

دانشگاه فرهنگیان
دوفصلنامه علمی - ترویجی
راهبردهای نوین تربیت معلمان
سال ششم، شماره دهم، پاییز و زمستان ۱۳۹۹

مدل‌یابی توانمندسازی معلمان با سرمایه روان‌شناختی، مدیریت دانش و نقش میانجی کیفیت زندگی کاری

حبیبه نجفی^۱

چکیده

زمینه: توانمندسازی منابع انسانی فرایند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و ازمیان‌بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می‌شود. هدف: این پژوهش با هدف بررسی رابطه مدیریت دانش و سرمایه روان‌شناختی با توانمندسازی معلمان با میانجی‌گری کیفیت زندگی کاری انجام گرفته است. روش‌شناسی: پژوهش به روش هم‌بستگی و از نوع مدل معادلات ساختاری و از جنبه هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه معلمان مقطع متوسطه تبریز به تعداد ۷۴۷۲ نفر در ۱۳۹۵ ش است. تعداد نمونه با توجه به جدول کرجسی - مورگان ۳۳۵ نفر برآورد شد. روش نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای سه‌مرحله‌ای انجام گرفت. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسش‌نامه استاندارد «سرمایه روان‌شناختی لوتانز (۲۰۰۲)، توانمندسازی مارتین و همکاران (۲۰۰۱)، مدیریت دانش نیومن و کنراد (۱۹۹۹) و کیفیت زندگی کاری ایلگان و همکاران (۲۰۱۴)» است که روایی و پایایی آن‌ها بررسی و تأیید شد. داده‌ها به کمک نرم‌افزار Amos ۲۴

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۹/۱۲

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۴/۱۶

۱. دکترای تخصصی مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

h_najafi@uma.ac.ir

تجزیه و تحلیل شد. یافته‌ها: نتایج یافته‌ها نشان داد که سرمایه روان‌شناختی با کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 7,786, p < 0,01$)، مدیریت دانش با کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 7,603, p < 0,01$)، مدیریت دانش با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 6,137, p < 0,01$)، کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 7,422, p < 0,01$) و سرمایه روان‌شناختی با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 5,589, p < 0,01$) و نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز حاکی از برازش مناسب مدل پژوهش است ($CFI = 0,96, RMSEA = 0,03, X^2 = 8257,99, df = 5531, p < 0,01$) = نتیجه‌گیری: با توجه به نتایج یافته‌ها، در بررسی اثر مستقیم، از بین سه متغیر، مدیریت دانش بیشترین اثر را بر توانمندسازی معلمان داشته است؛ بنابراین مسئولان نظام آموزشی باید راهکارهای خلق و توسعه دانش و به‌کارگیری آن را در اولویت برنامه‌های خود قرار دهند.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، کیفیت زندگی کاری، مدیریت دانش، سرمایه روان‌شناختی، معلم.

مقدمه

امروزه، نقش و اهمیت منابع انسانی بر هیچ‌کس پوشیده نیست. از بین عوامل تولید (زمین، نیروی انسانی، فناوری و سرمایه) با ارزش‌ترین و نادرترین عامل، نیروی انسانی است (سهای^۱، ۲۰۰۵). اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیش‌تاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی سازمان را تشکیل می‌دهد. نظام آموزشی مؤثر با ارتقای سطح مهارت‌های کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می‌شود. اگر نظام آموزشی کارآمد نباشد و متناسب با نیازهای زمان و کسب‌وکار ایجاد نشده باشد، عملاً تلاش‌های فرد در دیگر سازمان‌ها نیز نتیجه مطلوبی به دست نخواهد داد. یک راه برای افزایش کارآمدی نظام آموزشی،

توانمندسازی مدیران و کارکنان و سایر افراد ذی‌ربط است (مهدی‌پور، ۱۳۹۱). واقعیت این است که اگر در سازمان‌ها از وجود انسان‌های خلاق، دانش‌گر، فرصت‌شناس و تبیین‌گر مسائل بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. دنیای امروزی، عصر تغییر و جهانی‌شدن است. در دوره جهانی‌شدن، توانمندسازی منابع انسانی، امری ضروری برای موفقیت و بقای سازمان است (انگوری^۱، ۲۰۰۹). توانمندسازی منابع انسانی فرایند افزایش حس خودکارآمدی در میان اعضای سازمان از طریق شناخت خود و ازمیان‌بردن عواملی است که سبب ضعف قدرت می‌شود و با فرهنگ توانمندسازی توسعه می‌یابد (یانگ^۲، ۲۰۱۰). امروزه یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها به‌طور اعم و سازمان آموزش و پرورش به‌طور اخص، استفاده کافی نکردن از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت بالقوه سرمایه انسانی است. سازمان‌های آموزشی به‌منظور دستیابی به اثربخشی و بهره‌وری بالاتر، چاره‌ای جز فراهم‌کردن شرایط لازم برای استفاده بهینه از سرمایه انسانی ندارند. در سازمان آموزش و پرورش معلمان جزو نیروی انسانی هستند که توجه به توانمندی آن‌ها حیاتی است؛ بنابراین از جمله روش‌هایی که صاحب‌نظران مدیریت برای تحقق این هدف توصیه می‌کنند، توانمندسازی معلمان است (یزدان‌آبادی و نوشته‌ور، ۱۳۹۰). توانمندسازی معلم به‌عنوان فرصتی برای مسئولیت‌پذیری، آزادی عمل، حق انتخاب و مشارکت آن‌ها در تصمیم‌گیری‌ها در مدرسه تعریف می‌شود. شورت^۳ (۲۰۱۱) اظهار می‌کند: معلمان زمانی باور می‌کنند توانمندی بیشتری دارند که فرصت‌هایی برای رشد و توسعه حرفه‌ای، یادگیری مداوم و گسترش مهارت‌هایی برای زندگی کاری برایشان فراهم شود و بتوانند در موضوعاتی که مرتبط به خودشان است، تصمیم بگیرند و احترام و تحسین حرفه‌ای از همکاران خود دریافت دارند که در نتیجه بتوانند در مدرسه مؤثرتر عمل کنند (هانیس^۴، ۲۰۰۴). کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی قادر خواهند بود سازمان را از بحران نجات دهند و با ایجاد فرصت‌های طلایی در

-
1. Ongori
 2. Yang
 3. Short
 4. Hanys

کسب و کار، تعهد و وفاداری خود را به سازمان نشان دهند. توانمندسازی کارکنان برای تغییر و ثبات که ویژگی اصلی محیط کسب و کار امروزی است، ضروری به نظر می‌رسد و به‌عنوان سازوکاری جدید، ایشان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها از مقاومت و انعطاف‌پذیری بیشتری برخوردار باشند (منون^۱، ۲۰۰۱)؛ بنابراین توانمندسازی موضوع مهمی است که هم‌اکنون در بسیاری از سازمان‌های دولتی و خصوصی به آن توجه کرده‌اند. این امر در سازمان‌های آموزشی به‌ویژه آموزش و پرورش و مدیریت آن از اهمیت بیشتری برخوردار و از برنامه‌های دولت است و در دستور کار قانون مدیریت خدمات کشوری قرار گرفته است (نجفی و ملکی، ۱۳۹۱). سازمان آموزش و پرورش به‌عنوان سازمانی مهم در اجرای رسالت خطیر تعلیم و تربیت، سازمانی است که بررسی توانمندسازی منابع انسانی در آن ضروری و بااهمیت است؛ چراکه کشور ما نیز، مانند بسیاری از کشورهای جهان، دوران جدیدی از روابط مدیریت و منابع انسانی را طی می‌کند؛ بنابراین تواناسازی فناوری مؤثری است که برای مدیران مدارس امکان بهره‌برداری از تجربیات، دانایی و مهارت همه افراد سازمان را فراهم می‌کند و برای کارکنان فرصت می‌آفریند و برای سازمان مزیت راهبردی ایجاد می‌کند (ملهم^۲، ۲۰۰۴). تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌هایی که توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته‌اند، به مزایای متعددی از جمله افزایش سطح عملکرد، بهره‌وری، رضایت‌مندی، احساس مثبت، احساس تعهد و تعلق، خودمدیریتی، دانش شغلی و مهارت کارکنان و افزایش سطح رضایت‌مندی ارباب‌رجوع دست یافته‌اند (رابینز^۳ و همکاران، ۲۰۰۲). به عقیده شن، توانمندسازی روحیه معلمان را افزایش می‌دهد و به تناسب آن دانش‌آموزان انگیزه بیشتری به دست می‌آورند و به دستاوردهای بهتری در آینده می‌رسند. رفتار مدیران عنصری مهم و مرکزی در فرایند توانمندسازی است (راٹوب، روبرت^۴، ۲۰۱۰). مطالعات مدیریت نشان می‌دهد که کارآمدی توانمندسازی در آموزش و پرورش، سطوح رضایت شغلی و

