نمودن آموزش، تعیین میزان اثربخشی و تاثیر دوره‌های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان یک ضرورت محسوب می‌شود. هدف نهایی آموزش کارکنان در هر سازمانی، کارایی و اثربخشی بیشتر و در نهایت بهره‌وری بهتر است. بنابراین بررسی و آگاهی از نتایج و بازده عملی آموزش‌های ارائه شده به کارکنان در قالب دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در عمل، لازمه فرایند آموزش است و با این کار است که حلقه آموزشی تکمیل می‌شود. درحقیقت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از یک سو، آیین‌های فراهم می‌آورد تا مدیران و کارکنان تصویری روشن‌تر از چگونگی کم و کیف فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر، برنامه ریزان و کادر آموزشی را مجهز می‌سازد تا نسبت به جنبه‌های قوت و ضعف برنامه‌ها آگاهی پیدا کنند و از این راه به اثربخش کردن برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی نیروی انسانی یاری برسانند.

### پژوهش‌های داخلی و خارجی

عبداللهی (۱۳۹۹) در مطالعه با عنوان بررسی رابطه توسعه حرفه‌ای معلمان با استفاده از سبک‌های مدیریت کلاس نشان داد که بین توسعه حرفه‌ای معلمان با سبک‌های مدیریت کلاس رابطه معنادار و همبستگی مثبتی وجود دارد. مصطفایی؛ علایی، عصمتی نیا و کریمی (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان بررسی رابطه آموزش‌های آنلاین الکترونیکی با توسعه حرفه‌ای معلمان نشان دادند نتایج همبستگی بین آموزش آنلاین الکترونیکی بر توسعه حرفه‌ای معلمان گویای رابطه مثبت و معنادار بین آنان می‌باشد. در واقع، با افزایش آموزش آنلاین الکترونیکی، توسعه حرفه‌ای معلمان نیز افزایش خواهد یافت. آسیمه، سلسله‌گر و شریف زاده (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان نقش دوره‌های آموزش آنلاین ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس نشان دادند که کیفیت این آموزش‌ها از نظر کارکنان در مطلوبی می‌باشد. نتایج مقایسه‌ی میانگین زوجی ابعاد توانمندسازی شغلی قبل و بعد از شرکت در این دوره‌ها نشان حد نسبتاً داد که احساس شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری بعد از شرکت در دوره‌ها به‌طور معناداری افزایش یافته است. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی بین متغیرها حاکی از آن بود که بین متغیر کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت و توانمندسازی شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل مدل رگرسیونی نیز نشان داد که متغیر کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت به عنوان مهمترین متغیر پیشینی کننده‌ی توانمندسازی شغلی کارکنان می‌باشد. استیل و ژانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) به بررسی اهمیت توسعه حرفه‌ای معلمان و دوره‌های توسعه حرفه‌ای در کشورهای مختلف پرداختند که همه موارد مورد بررسی اهمیت توجه به توسعه حرفه‌ای را بیش از پیش روشن می‌کند. لیبین<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) مطالعه‌ای با هدف بررسی آموزش آنلاین ضمن خدمت از دیدگاه کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. نتایج مطالعه نشان داد که با توجه به نگرش کارکنان نسبت به شرکت در دوره‌های آموزش آنلاین ضمن خدمت، میزان رضایت آنها از طول دوره و بهره‌وری از موضوعات مورد بحث در این دوره‌ها، از دیدگاه کتابداران اثربخشی و کیفیت دوره‌های آموزش آنلاین ضمن خدمت در سطح مطلوب می‌باشد. نتایج حاصل از تحقیقات وینگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۴) در رابطه با مقایسه کارکنانی که از ارتقا شغلی و پاداش در شغل خود بهره‌مند هستند و کارکنانی که از این مزایا برخوردار نیستند، حاکی از آن است کارکنانی که از ارتقاء شغلی و پاداش در شغل خود بهره‌مند شده‌اند به نسبت کارکنانی که چندین سال از هیچ‌گونه ارتقاء شغلی و پاداش بهره‌مند نشده‌اند دارای انگیزه بیشتری برای شرکت در برنامه‌های توسعه حرفه‌ای هستند.

