

## شناسایی عوامل زمینه ای مؤثر بر توانمندسازی معلمان تربیت بدنی

حوریه شاهزاده تیمورلو<sup>۱</sup>، عباس خدایاری<sup>۲\*</sup>، مهوش نوربخش<sup>۳</sup>، ابراهیم علیدوست قهفرخی<sup>۴</sup>

ص.ص: ۱۵۷-۱۴۱

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۷/۰۹

تاریخ تصویب: ۱۳۹۹/۱۲/۱۴

### چکیده

هدف از این تحقیق شناسایی عوامل زمینه ای مؤثر بر توانمندسازی معلمان تربیت بدنی بود. تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر استراتژی توصیفی و به لحاظ شیوه گردآوری داده ها در زمره تحقیقات پیمایشی قرار دارد که به صورت میدانی به اجرا در آمده است. جامعه آماری، اساتید، خبرگان دانشگاهی و اجرایی آموزش و پرورش که به طور مستقیم و یا غیر مستقیم با مسائل تربیت بدنی در ارتباط بوده و در در زمینه مدیریت ورزش، درس تربیت بدنی و توانمندسازی، تخصص و اطلاعات منحصر به فرد داشتند و همچنین معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی می باشند نمونه آماری در بخش خبرگان به شیوه اشباع نظری و در بخش معلمان تربیت بدنی به صورت خوشه ای نسبی از مناطق و نواحی مختلف آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی با استفاده از جدول کرجسی و مورگان انتخاب شدند. از ابزار پرسشنامه و مصاحبه به منظور گرد آوری اطلاعات استفاده شده است. برای اطمینان از روایی محتوایی و سازه از نظر اساتید و خبرگان مدیریت ورزشی و تحلیل عاملی، پایایی از شاخص آلفای کرونباخ استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار Smart PLS و به روش مدل یابی معادله ساختاری انجام شده است. نتایج مدل یابی ساختاری ضمن برازش مدل نشان داد عوامل فرهنگی، ارتباطات، فناوری و عوامل اقتصادی از عوامل زمینه ای تأثیر گذار بر توانمندسازی معلمان تربیت بدنی هستند و فناوری و ارتباطات، بیشترین تأثیر را بر توانمند سازی معلمان تربیت بدنی دارد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش و پرورش، توانمند سازی، عوامل زمینه ای، معلمان تربیت بدنی

<sup>۱</sup> . دانشجوی دکتری گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. shahzadehh@gmail.com

<sup>۲</sup> . دانشیار گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. نویسنده مسئول: khodayariabas@yahoo.com

<sup>۳</sup> استاد گروه مدیریت ورزشی، واحد کرج، دانشگاه آزاد اسلامی، کرج، ایران. mahvashnoorbakhsh@yahoo.com

<sup>۴</sup> . دانشیار دانشکده تربیت بدنی دانشگاه تهران، تهران، ایران. e.alidoust@ut.ac.ir

---

## Identifying the Contextual Factors Influencing the Empowerment of Physical Education Teachers

---

Horiyeh SH. T<sup>1</sup>., Khodayari, A<sup>2</sup>.,\*, Mahvash, N<sup>3</sup>., Alidost Ghahfarghi<sup>4</sup>

The purpose of this study was to identifying the contextual factors influencing the empowerment of physical education teachers. The present study is practical in terms of intention, strategically descriptive and in terms of data collection method is a survey research that has been conducted in the field. Statistical community are professors, academics and education executives who were directly or indirectly related to physical education issues and had unique expertise and information in the field of sports management, physical education and empowerment courses. Also, physical education teachers of East Azerbaijan province are statistical samples, where in the section of experts were chosen with theoretical saturation method and in the section of physical education teachers, they were selected in the form of relative cluster from different regions and areas of East Azerbaijan province Education using Krejcie and Morgan table. Questionnaire and interview tools were used to collect information. Cronbach's alpha index was used to ensure the content and the structure validity of professors and experts in sports management and factor analysis. Data analysis was performed by using Smart PLS software and structural equation modeling method. The results of structural modeling while fitting the model showed that cultural factors, communication, technology and economic factors are the contextual factors affecting the empowerment of physical education teachers and among them, technology and communication have the greatest impact on the empowerment of physical education teachers.