-
1. Menon
 2. Melhem
 3. Robbins
 4. Raub- Robert

عملکرد کارکنان را افزایش می‌دهد و موجب تشویق نوآوری در مدارس می‌شود. (فرنندز و مولدوگزیو^۱، ۲۰۱۱). سازمان‌های موفق در دنیا گزارش کرده‌اند که از طریق به‌کاربردن برنامه‌های توانمندسازی توانسته‌اند بهره‌وری خود را ارتقا دهند؛ زیرا توانمندسازی از طریق تقسیم قدرت مدیریت با کارکنان، باعث اصلاح عملکرد کارکنان و در نتیجه ارتقای بهره‌وری سازمان می‌شود (لیو، چيو، فلوز^۲، ۲۰۰۷). بررسی‌های صورت‌گرفته نشان می‌دهد که مهم‌ترین آسیب‌های نظام آموزش و پرورش، کم‌توجهی به قلمرو حرفه‌ای و بی‌توجهی به تواناسازی کارکنان است. با توجه به اهمیت توانمندی معلمان که وظیفه خطیر تعلیم و تربیت آینده‌سازان کشور را بر دوش دارند و کمی تحقیقات انجام‌شده درباره توانمندسازی معلمان، انجام تحقیقی با عنوان مدل‌یابی توانمندسازی معلمان با سرمایه روان‌شناختی، مدیریت دانش و نقش میانجی کیفیت زندگی کاری برای ارائه مدلی از توانمندسازی معلمان در دنیای رقابتی امروزی ضروری به نظر می‌رسد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مطابق یافته‌های محققان، عوامل زیادی می‌توانند توانمندسازی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند. امروزه این موضوع که آیا توانمندسازی با ویژگی‌های شخصیتی افراد پیش‌بینی می‌شود یا نه، توجه بسیاری از صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است؛ به‌ویژه نکته مهم این است که مشخص کنیم افراد با داشتن چه ویژگی‌های شخصیتی، زمینه بیشتری برای توانمندشدن خواهند داشت. در این زمینه بنا به نظریه لوتانز^۳ (۲۰۰۷)، می‌توان از مفهوم سرمایه روان‌شناختی یاد کرد که ریشه در نهضت روان‌شناسی مثبت‌گرا دارد (فروهر، ۱۳۹۰). سرمایه روان‌شناختی را می‌توان به‌عنوان حس یا دیدگاه فرد درباره توانایی خودش در استفاده موفقیت‌آمیز از سرمایه مالی، انسانی و اجتماعی که با خود دارد، تلقی نمود (ونهوون^۴، ۲۰۰۸). سلینگمن^۵

1. Fernandez, Moldogaziev
2. Liu, Chiu, Fellows
3. Luthans
4. Veenhoven
5. Seligman

(۲۰۰۰)، معتقد است که سرمایه روان‌شناختی جنبه‌های مثبت زندگی آدمی را در بر می‌گیرد. او معتقد است که سرمایه انسانی و اجتماعی به‌آسانی مشهود و آشکار است و می‌توان آن را به‌سادگی اندازه‌گیری و کنترل کرد؛ درحالی‌که سرمایه روان‌شناختی بیشتر بالقوه است و اندازه‌گیری و توسعه آن دشوار است. کار^۱ (۲۰۰۴) معتقد است که هدف اصلی از به‌کارگیری سرمایه روان‌شناختی در سازمان، افزایش رفاه کارکنان است. به‌عبارت‌دیگر هدف اصلی روان‌شناسی مثبت، درک و تسهیل شادی و بهزیستی است. توجه به نقاط مثبت و خوبی‌های رفتار آدمی در سازمان می‌تواند منشأ اثرات مثبت و بهره‌وری و بهزیستی کارکنان باشد (الوانی، ۲۰۱۲). بررسی ادبیات نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی با نتایجی مانند تعهد، توانمندی، عملکرد، رضایت شغلی و شادی در کار مرتبط است (سینها^۲، ۲۰۰۲). رفتار سازمانی مثبت‌گرا همانند روان‌شناسی مثبت‌گرا ادعا نمی‌کند که به دستاورد جدیدی در ارتباط با مثبت‌گرایی رسیده است؛ بلکه بر نیاز به تمرکز بیشتر بر نظریه‌پردازی، پژوهش و کاربرد مؤثر حالات، صفات و رفتارهای مثبت کارکنان در محیط کار اشاره دارد (باکر و شافلی^۳، ۲۰۰۸). تحقیقات نشان می‌دهد که تغییر موضوع از علوم محض سازمانی به سمت توجه به ویژگی‌های مثبت افراد می‌تواند باعث اثربخشی سیاست‌ها و رویه‌های مدیریتی و بهبود سلامت روحی و جسمی کارکنان سازمان شود (لوتانز و همکاران، ۲۰۱۰). آوی^۴ و همکاران در ۲۰۱۰ م با تأکید بر تحقیقات انجام‌شده خاطر نشان ساخته‌اند که سرمایه روان‌شناختی ارزش افزوده بیشتر و درخور ملاحظه‌تری برای نتایج مطلوب سازمانی نسبت به ویژگی‌های جمعیت شناختی، ویژگی‌های خود ارزیابی و ابعاد شخصیتی فرد دارد. همیلسکی^۵ در ۲۰۰۷ م در پژوهشی تحت عنوان «بررسی رابطه بین سرمایه روان‌شناختی کارآفرینان و بهروزی» نشان داد که توسعه سرمایه روان‌شناختی در میان کارآفرینان ممکن است به آن‌ها در ایجاد مقاومت در مقابل دامنه وسیعی از محرک‌های روان‌شناختی تنش‌زایی که ممکن است به‌طور ذاتی در طول رهبری

-
1. Carr
 2. Sinha
 3. Bakker, Schaufeli
 4. Avey
 5. Hmieleski

مخاطرات جدیدشان رخ دهد، کمک کند. نتایج پژوهش سیلوا^۱ در ۲۰۱۰م نشان داد که سرمایه روان‌شناختی امکان موفقیت کارآفرینانه را در مواجهه با دوران رکود افزایش می‌دهد و کسانی که در دوران پیش از رکود از سطح سرمایه روان‌شناختی پذیرفته‌شده‌ای برخوردار بودند، توانمندی بیشتری برای سازگاری و غلبه بر شرایط جدید دارند. نتایج پژوهش‌های لوتانز در ۲۰۰۲م نشان داده است که سرمایه روان‌شناختی در فرایندی تعاملی و ارزشیابانه به زندگی فرد معنا می‌بخشد و به تلاش فرد برای تغییر در موقعیت‌های فشارزا تداوم می‌دهد. او را برای ورود به صحنه عمل آماده می‌کند و مقاومت و سرسختی‌اش در تحقق اهداف را تضمین می‌کند و موجب توانمندی وی می‌شود. معلمان نیز از این امر مستثنی نیستند و با افزایش مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی در آن‌ها می‌توان توانمندی‌شان را بهبود بخشید تا در عرصه تعلیم و تربیت بهتر و مؤثرتر عمل کنند. ضرورت توجه به مفاهیم روان‌شناسی مثبت‌گرا برای افزایش توانمندی کارکنان در این تحقیق به این دلیل است که روان‌شناسی مثبت‌گرا به‌عنوان تلاشی برای بررسی توانمندسازی انسان، بستری برای مطالعه درباره بهزیستی و شادمانی در حوزه‌های مختلف آموزشی، بهداشتی، درمانی و دانشگاهی شده است. از جمله مفاهیم مهم روان‌شناسی مثبت‌گرا، سرمایه روان‌شناختی است که امروزه به‌عنوان منبعی رقابتی برای کسب مزیت در بین سازمان‌ها به آن توجه می‌کنند (پناهی، ۱۳۹۲). اگرچه امروزه به سرمایه روان‌شناختی اغلب بی‌توجهی شده است، این که چه کسی هستیم، به همان اندازه چه چیزی می‌دانم و چه کسانی را می‌شناسم اهمیت دارد (انویک^۲، ۲۰۰۵). شهیدی و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیقات خود که بر روی ۴۳۶ نفر از اعضای هیئت‌علمی انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که خودکارآمدی، یکی از مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی، با ضریب ۴۲٪ به‌طور مستقیم و مثبت رابطه معناداری با کیفیت تدریس اعضای هیئت‌علمی دارد و سبب ارتقای عملکرد آن‌ها می‌شود.