### جامعه آماری، روش نمونه‌گیری و حجم نمونه

جامعه آماری شامل ۲۰۰ نفر از معلمان مدارس متوسطه اول شهر قیدار می‌باشد که در سال ۱۴۰۱-۱۴۰۰ صورت گرفته است که به صورت تصادفی مورد آزمایش قرار گرفته‌اند. که حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان ۱۲۷ نفر در نظر گرفته شد

<sup>3</sup> Steele, D., & Zhang, R.

<sup>4</sup> Lippin

<sup>5</sup>. Wing

از این جامعه باتوجه به ملاحظات نظری و آزمایشی بودن تحقیق، براساس در نظر گرفتن ملاک های ورود ۳۰ نفر به شیوه نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب و به شکل تصادفی در دو گروه آزمایش و گواه گمارش شد. بدین صورت که از بین معلمانی که آموزش آنلاین را گذرانده اند ۳۰ نفر براساس ملاک های ورود انتخاب و ۳۰ نفر که در پرسشنامه ابعاد توانمندی و توسعه حرفه ای پایینی کسب کردند ۱۵ نفر در گروه آزمایش و ۱۵ نفر دیگر در گروه کنترل قرار گرفتند. پس از گردآوری داده ها برای تجزیه و تحلیل نرم افزار spss23 استفاده گردید.

پژوهش حاضر از لحاظ هدف بنیادی و به لحاظ روش جز تحقیقات شبه آزمایشی با طرح پیش آزمون - پس آزمون یا گروه کنترل است. در جدول (۱) طرح مورد بحث نشان داده شده است که RG۱ (گروه آزمایشی)، RG۲ (گروه گواه)، T۱ (پیش تست)، X (متغیر مستقل) و T۲ (پس آزمون) می باشد. در این تحقیق متغیر مستقل عبارت است از آموزش های آنلاین و متغیر وابسته عبارت است از ابعاد توانمندی و توسعه حرفه ای معلمان می باشد. در این طرح گروه آزمایش در معرض آموزش های آنلاین قرار گرفت و دو بار مورد اندازه گیری قرار گرفت. اولین اندازه گیری با اجرای یک پیش آزمون و دومین اندازه گیری با یک پس آزمون انجام گرفت.

### روش اجرای پژوهش

برای اجرای پژوهش پس از مراجعه به اداره آموزش و پرورش جهت دریافت مجوز لازم نسبت به نحوه برگزاری آموزشهای آنلاین اطلاع پیدا نمودم و پس از جمع آوری نمونه و برگزاری جلسات آنلاین، برای افراد در خصوص اهداف پژوهش توضیحاتی داده شد و از بین افرادی که تمایل به شرکت در این جلسات را داشتند، براساس در نظر گرفتن ملاک های ورود ۳۰ نفر انتخاب و پیش آزمون از آنها گرفته شد. سپس معلمانی که به پرسشنامه ابعاد توانمندی و توسعه حرفه ای نمره پایین تری نسبت به بقیه اعضای شرکت کننده کسب نمودند، در گروه آزمایش و بقیه در گروه کنترل قرار داده شد. سپس بر روی افراد گروه آزمایش جلسات آموزشی آنلاین در طی ۸ جلسه ۹۰ دقیقه ای اجرا گردید (جلسات به صورت گروهی هفته ای دوبار در سه ماهه اول سال ۱۴۰۱ برگزار شد)، در حالی که در این مدت افراد گروه کنترل هیچ مداخله ای را دریافت نکردند. در نهایت بعد از اتمام جلسات از افراد هر دو گروه دوباره پرسشنامه های مذکور به عنوان پس آزمون گرفته شد.

جلسات آموزشی آنلاین براساس آموزش های آنلاین (با هدف ۱- کارآموزی ۲- دانش افزایی ۳- باز آموزی) در طی ۸ جلسه ۹۰ دقیقه ای اجرا گردید.

