

استراتژی‌های توانمندسازی دانش آموزان دبیرستانی

سیاوش محمدی^۱، سحر محمدی^۲

۱- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

۲- کارشناس ارشد الهیات

Email : sayavash99@gmail.com

چکیده

در این پژوهش سعی بر آن داریم تا به بررسی استراتژیهای مورد نیاز برای تحقق توانمندسازی در سطوح بالاتر (وزارتی) و هم پایین تر (مدرسه) بپردازیم و به راهکارهای در خور توجه دست یابیم. یکی از راههای ایجاد فرهنگ توانمند کردن و تحقق آن در مدرسه، سبک رهبری و مدیریت حاکم بر آن است. رهبر و مدیریت آموزشی مدرسه با فلسفه و اندیشه خاص خود می‌تواند با ترکیب مناسب و بکارگیری عوامل مناسب، توانمندی معلمان را محقق سازد و از آنجایی که انسان به همراه توانایی‌هایش عامل اصلی توانمندی سازمان است، سبک رهبری و مدیریتی که بر انسان مدیریت کند و از توانمندی‌های او به نحو مطلوب در راستای اهداف سازمان استفاده کند می‌تواند نقش محوری در توانمند سازی داشته باشد و این امر به طریقی در مورد مدارس صدق می‌کند. توانمندسازی به‌عنوان شیوه‌ای نوین در ایجاد انگیزش کارکنان و نیروی انسانی سازمانی به یکی از مباحث روز مدیریت تبدیل شده است و پژوهشگران و مدیران نسبت به آن و اقدامات مدیریتی مبتنی بر آن علاقه روز افزونی از خود نشان داده‌اند. مسئله‌ی توانمند سازی در سازمان‌های آموزشی از اهمیت به مراتب بیشتری برخوردار است زیرا نهاد آموزش و پرورش نهادی فراگیر است که کارکردهای آشکار و پنهان آن بر جامعه تأثیر گذار است. باید گفت که آموزش و پرورش کار بسار ظریف و خاصی است که می‌تواند ضامن امنیت ملی یک کشور باشد.

واژگان کلیدی: استراتژی، توانمند سازی، بهره‌وری علمی

۱- مقدمه و بیان مسئله

نهایتاً دانش آموزان امروز هستند که آینده یک مملت را رقم می‌زنند و در این بین نمی‌توان نقش معلمان به عنوان عاملان اصلی اجرای برنامه‌های آموزشی در سطوح اجرایی را نادیده گرفت. البته باید یادآور شد که در میزان موفقیت یا شکست مدرسه عوامل بسیاری دخیل است اما می‌توان گفت که توانمندسازی معلمان یکی از مهمترین فاکتورهایی است که در موفقیت مدرسه نقش بسزایی دارد (شورت^۱، ۱۹۹۴). برای تحقق توانمندسازی باید هم در سطوح بالاتر (وزارتی) و هم پایین‌تر (مدرسه) برنامه‌هایی را تدارک دید. یکی از راه‌های ایجاد فرهنگ توانمند کردن و تحقق آن در مدرسه، سبک رهبری و مدیریت حاکم بر آن است. رهبر و مدیریت آموزشی مدرسه با فلسفه و اندیشه خاص خود می‌تواند با ترکیب مناسب و بکارگیری عوامل مناسب، توانمندی معلمان را محقق سازد و از آنجایی که انسان به همراه توانایی‌هایش عامل اصلی توانمندی سازمان است، سبک رهبری و مدیریتی که بر انسان مدیریت کند و از توانمندی‌های او به نحو مطلوب در راستای اهداف سازمان استفاده کند می‌تواند نقش محوری در توانمند سازی داشته باشد و این امر به طریقی در مورد مدارس صدق می‌کند. سبک رهبری مدیر مدرسه و نوع رفتاری که با دبیران دارد و میزان توجهی که به توانمندسازی آنان می‌شود تأثیر بسیاری بر تجارب معلمان در مورد شغل و تلاش‌هایشان و تعهد آنان نسبت به سازمان داد (استپ^۲، ۲۰۰۰).