از سوی دیگر، روند توسعه انسانی در سازمان‌ها می‌تواند در ارتباط تنگاتنگی با نیاز

سازمان به دانش صورت پذیرد. لی^۱ و همکاران (۲۰۰۲) معتقدند که مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهاست که داده‌ها و اطلاعات موجود در سازمان را به دانشی ارزشمند تبدیل می‌کند و این فرایندها شامل خلق، کسب، تسهیم، به‌کارگیری و درونی‌سازی دانش‌اند. مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان تسهیل‌کننده‌ای در توانمندسازی باشد و کیفیت نیروی انسانی را با ایجاد، تسهیل و به‌اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در میان کارکنان بهبود بخشد (امیرخانی، ۲۰۱۲). مولهوترا^۲ در ۲۰۰۴ م نشان داد که مدیریت دانش انجام‌دادن کارهای درست به‌جای درست‌انجام‌دادن کارهاست. تأکید روی اثربخشی است، نه کارایی. وجود کارایی بدون اثربخشی به شکست سازمان منجر می‌شود. محمدی (۲۰۰۶) در تحقیق خود به این نتیجه رسید که افرادی که احساس شایستگی می‌کنند، در کارشان احساس تأثیرگذاری بیشتری دارند و نسبت به افرادی که احساس شایستگی نمی‌کنند، ممکن است دانششان را بیشتر به‌اشتراک بگذارند. چنین افرادی ممکن است دانش بیشتر را تولید نمایند. آن‌ها تلاش می‌کنند تا به اطلاعات بیشتری دسترسی پیدا کنند و نسبت به افرادی که احساس شایستگی نمی‌کنند، از دانش به‌دست‌آمده بیشتر استفاده کنند. نتایج حاصل از تحقیقات محمدی نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان به‌صورت گسترده‌ای آن‌ها را به سمت فعالیت‌های مدیریت دانش سوق می‌دهد. یافته‌های تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای حفظ نیروی انسانی پرورش‌یافته و توانمند نیازمند محیطی مناسب و برخوردار از مطلوبیت فیزیکی و روانی هستند و برای سازماندهی چنین محیطی نیز به کارکنان توانمند نیاز خواهند داشت. بنابراین مفهوم کیفیت زندگی کاری برای ایجاد چنین مطلوبیت فیزیکی و روانی در محیط کار در دهه‌های اخیر مطرح شده است (طالب‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱ ش). مروری بر ادبیات موجود نشان می‌دهد که تعریف معمول و

3. Lee

2. Malhotra

پذیرفته شده‌ای برای کیفیت زندگی کاری وجود ندارد و متغیرهای مختلفی از قبیل خط‌مشی سازمانی، سبک‌های رهبری، روش‌ها و عملیات بر نگرش کارکنان از کیفیت زندگی کاری تأثیر می‌گذارند (لویس^۱ و همکاران، ۲۰۰۷). رابینز کیفیت زندگی کاری را بدین صورت تعریف می‌کند: فرایندی که سازمان به نیازهای کارکنان از طریق توسعه یک مکانیزم پاسخ می‌دهد تا به آن‌ها اجازه دهد در کل تصمیماتی که در زندگی کاری‌شان تعیین‌کننده هستند، مشارکت کنند (خردمند و همکاران ۲۰۱۰، به نقل از میرکمالی و نارنجی ثانی، ۲۰۱۱). بر اساس تحقیقات سیرگی^۲ و همکاران در ۲۰۰۱ م، کیفیت زندگی کاری به صورت رضایت کارکنان از نیازهای گوناگونی که از منابع فعالیت‌ها و نتایجی که از مشارکت در محیط کاری ناشی می‌شود، تعریف می‌شود. نارضایتی کارکنان از کیفیت زندگی کاری مشکلی است که به همه کارکنان صرف نظر از مقام و مرتبه سازمانی آسیب می‌رساند (مرتضوی و همکاران، ۲۰۱۲). مدل‌های بسیاری از کیفیت زندگی کاری ارائه شده است که نشان‌دهنده چندبعدی بودن کیفیت زندگی کاری است. ایلگان^۳ و همکاران در طرح تحقیقی‌شان مدلی برای کیفیت زندگی کاری پیشنهاد کرده‌اند که مخصوص معلمان طراحی شده است. این مدل در ایران تاکنون در پژوهشی استفاده نشده است. آن‌ها اجزای کیفیت زندگی کاری را در پنج بعد تعریف کرده‌اند که عبارت‌اند از فرصت در کار^۴، دستمزد عادلانه و مزایا^۵، محیط کار سالم^۶، روابط با همکاران^۷، حمایت سازمانی و توسعه حرفه‌ای^۸ (ایلگان و همکاران، ۲۰۱۴). تحقیقات لی و یو^۹ در

-
1. Lewis
 2. Sirgy
 3. Ilgan
 4. Job Opportunities
 5. Fair Pay and Benefits
 6. Healthy Work Environment
 7. Relationships with Colleagues
 8. Organizational Support and Professional Development
 9. Li and Yeo

در ۲۰۱۰م نشان داد که حوزه کیفیت زندگی کاری نه تنها بر زندگی شغلی کارمندان، بلکه بر زندگی خارج از محیط کارشان مثل خانواده، اوقات فراغت و نیازهای اجتماعی آنها نیز تأثیرگذار است. وقتی نیازهای کارمندان تأمین نمی‌شود، آنها احتمالاً فشارهای زندگی را تجربه خواهند کرد که ممکن است بر نتایج عملکرد کاری آنها اثر منفی داشته باشد. تحقیقات زیادی از جمله: طالب‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱)، دعایی و همکاران (۱۳۹۳)، نایاک^۱ و همکاران (۲۰۱۴) نشان دادند که بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. درحالی‌که در گذشته تأکید فقط بر زندگی شخصی (خارج از محیط کار) بود. امروزه کیفیت زندگی کاری به‌عنوان یک موضوع اجتماعی مهم در جهان مدیریت مطرح شده است (میرکمالی و نارنجی ثانی، ۲۰۱۱). یافته‌های مطالعاتی نشان می‌دهد که اجرای برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در سازمان موجب کاهش میزان شکایات کارکنان، کاهش نرخ غیبت از کار، افزایش نگرش مثبت و بهبود کارایی و بهره‌وری کارکنان و افزایش مشارکت آنها در برنامه‌های نظام پیشنهادها بوده است (دعایی و همکاران، ۱۳۹۳). علاوه بر این، تحقیقات نشان می‌دهد که سرمایه روان‌شناختی و مدیریت دانش بر کیفیت زندگی کاری تأثیر دارد. تحقیقات یانگ در ۲۰۰۷م نشان داده است که بین مدیریت دانش و کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین بر اساس تحقیقات آوی و همکاران (۲۰۱۰)، بین سرمایه روان‌شناختی و بهزیستی و رفاه کاری کارکنان و کیفیت زندگی کاری آنها رابطه مثبت وجود دارد. در نتیجه باتوجه به اهمیت توانمندسازی معلمان در سازمان آموزش و پرورش که اجرای مسئولیت خطیر تعلیم و تربیت را بر عهده دارند و اشاره به اهمیت توجه به سرمایه روان‌شناختی، مدیریت دانش و کیفیت زندگی کاری (باتوجه به یافته‌های محققان و نظریه‌ها) به‌عنوان ابعاد مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، انجام تحقیقی درباره ارتباط این متغیرها و تأثیر آنها بر توانمندسازی

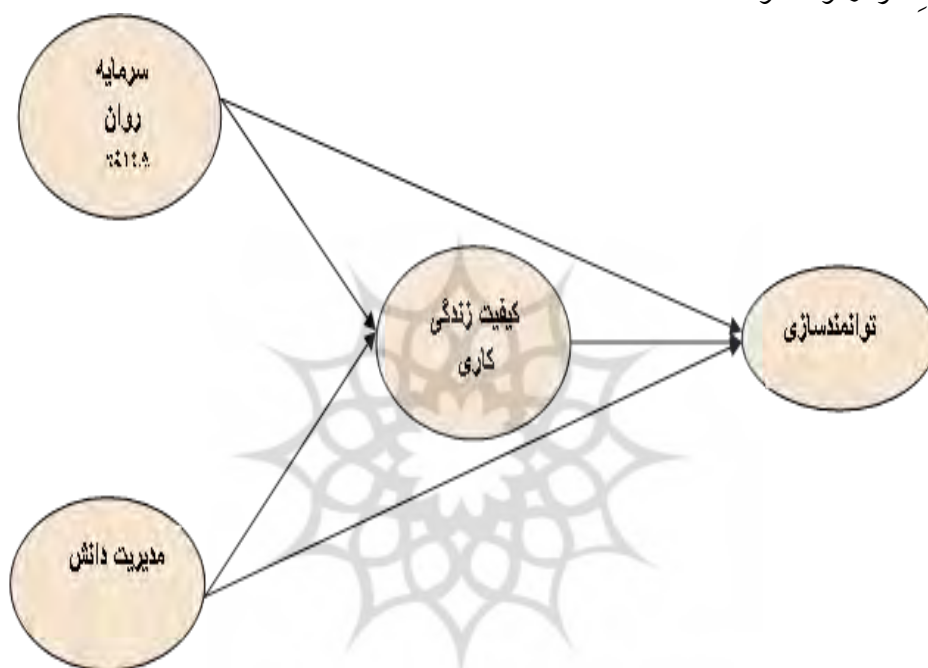
معلمان و ارائه مدلی از آن‌ها در دنیای رقابتی امروزی ضروری به نظر می‌رسد.