### ابزار پژوهش

#### پرسشنامه توسعه حرفه ای

پرسشنامه توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی، براساس دیدگاه های نوا (۲۰۰۸) توسط پورصادق و علی میرزایی (۱۳۸۴) تنظیم شده است. این پرسشنامه دارای ۳۰ سوال و ۶ مؤلفه موارد آموزش، کار تیمی، مهارت سازمانی، توسعه مسیر شغلی، توسعه روابط بین فردی و ارتباطات می باشد و بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت با سوالاتی مانند (نیازهای آموزشی اعضای هیأت علمی به طور مداوم بررسی می شود.) به سنجش توسعه حرفه ای اعضای هیأت علمی می پردازد. اعتبار یا روایی با این مسئله سر و کار دارد که یک ابزار اندازه گیری تا چه حد چیزی را اندازه می گیرد که ما فکر می کنیم (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). روایی پرسشنامه توسعه حرفه ای توسط اساتید و متخصصان این حوزه تأیید شده است. قابلیت اعتماد یا پایایی یک ابزار عبارت است از درجه ثبات آن در اندازه گیری هر آنچه اندازه می گیرد، یعنی اینکه ابزار اندازه گیری در شرایط یکسان تا چه اندازه نتایج یکسانی به دست می دهد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). پایایی پرسشنامه توسعه حرفه ای از روش آلفای کرونباخ بالای ۷۰ صدم به دست آمده است.

### پرسشنامه ابعاد توانمندسازی

وضعیت ابعاد توانمندسازی کارکنان را با استفاده از مقیاس چند درجه ای (طیف لیکرت) سنجش نمود. برای سنجش توانمندی از پرسشنامه ی استاندارد ۱۵ گویه ای توانمندسازی اسپریتزر و میسرا که شامل ابعاد احساس معنی داری، احساس شایستگی یا خود کارآمدی، احساس مؤثر بودن، احساس اعتماد و احساس داشتن حق انتخاب (خودمختاری) بود استفاده شد. گویه های مربوط به چهار بعد شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و معنی دار بودن از پرسشنامه ی توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و گویه های مربوط به اعتماد از پرسشنامه ی اعتماد میسرا (۱۹۹۴) اقتباس گردید. در پژوهش تیمورنژاد و همکاران (۱۳۸۹) جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه نظرات کتبی و شفاهی اساتید متخصص این رشته و کارشناسان وزارت امور اقتصادی و دارایی با توجه به شرایط و ضوابط حاکم بر سازمان استفاده گردیده است. همچنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه ها، ابتدا ۳۰ نفر از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید که مقدار آلفا آن برابر ۰.۹۵ به دست آمد که می توان گفت پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است.

### یافته های پژوهش

#### تحلیل های آمار توصیفی

در این بخش به توصیف وضعیت متغیرهای اصلی فرضیه های پژوهش به تفکیک گروه های آزمایش و گواه در دو مرحله اندازه گیری می پردازیم. در جدول ۱-۴ آمار توصیفی (میانگین و انحراف معیار) نمره های توانمندسازی و توسعه حرفه ای به تفکیک دو گروه آزمایش و گواه در مرحله پیش آزمون و پس آزمون نشان داده شده است.

جدول ۱-۴: آمار توصیفی نمره های توانمندسازی و توسعه حرفه ای گروه های آزمایش و گواه در دو مرحله اندازه گیری

متغیر	مرحله اندازه گیری	شاخص آماری	
		میانگین	انحراف معیار
توانمندسازی	پیش آزمون	۲۵/۲۴	۰/۱۹
		۲۵/۳۴	۰/۲۴
	پس آزمون	۲۵/۵۲	۰/۳۴
		۲۵/۲۸	۰/۲۶
توسعه حرفه ای	پیش آزمون	۴/۱۱	۸/۳۲
		۴/۰۲	۹/۷۷
	پس آزمون	۴/۵۱	۷/۲۱
		۴/۰۰	۸/۶۴

همان طور که در جدول ۱-۱ ملاحظه می شود در مرحله پیش آزمون میانگین و انحراف معیار توانمندسازی در گروه آزمایش  $25/24 \pm 0/19$  و در گروه گواه  $25/34 \pm 0/24$  می باشد ولی در مرحله پس آزمون میانگین و انحراف معیار توانمندسازی در گروه آزمایش  $25/52 \pm 0/34$  و در گروه گواه  $25/28 \pm 0/26$  به دست آمد. این افزایش میانگین از مرحله پیش آزمون به پس آزمون در گروه آزمایش در مورد توانمندسازی صدق می کند. این در حالی است که این تغییرات در گروه گواه دیده نمی شود. همچنین، میانگین و انحراف معیار توسعه حرفه ای در مرحله پیش آزمون در گروه آزمایش  $4/11 \pm 8/32$  و در گروه گواه  $4/02 \pm 9/77$  می باشد ولی در مرحله پس آزمون میانگین و انحراف معیار توسعه حرفه ای در گروه آزمایش  $4/51 \pm 7/21$  و در گروه گواه  $4/00 \pm 8/64$  به دست آمد. این افزایش میانگین از مرحله پیش آزمون به پس آزمون در گروه آزمایش در مورد مؤلفه های توسعه حرفه ای نیز صدق می کند. این در حالی است که این تغییرات در گروه گواه دیده نمی شود.