یکی از متغیرهایی که می‌تواند در تحقق اهداف سازمان نقش اساسی ایفا کند توانمندسازی کارکنان است. در هر سازمانی به منظور اثربخش نمودن امور و نیل به هدفهای سازمانی از معیارهایی استفاده می‌کنند که اهم این معیارها عبارت اند از جذب، آموزش و حفظ نیروی انسانی کارآمد و متخصص در سازمان و از آنجا که توانمندسازی کارکنان می‌تواند موجب حفظ نیروی انسانی کارآمد و متخصص شود، مدیران باید به دنبال شناخت عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان برای پیشبرد مأموریت‌ها، هدفها، سیاست‌ها، خط مشی‌ها و استراتژی‌های سازمان باشند. بلانچارد^۳، کارلس و راندلف^۴ (۲۰۰۳) بیان می‌دارند "توانمندسازی عبارت است از استحصال و آزادسازی دانایی و تجربه و نیروی انگیزشی موجود در کارکنان". به عقیده کانگر و کانگو^۵ (۱۹۸۸) توانمندسازی با ایجاد عزم شخصی به فرد قدرت اعتماد به نفس در استفاده بهینه از توانایی‌هایشان را می‌دهد و از سوی دیگر با دادن اختیار و مسئولیت این فرصت

^۱ Short^۲ Stap^۳ Blanchard^۴ Carles & Randolf^۵ Canger & Cango

را به کارکنان می‌دهد تا در برابر شرایط عکس العمل مناسب و سریعی از خود نشان بدهند. می‌توان گفت توانمندسازی کارکنان، اعتقاد به ارزش‌ها و اهداف سازمان، احساس وفاداری به سازمان، الزام اخلاقی، تمایل قلبی و احساس نیاز به ماندن در سازمان می‌باشد. تحقیقات نشان داده است که کارکنان علاقه مند و وفادار به سازمان، عملکرد و بهره‌روی بالاتری دارند، تمایل به ماندگاری آنان با تغییرات سازمان بیشتر است (ارتوک^۶، ۲۰۱۳). بدین ترتیب، سازمان‌ها می‌توانند با شناخت میزان توانمندسازی کارکنان خود و تغییر در عوامل مؤثر بر آن، اهداف مورد نظر را تحقق بخشند. سازمان‌های مهم که وسیله و ابزار اجرای اهداف گوناگون علمی، فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی است برای تحقق هدف‌های خود به نیروی انسانی کارآمد، متعهد، علاقمند و برخوردار از فکر و روانی سالم نیازمند است. برای اینکه فرد بتواند سلامت خود را حفظ کند باید احتیاج به پیشرفت و فعالیت مثبت در او ارضا شود، زیرا اگر این تمایل به طور مداوم سرکوب گردد، فرد دچار اختلالات روانی خواهد شد (شاملو، ۱۳۹۲).

حال این سوال مطرح است که چه استراتژی برای توانمندسازی دانش‌آموزان جهت بهروری آنها وجود دارد؟ آیا این استراتژی می‌تواند قابل تعمیم باشد؟

۲- اهمیت و ضرورت انجام پژوهش

با توجه به اینکه دوره متوسطه یکی از دوره‌های حساس و مؤثر زندگی دانش‌آموزان می‌باشد، لذا اهمیت این دوره سبب گردیده که مسئولان و برنامه‌ریزان آموزش و پرورش توجه خاصی به آن داشته باشند، اگرچه در چندین سال گذشته تغییرات زیادی در این مقطع اعمال گردیده است اما در مرحله اجرا چندان موفق نبوده است و مشکلاتی را برای دانش‌آموزان، مسئولین، دبیران و همچنین مدیران به دنبال داشته است. به نظر می‌رسد تغییر در شیوه مدیریت و روابط بین مدیر و معلمان و معلمان و دانش‌آموزان، کارایی و اثربخشی بیشتری در پیشبرد اهداف این سازمان داشته باشد. یکی از عوامل مؤثر در تحقق اهداف دوره متوسطه و افزایش بازدهی و اثربخشی این دوره تحصیلی، توجه اساسی به مدیریت مدارس و بکارگیری مدیران شایسته و خلاق می‌باشد (باغستانی، ۱۳۸۶).

با توجه به رشد جمعیت و کاهش منابع طبیعی، رشد تکنولوژی، انفجار دانش و اطلاعات و تغییر و تحولات سریع و پیچیدگی و همچنین پویایی جوامع و سازمان‌ها، بدون مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و بدون استفاده از فکرهای نو و متنوع نمی‌توان تصمیمات مهم را اتخاذ نمود و اگر هم بتوان، نمی‌توان از اجرای صحیح آن مطمئن بود. از طرفی توجه به ابتکارات و خلاقیت‌های فردی و گروهی در بین کارکنان

