

## شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان

اکرم درتاج\*  
عباس عباسپور\*\*  
علی دلاور\*\*\*  
حسین عبدالهی\*\*\*\*

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان در سال ۹۶-۱۳۹۵ بود. این پژوهش به روش آمیخته (اکتشافی) انجام شد. جامعه آماری در بخش کیفی افراد مطلع در حوزه توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت زنجیره‌ای تعداد ۲۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. در بخش کمی، جامعه آماری شامل کلیه مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان بودند که با استفاده فرمول تعیین حجم نمونه (سرای، ۱۳۹۳)، تعداد ۱۷۵ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در قسمت کیفی، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بحث گروه کانونی و در بخش کمی، پرسشنامه محقق‌ساخته بود که روایی این پرسشنامه با استفاده از نظر خبرگان مورد تأیید و پایایی آن نیز با استفاده از محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای ۵ مؤلفه ۰/۸۳ تا ۰/۹۱ به دست آمد. در قسمت کیفی، با استفاده از کدگذاری باز و محوری، ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی در توانمندسازی مدیران شناسایی شد و در بخش کمی پژوهش، آزمون رتبه‌ای فریدمن به منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران انجام شد و به ترتیب مهارت‌های اجرایی، سازمانی، تخصصی، ارتباطی و فردی در رتبه‌های اول تا پنجم قرار گرفتند. با توجه به مهارت‌های شناسایی شده و ترتیب اهمیت آن‌ها، پیشنهاد می‌شود این مهارت‌ها به ترتیب اولویت و اهمیت در طرح‌های اجرایی و آموزشی جهت توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف مورد توجه قرار گیرد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، فنی و حرفه‌ای، مدیران

مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه علامه طباطبائی است.

\* دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*\* دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

abbaspour1386@gmail.com

\*\*\* استاد، گروه سنجش و اندازه‌گیری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

\*\*\*\* دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۱/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۸/۰۶/۱۵

## مقدمه

تغییرات روزافزون پیرامون سازمان‌ها آن‌ها را به‌طور جدی به سمت توانمندسازی<sup>۱</sup> نیروی انسانی با امید کاهش هزینه‌ها، افزایش عملکرد و انعطاف بیشتر سازمانی، غلبه بیشتر بر عدم رضایت شغلی کارکنان، ترک خدمت و کیفیت پایین کار و کارشکنی سوق می‌دهد (میشل<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). مطالعه توانمندسازی، یک اصل بنیادی در مدیریت سازمان‌های امروزی است. این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران، به‌طور عام و چگونگی مدیریت صحیح کارکنان و اداره سازمان‌ها، به‌طور خاص می‌شود (احمدی، سفری‌کهره و نعمتی، ۱۳۹۰).

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی مدیران را در کانون توجه قرار داده است. چراکه سازمان‌ها با داشتن مدیران توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه<sup>۳</sup> بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند (هاگینز، وایت و استال<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶). توانمندی سازمان منوط به حضور مدیران توانمند در آن است؛ مدیرانی که مدل‌های سنتی مدیریت را در هم بریزند و طرحی نو ارائه کنند (لین و رابابا<sup>۵</sup>، ۲۰۱۴).

دیدگاه دانشمندانی نظیر تریلانچ و بورچردز<sup>۶</sup> (۲۰۱۸) نشان می‌دهد که یکی از عوامل بسیار مهم در توسعه سازمان‌ها پرورش و انتصاب مدیران خلاق و توانمند است. امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده است که به‌منظور بقای خود و همچنین پیشی گرفتن از رقبای در دنیای متلاطم، در نظام مدیریتی خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان و مدیران را، به موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت تبدیل کنند. دولینگ و برنز<sup>۶</sup> (۲۰۱۷) معتقدند که آموزش و بهسازی کارکنان منجر به تولید کارآمد، آماده‌سازی برای پیشرفت به موقعیت‌های بالاتر، افزایش عزت‌نفس، افزایش احساس امنیت شغلی، استقلال اقتصادی، حفظ منافع فردی کارکنان، انجام وظایف به نحو مطلوب و رضایت از منافع کار مؤثر و اثربخش می‌شود.

مسئله توانمندسازی در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه آموزش و پرورش از اهمیت بیشتری برخوردار است و یکی از برنامه‌های مهم دولت محسوب می‌شود (نویدی و برزگر، ۱۳۹۱). یکی از مهم‌ترین بخش‌های نظام آموزش هر کشور آموزش فنی و حرفه‌ای آن کشور بوده و این نوع آموزش از جمله خط و مشی‌های اساسی کشورها برای تربیت

1. empowerment

2. Mitchell, K. J.

3. Huggins, K. A., White, D. W., & Stahl, J.

4. Lin, H., & Rababah, N.

5. Terblanche, L. S. & Borchers, M.

6. Deuling, J. K., & Burns, L.

نیروی انسانی کارآمد در سطح پیش از دانشگاه است (اکرامی، ۱۳۸۰). همچنین، امروزه نوع و چگونگی آموزش فنی و حرفه‌ای به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل توسعه جوامع و از شاخص‌های مهم رشد و توسعه کشورها محسوب می‌شود. کشورهای جهان، بخصوص کشورهای اروپایی برای گسترش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای تلاش زیادی انجام داده‌اند. توسعه نظام آموزشی دوگانه در آلمان، بازسازی نظام‌های فنی و حرفه‌ای در کشورهای شرق اروپا و قانون جدید آموزش فنی و حرفه‌ای در هلند، مثال‌هایی از توسعه نظام‌های آموزش فنی و حرفه‌ای در کشورهای اروپایی است (مینقات و یاسین، ۲۰۱۰). برنامه‌های آموزش فنی و حرفه‌ای از یک‌طرف سرمایه انسانی شهروندان را بهبود می‌بخشد و از طرف دیگر، به‌عنوان یکی از جنبه‌های یادگیری و آمادگی برای زندگی شهروندی مسئولیت‌پذیر و روش تسهیل کاهش فقر عمل می‌کند (مارونگا، ماروریا و نیکال<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵ نقل از محمدزاده و بافنده‌زنده، ۱۳۹۸).