جدول ۱. پیشینه و تحقیقات انجام‌یافته درباره فرضیه‌های پژوهش

نتیجه فرضیه	سطح معناداری	محققان	فرضیه
تأیید	$p < 0,05$	جاندانی و همکاران (۱۳۹۴ ش)، چان ^۱ (۲۰۰۸)، مارگولیس و مک‌کیب ^۲ (۲۰۱۰)، باندورا و لاک ^۳ (۲۰۰۳).	بین سرمایه روان‌شناختی و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
تأیید	$p < 0,05$	معصومی و همکاران (۲۰۱۴)، شهلائی باقری و همکاران (۱۳۹۰ ش)، یانگ (۲۰۰۷)، قاسمی و همکاران (۱۳۸۹ ش).	بین کیفیت زندگی کاری و مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
تأیید	$p < 0,05$	رضایی بادافشانی و همکاران (۱۳۹۴ ش)، عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۳ ش)، ویجی ^۴ (۲۰۱۵)، کماتی و همکاران (۲۰۱۵).	بین سرمایه روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
تأیید	$p < 0,05$	رحیمی‌کیا و همکاران (۱۳۹۳ ش)، فروغی‌نیا و همکاران (۱۳۹۱ ش)، قلاوندی و امراهی (۱۳۹۱ ش)، بختیاری و همکاران (۱۳۹۲ ش).	بین کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
تأیید	$p < 0,05$	قلعه‌ای و سعیدخانی (۱۳۹۴ ش)، جاویدی و اکبرزاده (۱۳۹۴ ش)، گلرد و کرمی (۱۳۹۲ ش)، خان‌شریفیان و همکاران (۲۰۱۵).	بین مدیریت دانش و توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

1. Chan
2. Margolis, McCabe
3. Bandura ; Locke
4. Wageeh

باتوجه به یافته‌های فوق، سرمایه روان‌شناختی، مدیریت دانش و کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی کارکنان مرتبطاند؛ اما تقریباً تحقیقی رابطه این متغیرها و تعامل آن‌ها را در سازمان‌ها به‌خصوص سازمان آموزش و پرورش و در بین معلمان بررسی نکرده است. بر اساس یافته‌های محققان و روابط موجود بین متغیرهای مطرح شده، فرضیه‌ها و مدل مفروض زیر طراحی شده است که برازش آن با داده‌های گردآوری شده از نمونه موردنظر آزمون خواهد شد.



شکل (۱): مدل مفهومی تحقیق

- مدیریت دانش بر توانمندسازی معلمان اثر مستقیم دارد.
- سرمایه روان‌شناختی بر توانمندسازی معلمان اثر مستقیم دارد.
- مدیریت دانش از طریق کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی معلمان اثر غیرمستقیم دارد.
- سرمایه روان‌شناختی از طریق کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی معلمان اثر غیرمستقیم دارد.
- داده‌های جمع‌آوری شده، مدل مفروض را برازش می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش، همبستگی و از نوع مدل معادلات ساختاری و از جنبه هدف، جزو پژوهش‌های کاربردی است. برای برازش مدل از شاخص‌های برازندگی مانند شاخص χ^2 ، χ^2/df ، $AGFI$ (بین ۰/۹ تا ۱)، ریشه میانگین خطای مجدورات تقریب (RMSEA) کمتر از ۰/۶، برازش مقایسه‌ای (CFI) بین ۰/۹ تا ۱ استفاده خواهد شد. جامعه آماری کلیه معلمان مقطع متوسطه تبریز که در پنج ناحیه در سال تحصیلی ۹۵-۱۳۹۴ به صورت رسمی یا پیمانی مشغول به خدمت بوده‌اند را در بر می‌گیرد. تعداد کل جامعه ۷۴۷۲ و تعداد نمونه با توجه به جدول کرجسی- مورگان ۳۳۵ نفر است. نمونه‌گیری به صورت تصادفی خوشه‌ای سه مرحله‌ای انجام شد. در مرحله اول از بین ۵ ناحیه، نواحی ۴ و ۵ و ۳ به صورت تصادفی انتخاب شدند. در مرحله دوم، به صورت تصادفی از بین ۱۵ مدرسه، ۸ مدرسه انتخاب شدند (۳ مدرسه از ناحیه سه، ۳ مدرسه از ناحیه چهار و ۲ مدرسه از ناحیه پنج). در مرحله سوم با توجه به نسبت هر کدام از مدارس تعداد ۳۴۰ نمونه به صورت تصادفی از معلمان زن و مرد هر مدرسه انتخاب شد.

ابزار گردآوری داده‌ها شامل چهار عدد پرسش‌نامه استاندارد به صورت زیر است:

* پرسش‌نامه توانمندسازی مارتین و همکاران (EQ) ۳۸ آیتمی. این پرسش‌نامه در ۶ بعد در مقیاس ۵ درجه‌ای طیف لیکرت به صورت (خیلی مخالف=۱، مخالف=۲، بی‌طرف=۳، موافق=۴ و خیلی موافق=۵) به منظور سنجش میزان توانمندسازی معلمان تنظیم شده است که ابعاد آن عبارت‌اند از: تصمیم‌گیری، رشد حرفه‌ای، موقعیت، اختیار، خودکارآمدی و تأثیر. این پرسش‌نامه در این پژوهش بومی‌سازی و بررسی و پس از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. از این پرسش‌نامه در ۲۰۰۴م بگلر و سومچ^۱ و در ۲۰۰۹م شارپ^۲ استفاده کرده‌اند و ضریب پایایی آن‌ها به وسیله ضریب آلفای کرونباخ به مقدار ۰/۸۴ گزارش شده که ضریب آلفای کرونباخ ابعاد آن در جدول زیر ارائه شده است:

1. Bogler and Somech
2. Sharp

پرسشنامه توانمندسازی معلمان	
ضریب پایایی	ابعاد
۰/۸۱	اختیار
۰/۸۶	موقعیت
۰/۸۲	تأثیر
۰/۸۴	خودکارآمدی
۰/۸۳	رشد حرفه‌ای
۰/۸۹	تصمیم‌گیری
میانگین کل: ۰/۸۴	

**** پرسش‌نامه کیفیت زندگی کاری ایلگان و همکاران (QWLQ) ۲۴ آیتمی:** این پرسش‌نامه با طیف ۵ گزینه‌ای به صورت (هرگز، کم، تاحدودی، زیاد و خیلی زیاد) به ترتیب با ارزش‌های (۱، ۲، ۳، ۴، ۵) نمره‌گذاری شده است که ابعاد آن عبارت‌اند از: دستمزد عادلانه و مزایا، محیط کاری سالم، روابط با همکاران، حمایت سازمانی و توسعه حرفه‌ای. این پرسش‌نامه در این پژوهش بومی‌سازی و بررسی و پس از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. مانجوا^۱ در ۲۰۱۴م، از این پرسش‌نامه در تحقیقی با عنوان «کیفیت زندگی کاری اداری شده توسط معلمان مدرسه» استفاده کرده است و ضریب آلفای کرونباخ آن را ۰/۹۲ گزارش کرده است. ایلگان^۲ و همکاران نیز در ۲۰۱۴م از این پرسش‌نامه استفاده و ضریب آلفای کرونباخ ابعاد آن را برآورد کرده‌اند که در جدول زیر ارائه شده است:

پرسش‌نامه کیفیت زندگی کاری معلمان	
ضریب پایایی	ابعاد
۰/۸۵	حمایت سازمانی و توسعه حرفه‌ای
۰/۶۶	روابط با همکاران
۰/۷۵	محیط کاری سالم
۰/۶۳	دستمزد عادلانه و مزایا
۰/۶۲	فرصت در کار

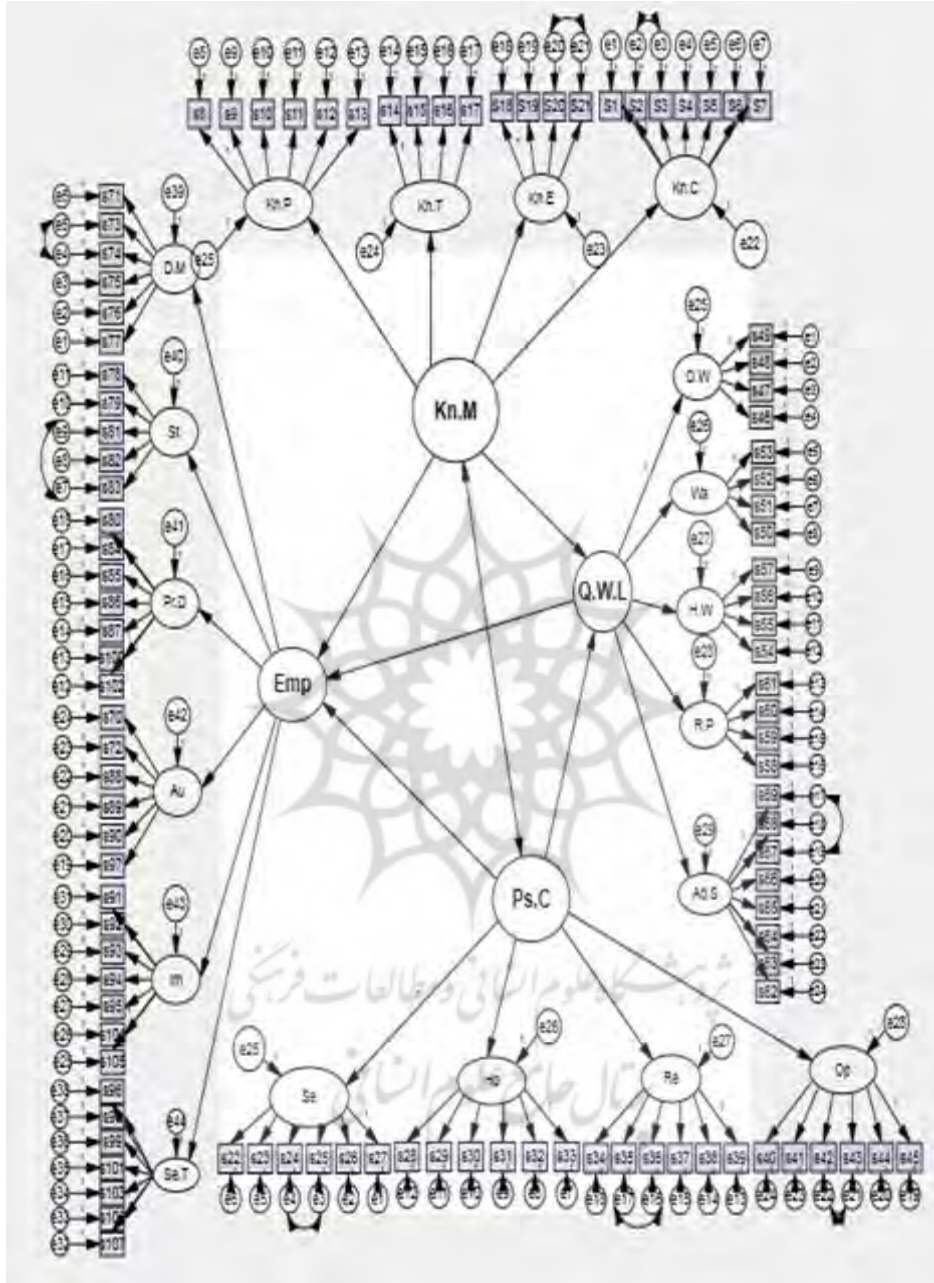
1. Manju
2. Ilgan

*** پرسش‌نامه سرمایه روان‌شناختی لوتانز و همکاران (PSCQ) ۲۴ آیتمی: لوتانز و همکاران پرسش‌نامه سرمایه روان‌شناختی را در مقیاس ۵ درجه‌ای لیکرت (به صورت خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد = ۵) به منظور تعیین میزان سرمایه روان‌شناختی کارکنان سازمان تهیه کردند که سوالات ۶-۱ خودکارآمدی، ۱۲-۷ امیدواری، ۱۸-۱۳ تاب‌آوری و ۲۴-۱۹ خوش‌بینی را می‌سنجد. فروهر در ۱۳۹۰ ش از این پرسش‌نامه استفاده و ضریب پایایی آن را ۰/۸۷ برآورد کرده است. رضایی جندانی نیز در ۱۳۹۴ ش از این پرسش‌نامه استفاده و پایایی آن را از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برآورد کرد که ضریب آلفای مؤلفه‌های آن در جدول زیر ارائه شده است:

پرسش‌نامه سرمایه روان‌شناختی	
ابعاد	پایایی
امیدواری	۰/۸۲
خودکارآمدی	۰/۷۸
تاب‌آوری	۰/۷۴
خوش‌بینی	۰/۸۳
میانگین کل: ۰/۸۷	

**** پرسش‌نامه مدیریت دانش نیومن و کنراد (KMQ) ۲۱ آیتمی: این پرسش‌نامه با طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (خیلی کم=۱ و خیلی زیاد = ۵) نمره‌گذاری شده است. شامل ۴ بعد است که سوالات ۷-۱ خلق دانش، سوالات ۱۳-۸ نگهداری دانش، سوالات ۱۷-۱۴ انتقال دانش و سوالات ۲۱-۱۸ به‌کارگیری دانش را می‌سنجد. مازیاری و همکارانش از این پرسش‌نامه در ۱۳۹۳ ش استفاده و پایایی آن را با ضریب آلفای کرونباخ با مقدار ۰/۹۶ برآورد و تأیید کرده‌اند. داده‌های به‌دست‌آمده از نمونه با استفاده از نرم افزار Amos ۲۴ تجزیه و تحلیل شد.

یافته‌های پژوهش



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

جدول (۱): شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی تحقیق

نتیجه	شاخص نیکویی برازش مشاهده شده	حدود شاخص برای برازش خوب	حدود شاخص برای برازش مورد قبول	نوع شاخص نیکویی برازش
برازش خوب	۸۲۵۷/۹۹ (۵۵۳۱)	نسبت آماره χ^2 به درجه آزادی ۳	نسبت آماره χ^2 به درجه آزادی کمتر از ۵	مقدار آماره (df) χ^2
برازش نامناسب	< ۰/۰۵			P-value آزمون χ^2
برازش خوب	۱/۴۹			نسبت آماره χ^2 به درجه آزادی
برازش خوب	۰/۰۳	کمتر از ۰/۰۵	کمتر از ۰/۰۸	RMSEA
برازش خوب	۱/۰۰	بیشتر از ۰/۱	بیشتر از ۰/۰۵	$P(RMSEA < .05)$
برازش خوب	۰/۹۶	بیشتر از ۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰	CFI
برازش خوب	۰/۹۶	بیشتر از ۰/۹۵	بیشتر از ۰/۹۰	NNFI
برازش خوب	۰/۸۵	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۵	GFI
برازش خوب	۰/۸۵	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۵	AGFI

با توجه به مقادیر مربوط به شاخص‌های نیکویی برازش، این مدل از لحاظ همه شاخص‌های نیکویی برازش و با توجه به داده‌های این پژوهش در سطح خوب و حداقل مقبولی قرار دارد. تنها شاخصی که نشان می‌دهد این مدل دارای برازش خوبی نیست، p-value آزمون کای دو است که دلیل آن می‌تواند حجم نمونه بالا باشد. در جدول (۲)، میزان اثرات مستقیم و معناداری آن‌ها برای هر یک از مسیرهای مستقیم مدل مفهومی تحقیق بررسی شده است.