نگاهی گذرا به این اطلاعات به دست آمده از جدول ۱-۱ نشان می‌دهد که با تمهیدات به عمل آمده بعد از اعمال مداخلات آموزشی در گروه آزمایش میانگین ابعاد توانمندسازی و توسعه حرفه ای گروه نمونه به مقدار قابل توجهی افزایش یافته است. این در حالی است که این تغییرات در گروه گواه دیده نمی‌شود. هر چند این نتیجه گیری، استنباط بدون آزمون آماری است؛ اما در بررسی‌های دقیق‌تر بعدی، وجود تفاوت معنی‌دار در پیش‌آزمون و پس‌آزمون گروه‌های آزمایش و گواه مشخص خواهد شد.

جدول ۲-۱: نتایج آزمون کلموگروف- اسمیرنوف در مورد پیش فرض نرمال بودن توزیع نمرات

نتیجه‌گیری	P	آماره K-S	شاخص	مرحله اندازه‌گیری	متغیر
			آماره گروه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۵	آزمایش	پیش‌آزمون	نمره کل توانمندسازی
			گواه		
نرمال	۰/۱۷۷ <sup>c</sup>	۰/۱۸	آزمایش	پس‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۱	آزمایش	پیش‌آزمون	شایستگی
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۰	آزمایش	پس‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۴	آزمایش	پیش‌آزمون	خودمختاری
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۳	آزمایش	پس‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۰	آزمایش	پیش‌آزمون	موثر بودن
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۲	آزمایش	پس‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۰	آزمایش	پیش‌آزمون	اعتماد
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۰	آزمایش	پس‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۱	آزمایش	پیش‌آزمون	معنی دار بودن
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۵	آزمایش	پس‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۰	آزمایش	پیش‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۱۷۷ <sup>c</sup>	۰/۱۶	آزمایش	پس‌آزمون	نمره کل توسعه حرفه ای
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۵	آزمایش	پیش‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۳	آزمایش	پس‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۱۷۷ <sup>c</sup>	۰/۱۸	آزمایش	پیش‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۲	آزمایش	پس‌آزمون	
			گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۴	آزمایش	پیش‌آزمون	
			گواه		

نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۳	گواه	پس آزمون	مهارت‌های برنامه ریزی
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۸	آزمایش		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۲	گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۵	آزمایش	پیش آزمون	ارزیابی معلمان
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۳	گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۱	آزمایش		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۱	گواه	پس آزمون	مدیریت کلاس
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۵	آزمایش		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۰	گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۳	آزمایش	پس آزمون	روش تدریس
نرمال	۰/۱۷۷ <sup>c</sup>	۰/۱۷	گواه		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۲	آزمایش		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۳	گواه	پس آزمون	
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۲	آزمایش		
نرمال	۰/۲۰۰.c.d	۰/۱۲	گواه		

همانگونه که در جدول ۲-۱ مشاهده می‌گردد، فرض صفر برای نرمال بودن توزیع نمرات گروه‌ها در متغیرهای توانمندی‌سازی و توسعه حرفه ای و زیر مولفه های آنها تأیید می‌گردد. یعنی پیش فرض نرمال بودن توزیع نمرات در پیش‌آزمون و پس‌آزمون در گروه‌های آزمایش و گواه تأیید گردید. همچنین برای استفاده از تحلیل کوواریانس چندمتغیری شرط نرمال بودن چندمتغیری نیز باید برقرار باشد و از آنجا که نرم‌افزار SPSS فاقد آزمون‌های تعیین نرمال بودن چندمتغیری است، فرض می‌شود که اگر توزیع نمرات تک تک متغیرها نرمال باشد پس شرط نرمال بودن چندمتغیری نیز برقرار است. از آنجا که توزیع نمرات متغیرهای پژوهش در مرحله پیش‌آزمون و پس‌آزمون در گروه‌های آزمایش و گواه نرمال است، پس می‌توان نتیجه گرفت که پیش‌فرض نرمال بودن چندمتغیری رعایت شده است.