در ایران نیز دغدغه کمیت و کیفیت آموزش‌های فنی و حرفه‌ای و ارزیابی آن‌ها، مطرح بوده است. در این باره تعیین و ارزیابی کمیت و کیفیت این آموزش‌ها در تحقق اهداف از قبل تعیین‌شده و رابطه آن با اشتغال و بازار کار بسیار مهم و یکی از دل‌نگرانی‌های برنامه‌ریزان و مسئولان این‌گونه آموزش‌ها است. بررسی توانمندی یا کارآمدی نظام آموزشی ابعاد مختلفی دارد که کارآیی بیرونی از مهم‌ترین و عمده‌ترین این ابعاد است (مؤسسه بین‌المللی برنامه‌ریزی آموزشی یونسکو<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸).

پیشینه پژوهشی صورت گرفته در داخل و خارج از کشور نیز این ادعا را تأیید می‌کند که عوامل مؤثر در توانمندسازی از اهمیت بسیاری برای رشد و بهره‌وری سازمان‌ها برخوردار بوده و موجبات رشد و شکوفایی صنعت و جامعه را فراهم می‌کند. در این راستا چو و سونگ<sup>۴</sup> (۲۰۱۷) و مورنو-لوزان، چامس-آنتوری و اسکورسیا-کابارلو<sup>۵</sup> (۲۰۱۸) به این مهم دست یافتند که ایجاد جو اعتماد، مسئولیت‌پذیری و صمیمیت یکی از مؤلفه‌های اصلی در توانمندسازی و ایجاد قابلیت‌های ذهنی و شخصی است که می‌تواند موفقیت و عملکرد شغلی مناسب را پیش‌بینی کند و توانمندسازی کارکنان اثراتی مانند؛ توسعه عدالت در سازمان‌ها، افزایش رضایت شغلی، افزایش تعهد را به دنبال دارد.

1. Minghat, A. D. & Yasin, R. M.  
2. Maronga, Maroria & Nyikal  
3. UNESCO International Institute for Educational Planning (IIEP-UNESCO)  
4. Cho, Y. J., & Song, H. J.

5. Moreno-Luzon, M. D., Chams-Anturi, O., & Escorcia-Caballero, J. P.

چان‌فانگ و سوچونگ<sup>۱</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند خودکارآمدی که از مهارت‌های فردی است، احساس شایستگی خود را به دنبال دارد و از مؤلفه‌های اصلی توانمندی‌های فردی به حساب می‌آید. منوریان و نیازی (۱۳۸۵) به شناسایی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی پرداختند و به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از منشأ توانایی‌های سرمایه‌های انسانی به وجود می‌آورد. اسکندری (۱۳۸۱) نشان داد که میان مهارت‌های مدیران و توانمندی آن‌ها رابطه مستقیم برقرار است و بختیاری و احمدی‌مقدم (۱۳۸۹) دریافتند رتبه‌بندی راهبردهای مدیریتی مؤثر بر توانمندسازی مدیران به ترتیب شامل تدارک منابع، شفافیت نقش، پاداش، حمایت، ارزیابی عملکرد، فناوری اطلاعات، سبک رهبری و ساختار بوده است. موسوی و آقابابایی (۱۳۹۵) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که تکنیک‌های خودانگیزی مانند پرورش اخلاق کاری، پرورش سطح انتظار از خود، بازخورد از عملکرد، قدرت انگیزش کاری، تعیین اهداف برای خود، بهبود مهارت‌های مرتبط با اهداف کاری و آمادگی تغییر رفتار در بین کارکنان بر موفقیت شغلی آنان تأثیر دارد و جلالی، الوانی، حسن‌پور و محب‌زادگان (۱۳۹۶) یکی از عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران را داشتن مهارت‌های تخصصی و دانش مدیران عنوان کردند و آن را یکی از ویژگی‌های مدیران اثربخش دانستند.

با توجه نتایج پیشینه پژوهشی و نظری می‌توان اذعان کرد، در عصر حاضر که اهمیت، جایگاه و نقش مدیران به‌عنوان برنامه‌ریزان، اداره‌کنندگان و هدایتگران سازمان، نمایانگر است، مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که با به‌کارگیری مؤثر انتخاب، انتصاب، پرورش و توسعه مدیران، بهره‌وری و تعالی سازمان را تضمین کنند. علیرغم پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه توانمندسازی منابع انسانی در داخل و خارج از کشور، اما در حال حاضر عواملی که توانمندسازی مدیران را متناسب با شرایط و محیط آن سازمان و منطبق با نیازهای آموزش و پرورش، به‌خصوص هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای آن منطقه پرورش دهد، مطرح نشده است؛ بنابراین برای تحقق این مهم در این پژوهش، این سؤال مدنظر است که چه عوامل یا مؤلفه‌هایی بر توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان مؤثر هستند و اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها بر توانمندسازی مدیران چگونه است؟