جدول (۲): بررسی معناداری 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	۷/۷۸۶	۰/۰۹۴	۰/۵۵۷	۰/۷۳۳	س. روان‌شناختی	---	کیفیت.ز.ک
تأیید	<۰/۰۱	۷/۶۰۳	۰/۰۹	۰/۵۲۶	۰/۶۸۳	م. دانش	---	کیفیت.ز.ک
تأیید	<۰/۰۱	۶/۱۳۷	۰/۰۸۲	۰/۳۳۴	۰/۵۰۶	م. دانش	---	توانمندی
تأیید	<۰/۰۱	۷/۴۲۲	۰/۰۷۸	۰/۴۹۷	۰/۵۷۹	کیفیت.ز.ک	---	توانمندی
تأیید	<۰/۰۱	۵/۵۸۹	۰/۰۸۵	۰/۳۰۹	۰/۴۷۴	س. روان‌شناختی	---	توانمندی

با توجه به p-value حاصل از آزمون t برای معناداری هر یک از این مسیرها، اثرهای مربوط به این مسیرها معنادار است ($P < ۰/۰۱$). همچنین با توجه به مقدار اثر مستقیم این متغیرها (بارهای عاملی استاندارد) بر متغیر توانمندسازی متوجه می‌شویم که در بین سه متغیری که به‌طور مستقیم بر این متغیر اثر دارند، متغیر کیفیت زندگی کاری بیشترین اثر را بر متغیر توانمندسازی دارد. برای اینکه محقق بدانند در بین همه سازه‌های اگزوزنوس^۱ مدل مفهومی، کدام سازه اثر بیشتری بر متغیر توانمندسازی دارد، باید علاوه بر اثرات مستقیم و اثرات غیرمستقیم، اثر کل هر یک از متغیرها بر متغیر توانمندسازی را نیز بدانیم و همچنین آن‌ها را از لحاظ معناداری بررسی کنیم. برای این کار از روش برآورد بوت‌استرپ با ۵۰۰۰ تکرار در نرم‌افزار Amos استفاده و نتایج در جدول (۳) ارائه شده است.

1. Exogenous

جدول (۳): بررسی معنی داری ضرایب مسیر مربوط به اثرهای مستقیم با توجه به مدل

مفهومی

P-value	خطای استاندارد برآورد	برآورد بار عاملی استاندارد	اثر کل		
			توانمندی	---	م.دانش
<۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۵۹۵	توانمندی	---	م.دانش
<۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۴۹۷	توانمندی	---	کیفیت.ز.ک
<۰/۰۱	۰/۰۳	۰/۵۸۶	توانمندی	---	س.روان‌شناختی

آزمون بوت‌استرپ نشان می‌دهد که اثر کل سه سازه مدیریت دانش، کیفیت زندگی کاری و سرمایه روان‌شناختی بر سازه توانمندسازی معنادار است ($p < ۰/۰۱$) و در بین این سه متغیر سازه مدیریت دانش بزرگترین و بعد از آن به ترتیب سازه‌های سرمایه روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری بزرگترین اثرات معنادار را بر توانمندسازی دارند.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف بررسی رابطه مدیریت دانش و سرمایه روان‌شناختی با توانمندسازی معلمان با واسطه کیفیت زندگی کاری در معلمان تبریز در ۱۳۹۵ش انجام گرفته است. دلیل اصلی توجه به متغیر توانمندسازی به عنوان متغیر ملاک اصلی این پژوهش بدین سبب است که در ایران، به گمان برخی از صاحب‌نظران و کارشناسان، نظام آموزش و پرورش از کاهش کارایی و بهره‌وری رنج می‌برد و برنامه‌های توانمندسازی نظام‌مند کمتر به چشم می‌خورد؛ درحالی‌که توانمندسازی راهکاری مهم برای توسعه به‌منظور تطابق با روند تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان آموزش و پرورش است (صفری و همکاران، ۱۳۹۱) و 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 مسئول و حرفه‌ای است و برای دستیابی بدین منظور، معلمان نیازمند کسب توانمندی‌ها و صلاحیت‌ها در زمینه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، سیاسی فرهنگی و ... هستند. برای همین، پیامدهای بی‌توجهی به مفهوم توانمندی معلمان در زمینه‌های

مختلف با آسیب جدی به نظام آموزش و پرورش وارد می‌کند (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۲). از تجزیه و تحلیل داده‌ها و خروجی نرم‌افزار Amos نتایج زیر حاصل شده است:

سرمایه روان‌شناختی با کیفیت زندگی کاری معلمان رابطه مثبت و معناداری دارد (چان ۲۰۰۸)، مارگولیس و مک لیب (۲۰۱۰) و بندورا و لاک (۲۰۰۳) همسو است. به‌طور کلی لوتانز و همکاران (۲۰۰۷)، معتقدند که سرمایه روان‌شناختی که اشاره به جنبه‌های مثبت رفتار آدمی، خودکارآمدی، امیدواری، تاب‌آوری و خوش‌بینی، دارد، می‌تواند با دادن حس امید و خوش‌بین بودن به آینده و اعتماد و باور به توانایی‌های خود در انجام مسئولیت‌های کاری سبب بهبود زندگی کاری شود و نکته حائز اهمیت اینجاست که این سرمایه همچون سرمایه‌های دیگر مانند سرمایه انسانی و سرمایه اجتماعی می‌تواند مدیریت و سرمایه‌گذاری شود و برخلاف سرمایه‌های سنتی و دارایی‌های مشهود با سرمایه‌گذاری بسیار اندکی تحقق می‌یابد و می‌توان بدون هیچ سرمایه‌گذاری مادی و مالی با افزایش این سرمایه در کارکنان سبب بهبود وضعیت زندگی کاری آنان شد. همچنین نتایج نشان داد که مدیریت دانش با کیفیت زندگی کاری رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 7/603$; $p < 0/01$). نتایج این یافته با یافته‌های معصومی و همکاران (۲۰۱۴)، شهلایی باقری و همکاران (۱۳۹۰)، یانگ (۲۰۰۷)، قاسمی و همکاران (۱۳۸۹) همسو است. به‌طور کلی می‌توان گفت که رشد اطلاعات و دانش در سال‌های اخیر بسیار سریع و نمایی بوده است و از این منظر عصر حاضر را عصر انفجار اطلاعات نامیده‌اند؛ به‌طوری‌که ۸۰٪ یافته‌های فناوری و دانش و نیز ۹۰٪ تمام دانش‌ها 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 می‌شود. از سوی دیگر بسیاری از آن‌ها در کمتر از ۴ سال کهنه می‌شوند. دانش، برخلاف محصولات جدید، می‌تواند موجب مزیت پایدار شود. کارکردها و نتایج فوق‌العاده مدیریت دانش به‌ویژه در کشورهای پیشرفته مانند آمریکا این نکته را تبیین می‌کند که سازمان‌ها در جهت ارتقای کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی کارکنان که در نهایت به افزایش بهره‌وری خواهد انجامید، باید استفاده از مدیریت دانش را امری ضروری و بسیار مهم

تلقی کنند (حاجیان فرد و همکاران، ۱۳۹۲). همچنین نتایج نشان داد که مدیریت دانش با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 6/137; p < 0/01$). نتایج این یافته با یافته‌های قلعه‌ای و سعیدخانی (۱۳۹۴)، جاویدی و اکبرزاده (۱۳۹۴)، گلرد و کرمی (۱۳۹۲)، خان شریفیان و همکاران (۲۰۱۵) همسو است. نتایج دیگر نشان داد که کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 7/742; p < 0/01$). نتایج این یافته با یافته‌های رحیمی‌کیا و همکاران (۱۳۹۳)، فروغی‌نیا و همکاران (۱۳۹۱)، قلاوندی و امراهی (۱۳۹۱)، بختیاری و همکاران (۱۳۹۲) همسو است. بر اساس بالو و گودوین^۱ در ۲۰۰۷م، حمایت‌کردن از کیفیت زندگی کاری به سازمان‌ها کمک می‌کند که پایگاه سرمایه فکری را توسعه دهند که این کار به افزایش انگیزش کارکنان و در نهایت از طریق افزایش بهره‌وری به توانمندی آن‌ها می‌انجامد.