**Keywords:** Education, Empowerment, Contextual factors, Physical Education Teachers

---

<sup>1</sup> . PhD student of Sport Management, College of Physical Education and Sport Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. shahzadehh@gmail.com

<sup>2</sup> . Associate Professor of Sport Management, College of Physical Education and Sport Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. Corresponding author:khodayariabas@yahoo.com

<sup>3</sup> . Professor of Sport Management, College of Physical Education and Sport Sciences, Karaj Branch, Islamic Azad University, Karaj, Iran. mahvashnoorbakhsh@yahoo.com

<sup>4</sup> . Associate Professor, Faculty of Physical Education, University of Tehran, Tehran, Iran. e.alidoust@ut.ac.ir

## مقدمه

نیروی انسانی مهم ترین و با ارزش ترین سرمایه و منبع سازمانی و تنها عنصر هماهنگ کننده ذی شعوری است که، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. می توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد، دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. توانمند سازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین انگیزش درونی شغل، به معنای آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بستر ها و به وجود آوردن فرصت ها برای شکوفایی استعداد ها، توانایی ها و شایستگی های افراد می باشد (حمیدی، ۱۳۹۴). توانمند سازی یکی از نوید بخش ترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوع روز دنیا بدل گشته است. اما علیرغم بحث های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است و هر چند توانمند سازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند (جمالی، ایران نژاد، جهانیان، ۱۳۹۲). توانمندسازی کارکنان به معنای به کارگیری مجموعه سیستم ها، روش ها و اقداماتی است که موجب توسعه قابلیت و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی و تحقق مطلوبیت های اساسی سازمان (چشم انداز، مأموریت، رسالت، هدف و جز آن) می شود (فرناندز و مولدوگازیه<sup>۱</sup>، ۲۰۱۳). پژوهشگران معتقدند توانمندسازی عملکرد شغلی را افزایش دهد و یک گزینه مدیریت استراتژیک است که می تواند کارکنان را به کار و فعالیت فراتر از حد معمول تشویق کند و توانایی آن ها را برای پاسخ سریع به خواسته های مشتری افزایش دهد. مهم تر از همه، توانمندسازی می تواند وابستگی کارکنان را به مشاغل خود افزایش دهد (چو، گاه، آدام و تان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶).

با بررسی نظریات و مدل های توانمندسازی از بابت منشأ ایجاد توانمندسازی می توان آن ها را در سه بعد فردی، سازمانی و زمینه ای دسته بندی کرد (شاهزاده، ۱۳۹۶). در توانمند سازی فردی بیشتر به نقش فرد و خصوصیات روان شناختی آن برای توانمند سازی اشاره شده است، ولی در توانمند سازی سازمانی ضمن پذیرفتن نقش و جایگاه اساسی فرد در توانمند سازی به وجود و مهیا بودن مؤلفه های سازمانی به عنوان بستر سازها یا عوامل ایجاد کننده توانمند سازی تأکید می شود (جزنی و رستمی، ۱۳۹۰). منظور از عوامل زمینه ای، تمام شرایط و عوامل محیطی و برون سازمانی است که محیط، روش ها و نظام های اصلی سازمان را تشکیل می دهند شاخه ی محیطی از جمله مهم ترین شاخه ها است که بقاء و رشد سازمان بدان وابسته است. وضعیت اجتماعی، سیاسی و اقتصادی جامعه، متغیرهای تکنولوژیکی، قوانین و مقررات کار، عرضه و تقاضای کار جزء مهم ترین متغیرهای زمینه ای تأثیرگذار بر سطح عملکرد فرد

<sup>1</sup> Fernandez & Moldogaziev

<sup>2</sup> Choi, Goh, Adam & Tan

هستند(بالدوین، بومر و رابین<sup>۱</sup>، ۱۳۹۱). عوامل زمینه ای که در محیط کاری هستند بر توانمند سازی افراد موثر هستند. شاخه ی زمینه ای از جمله مهم ترین شاخه ها است که بقاء و رشد سازمان بدان وابسته است. تغییرات فن آورانه ، رقبا، فضای درونی سازمان و محیط خانوادگی کارکنان از جمله عوامل زمینه ای محسوب می شوند (امیری، ۱۳۸۵). کارکنان در خلاء انجام وظیفه نمی کنند. آن ها نیاز به محیطی دارند که توانمند سازی را تشویق کند و عوامل موثر بر آن را در اختیارشان قرار دهد. کارکنان به توانمندی دست نخواهند یافت مگر آن که نیازهای اساسی شان در محیط کار ارضاء شود و فرهنگی وجود داشته باشد که به ارزش هایی چون اعتماد متقابل، مشارکت فراگیر، کارگروهی و ریسک پذیری بهاء دهند(نقی زاده، ۱۳۹۵).