---

1. Chun-Fang, C. & SooCheong (Shawn), J.

## روش

هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های و خرده مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی مدیران هنرستان‌های استان کرمان در سال ۹۶-۱۳۹۵ و اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها بوده است، بدین منظور از روش پژوهش آمیخته (اکتشافی) استفاده شد و داده‌ها در دو مرحله کیفی و کمی گردآوری و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

مرحله کیفی پژوهش در دو بخش طرح‌ریزی شد: الف) مرحله اول بخش کیفی؛ در این مرحله، جامعه مورد مطالعه شامل افراد مطلع کلیدی<sup>۱</sup> و خبرگان حوزه توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان بودند. به منظور شناسایی مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی مدیران، با در نظر گرفتن اصل اشباع نظری، از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با ۲۰ نفر از این افراد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و به صورت زنجیره‌ای، انتخاب شدند، استفاده گردید. سپس مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش تحلیل کدگذاری سیستماتیک (کدگذاری باز و محوری) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند؛ که در مجموع ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی شناسایی و مورد تأیید قرار گرفته شد.

ب) مرحله دوم بخش کیفی؛ در این مرحله، به منظور حصول توافق صاحب‌نظران در ارتباط با مؤلفه‌های شناسایی شده و همچنین افزایش در دقت نتایج حاصله از مصاحبه‌های انفرادی، به اجرای بحث گروه‌های کانونی که با مشارکت ۱۰ نفر با حضور متخصصان و مطلعین کلیدی اولیه که قبلاً نیز مورد مصاحبه قرار گرفته بودند و در جریان فرایند قرار داشتند، انجام شد. در جلسه گروه کانونی مؤلفه‌های اصلی و زیر مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران که در مرحله قبل شناسایی شده بود، مورد بحث قرار گرفت. در نتیجه این جلسه و با دسته‌بندی‌های صورت گرفته و توجه به نظرات اعضای گروه کانونی، در مجموع ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی شناسایی شد.

ج) مرحله کمی: در این مرحله، به منظور اولویت‌بندی مؤلفه‌های به دست آمده از مرحله کیفی پژوهش، پرسشنامه‌ای طراحی و اجرا شد. برای ساخت این پرسشنامه ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی شناسایی شده در مرحله کیفی پژوهش، مبنای طراحی گویه‌های پرسشنامه قرار گرفت و بیشتر گویه‌ها مستقیماً از متن مصاحبه‌ها استخراج شده است. بر این اساس فرم مقدماتی پرسشنامه با ۴۶ گویه طراحی شد و جهت اصلاح و تکمیل به صاحب‌نظران ارائه گردید. به منظور تأیید روایی ابزار، پرسشنامه طراحی شده به ۵ نفر از

متخصصان این حوزه (افرادی که در ارتباط با موضوع توانمندسازی مدیران دارای سابقه علمی، پژوهشی و اجرایی بودند) ارائه و از آن‌ها تقاضا شد که نظرات اصلاحی خودشان را نسبت به میزان تناسب، ارتباط و کفایت گویه‌های پرسشنامه ارائه کنند. بعد از دریافت نظرات این صاحب‌نظران، بر مبنای آن اصلاحات لازم انجام شد و مجدداً جهت تأیید نهایی به اساتید راهنما و مشاور ارائه گردید و فرم نهایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. در نهایت ضریب توافق داوران به‌عنوان شاخصی از روایی محتوایی محاسبه گردید که برابر با ۰/۷۴ به دست آمد که بسیار مطلوب است، در نتیجه از نظر متخصصان این حوزه پرسشنامه از اعتبار محتوایی مناسبی برخوردار است و مفاهیم در نظر گرفته شده برای سؤالات، تمامی ابعاد توانمندسازی را به‌خوبی پوشش می‌دهد. همچنین، برای اطمینان از پایایی ابزار، پرسشنامه بر روی نمونه مقدماتی (۳۰ نفر از مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان) اجرا شد و دامنه میزان پایایی برای ۵ مؤلفه ۰/۸۳ تا ۰/۹۱ بود که حاکی از قابلیت اطمینان و همسانی درونی گویه‌های پرسشنامه بود. سپس، پرسشنامه طراحی شده در نمونه آماری ۱۷۵ نفر از مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان، اجرا گردید و داده‌های کمی پژوهش گردآوری شد. به‌منظور برآورد حجم نمونه مناسب، از فرمول تعیین حجم نمونه (سرایبی، ۱۳۹۳) استفاده شد. بدین صورت که از جامعه آماری این مرحله که ۳۲۰ مدیر هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان در سال ۹۶-۱۳۹۵ بودند، تعداد ۱۷۵ نفر، با روش نمونه‌گیری تصادفی، به‌عنوان نمونه مرحله کمی انتخاب شدند. چگونگی برآورد حجم نمونه در بخش کمی در زیر، آمده است:

$$n = \frac{Nt^2P(1-P)}{Nd^2 + t^2P(1-P)} \quad n = \frac{320 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.25)}{320 \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot (0.25)} \cong 175$$

در ادامه، تحلیل داده‌های کمی در دو بخش صورت گرفت. ابتدا شاخص‌های توصیفی مرکزی و پراکنندگی جهت توصیف نمونه مورد مطالعه ارائه شده است و در بخش تحلیل استنباطی به‌منظور تعیین اولویت‌بندی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد.