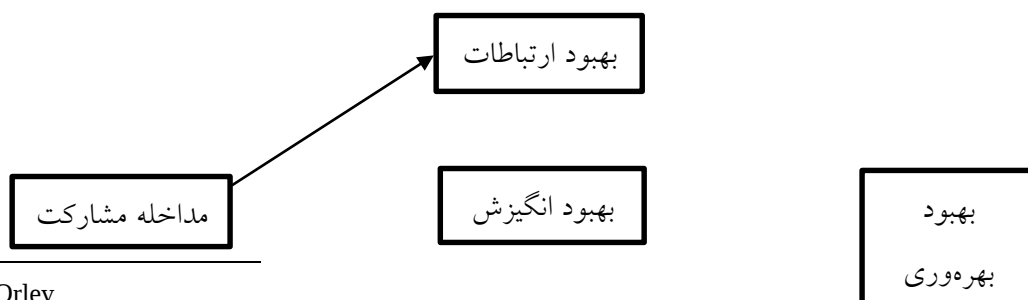
^۶ Erturk

برای به وجود آوردن و گسترش روحیه مشارکت در میان آنان در جهت ایجاد پویایی و انگیزه در آنها بسیار کارآمد است. این توجه می‌تواند، احترام به انسان و اندیشه او را به نمایش گذاشته و اعتماد و اطمینان را در سازمان‌ها ایجاد نماید. مشارکت در سازمان‌های گسترده چون آموزش و پرورش و نهادهای زیر مجموعه آن، بازوانی قوی برای مدیریت است که بسیاری از مشکلات درون سازمان را سامان می‌بخشد و اگر آموزش و پرورش به این پدیده مهم در جهت اهداف خود توجه نکند خواسته یا ناخواسته با مسائل و مشکلات بسیاری مواجه خواهد شد که ضررهای جبران ناپذیری برای تعلیم و تربیت و جامعه در بر خواهد داشت (تصدیقی، ۱۳۸۱).

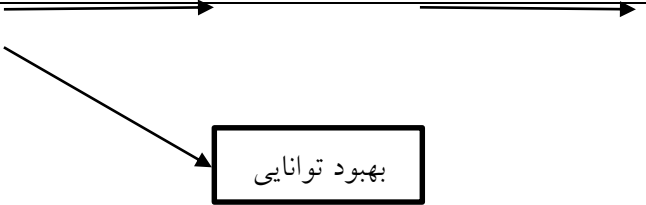
۳- بهره‌وری علمی

اولاً، مداخله‌ها می‌توانند ارتباط‌ها و هماهنگی بین کارکنان و بخش‌های سازمان را بهبود بخشد. این کار می‌تواند بهره‌وری را از طریق کمک در تلفیق واحدها یا وظایف متناوب موثر در یک وظیفه کلی افزایش دهد.

دوم، مداخله‌های مشارکت کارکنان می‌تواند انگیزه کارمندان را بهبود بخشد. به‌ویژه وقتی نیازهای مهم فردی آن‌ها ارضا شود. هر گاه کارکنان توانایی لازم برای خوب عمل کردن و تکنولوژی وضعیت کار مناسب را برای تأثیر بر بهره‌وری داشته باشند انگیزه به بهبود عملیات تبدیل می‌شود. سوم، استفاده از مشارکت کارکنان می‌تواند ظرفیت‌های کارکنان را افزایش دهد. به نحوی که آن‌ها را قادر می‌کند بهتر عمل کنند. در مجموع، مداخله‌های مشارکت کارکنان می‌تواند اثر زیادی بر بهره‌وری از طریق بهبود روابط و هماهنگی، انگیزش کارکنان و افزایش ظرفیت افراد داشته باشد (توماس ج. اورلی^۷، ترجمه فارسی، ۱۳۸۵: ۵۶۳).



^۷ Tomas J. Orley



بهبود توانایی

چگونگی تأثیر مشارکت کارکنان بر بهره‌وری (توماس ج. اورلی، ترجمه فارسی، ۱۳۷۵: ۵۶۳). بیشتر سردر گمی‌هایی که در مورد مدیریت مشارکتی وجود دارد به علت آن است که نویسنده یا محقق فعالیت‌های هر فن یا روش خاصی را که بر چسب مشارکت خورده، مورد نظر قرار داده است. از ملاحظات ساختار گروهی تا ملاحظات، کیفیت زندگی کاری برای قابل انعطاف نمودن ساعات کاری در عمل حداقل باید در چهار زمینه اصلی، مشارکت وجود داشته باشد تا به آن مدیریت مشارکتی اطلاق گردد.

۱) کارکنان بتوانند در تعیین هدف مشارکت داشته باشند.

۲) کارکنان بتوانند در تصمیم‌سازی مشارکت کنند، یعنی از میان گزینه‌های مختلف یکی را برگزینند.

۳) کارکنان در حل مشکلات مشارکت کنند، فرایندی که شامل تعریف مشکل یا مسئله یا ارائه راه‌حل‌های عملیاتی و انتخاب از میان آنان است.

۴) مشارکت کاری می‌تواند در امر ایجاد تغییر در امر سازمان باشد (فعالیت‌های توسعه و سازمان).

البته مشارکت در این چهار زمینه نه کاملاً به تنهایی انجام می‌گردد و نه اینکه مانع الجمع می‌باشد. مثلاً مشارکت در یک پروژه توسعه سازمان علاوه بر تغییر و تحول خاصی، به احتمال زیاد فعالیت‌های حل مشکل، تصمیم‌سازی و تعیین هدف را نیز شامل می‌شود؛ بنابراین کارکنان می‌توانند در آن واحد در یک یا تمامی زمینه‌های فوق مشارکت نمایند.