جدول ۳-۱ نتایج آزمون بررسی پیش فرض همگنی شیب‌های رگرسیون متغیرهای پژوهش گروه‌ها در جامعه

متغیر	F	P
توانمندی‌سازی	۱/۰۹	۰/۵۱۲
توسعه حرفه ای	۱/۷۹	۰/۱۹۱

همان‌گونه که در جدول ۳-۱ مشاهده می‌شود، مقدار F تعامل برای کلیه متغیرهای ابعاد توانمندی‌سازی و توسعه حرفه ای معنادار نمی‌باشد. بنابراین، مفروضه همگنی شیب‌های رگرسیون تأیید می‌شود. براین‌اساس پیش‌فرض ششم از مفروضه‌های زیر بنایی تحلیل کوواریانس نیز رعایت شده است. جدول ۴-۱ نتایج تحلیل کواریانس یک راهه روی متغیرهای وابسته (پس‌آزمون‌ها) با متغیرهای همپراش (پیش‌آزمون‌ها) مربوط به هر یک از آنها جهت آزمون پیش‌فرض خطی بودن همبستگی متغیر همپراش و وابسته را نشان می‌دهد.

جدول ۴-۱ نتایج تحلیل واریانس روی متغیرهای وابسته جهت آزمون خطی بودن همبستگی متغیر همپراش و وابسته

متغیر	مجموع مجذورات	Df	میانگین مجذورات	F	p
توانمندی‌سازی	۱۴۷/۶۲	۱	۱۴۷/۶۲	۶۹/۴۵	۰/۰۰۱



توسعه حرفه ای	۲۰۴/۶۰	۱	۲۰۴/۶۰	۸۶/۱۲	۰/۰۰۱
---------------	--------	---	--------	-------	-------

همانگونه که در جدول ۴-۱ مشاهده می‌شود، مقدار  $F$  در مورد متغیر ابعاد توانمندسازی و توسعه حرفه ای معنادار است ( $p < 0/01$ ). بنابراین همبستگی متغیرهای همپراش (پیش‌آزمون‌ها) با متغیرهای وابسته (پس‌آزمون‌ها) مربوط به هر یک از همپراش‌ها خطی است. براین اساس پیش‌فرض هفتم از مفروضه‌های زیر بنایی تحلیل واریانس نیز برقرار است. بنابراین می‌توان بیان داشت که داده‌های این پژوهش مفروضه‌های زیر بنایی تحلیل واریانس را برآورد می‌کنند و این نتایج انجام آزمون پارامتریک تحلیل واریانس چندمتغیری را مجاز می‌داند.

**جدول ۵-۱ آزمون‌های تحلیل واریانس چندمتغیری روی میانگین پس‌آزمون مولفه های توانمندسازی گروه‌ها با کنترل پیش‌آزمون**

نام آزمون	مقدار	df فرضیه	df خطا	F	p	اندازه اثر	توان آماری
آزمون اثر پیلایی	۰/۸۴	۴	۲۱	۲۸/۱۰	۰/۰۰۱	۰/۸۴	۱
آزمون لامبدای ویلکز	۰/۱۶	۴	۲۱	۲۸/۱۰	۰/۰۰۱	۰/۸۴	۱
آزمون اثر هتلینگ	۵/۳۵	۴	۲۱	۲۸/۱۰	۰/۰۰۱	۰/۸۴	۱
آزمون بزرگترین ریشه روی	۵/۳۵	۴	۲۱	۲۸/۱۰	۰/۰۰۱	۰/۸۴	۱

همانطوری که در جدول ۵-۱ مشخص است، با کنترل پیش‌آزمون سطوح معنی‌داری همه آزمون‌ها، بیانگر آن هستند که بین گروه آزمایش و گروه گواه حداقل از لحاظ یکی از متغیرهای وابسته (توانمندسازی) تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/01$ ). بدین معنی که با کنترل پیش‌آزمون، بین پس‌آزمون گروه‌ها تفاوت وجود دارد که نشان از اثربخشی مداخله حداقل در یکی از متغیرهای وابسته دارد. میزان تأثیر یا تفاوت برابر با ۰/۸۴ می‌باشد. به عبارت دیگر، ۸۴٪ تفاوت‌های فردی در نمرات پس‌آزمون توانمندسازی مربوط به تأثیر آموزش ضمن خدمت می‌باشد. توان آماری برابر با ۱ است، بنابراین امکان خطای نوع دوم وجود نداشته است. برای پی‌بردن به این نکته که از لحاظ کدام متغیر یا متغیرها بین دو گروه تفاوت وجود دارد، تحلیل کواریانس در متن مانکوا برای توانمندسازی و هر یک از مؤلفه‌های آن به‌صورت جداگانه انجام گرفت که نتایج حاصل در جدول زیر ارائه شده است.