)

جدول ۱. خلاصه روش پژوهش بر اساس اهداف پژوهش

اهداف پژوهش	روش پژوهش	ابزار گردآوری داده‌ها	روش تجزیه و تحلیل داده‌ها
شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران	روش کیفی	مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و بحث گروه کانونی	طبقه‌بندی مصاحبه‌ها و کدگذاری باز و محوری
اولویت‌بندی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران	روش کمی	پرسشنامه پژوهشگر ساخته	شاخص‌های آمار توصیفی (مرکزی و پراکنندگی) و آزمون رتبه‌ای فریدمن

### یافته‌ها

در این بخش ابتدا، ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای که در مرحله کیفی پژوهش با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و روش تجزیه و تحلیل کدگذاری باز و محوری به دست آمده‌اند، در جدول ۲ گزارش شده‌اند.

جدول ۲. مؤلفه‌ها و خرده مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران

مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه‌های فرعی
مهارت فردی و قابلیت‌های ذهنی	خودکارآمدی - اعتماد به نفس - ایجاد جو اعتماد - مسئولیت‌پذیری و صمیمیت - توانایی خود انگیزی - تفکر خلاق
مهارت ارتباطی	مهارت مذاکره و گفتگو - گروه‌سازی - انعطاف‌پذیری - مشارکت
مهارت تخصصی	دانش - فناوری و نوآوری - تجربه
مهارت اجرایی	برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی - ایجاد انگیزه
مهارت سازمانی	تمرکز بر یاددهی و یادگیری - برنامه‌ریزی جهت‌برگزار کارگاه‌های تخصصی - سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی (آموزش)

در ادامه، یافته‌های مرحله کمی پژوهش ارائه شده است. شاخص‌های توصیفی (میانگین، انحراف معیار، کجی و کشیدگی) مؤلفه‌ها و خرده مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای، در جدول ۳ گزارش شده است.

جدول ۳. شاخص‌های توصیفی مربوط به ۵ مؤلفه اصلی و ۱۷ مؤلفه فرعی

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی	۷۱/۱۰	۵/۲۴	۰/۱۳	-۱/۴۲
خودکارآمدی	۸/۶۱	۰/۷۴	۰/۷۶	-۰/۷۸
اعتماد به نفس	۱۸/۰۲	۱/۵۵	-۰/۰۲	-۱/۴۵

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	کجی	کشیدگی
ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری	۱۲/۹۷	۱/۴۳	-۰/۰۰۹	-۱/۱۷
توانایی خود انگیزشی	۱۷/۹۸	۱/۶۲	-۰/۱۳	-۱/۳۶
تفکر خلاق	۱۳/۵۱	۱/۴۰	-۰/۲۵	-۱/۱۸
مهارت‌های ارتباطی	۵۳/۴۰	۴/۴۶	-۰/۲۳	-۱/۲۰
مهارت مذاکره و گفتگو	۱۲/۸۶	۱/۳۳	-۰/۰۰۴	-۱/۰۴
گروه سازی	۱۳/۳۸	۱/۳۶	-۰/۳۴	-۱/۰۴
انعطاف‌پذیری	۱۳/۶۱	۱/۲۶	-۰/۳۴	-۱/۲۹
مشارکت	۱۳/۵۳	۱/۰۵	-۰/۰۵	-۱/۰۸
مهارت‌های تخصصی	۳۵/۵۸	۳/۱۳	-۰/۲۰	-۰/۶۶
دانش	۱۳/۰۲	۱/۵۶	-۲/۳۷	۱/۵۲
فناوری و نوآوری	۸/۹۲	۰/۹۴	-۰/۶۳	-۰/۹۹
تجربه	۱۳/۶۴	۱/۳۷	۰/۰۸	-۱/۷۳
مهارت‌های اجرایی	۴۲/۳۶	۳/۲۵	-۱/۲۸	۰/۵۷
برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی	۲۳/۴۰	۱/۸۷	-۱/۰۱	-۰/۰۴
ایجاد انگیزه	۱۸/۹۶	۱/۶۴	-۱/۳۹	۰/۵۴
مهارت‌های سازمانی	۱۳/۵۶	۱/۲۹	-۰/۱۱	-۱/۷۰
تمرکز بر یاددهی	۴/۳۸	۰/۴۸	۰/۴۶	-۱/۸۰
برنامه‌ریزی جهت برگزاری کارگاه	۴/۵۲	۰/۵۲	-۰/۳۲	-۱/۳۵
سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی (آموزش)	۴/۶۵	۰/۴۷	-۰/۶۶	-۱/۵۷

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود میانگین و انحراف معیار، مؤلفه مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی به ترتیب ۷۱/۱۰ و ۵/۲۴ است و بیشترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه اعتماد به نفس و کمترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه خودکارآمدی است. میانگین و انحراف معیار مؤلفه مهارت‌های ارتباطی به ترتیب ۵۳/۴۰ و ۴/۴۶ به دست آمده است که بیشترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه انعطاف‌پذیری و کمترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه مهارت مذاکره و گفتگو است. میانگین و انحراف معیار مؤلفه مهارت‌های تخصصی به ترتیب ۳۵/۵۸ و ۳/۱۳ محاسبه شده است و بیشترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه تجربه و کمترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه فناوری و نوآوری است. میانگین و انحراف معیار مؤلفه مهارت‌های اجرایی به ترتیب ۴۲/۳۶ و ۳/۲۵ است که بیشترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی و کمترین میانگین



مربوط به خرده مؤلفه ایجاد انگیزه است و در نهایت میانگین و انحراف معیار مؤلفه مهارت‌های سازمانی به ترتیب ۱۳/۵۶ و ۱/۲۹ بود و بیشترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی (آموزش) و کمترین میانگین مربوط به خرده مؤلفه تمرکز بر یاددهی است.