۵- پیشینه تحقیق

فوک و همکاران^۸ (۲۰۱۲) تحقیقی را با عنوان "بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با انگیزه کاری در میان مدیران مدارس متوسطه در مالزی" انجام دادند. در این تحقیق رابطه بین ابعاد توانمندی روانشناختی شامل احساس شایستگی، معنی‌داری، خودتعیینی و تأثیر با انگیزش شغلی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که بین هر چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی با انگیزش شغلی ارتباط مثبت وجود دارد.

ایندرادووی^۹ (۲۰۱۲)، تحقیقی را با موضوع "تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد شغلی و رضایت شغلی در شرکت‌های سخت‌افزار هند" انجام داد. نتیجه گرفت که ۲۵ درصد از کارکنان از شغلشان ناراضی هستند و ۶۰ تا ۸۰ درصد از آن‌ها دوست دارند شغلشان را تغییر دهند. همچنین ارتباط قوی بین ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با عملکرد شغلی و رضایت شغلی وجود دارد و توانمندسازی روانشناختی پیش‌بینی کننده خوبی برای عملکرد شغلی می‌باشد.

هلفید^{۱۰} (۲۰۱۱) در تحقیق با عنوان "رابطه توانمندسازی و تعهد سازمانی معلمان در مدارس پیشرفته تگزاس" انجام داده است. این پژوهش بر روی ۲۱۸ معلم به وسیله دو پرسشنامه توانمندسازی و تعهد سازمانی اجرا شده است. نتیجه پژوهش نشان داده است که بین سطح توانمندسازی معلمان و تعهد سازمانی آنان رابطه معناداری وجود دارد.

کالتیالا^{۱۱} و همکاران (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان "بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و افسردگی و رضایت شغلی" در بین کارکنان مدارس فنلاند با حجم نمونه ۱۲۴ نفر پرداختند و در نهایت به این نتیجه رسیدند که سلامت روحی و نبود اضطراب منجر به تعهد بیشتر می‌گردد و از طرف دیگر توانمندسازی کارکنان با افسردگی و فشارشغلی، فرسودگی عاطفی و بیماری‌های روان‌شناختی رابطه دارد.

کلینان و افی^{۱۲} (۲۰۱۰) در پژوهش خود با عنوان "بررسی نظام‌های مدیریتی" پرداختند. نتایج آن‌ها حاکی از آن است که یکی از نظام‌های مدیریتی پویا که نقش مهمی در توسعه انسان دارد مدیریت مشارکتی است. چرا که مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری موجب رشد و تعالی خود و سازمان و همچنین سبب تقویت روحیه، انگیزه و رضایت شغلی کارمندان می‌شود.

^۸ Fook & et al^۹ Indradvevi^{۱۰} Holifield^{۱۱} Caltiala^{۱۲} Effy & Clinan

۵-۲- روش تجزیه و تحلیل آماری

در این پژوهش با توجه به مقیاس‌های اندازه‌گیری و داده‌های موجود (فاصله‌ای) برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده خواهد شد.

روش‌های آمار توصیفی

در تجزیه و تحلیل داده‌ها به روش توصیفی در این پژوهش برای مشخصات فردی و جمعیت شناسی از جدول فراوانی، نمودارهای توصیفی، میانگین، انحراف معیار، میانه و ... استفاده شده است.

روش‌های آمار استنباطی

برای بررسی فرضیات پژوهش و همچنین به منظور تعمیم تحقیق به جوامع آماری بزرگتر یا جوامع دیگر، از آزمون‌های پارامتریک پیرسون، جهت بررسی رابطه بین مدیریت مشارکتی و ابعاد آن با توانمند سازی دبیران و رضایت شغلی دبیران استفاده شده است. همچنین جهت بررسی وضعیت نرمال بودن داده متغیرهای اصلی از آزمون اسمیرنوف - کولموگروف و هیستوگرام متغیرهای اصلی جهت بررسی ارتباط متغیرهای اصلی تحقیق از آزمون‌های همبستگی پیرسون با استفاده از نرم افزار SPSS ۲۲ استفاده شده است.