### نتیجه گیری

نتایج نشان داد، با کنترل پیش‌آزمون بین گروه آزمایش و گروه گواه از لحاظ پس‌آزمون توانمندسازی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/002$ ). به عبارت دیگر، آموزش ضمن خدمت با توجه به میانگین توانمندسازی در گروه آزمایش نسبت به میانگین گروه گواه، موجب افزایش توانمندسازی در گروه آزمایش شده است. میزان تأثیر یا تفاوت برای کل توانمندسازی برابر با ۰/۹۴ می‌باشد. به عبارت دیگر، ۹۴٪ تفاوت‌های فردی در نمرات پس‌آزمون توانمندسازی مربوط به تأثیر آموزش ضمن خدمت می‌باشد. بر این اساس، فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی معلمان مدارس ابتدایی شهر قیدار تأثیر دارد، تأیید می‌شود. نتایج نشان داد، با کنترل پیش‌آزمون بین گروه آزمایش و گروه گواه از لحاظ پس‌آزمون توانمندسازی تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/002$ ). همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، با کنترل پیش‌آزمون بین گروه آزمایش و گروه گواه از لحاظ پس‌آزمون توسعه حرفه ای و مؤلفه‌های آن تفاوت معنی‌داری وجود دارد ( $p < 0/01$ ).

در پاسخ به فرضیه های ویژه پژوهش براساس جدول نتایج نشان داد میزان تأثیر یا تفاوت برای شایستگی برابر با ۰/۵۳، برای خودمختاری برابر با ۰/۳۲ و برای موثر بودن برابر با ۰/۴۲ و برای اعتماد برابر با ۰/۴۳ و برای معنی دار بودن برابر با ۰/۳۸ می‌باشد. به عبارت دیگر، ۵۳٪ تفاوت‌های فردی در نمرات پس‌آزمون شایستگی، ۳۲٪ تفاوت‌های فردی در نمرات پس‌آزمون خودمختاری و ۴۲٪ تفاوت‌های فردی در نمرات پس‌آزمون موثر بودن، ۴۳٪ تفاوت‌های فردی در نمرات پس‌آزمون اعتماد، ۳۸٪ تفاوت‌های

فردی در نمرات پس آزمون معنی دار بودن مربوط به تاثیر آموزش ضمن خدمت می باشد. بر این اساس، فرضیه اول پژوهش مبنی بر اینکه آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی معلمان مدارس ابتدایی شهر قیدار تاثیر دارد، تأیید می شود. بر این اساس، فرضیه های ویژه پژوهش مبنی بر اینکه آموزش ضمن خدمت بر احساس خودمختاری، احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس اعتماد و معنی دار بودن معلمان مدارس ابتدایی شهر قیدار تاثیر دارد، تأیید می شود. در تبیین این مسئله می توان گفت که سازمان ها در حال حاضر بر توانمند سازی کارکنان متمرکز شده اند. محققان همواره به مطالعه و بررسی اعمال توانمند سازی کارکنان در بخش های خصوصی و دولتی پرداختند. در سالهای اخیر توانمندی به عنوان یک استراتژی منابع انسانی برای ایجاد بهره وری و رضایت از محیط کار شناخته شده است. در دهه گذشته بسیاری از سازمانها رویکردهای مدیریتی براساس توانمند سازی را پیاده سازی کردند که باعث افزایش بهره وری و نوآوری می شود. به طور کلی از این تحقیق می توان چنین نتیجه گرفت که توانمندیهای شغلی کارکنان از طریق آموزشهای ضمن خدمت نسبتاً تقویت شده است و آموزشهای ضمن خدمت در افزایش توانمندیهای کارکنان تاثیر مثبت و مستقیمی گذاشته است. توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست بلکه موجب می شود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. در واقع توانمندسازی شرایطی را برای کارکنان فراهم می آورد تا در لوای آن، زندگی کاری خود را کنترل و رشد کافی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده و به عبارتی بهبود مستمر دست یابند. آموزش ضمن خدمت موجب بهبود خودمختاری، احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس اعتماد در معلمان می گردد لذا یکی از عمده عوامل مؤثر بر افزایش توانمندسازی و بالطبع تحقق اهداف بهره سازمانی، آموزش نیروی انسانی است. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط در حال تغییر دارد. در این بین اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی به طور مؤثر فعالیت هایشان را ادامه داده و کارایی خود را افزایش دهند. لذا براساس آنچه بیان شد نتایج این مطالعه مورد تایید می باشد.