برای تعیین اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و خرده مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای از آزمون رتبه‌ای فریدمن استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۴. نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای اولویت‌بندی ۵ مؤلفه اصلی

ابعاد	میانگین رتبه	خی دو	سطح معناداری
مهارت اجرایی	۴/۲۶		
مهارت سازمانی	۳/۳۱		
مهارت تخصصی	۲/۶۴	۱۹۸/۰۱	۰/۰۰۱
مهارت ارتباطی	۲/۳۷		
مهارت فردی و قابلیت‌های ذهنی	۲/۴۲		

همان‌طور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، از بین ۵ مؤلفه اصلی شناسایی شده برای توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای به ترتیب مؤلفه‌های مهارت‌های اجرایی، مهارت‌های سازمانی، مهارت‌های تخصصی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی در رتبه‌های اول تا پنجم قرار دارند.

در ادامه نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن در رابطه با اولویت‌بندی خرده مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای نیز ارائه شده است.

جدول ۵. نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن برای اولویت‌بندی ۱۷ مؤلفه فرعی

ابعاد	میانگین رتبه	خی دو	سطح معناداری
خرده مؤلفه‌های مهارت	۱/۵۹		
اجرائی	۱/۴۱	۱۲/۵۱	۰/۰۰۱
خرده مؤلفه‌های مهارت	۲/۲۰	۶۰/۰۱	۰/۰۰۱
سازمانی	۲		

سطح معناداری	خی دو	میانگین رتبه	ابعاد	
		۱/۸۰	تمرکز بر یاددهی و یادگیری	
۰/۰۰۱	۸/۶۰	۲/۱۳	تجربه	خرده مؤلفه‌های مهارت تخصصی
		۲/۰۱	دانش	
		۱/۸۶	فناوری و نوآوری	
۰/۰۰۱	۹۷/۸۷	۲/۸۶	انعطاف‌پذیری	خرده مؤلفه‌های مهارت ارتباطی
		۲/۷۶	مشارکت	
		۲/۵۱	گروه‌سازی	
		۱/۸۷	مهارت مذاکره و گفت‌وگو	
۰/۰۰۱	۸۴/۷۶	۳/۴۳	تفکر خلاق	خرده مؤلفه‌های مهارت فردی و قابلیت ذهنی
		۳/۳۵	ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری	
		۳/۲۷	توانایی خود‌انگیزی	
		۲/۶۰	خودکارآمدی	
		۲/۳۶	اعتمادبه‌نفس	

همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود از بین ۲ مؤلفه شناسایی شده برای مهارت‌های اجرایی به ترتیب مؤلفه‌های ایجاد انگیزه و برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی در رتبه‌های اول و دوم قرار دارند؛ از بین ۳ مؤلفه شناسایی شده برای مهارت‌های سازمانی به ترتیب مؤلفه‌های سرمایه‌گذاری در آموزش و بهسازی، برنامه‌ریزی جهت برگزاری کارگاه‌های تخصصی و تمرکز بر یاددهی و یادگیری در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند؛ از بین ۳ مؤلفه شناسایی شده برای مهارت‌های تخصصی به ترتیب مؤلفه‌های تجربه، دانش، فناوری و نوآوری در رتبه‌های اول تا سوم قرار دارند؛ از بین ۴ مؤلفه شناسایی شده برای مهارت‌های ارتباطی به ترتیب مؤلفه‌های انعطاف‌پذیری، مشارکت، گروه‌سازی و مهارت مذاکره و گفت‌وگو در رتبه‌های اول تا چهارم قرار دارند و از بین ۵ مؤلفه شناسایی شده برای مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی به ترتیب مؤلفه‌های تفکر خلاق، ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت‌پذیری، توانایی خود‌انگیزی، خودکارآمدی و اعتمادبه‌نفس در رتبه‌های اول تا پنجم قرار دارند. بر اساس نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن تفاوت تمامی رتبه‌ها در سطح ۰/۰۰۱ معنادار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌های و خرده مؤلفه‌های مؤثر بر توانمندسازی مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای استان کرمان و اولویت‌بندی این مؤلفه‌ها بوده است، یافته‌های حاصل از آزمون رتبه‌ای فریدمن نشان داد که از بین ۵ مؤلفه شناسایی شده برای توانمندسازی مدیران، مؤلفه‌های مهارت‌های اجرایی (۴/۲۶)، مهارت‌های سازمانی (۳/۳۱)، مهارت‌های تخصصی (۲/۶۴)، مهارت‌های ارتباطی (۲/۳۷) و مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی (۲/۴۲) در رتبه‌های اول تا پنجم قرار دارند.

اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان‌ها، توانمندسازی مدیران یک سازمان را به دلیل اینکه در رأس آن هستند و یکی از مهم‌ترین ارکان هر محیط کاری به شمار می‌روند، یک راهبردار اثرگذار بر افزایش عملکرد و افزایش مهارت‌های لازم نیروی انسانی آن سازمان می‌دانند. بر همین اساس در این پژوهش تصمیم گرفته شد مؤلفه‌های اصلی و فرعی مؤثر جهت توانمندسازی مدیران به منظور کارآمد کردن نیروی انسانی، متناسب با بافت و زمینه هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای، شناسایی شود و به ترتیب اولویت ارائه گردد.