۶- بحث و نتیجه گیری

نتیجه تجزیه و تحلیل فرضیه فرعی اول پژوهش نشان می‌دهد که بین مؤلفه اعتماد و اطمینان مدیران با توانمندسازی دبیران رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. در تبیین این یافته بر اساس شاخص‌های مورد بررسی می‌توان گفت که مدیر با اعتماد و اطمینان کردن به دبیران، نداشتن نظارت شدید بر کار آن‌ها و واگذار کردن کار به خود آن‌ها می‌تواند باعث شود دبیران با اعتماد به نفس بیشتری کار خود را انجام دهند و در نتیجه توانمندی آن‌ها افزایش می‌یابد. این نتیجه با نتیجه پژوهش مقدسی (۱۳۸۷)، همسو است. مقدسی نتیجه گرفت که مدیریت مشارکتی منحصر به محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل و در نتیجه افزایش کارایی و اثربخشی سازمان می‌شود. همچنین با پژوهش شلتون (۲۰۰۲) همسو است، وی بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهاد می‌کند که سازمان برای اجرای برنامه توانمندسازی کارکنان باید قبل از هر چیز اعتماد آنان را جلب کند. همانگونه که در پیشینه تحقیق نشان داده شده است مشارکت کارکنان دارای هدف‌های اقتصادی اجتماعی و روانی است. از نظر اقتصادی، مشارکت سبب افزایش کمی و کیفی بهره‌وری در سازمان می‌شود. از بعد اجتماعی، مشارکت با تقویت همکاری در طرفین کار، میزان برخورداری و تعارضات را کاهش می‌دهد و محیط کاری سالم و مناسبی را به وجود می‌آورد و صلح و آرامش را در سازمان تداوم می‌بخشد. از نظر روانی نیز با استقرار نظام مشارکت در مدیریت، ارزش عامل انسانی در سازمان به رسمیت شناخته می‌شود و جنبه‌ی انسانی کار توجه بیشتری معطوف می‌گردد و این امر موجب رضایت کارکنان می‌شود، لذا لازم است مدیران توجه بیشتری به مشارکت دادن دبیران در امر تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی و تغییر محیط و روش‌های اجرایی کار، ارتباط همه جانبه و اطلاع رسانی به موقع و همچنین توجه به مسائل و مشکلات آن‌ها داشته

باشند و با برقراری روابط صادقانه و دوستانه توأم با اعتماد و اطمینان، توانمندی آنها و موفقیت سازمان را افزایش دهند. و این قابل تعمیم به سایر مدارس می باشد.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

۱- همچنین به محققان آینده پیشنهاد می‌شود تحقیق حاضر در سطح گسترده‌تر، در تمامی مقاطع تحصیلی و در بین معلمان هردو گروه دخترانه و پسرانه صورت گیرد تا بتوان نتیجه‌ی مطمئن‌تر و با قابلیت تعمیم بیشتر به دست آورد.

۲- با توجه به اینکه ابعاد پرسشنامه توانمندسازی و رضایتمندی دبیران در این پژوهش مورد بررسی قرار نگرفته است پیشنهاد می‌شود در تحقیقی اثر هریک از ابعاد پرسشنامه مدیریت مشارکتی بر هر یک از ابعاد پرسشنامه توانمندسازی و رضایتمندی شغلی مورد بررسی قرار گیرد.

۳- تأثیر میزان مدیریت مشارکتی مدیران مدارس بر ارتقای شغلی با توسعه‌ی مسیر شغلی آن‌ها بررسی شود.

۴- رابطه‌ی سایر مهارت‌های مدیران مدارس با توانمندسازی و رضایت شغلی دبیران سنجیده شود.

مراجع

- ✓ اباصلت، حاتمی. (۱۳۷۰). خصوصیات و ویژگی‌های مدیر موفق از نظر دبیران دبیرستان‌های اداره آموزش و پرورش منطقه کلاردشت، پروژه تحقیقاتی، دانشکده علوم تربیتی تهران.
- ✓ ابطحی، سید حسین و عابسی، سعید. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- ✓ ابیلی، خدایار. (۱۳۸۶). دریچه‌های به مفاهیم نوین مدیریتی، تهران: سارگل.
- ✓ اسفندیار، سعادت. (۱۳۸۲). فرایند تصمیم‌گیری در سازمان. تهران: انتشارات دانشگاه تهران
- ✓ اسکات، سینا و ژانه، دنیس. (۱۳۸۷). تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ✓ اسدی شیرین، گلباغ. (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و رضایت شغلی، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد سندج.
- ✓ آصفی، رضا. (۱۳۷۰). بررسی رابطه‌ی تصمیم‌گیری مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان راه آهن جمهوری اسلامی ایران پایان نامه ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.
- ✓ آصفی، رضا. (۱۳۷۰). بررسی رابطه‌ی تصمیم‌گیری مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان راه آهن جمهوری اسلامی ایران پایان نامه ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران.