## پیشنهادهای پژوهش

### پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به فرضیه اول و زیر مولفه های آن آموزش ضمن خدمت بر ابعاد توانمند سازی تاثیر دارد و از آنجاکه غنی سازی دوره های آموزشی ضمن خدمت نقش مؤثری بهبود بخشی به سطح کیفی و به تبع آن استقبال هدفمندتر کارکنان از این آموزشها خواهد داشت، به منظور بهبود کیفیت این آموزشها توصیه می شود نیازسنجی آموزشی صورت گیرد و مطالب آموزشی متناسب با وظایف و در جهت اهداف سازمان تهیه و تنظیم گردد؛ که در این راستا ارائه ی مطالبی در زمینه ی افزایش مهارت کارکنان، حس همکاری گروهی، تقویت نگرش نسبت به شغل، افزایش آگاهی، افزایش خلاقیت، مهارتهای ارتباطی با ارباب رجوع و غیره نیز می تواند مؤثر باشد.
- با توجه به نتایج فرضیه دوم و زیر مولفه های آن، اجرای دوره های آموزشی در سطح شایستگی بر توانمندسازی معلمان موثر است؛ بنابراین به مدیران سازمان پیشنهاد می گردد، به منظور بهبود توانمندی معلمان خود، بر بهبود اجرای دوره های آموزشی در سطوح یادگیری و رفتار متمرکز شوند. به عبارت دیگر بر فراهم آوردن دانش شغلی و مهارت تخصصی مورد نیاز معلمان و تغییر در نگرش و رفتار آنان تمرکز نمایند. به بیان دیگر، اجرای دوره های آموزشی زمانی بر توانمندی کارکنان تأثیرگذار خواهد بود که منجر به تغییر رفتار آنان شود، نه اینکه تنها رضایتمندی آنان از شرایط برگزاری دوره های آموزشی را کسب نماید و جهت تحقق بخشیدن توجه به پیشنهادات و نیاز های واقعی کارکنان پیشنهاد می گردد.
- در راستای بهبود وضعیت ابعاد برنامه های رشد حرفه ای بهتر است ابعاد این دوره ها با هم اندیشی گروهی تدوین شود و این ابعاد نیازمند است به طور مستمر بر اساس آخرین تحولات به روزرسانی شود. از جمله پیشنهاد های کاربردی می توان به این موارد اشاره کرد: توجه به انگیزه های مادی و غیراقتصادی؛ راه اندازی مراکز مشاوره آموزشی؛ توجه به نشانگرهای کیفیت برنامه های توسعه حرفه ای؛ اجرای دوره های پژوهش محور