از بین پنج مهارت اصلی توانمندسازی شناسایی شده در مرحله کیفی، مهارت‌های اجرایی در رتبه اول قرار گرفت و از بین خرده مؤلفه‌های مرتبط با آن، عامل انگیزه به‌عنوان مهم‌ترین عامل فرعی شناسایی شد. هوفر<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) به نقش مهارت‌های اجرایی در سازمان اشاره می‌کند و بر این عقیده است که این مهارت‌ها می‌توانند بهترین فضا و بستر را برای کارکنان فراهم کنند و شاید یکی از دلایلی که باعث می‌شود این مهارت در اولویت قرار گیرد به دلیل نقش مهم انگیزه است؛ چراکه با بالا بودن انگیزه در هر کاری، روند اجرای آن کار نیز به‌طور مناسبی پیش خواهد رفت. می‌توان گفت انگیزه، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمانی است و داشتن انگیزه در محیط کار؛ به معنای تمایل فرد برای رسیدن به اهداف سازمانی است (بیک‌زاده، فردی‌آذر و فتاحی بنابی، ۱۳۸۹).

در این پژوهش منظور از مهارت‌های سازمانی توجه و اهمیت دادن به آموزش مدیران هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای در رابطه با توانمند کردنشان است تحلیل یافته‌های بخش کمی نشان داد این مهارت در بین مهارت‌های پنج‌گانه در رتبه دوم قرار دارد و خرده مؤلفه آموزش از بیشترین اهمیت برخوردار است. آموزش همواره به‌عنوان وسیله‌ای مطمئن در جهت بهبود کیفیت عملکرد و حل مشکلات مدیریت مدنظر قرار می‌گیرد و فقدان آن نیز

یکی از مسائل اساسی و حاد هر سازمان را تشکیل می‌دهد و باعث رکود سازمان می‌شود. آموزش یک وظیفه اساسی در سازمان‌ها و یک فرآیند مداوم و همیشگی است. سومین رتبه مربوط به مهارت‌های تخصصی شد، مهارت‌های تخصصی عبارت است از مجموعه مهارت‌ها و توانمندی‌هایی که مدیران متناسب با وظیفه و نقش خود برخوردار بوده و حوزه‌های دانش، فناوری و نوآوری و تجربه را شامل می‌شود. تحلیل یافته‌های بخش کمی پژوهش نیز نشان از آن داشت که تجربه نسبت به دیگر خرده مؤلفه‌های مهارت‌های تخصصی از اهمیت بالاتری برخوردار بوده و طبق نتایج آزمون رتبه‌ای فریدمن در رتبه اول قرار گرفت. این نتایج اهمیت تجربه را در مهارت‌های تخصصی به‌عنوان عاملی مهم و تأثیرگذار در سازمان و کارکنان نشان می‌دهد. این یافته نیز با بعضی از پژوهش‌های صورت گرفته در زمینه مهارت‌های تخصصی کارکنان و مدیران سازمان‌ها همسو است؛ می‌توان گفت یکی از ابزار رسیدن به موفقیت در سازمان‌ها، توجه ویژه به منابع انسانی، سرمایه فکری و تجربیات کارکنان است، سازمان‌های موفق با الگوگیری از این مسئله به دنبال افزایش بهره‌وری و راندمان کاری خود هستند، در این راستا مکتوب کردن، افکار، دیدگاه‌ها، تجارب و آموخته‌ها و اندوخته‌های تجربی و علمی مدیران و کارکنان فعال در سازمان گامی جهت افزایش بهره‌وری است.

مهارت‌های ارتباطی بعد از مهارت‌های اجرایی، سازمانی و تخصصی در رتبه چهارم قرار گرفت. مهارت‌های ارتباطی، فرایندی است که از طریق آن یک رهبر یا مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد. در این رویکرد، ساده‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است (پورظهیر و جهانیان، ۱۳۸۸). مهارت‌های ارتباطی در تمام سطوح سازمان حائز اهمیت هستند، چراکه تنها از طریق ارتباطات است که ما می‌توانیم اطلاعات موردنیاز در جهت تصمیم‌گیری‌های موفق برای سازمان خود را فراهم کنیم. تحلیل یافته‌های بخش کمی نیز نشان داد، خرده مؤلفه انعطاف‌پذیری در رتبه اول قرار داشت که نشان از اهمیت آن در توانمندی کارکنان و تأثیر مهم آن در سازمان دارد. این یافته با دیگر پژوهش‌های صورت گرفته نیز که انعطاف‌پذیری را از جمله مهارت‌های ارتباطی قلمداد کردند همسو است. برخی پژوهشگران انعطاف‌پذیری را برای متناسب شدن با محیط پرتلاطم کاری در جهت حفظ مزیت رقابتی ضروری دانسته و آن را یکی از چالش‌های اساسی فراروی مدیران امروز می‌دانند (هاتوم و پتیگرو، ۲۰۰۶).