- ✓ آقایار، سیروس. (۱۳۸۳). حرم توانمندی بسازید. ماهنامه تدبیر. سال پانزدهم، شماره ۱۴۹، ص ۸۴-۸۴.
- ✓ الی دفت، ریچارد. (۱۳۷۸). تئوری و سازمان - ترجمه پارسائیان، علی و اعرابی، سید محمد تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
- ✓ اکبری لنگرودی، جعفر؛ عابدینی منصور، شعبان؛ تقی پور طاهر، حبیب الله. (۱۳۹۲). مدیریت مشارکتی در مدارس. مقاله پذیرفته شده در دومین همایش ملی علوم مدیریت نوین
- ✓ اسلامی پور، ح. (۱۳۷۴). بررسی نقش مدیریت مشارکتی در افزایش کارایی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد: مرکز آموزش دولتی تهران.
- ✓ اکرامی، محمود؛ رهبر آبکنار، ناهید، شیرنژاد، رقیه. (۱۳۸۹). ارزیابی مشارکت کارکنان در تصمیم گیری مدیران. فصلنامه مدیریت و توسعه، شماره ۲، صص ۹۵-۸۱.
- ✓ الهی، مریم. (۱۳۸۹). راه‌های افزایش تفکر مدیریت مشارکتی. مجله پژوهشی آموزشی مدارس کارآمد. شماره ۸، ص ۶۴-۷۰.
- ✓ بابایی، علی اکبر، خلیلی عراقی، مریم، یقین لر مهرانگیز. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری جایگزین ماهنامه تدبیر. سال سیزدهم ۱۳۹، ص ۹۴-۸۶.
- ✓ بزاز جزایری، احمد (۱۳۸۴). مدیریت بر مبنای توانمند سازی منابع انسانی مجله تدبیر، شماره ۱۷، صص ۱۸-۲۲.
- ✓ بلانچارد، کارلوس و راندلوف. (۱۳۸۱). مدیریت تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: نشر مدیران.
- ✓ پال هرسی و کنت بلانچارد. (۱۳۸۹). مدیریت رفتار سازمانی کاربرد منابع انسانی (ترجمه علی علاقه بند). انتشارات امیر کبیر.
- ✓ پیر مرادی، نسرين. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین استفاده از راهبردهای مدیریتی توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر کرمان به پایان نامه ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- ✓ پورکیانی، محسن و اصیت، فرشته (۱۳۹۲). بررسی تأثیر هوش هیجانی بر رضایت شغلی کارکنان، ماهنامه مهندسی مدیریت، شماره ۵۱-۶-۳۵.
- ✓ تورانی، حیدر (۱۳۸۰). مفهوم مشارکت و فرایند آن در آموزش و پرورش کشور. ماهنامه رشد معلم، شماره ۱۶۴، صص ۲۱-۲۰.
- ✓ جانقلی، ابو القاسم. (۱۳۸۰). بررسی رابطه ی رضایت شغلی دبیران با میزان مشارکت آنان در تصمیم گیری آموزشی در شهرستان اسلامشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید باهنر کرمان.
- ✓ جهانیان، رمضان. (۱۳۸۷). رویکردها ابعاد و چارچوب توانمندسازی مدیران آموزشی. فصلنامه پیام مدیریت، شماره ۲۷، صص ۱۵۴-۱۳۱.
- ✓ جهانیان، رمضان. (۱۳۸۸). راهکارهای توسعه نظام مدیریت مشارکتی در واحدهای آموزشی از دیدگاه مدیران، معاونان و معلمان. نشریه پژوهش در برنامه ریزی درسی، شماره ۲۱، ص ۱۷۴-۱۵۳.
- ✓ حبیبی، لیلی. (۱۳۸۳). بررسی و تجزیه و تحلیل رابطه‌ی بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان در حوزه‌های ستادی سازمان بازرسی و نظارت بر توزیع کالا و خدمات، پایان نامه کارشناسی ارشد.
- ✓ حرآبادی فراهانی، مجید (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان. پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.