## منابع و مراجع

- [۱] ابطحی، سید حمید و عابسی، سیروس. (۱۳۶۸). توانمندی سازی کارکنان. کرج: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، ۳۰۳.
- [۲] احمدی، پگاه؛ صفری کهره مریم و نعمتی، سمیه. (۱۳۸۶). مدیریت توانمندسازی کارکنان. تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، ۳۴۲.
- [۳] آذر، علی و مؤمنی، محمد. (۱۳۹۱). آمار و کاربرد آن در مدیریت. جلد اول، چاپ هشتم، تهران: انتشارات پیوند نو.
- [۴] آسیمه، محبوبه؛ سلسله گر، امیر و شریف زاده، مریم. (۱۳۹۸). نقش دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس، مجله پژوهش های ترویج و آموزش کشاورزی، سال ۱۲، ۳(۴۷)، ۲۵-۳۴.
- [۵] آقا حسینی، تیمور؛ سبحانی نژاد، مریم و عابدی، احمد. (۱۳۹۰). عوامل مؤثر بر اثربخش سازی مدیریت مدارس دوره متوسطه از دیدگاه مدیران و دبیران. دوماهنامه علمی، پژوهشی دانشور رفتار. سال ۱۳، شماره ۱۸، صص ۷۶-۵۷.
- [۶] آقاییوسفی، مریم، کرمی پور، ناهید و دولتمندی، کریم. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین خودکارآمدی و عملکرد کارکنان بانک رفاه. مجله علمی پژوهشی روانشناسی. ۱(۲): ۳۱-۴۸.
- [۷] امیرکبیری، علیرضا، فتحی، صمد، (۱۳۸۹). بررسی ارتباط ابعاد توانمندی روانشناختی با کارآفرینی درون سازمانی (مورد مطالعه مجتمع فن آوران تهران)، مطالعات مدیریت صنعتی، سال ۶، شماره ۱۶، ۱۲۴-۹۹.
- [۸] ایران زاده، سارا و بابایی هروی، سیما. (۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان در سازمان های نوین. تبریز: انتشارات فروزش، ۱۷۹ صفحه.
- [۹] ایزدی، کاظم. (۱۳۹۷). روش تحقیق در علوم اجتماعی، چاپ اول (ترجمه)، تهران: انتشارات کیهان.
- [۱۰] بازی، قاسم. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان با کار تیمی و توسعه حرفه ای از دیدگاه اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی همدان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه همدان.
- [11] Chang, L.C., Shih, C.H., Lin, S.M., (2010), The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey, *International Journal of Nursing Studies*, 47, 427-433.
- [12] Alkahtani A, Sulaiman E. 2011. Employee empowerment and job satisfaction :An empirical study of Malaysian management. *World Applied Science Journal* , 5:1269-1280 , Available from [www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com).
- [13] Asadzadeh A, Chakherlouy F. 2012. Investigating the effect of using e-government on occupational empowering . *Journal of Basic and Applied Scientific Research* , 2: 1021-1026, Available from [www.Textroad.com](http://www.Textroad.com).
- [14] Avoilo B, Zhu W . 2004. Transformational leadership and organization commitment mediating role of psychological empowerment . *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-986. Available from [www.online library. Wiley.com](http://www.online library. Wiley.com)
- [15] Ayris ,C .(2005). “ cause of lowest organization Efficiency “. 2 edit ,International Ed,Mc Grow-Hill,pp:62-69.
- [16] Bandura, A (1995) *Self – efficacy in changing societies*. New York , Cambridge university press .
- [17] Bandura, A. (2000) "Cultivate self–efficacy for personal and organizational effectiveness". *Handbook of principles of organization behavior*.oxford,uk :Blachwell.pp.120-139.
- [18] Boudrias J, Gaudreau P. 2009. Employee empowerment ( From management practice to employees behavioral empowerment). *Leadership and Organization Development Journal* , 7: 625-638, Available from [www.Emeraldisght.com](http://www.Emeraldisght.com)
- [19] Chow, I.; Low, S., Hong, J. (2006), "The impact of development expects empowerment and organizational support on creating service staff performance", *International Journal of Hospitality Management*, No. 25, pp. 478-495.

- [20] Dewettinck K, Ameijde M. 2011. Linking Leadership empowerment behavior to employee attitudes and nebehavioral intentions. *Personnel Review* , 3: 284-305, Available from [www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com)
- [21] Dimitriades. Z. 2005. Employee empowerment in the greek context. *International Journal of manapower* , 1:80-92 . Available from [www.Emeraldinight.com](http://www.Emeraldinight.com).
- [22] Ergeneli A, Saglam Ari G. 2007. Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate manager. *Journal of Business Research* , 60: 41-49 , Available from [www.ScienceDirect.com](http://www.ScienceDirect.com)
- [23] Gupta Sh, Prasad A. 2011. Productivity based hybrid model : learning from the indo – yapanese and Indian auto sector . *Journal of Advances in Management Research* , 1: 158-171, Available from [www.Emeraldinsight.com](http://www.Emeraldinsight.com)
- [24] Hau I . Ehow S, Wing TH . 2006 . The impact of developmental experience empowerment and organizational support on caternin servis staff performance. *Hospitality Management*, 25: 478-495, Available from [www.Elsevier.com](http://www.Elsevier.com).
- [25] Joo B, Shim j. 2010. Psychological empowerment and organizational commitment : the moderating effect of organizational learning culture . *Human Resource Development International*, 3: 415-441, Available from [www. Infornaworld.com](http://www.Infornaworld.com)
- [26] Khadivi, A.; Alijani Farid, R. (2008), "The relationship between managers development and organizational effectiveness in high school", *Olom Tarbiyati*, Vol. 1, No. 1.