همچنین نتایج نشان داد که سرمایه روان‌شناختی با توانمندسازی رابطه مثبت و معناداری دارد ($t = 5/589; p < 0/01$). نتایج این بخش با نتایج یافته‌های رضایی بادافشانی و همکاران (۱۳۹۴)، عباس‌زاده و همکاران (۱۳۹۳)، ویجی^۲ (۲۰۱۵) و کمانی و همکاران (۲۰۱۵) همسو است. سرمایه روان‌شناختی با افزایش حس خودکارآمدی، امید، خوش‌بینی و تاب‌آوری در برابر مسائل و مشکلات سازمان به افزایش حس مؤثر بودن، معناداری شغل اختیار شده و در نهایت توانمند شدن و احساس قدرت افراد سازمان می‌انجامد. نتایج تحلیل عاملی تأییدی نیز حاکی از برازش مناسب مدل مفهومی پژوهش است ($CFI = 0/96; RMSEA = 0/03; X^2 = 8257/99; df = 5531; p < 0/01$). نتایج نشان داد که در اثر تعاملی، کیفیت زندگی کاری به دلیل تأثیر متغیرهای مدیریت دانش و توانمندسازی بر آن، مؤثرترین متغیر بر توانمندسازی است؛ اما در بررسی اثرهای مستقیم توسط آزمون بوت استرپ مشخص شد که از بین سه متغیر، متغیر مدیریت دانش تأثیرگذارترین متغیر بر توانمندسازی است ($t = 0/595; p < 0/01$) و بعد از آن متغیر سرمایه روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری قرار دارند.

-
1. Ballou and Godwin
 2. Wageeh

باتوجه به بحث یافته‌ها در بخش قبلی، اهمیت توانمندسازی معلمان در دنیای رقابتی امروزی مشخص می‌شود؛ اما متأسفانه مطابق تحقیقات در آموزش و پرورش (حاتمی، دستار، ۱۳۹۰)، مدیران مدارس از برنامه‌های توانمندسازی راضی نیستند. سؤال این است که چرا مدیران باتوجه به برنامه‌های توانمندسازی که اجرا می‌شود، نسبت به کار و سازمان بدبین هستند؟ یکی از دلایل اصلی این موضوع را باید در احساس بسیار اندک امنیت مدیران مدارس به خاطر تغییرات تکنولوژی و رقابت افراد و از همه مهم‌تر متعهد نبودن و التزام نداشتن آموزش و پرورش برای اجرای توانمندسازی واقعی کارکنان جستجو کرد. آموزش و پرورش می‌دهد، باید بتواند روحیه توانمندسازی را در روابط به کارکنان انتقال دهد. ضعف در انتقال این موضوع می‌تواند باعث بدبینی زیاد کارکنان و بیگانگی، کناره‌گیری و از میان رفتن روحیه مسئولیت‌پذیری در آن‌ها شود. همچنین مشخص شد که سرمایه روان‌شناختی و مدیریت دانش در یک اثر تعاملی می‌توانند سبب افزایش کیفیت زندگی کاری معلمان شوند که در نتیجه این امر، توانمندی در آن‌ها افزایش می‌یابد. در گذشته، زندگی به زندگی شخصی هر فرد اطلاق می‌شد که بیرون از سازمان و در چهارچوب شخصی و خانوادگی تعریف می‌شد؛ اما در دنیای متغیر امروزی، زندگی در سازمان نیز جزء محیط زندگی هر فرد محسوب می‌شود؛ بلکه شاید در آینده مهم‌تر از آن نیز باشد؛ چراکه با دادن انگیزه بیشتر سبب حس قدرت در فرد می‌شود. معلوم شد که متغیر مدیریت دانش به تنهایی خیلی مؤثرتر از بقیه متغیرها در افزایش توانمندی است؛ بدان سبب که عصر امروز عصر دانش و اطلاعات است و هر روز شاهد پیشرفت روزافزون در علم و دانش و اختراعات و اکتشافات هستیم. سازمان‌های یادگیرنده پیر سنجر که در دهه‌های اخیر مطرح شده است، گواه این موضوع می‌باشد. این پژوهش در سازمان آموزش و پرورش تبریز انجام گرفته است و در تعمیم نتایج آن به سازمان‌های دیگر باید احتیاط کرد. صداقت معلمان در پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه از محدودیت‌های اصلی پژوهش است.

در راستای نتایج یافته‌ها، پیشنهادهای زیر ارائه شده است:

- تبدیل مدرسه به سازمانی یادگیرنده و دانشی که در آن همه مسئول خلق دانش و خلاقیت و نوآوری باشند.

- اهمیت توجه مسئولان آموزشی به مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری در معلمان؛ مانند دستمزد و مزایا، محیط کاری سالم، روابط مطلوب با همکاران، حمایت سازمانی و ...
- اهمیت دادن و باور معلمان به توانایی‌ها و استعداد‌های خود در به عهده گرفتن مسئولیت خطیر و بزرگ تعلیم و تربیت.
- امیدوار بودن و خوش بین بودن معلمان به آینده سازمان آموزش و پرورش.
- انجام پژوهشی کیفی با روش آمیخته اکتشافی در راستای بررسی موانع توانمندسازی معلمان و طراحی پرسش نامه آن.
- مقایسه توانمندسازی معلمان در مدارس دولتی و غیرانتفاعی برای رسیدن به اهداف نقش زیرساخت‌های اجرایی و سیاسی در کشور.
- بررسی رابطه عواملی غیر از عوامل مطرح شده بر توانمندسازی معلمان.

تشکر و قدردانی

از کلیه معلمان و مدیران نواحی ۱ و ۲ و ۴ تبریز و سازمان آموزش و پرورش این نواحی و اداره آمار و اطلاعات که در انجام این پژوهش ما را یاری کرده‌اند، نهایت تشکر و قدردانی را می‌نمایم.

منابع

- ایزدی یزدان‌آبادی، ابراهیم و حمید نوشته‌ور. (۱۳۹۰). «ویژگی‌های شغلی دبیران و رابطه آن با توانمندسازی»، فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۲(۳): ۱۸۷-۱۶۷.
- بختیاری، لطف‌علی، محمدمهدی پرهیزگار و داریوش ورناصری قندعلی. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه توانمندسازی انگیزشی و کیفیت زندگی کاری در اداره کل نوسازی مدارس استان تهران»، پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام نور تهران.
- پناهی، ا. (۱۳۹۲). «رابطه بین کیفیت زندگی کاری و سرمایه روان‌شناختی بین اعضای هیئت علمی دانشگاه علوم پزشکی اصفهان». پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه اصفهان.

دعایی، حبیب‌الله، نورمحمد یعقوبی، زهرا فیروزبخت، محمد شیخه‌پور و زانیار شیخه‌پور. (۱۳۹۴). «توانمندسازی کارکنان به‌عنوان حلقه میانجی بین سرمایه فکری و کیفیت زندگی کاری»، *مجله مطالعات کمی در مدیریت*، (۲) ۵: ۱۰۴-۸۹.

حاتمی، سکینه و حسین دستار. (۱۳۹۰). «تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی»، *فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)*، (۱) ۴: ۵۳-۲۷.

حاجیان فرد، آرمان، عباس صالح اردستانی، علی‌رضا امیرکبیری (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بانک قوامین»، *دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی*، *دانشکده مدیریت گروه مدیریت دولتی*، پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، گرایش تکنیک‌ها و روش‌ها.

جاویدی، حجت‌الله و زهرا اکبرزاده. (۱۳۹۴). «نقش واسطه‌ای حمایت سازمانی ادراک‌شده در رابطه بین مدیریت دانش و توانمندسازی دبیران آموزش و پرورش ناحیه ۴ شیراز»، *پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد*، *دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی*، *دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرودشت*.

رحیمی کیا، امین و فاطمه میرعلی شرفی. (۱۳۹۳). «بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی اعضای هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد»، *پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد*، *دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی*، *دانشگاه آزاد اسلامی واحد خرم‌آباد*.

رضایی بادافشانی، فاطمه و مجتبی عرب‌نگار رحیمی. (۱۳۹۴). «نقش واسطه‌ای کیفیت زندگی کاری بین سرمایه روان‌شناختی و رضایت از زندگی»، *مجله علمی پژوهشی آموزش سلامت*، (۳) ۲: ۲۵-۱۸.

رضایی جاندانی، محبوبه، رضا هویدا و حسین سماواتیان. (۱۳۹۴). «پیش‌بینی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی با استفاده از مؤلفه‌های سرمایه روان‌شناختی در معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان»، *مجله دانش و پژوهش در روان‌شناسی کاربردی*، (۱۶) ۱: ۸۷-۷۸.