- ✓ حضرتی، محمود (۱۳۸۷). بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی، پایان نامه ی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران. حنیفی، فریبا. (۱۳۸۱). مدیریت مشارکتی، فصلنامه فرهنگی مشارکت، شماره ۲۹، صص ۲۴.
- ✓ خورشیدی، عباس. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری آموزشی تهران: یسپرون.
- ✓ رهنورد، فرج الله (۱۳۸۸). در تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی. فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۴۶.
- ✓ زارع، قاسم و حمیدی، مهرزاد. (۱۳۸۶). رابطه بین عوامل روان شناختی توانمندسازی کارشناسان و کار آفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور. نشریه علوم حرکتی و ورزشی. شماره ۹، صص ۸۱-۷۱.
- ✓ ساجدی، فضل الله و امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان های امروز. ماهنامه تدبیر. سال هیجدهم. شماره ۱۸۱، صص ۶۷-۶۵.
- ✓ سام آرا، عزت الله. (۱۳۸۱). مبانی نظری مفهوم مشارکت. فصلنامه مشارکت، تهران.
- ✓ ناصر و حاجی زاده، سارا. (۱۳۹۱). بررسی رابطه ویژگی های سبک رهبری خدمتگزار مدیران مدارس متوسطه با توانمندسازی دبیران. فصلنامه رهبری آموزشی واحد گرمسار دانشگاه آزاد اسلامی شماره ۴، صص ۹۹-۸۱.
- ✓ طوسی، محمدعلی. (۱۳۷۸). مشارکت به چه معنی. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، سال اول، شماره ۳۷.
- ✓ طوسی، محمد علی، (۱۳۸۶). مشارکت و مدیریت مشارکت جو. تهران: سازمان مرکز آموزش دولتی.
- ✓ عاشوری نژاد، علی اکبر. (۱۳۸۸). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان با رضایت شغلی آنان در سازمان‌های دولتی شهر شیراز. پایان نامه ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمان.
- ✓ عبدالمهی، بیژن. (۱۳۸۵). توانمند سازی روان شناختی کارکنان: ابعاد و اعتبار سنجی بر اساس مدل معادلات ساختاری. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، سال دوم شماره ۱. صص ۴۶-۳۷.
- ✓ عباس زادگان، سید محمد. (۱۳۸۱). مبانی اساسی در سازماندهی و رهبری. تهران: شرکت سهامی.
- ✓ علاقه بند، علی. (۱۳۷۱). مبانی نظری و اصول مدیریت آموزشی تهران: انتشارات بعثت.
- ✓ علیخانی موروئی، محمد. (۱۳۸۱). بررسی رابطه جوسازمانی با مشارکت کاری (درگیری شغلی). بهزیستی شیراز. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی
- ✓ فراهانی، ابوالفضل و فلاحی، مهدی. (۱۳۸۶). بررسی ارتباط بین عوامل روانشناختی توانمند سازی و کارآفرینی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه ها فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره ۱۵، صص ۷۹-۶۹.
- ✓ فتحی و اجارگاه، کوروش. (۱۳۸۴). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات ست. چاپ چهارم ۴۳- نبضی، مهدی و فصیح، بشیر. (۱۳۸۸). بررسی تأثیر سبک های مدیریت مشارکتی و سنتی بر خلاقیت دبیران دبیرستان های شهر کرمانشاه. فصل نامه اندیشه های تازه در علوم تربیتی، سال هفتم، شماره اول
- ✓ قاسمی پویا، اقبال (۱۳۸۰). مشارکت مردمی در آموزش و پرورش تهران پژوهشکده تعلیم و تربیت.
- ✓ قره داغی بهمن (۱۳۹۶). بررسی مولفه‌های مشارکتی، نشریه فرهنگ مشارکت، شماره ۳۲.
- ✓ لباف، حسن؛ رنجبر، رحیم. (۱۳۸۱). بررسی تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی کارکنان نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول شماره ۳۶ و ۳۵، صص ۳۵۰.

- ✓ لورن پلونکت و رابرت فوریت. (۱۳۷۸). مدیریت مشارکت (ترجمه دکتر محمد علی طوسی). تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- ✓ میر دریکوندی، رحیم. (۱۳۸۸). شغل، رضایت شغلی و روش‌های ارزیابی آن. فصلنامه معرفت، شماره ۳۸.
- ✓ میر کمالی، سید محمد. (۱۳۸۱). روابط اجتماعی در آموزشگاه. تهران: بسطرون.

- ✓ Argyris, C. (۲۰۱۰). Interpersonal Competence and Organization. New York: Wiley.
- ✓ Bandura, A. (۱۹۹۷). Self-efficacy: The Exercise of Control New York: WH Freeman and company.
- ✓ Choong, Y.O, Wang, KL. Lou, T. CH. (۲۰۱۱). Psychological Empowerment and Organizational Commitment in the Malaysia Privave Higer Educaion Institutions: A Review and Research Agenda, Academic Research International, Vol. ۱, PP: ۲۳۶-۲۴۵.
- ✓ Cheng-Jen, Hung. (۲۰۰۵). A correlation study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan. Unpublished Doctoral dissertation, University of the Incarnate.
- ✓ Claiborne Robins neil Ashworth, E. (۱۹۸۵). should we consider a "Contingency" Apporach to participative management. Journal Leadershiporganization Development. Vol, ۶, P: ۲۴-۲۵.
- ✓ DeConinck, James B. (۲۰۱۴), The Effects of Ethical Climate on Organizational Identification, Supervisory Trust, and Turnover Among salespeople. Journal of Business Research, No. ۶۴, pp. ۶۱۷-۶۲۴.
- ✓ Ertürk, Alper (۲۰۱۳), Exploring Predictors of Organizational Identification: Moderating Role of Trust on the Associations between Empowerment, Organizational Support, and Identification. European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. ۱۹, No. ۴, pp. ۴۰۹-۴۴۱.
- ✓ Effy,o(۲۰۰۵), Organizational commitment and ethical behavior. An empirical study of information sysyem professionals. JBU siness Ethics, ۳۴: ۱۳۷ – ۱۴۲.
- ✓ Graham K Kenny. (۱۹۸۳). The Effectiveness of Participative manayement International. journal of manpower. Vol ۴. P ۹۱۷.