و در نهایت رتبه پنجم (آخر) به مهارت‌های فردی و قابلیت‌های ذهنی اختصاص یافت. اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) بر این عقیده بود که قابلیت‌ها و توانمندی‌های فردی به حالت‌های روانی اشاره دارد که فرد می‌تواند در رابطه با کار خود احساس کنترل داشته باشد و نیز این دیدگاه اشاره به این امر دارد که کارکنان در محیط کار خود از کنترل عقاید شخصی برخوردارند. قابلیت‌های ذهنی یا به تعبیری که بعضی پژوهشگران (اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ توماس و ولتهوس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰؛ صالح‌نیا، ۱۳۹۱) از آن به‌عنوان قابلیت‌های روان‌شناختی یاد می‌کنند، می‌تواند باعث شود که انجام کارها با کفایت لازم و آزادی عمل انجام گیرد و نوعی احساس باارزش بودن در کار حس شود؛ یافته‌های بخش کمی نیز نشان داد از بین خرده مؤلفه‌های مهارت‌های فردی؛ تفکر خلاق در رتبه اول قرار دارد که نشان از اهمیت بالای این مؤلفه در مدیران است. سازمان همواره نیازمند کارکنانی است که از قضاوت خوب درباره مسائل کاری برخوردارند و می‌دانند که چه زمانی و چگونه مهارت‌های تفکر را در محل کار خویش بکار گیرند؛ لذا برخورداری از تفکر خلاق در سازمان به افراد یاری می‌رساند تا کارکنانی آگاه و مطلع باشند؛ بنابراین تفکر خلاقانه به‌عنوان یکی از مهارت‌های فردی در تعبیر و تفسیر، تجزیه و تحلیل، ارزیابی و نیز شناسایی پدیده‌های سازمانی منبعی نیرومند محسوب می‌شود.

برآیند یافته‌های این پژوهش را می‌توان این‌گونه توضیح داد که پنج مهارت به دست آمده در این پژوهش همگی از مهارت‌های ضروری و کلیدی جهت توانمندسازی مدیران محسوب می‌شوند. عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران به نهادهای آموزشی‌ای مثل سازمان فنی و حرفه‌ای این امکان را خواهد داد که به شیوه‌ای خلاق و نوآور عمل کرده و برنامه‌های آموزشی و پرورشی را به‌گونه‌ای ارائه دهند که موقعیت خود را همواره در بهترین حالت حفظ کند. توجه و به‌کارگیری چنین عواملی باعث ایجاد رابطه‌ای منطقی بین عملکرد سازمان و مربیان از نظر دانشی، نگرشی و مهارتی می‌شود و ایجاد چنین کنش متقابلی، تفاهم و نهایتاً تعهد را ایجاد خواهد کرد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش تحلیل داده‌های کیفی مبتنی بر پارادایم تفسیری بود که ممکن است در بخش تحلیل داده‌های کیفی ذهنیت پژوهشگر در نحوه استخراج مؤلفه‌ها تأثیرگذار بوده باشد و همچنین می‌توان به فراهم نبودن شرایط برای برگزاری مصاحبه‌های جمعی به‌صورت گروه‌های کانونی برای گردآوری داده‌های دقیق‌تر اشاره

1. Spreitzer, G. M.

2. Thomas, K., & Velthouse, B.

کرد. همچنین با توجه به اینکه در این پژوهش، مهارت‌های اجرایی، سازمانی، تخصصی، ارتباطی و فردی و قابلیت‌های ذهنی، به ترتیب اولویت اول تا پنجم را به خود اختصاص داده‌اند، بنابراین پیشنهاد می‌شود؛ این مهارت‌ها به ترتیب اولویت و اهمیت در طرح‌های اجرایی و آموزشی جهت توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف مورد توجه قرار گیرد و با توجه به رابطه معنادار به دست آمده بین انگیزه و روند اجرایی کارکنان و مدیران در این پژوهش و پژوهش‌های گذشته، راهکارها و روش‌های افزایش انگیزه در دستور کار سازمان‌ها قرار گیرد تا مهارت‌های اجرایی که به عنوان اولویت توانمندسازی مدیران شناسایی شد به حداکثر برسد.

### منابع

- احمدی، پ.، صفری کهره، م. و نعمتی، س. (۱۳۹۰). مدیریت توانمندسازی کارکنان، چاپ دوم. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اسکندری، م. (۱۳۸۱). طراحی و تبیین الگوی توانمندسازی مدیران «بررسی موردی مدیران کاروان‌های حج جمهوری اسلامی ایران» سازمان حج و زیارت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- اکرامی، ح. (۱۳۸۰). بررسی میزان کارایی بیرونی هنرستان‌های فنی و حرفه‌ای و دبیرستان‌های کاردانش استان گلستان، فارغ‌التحصیلان ۱۳۷۶ تا ۱۳۷۸، گزارش تحقیق سازمان آموزش و پرورش استان گلستان.
- بختیاری، ح. و احمدی مقدم، ا. (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۵(۱)، ۳۹-۵۳.
- بیک‌زاده، ج.، فردی آذر، ع. و فتحی بنابی، ر. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه (۸) عملیات انتقال گاز، فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴(۱۲)، ۳۳-۶۴.
- پورظهیر، ع. و جهانیان، ر. (۱۳۸۸). بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور. مجله پژوهش‌های مدیریت، ۲۰(۸۳)، ۱۲۱-۱۳۶.
- جلالی، ر.، الوانی، م.، حسن پور، ا. و محب زادگان، ی. (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی. فصلنامه علمی پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۱، ۱۴-۲۹. سرایی، ح. (۱۳۹۳). مقدمه‌ای در نمونه‌گیری در تحقیق. تهران: سمت.