- سلیمانی، مهرناز، ناصره مولانا و گل‌بابا سعیدی. (۱۳۹۲). «بررسی رابطه بین عوامل مؤثر بر توانمندسازی معلمان زن و مرد مدارس ابتدایی شهر تهران از دیدگاه خود آن‌ها». پایان‌نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد، گروه علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- شهلائی باقری، جواد، زهرا سلمان، زهرا و محمدرضا اسداللهی. (۱۳۹۰). «بررسی رابطه مدیریت دانش و عملکرد شغلی دبیران تربیت بدنی شهرستان ملارد». پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبائی.
- شهیدی، نیما، پیروش جعفری، نادرقلی قورچیان و جواد بهبودیان. (۱۳۹۰). «رابطه بین خودکارآمدی و تعهد سازمانی با کیفیت تدریس اعضای هیئت علمی در منطقه یک دانشگاه آزاد اسلامی»، فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی مرودشت، (۳) ۴: ۴۴-۲۱.
- طالب‌نژاد، احمد، فریبا تابع بردبار و مهران صراف‌پور. (۱۳۹۱). «رابطه توانمندسازی روان‌شناختی با کیفیت زندگی کاری»، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت سرمایه انسانی، (۱) ۱: ۱۱۷-۹۳.
- فروغی‌نیا، محمدحسین، هادی پورشافعی، احمد خامسان و جعفر خوشبختی. (۱۳۹۱). «بررسی کیفیت زندگی کاری و تبیین نقش پیش‌بینی‌کننده مؤلفه‌های آن با توانمندسازی روان‌شناختی معلمان مدارس ابتدایی شهر بیرجند»، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالش‌ها و راهکارها.
- قاسمی، منوچهر، جواد رشمه و ناصر معماری. (۱۳۸۹). «بررسی رابطه ابعاد مدیریت دانش با کیفیت زندگی کاری اعضای هیئت علمی در منطقه ۸ دانشگاه آزاد اسلامی»، اولین همایش سراسری مدیریت دانش در سازمان‌های آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد محلات (اسفند ۱۳۸۹). ۲۸۱-۲۷۵.
- قلاوندی، حسن و اکبر امراهی. (۱۳۹۱). «بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و ابعاد شناختی توانمندسازی در دانشگاه با رویکرد اسلامی»، مجله مدیریت در دانشگاه اسلامی، (۳) ۱: ۴۶۴-۴۴۷.

قلعه‌ای، علی‌رضا و سعید سعیدخانی. (۱۳۹۴). «بررسی رابطه بین مدیریت دانش با نوآوری و توانمندسازی در بین کارکنان اداره کل آموزش و پرورش ارومیه». پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.

عباس‌زاده، حسن، آرشد محمودی و امیر نوری. (۱۳۹۳). «رفتار سازمانی مثبت‌گرا و تأثیر آن بر رابطه رفتار شهروندی و کیفیت زندگی کاری»، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، (۷۴) ۲۳: ۱۵۹-۱۳۷.

گلرد، پروانه و شهلا کرمی. (۱۳۹۲). «بررسی تأثیر مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان». پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.

مازیاری، محمد، میرمحمد کاشف و محسن عراقی. (۱۳۹۳). «رابطه مدیریت دانش و درگیری شغلی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان آذربایجان غربی»، مجله مطالعات مدیریت ورزشی، (۲۵) ۳: ۱۷۲-۱۵۹.

مهدی‌پور، فرهاد (۱۳۹۱). تأثیر آموزش بر توانمندسازی کارکنان، تهران. انتشارات آفتاب.

موغلی، علی‌رضا، اکبر حسن‌پور و محمد حسن‌پور. (۱۳۸۸). «بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده‌گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران»، نشریه مدیریت دولتی، (۲) ۳: ۳۴-۲۱.

محمدی، حسین (۱۳۸۸). «عوامل مؤثر در توانمندسازی منابع انسانی»، فصلنامه تعاون، ۲۰ (۱۱): ۱۹-۱.

نجفی، حبیبه و صادق ملکی آوارسین. (۱۳۹۱). «بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی مدیران مدارس»، پایان‌نامه جهت اخذ مدرک کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، رشته علوم تربیتی گرایش مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

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*, 31(2): 224-230.

- Alvani.S.M .(2012). Productivity based on positive organizational behavior; *Journal of Development Evolution management*, 8(1): 1-6.
- 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., 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.
- 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.
- 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.N.H .(2007). *Quality of 'Work Life*; Strategic Finance,89 (4): 409 (6).
- Bandura. A & Lock.E.A .(2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited; *Journal of Applied Psychology* ; 88 (1): 87-99.
- Barton.H .C & Barton. L .(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.
- Carr.A .(2004). Positive psychology: The science of happiness and human strengths, *Taylor & Francis*. 2 (4): 46-55.
- 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*, 45(3): 142–1448.
- Doll.W.J., Deng.X., & Metts.G.A .(2005). User empowerment in virtual knowledge work; Workshop: Papers The University of Toledo.

- Enwick R. B .(2005). Beyond Human and social Capital: The Importance of Positive Psychological Capital for Entrepreneurial Success. *The Entrepreneurial Executive*. 3 (10): 41-52.
- Ergeneli.A., Saglam.A., & Guler.M.S .(2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*; 60(4): 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.
- Greasley. K., & King. N (2005). Employee perceptions of empowerment. Emerald Group Publishing Limited; 27(4): 351-368.
- Hanys.D (2004). Assessing organizational readiness for e-learning:70 question to ask performance Improvement; 41(4): 8-13.
- Hmieleski. K.M .(2008).The Relationship between Entrepreneur Psychological Capital and Well- Being, *International Journal of Human Sciences*; 12(1): 120-129.
- Ilgan.A., Ata.A., Zepeda.S.J., & Ozu.C.O .(2014).Validity and reliability study of Quality of School Work Life (QSWL) scale; *International Journal of Human Sciences*; 11(2): 114-137.
- Kamani.S., Moezi.L., Namdari.K., & Beygom Moezi.S .(2015). The Impact Of Positive Psychological Capacities on Medicales Sciences Faculty Members' Work Life Quality; *Online International Journal*; 5 (1): 21-29.
- Khansharifan .A., Soleimanpour .M., & Askarzadeh.O.H .(2015). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Employee Empowerment (Case study: Education Organization of Bojnourd City); *Magnt Research Report*; 3 (2): 502-512.
- Lee .S .(2002). Representation of tacit knowledge in organization. Retrieved 26 July, 2009, from www.abla.edu.gr/ok/2002.
- Liu. AMM., Chiu.W.M., & Fellows.R .(2007). Enhanc-ing commitment through Work empowerment.Engineering; *Construction and Architectural Management*; 14 (6): 568-580.
- Lewis .D .(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.k .(2010). Quality of work life and career development: Perceptions of part – time MBA Students, *Employee Relations*; 33 (3): 201-220.
- Luthans.F .(2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*; 23 (6): 695-706.

- 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 Quarterly*, (21): 41-67.
- 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.
- Melhem. Y (2004). The antecedents of customer contact employees empowerment; *Employee Relation*; 26 (1): 72-93 .
- Menon .S.T .(2001). Employee Empowerment An Integrative Psychological Approach; *Applied Psychology*; An International Review; 50 (1): 153-180.
- Mirkamali.S. M., & Narenji.T . 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).
- 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.
- Nauman .Sh., Mansur. K., & Ehsan. N .(2010). Patterns of empowerment and leadership style in project environment. *International Journal of Project Management*, 28 (3): 638- 649.

- Nayak. T., Chandan.S.K., & Mohanty. P.K .(2014). Quality of Work Life plays the Mediating role in between Workplace Empowerment and Employee Commitment: A Study on Healthcare Employees of an Indian State. National Institute of Technology Rourkela -769008, (Odisha), India sahooc@ nitrkl.ac.in.
- 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.
- 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.
- Robbins .T.L., Crino.M.D., & Fredendall.L.D .(2002). An integrative model of the empowerment process, *Hu-man Resource management*; 12 (1): 419- 443 .
- Sahay.B.S .(2005). Multi Factors Productivity Measurement Model for Service Organization, *Internatinal Journal of Productivity and Performance Management*; 54(1): 7-22.
- 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.
- Sharp .D.C .(2014). A Study of The Relatinship Between Tehear 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.
- Shen .J .(2001). Teacher and principal empowerment: National, longitudinal and comparative perspectives; *Education*; 114(4): 488- 492.
- 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.
- Silva .A .(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.

- 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.
- 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.
- Yang .J .(2007). The impact f knowledge sharing on organizational learning and effectiveness; *journal of knowledge management*, kempston 2007; 11(2): 83- 95.
- Yang.S., & Choi .S .(2009). Employee Empowerment and Team Performance; *Team Performance Management*; 1(5): 289-301.