- ✓ Geijsel, F., Sleegers, P. J. M., Leithwood, K., and Jantzi, D. (۲۰۱۷), "transformational leadership effect on teachers commitment and effort toward school reform" journal of educational administration, vol. ۴۱
- ✓ Frese, M., & Fay, D. (۲۰۱۰). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. Research in Organizational Behavior, ۲۳ (۱), ۱۳۳-۱۸۷.
- ✓ George W. Walker. (۱۹۹۹). The relationship between secondary teachers' perceptions of empowerment and a principal's leadership style. Unpublished Ed.D. dissertation, East Tennessee State University.
- ✓ Hey, K. Wayne Miskek Cecil. (۲۰۰۴). Gr: Educational administration, Second edition, random house.
- ✓ Huusko, L. (۲۰۰۶). "The lack of skills: an obstacle in teamwork", Journal of team performance management, Vol. ۱۲. No. ۱۱۲: PP: ۵-۱۶.
- ✓ Judge, T. A. & Watanabe, S. (۲۰۱۶). Another Look at the Job satisfaction- life satisfaction relationship. Journal of Applied psychology, ۱۸: ۹۳۶-۹۴۸.
- ✓ Kenneth W. Thomas & Betty A. Volthouse (۱۹۹۰): Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation Academy of management Journal Vol. ۵ pp: ۶۶۶-۶۸۱.
- ✓ Linden, D., Nijenhuis, J., & Bakker, A. B. (۲۰۱۰). The general Factor Of Personality: a meta-analysis of big five intercorrelations and a criterion-related Study. Journal of Research in Personality, ۴۴, ۳۱۵ - ۳۲۷.
- ✓ Lightfoot S. L. (۱۹۸۶). on Goodness of schools: themes of empowerment Journal of Education. Vol. ۶۳۹, No. ۳۹, PP: ۹-۲۸.
- ✓ Lofquist, L. H., & Dawis, R. V. (۲۰۰۹). Essentials of person-Environment-correspondence counseling. Minneapolis, MN: University of Minnesota. Further analyses of the dispositional.
- ✓ McClelland, D. C. (۲۰۰۹), The achievement society. Princeton, NJ: van. Nostrand.
- ✓ Melvin J. Stanford (۲۰۱۲) Management policy india' newdelhi'.
- ✓ Mertler, C. (۲۰۰۲). Job Satisfaction and Perception of Motivation among Middle and High School teachers, American Secondary Education Vol ۳۱, No ۱, pp ۴۳-۵۳.

-
- ✓ Maeroff G.L. (۱۹۸۷). Abluprint for empowerment teachers. Phi Delta Lappa ۱۹۹۹، ۷، PP: ۴۷۲-۴۷۷.
 - ✓ Marie Martino, Anne (۲۰۰۳). Leadership style, teacher empowerment, and job satisfaction in public elementary schools. Unpublished Ed.D. dissertation, John's University (New York).
 - ✓ Robert krither , any elo kini kj , ۲۰۱۶, "Organizational behavior" Me grow , p ۴۳۲.
 - ✓ Mishra, bijaya; Bhaskar, A.udy. (۲۰۱۰). Empowerment: A necessary attribute of Learningorganization Organizatons And Markets in Emeeingeconomies. Nauman, SH. Elahi, M. Iqbal, S. (۲۰۰۵), Role of Empowerment in Uplifting an Organization's Excellence in Less Developed Countries. IEEE ۲۱، PP: ۵۲۴-۵۲۸.
 - ✓ Stumpf, R.L(۲۰۱۱), A comparision of governance types and patient satisfaction out comes. Jnurs administration.P. ۳۱(۴): ۱۷۶-۲۰۲.
 - ✓ Wagner, J. A., and Gooding, R. Z. (۲۰۰۳). Shared Influence and Organizational Behavior: A Meta-Analysis of Situational Variables Expected. Academy of Management Joull MI, ۳۰, ۵۲۴-۵۴۱.
 - ✓ Wallace, C.J., P. D. Johnson., K. Mathe & J.Paul(۲۰۱۴), Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective, Journal of Applied Psychology, Vol. ۹۶, No. ۴, pp. ۸۴۰-۸۵۰.