- صالح‌نیا، م. (۱۳۹۱). بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر بهره‌ری آنها. *فصلنامه روان‌شناختی تحلیلی شناختی*، ۳(۱۲)، ۶۵-۷۶.
- محمدزاده، ب. و بافنده‌زند، ع. (۱۳۹۸). شناسایی عوامل مؤثر بر کاهش کارآموزان آموزشگاه‌های فنی و حرفه‌ای آزاد. *فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی*، ۱۳(۴۴)، ۱۰۳-۱۱۷.
- منوریان، ع. و نیازی، ح. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. تهران: *سومین کنفرانس توسعه منابع انسانی*.
- موسوی، م. و آقابابایی، ز. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تکنیک‌های خود‌انگیزی بر موفقیت شغلی (مورد مطالعه: کارکنان شبکه بهداشت و درمان شهرستان لردگان). تربت‌حیدریه: *سومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد*، دانشگاه تربت‌حیدریه.
- نویدی، ا. و برزگر، م. (۱۳۹۱). ارزشیابی دوره‌های کاردانی آموزش فنی و حرفه‌ای. *فصلنامه نوآوری‌های آموزش*، ۴۲، ۱۶۲-۱۶۸.

## References

- Ahmadi, P., Safari Kahre, M., & Nemati, Q. (2011). *Empowering Personnel Management* (Second Edition). Tehran: Office of Cultural Research. [In Persian]
- Akrami, h. (2001). Evaluation of External Performance of Vocational Technical and Vocational High Schools in Golestan Province, Graduates from 1997 to 1999, *Research Report of Golestan Province Education Organization*. [In Persian]
- Bakhtiari, H., & Ahmadi Moghadam, A. (2010). The Role of Management Strategies in Empowering Managers. *Journal of Forensic Management Studies*, 5 (1), 39-53. [In Persian]
- Beikzadeh, J., Fardari Azar, A., & Fathi Bonabi, R. (2010). Investigating Factors Affecting Regional Organizational Learning in Gas Transmission Operations. *Management and Human Resources in the Petroleum Industry*; 4 (12), 33-64. [In Persian]
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2017). Determinants of turnover intention of social workers: Effects of emotional labor and organizational trust. *Public Personnel Management*, 46(1), 41-65.
- Chun-Fang, C & SooCheong (Shawn), J. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
- Deuling, J. K., & Burns, L. (2017). Perfectionism and work-family conflict: Self-esteem and self-efficacy as mediator. *Personality and Individual Differences*, 116, 326-330.
- Eskandari, M. (2002). *Designing and Explaining the Empowerment Model for Managers "A Case Study of Hajj Caravan Managers of the Islamic Republic of Iran"* Ministry of Hajj Organization. Master Thesis (MA), University of Tehran. [In Persian]
- Hatum, A., & Pettigrew, A. M. (2006). Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. *British journal of management*, 17(2), 115-137.
- Hoefer, R. (2003). Administrative skills and degrees: The "best place" debate rages on. *Administration in Social Work*, 27(1), 25-46.
- Huggins, K. A., White, D. W., & Stahl, J. (2016). Antecedents to sales force job motivation and performance: The critical role of emotional intelligence and

- affect-based trust in retailing managers. *International Journal of Sales, Retailing & Marketing*, 6, 27-37.
- Jalali, R., Alvani, M., Hassanpur, A., & Mohebzadegan, Y. (2017). Identifying and modeling the factors affecting the empowerment of marine managers. *Marine Science Education Research Quarterly*, 8, 14-29. [In Persian]
- Lin, H., & Rababah, N. (2014). CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *The Leadership Quarterly*, 25 (2), 943-957.
- Minghat, A. D. & Yasin, R. M. (2010). A sustainable framework for technical and vocational education in Malaysia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9:1233- 1237.
- Mitchell., K. J. (2016). *Employee Empowerment for a Multigenerational Workforce : An Integrative and Dynamic Model*. Fielding Graduate University.
- Mohammadzadeh, B., & Bafandeh, A. (2019). Identifying the factors affecting the reduction of apprenticeships in vocational and freelance schools. *Journal of Research in Educational Systems*, 13 (44), 103-117. [In Persian]
- Monavarian, A., & Neyazi, H. (2006). *Factors affecting the empowerment of management and planning staff*. Tehran: Third Conference on Human Resources Development. [In Persian]
- Moreno-Luzon, M. D., Chams-Anturi, O., & Escorcia-Caballero, J. P. (2018). *Organizational Legitimacy and Stakeholder Trust in the Organization: A Feed-Forward Relationship*. In *Organizational Legitimacy*. Springer, Cham.
- Mousavi, M., & Aghababai, Z. (2016). *The Effect of Self Motivational Techniques on Job Success (Case Study: Health Network Staff in Lordegan, Torbat Heydariyeh*. Third International Conference on Management and Economics, Torbat Heydariyeh University. [In Persian]
- Navidi, A., & Barzegar, M. (2012). Evaluation of Technical Vocational Training Courses. *Journal of Training Innovations*, 42, 186-162. [In Persian]
- Purzahir, A., & Jhanyan, R. (2009). Investigating Dimensions of Empowering Educational Managers to Provide Appropriate Framework for School Managers in Iran. *Journal of Management Research*, 20(83), 136-121. [In Persian]
- Salehnia, M. (2012). The effect of employees' cognitive empowerment on their productivity. *Journal of Cognitive Analytical Psychology*, 3 (12); 76-65. [In Persian]
- Sarai, H. (2014). *Introduction to Sampling in Research*. Tehran: Samt Publications. [In Persian]
- Spreitzer, G. M. (1995). 'Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurements and Validation'. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442 - 1465.
- Terblanche, L. S. & Borchers, M. (2018) Managing workplace violence in a public hospital: A South African case study, *Journal of Workplace Behavioral Health*, 33:2, 116-134, DOI: 10.1080/15555240.2018.1464931
- Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretative' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-810.
- UNESCO International Institute for Educational Planning (2008) Capacity development in educational planning and management for achieving EFA. Preparation of a UNESCO policy paper- An overview of provisional findings. IIEP-UNESCO.