با توجه به اهمیت نیروی انسانی در یک سازمان و نقش وی در رشد و تحقق اهداف سازمانی، پرداختن به مبحث توانمند سازی کارکنان یکی از مهم ترین دغدغه های مدیران امروزی است و در این بین، آموزش و پرورش به عنوان مرکز پرورش نیروی انسانی توانمند و متخصص از اهمیت بیشتری برخوردار است. سازمان های آموزشی به دلیل بر عهده گرفتن نقش های کلیدی و خطیر خود، در زمره حساس ترین و کلیدی ترین سازمان ها قرار دارند و لذا باید بیش از هر سازمان دیگری به دنبال ارتقاء مستمر سرمایه انسانی خویش باشند(ترک زاده و زینعلی، ۱۳۹۰). یکی از دغدغه های آموزش و پرورش در سال های اخیر، بحث نا کارآمدی در رسیدن به اهداف مورد نظر است، تا آن جا که اغلب مسئولان، لزوم تحول در این نظام را احساس نموده و درباره ی اشکال این تحول، طرح های مختلفی ارائه نموده اند. اگرچه این تحول در سطح کلان، نیازمند تغییرهای ساختاری در نظام اجتماعی می باشد، اما در سطح میانه، نقش معلمان در این تحول بسیار حائز اهمیت است، چرا که به نظر اغلب صاحب نظران و متفکران مسائل تربیتی، در بین تمام نیروهای اثر بخش یک سازمان آموزشی، معلمان، مهم ترین عامل مؤثر در جریان تعلیم و تربیت هستند. به طور مسلم کیفیت کار معلمان، نقش مهمی در رسیدن به اهداف مورد نظر آموزش و پرورش دارد(لهسایی ، زاهدی و نوروزی، ۱۳۸۷).

آموزش و پرورش با توجه به ماموریت اش، به معلمانی توانمند نیاز دارد و تحقق هدف های آن در نظام آموزشی در سطوح مختلف نیازمند معلمان توانا می باشد. تمامی معلمان باید دارای توانمندی و شایستگی لازم در حیطه مسئولیت های خود باشند تا وظایف محوله را در حد مطلوبی انجام دهند. امروزه آموزش و پرورش به افرادی نیازمند است که مشکل گشا و مبتکر باشند تا این که با به کارگیری توانایی های خود بتوانند موجبات بقای آن در محیط رقابتی را فراهم آورند. توانمند سازی معلمان در محیط های آموزشی باعث می شود که مدارس شایستگی های خود را توسعه دهند تا از این رشد خود و این که می توانند مشکلات شان را رفع نمایند، برای ادامه فعالیت های خود نیرو بگیرند(شاهزاده، ۱۳۹۶). مطالعات مدیریت نشان می دهد که کارآمدی توانمند سازی در آموزش و پرورش، سطوح رضایت شغلی

<sup>1</sup> Baldwin & Bommer & Rubin

و عملکرد کارکنان را افزایش داده و موجب تشویق نوآوری در مدارس می شود (چو و دیگران، ۲۰۱۶). توانمندسازی معلمان در آموزش و پرورش را نمی توان دست کم گرفت. توانمندسازی به عنوان صلاحیت معلمان در عهده گرفتن مسئولیت رشد و پیشرفت شخصی و شغلی و رفع مشکلات خود تعریف می شود (تیندوین<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). توانمند سازی معلمان، دامنه ای متفاوت از توانمند سازی سایر مشارکت کنندگان محیط آموزشی یا کارکنانی که خارج از بخش آموزش فعالیت می کنند، دارد و با توجه به میزان توانایی آنان برای مشارکت در فرایندهای تصمیم گیری مربوط به یادگیری و تدریس فراگیر مدرسه تعریف می شود. توانمندسازی معلمان از طریق استقلالی که در اختیار معلمان قرار می دهد و تأثیرات مثبتی که بر رضایت شغلی آن ها می گذارد، به پایداری پیشرفت حرفه ای معلمان کمک می کند. توانا سازی معلمان برای تصمیم گیری های خود در رابطه با فرآیند های تدریس باعث پیشرفت حرفه ای آن ها می شود (بالکار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

معلمان توانمند نه فقط از امکانات انجام دادن کارها برخوردارند، بلکه اندیشه آنان در مورد خود، با آنچه پیش از توانمند شدن داشته اند، متفاوت خواهد شد. آنان می توانند صلاحیت شان را با شیوه های نوین تدریس به کار گیرند. بدون تردید وجود توانمندی های قابل توجه در معلمان، تسهیل گر رسیدن به اهداف استراتژیک و نوید دهنده امکان حرکت آموزش و پرورش در مسیر تحول بنیادین آموزش و پرورش خواهد بود. در واقع بدون وجود این نقاط قوت، احتمال بهبود آموزش در جهت تحول، کم رنگ می شود. توانمند سازی معلمان تربیت بدنی موجب رشد و بالندگی آن ها و توسعه خدمات آموزشی آنها خواهد بود. در نتیجه می تواند به بهبود توانمندی های آموزشی و پژوهشی و فرهنگی آموزش و پرورش شود که رویکرد سند تحول بنیادین می باشد. توانمند سازی معلمان مدارس در جهت توسعه حرفه ای و پیشبرد اهداف آموزش و پرورش حایز اهمیت اساسی است و تحقق آن نیازمند برنامه ریزی هدفمند و تلاش های نهادینه شده است (شاهزاده، ۱۳۹۶). مطالعات انجام شده در در مورد توانمندسازی معلمان نشان می دهد که این برنامه کاربردی به پیشرفت حرفه ای معلمان، افزایش موفقیت دانش آموزان و همچنین پشتیبانی از توسعه مدرسه و منطقه آموزشی کمک می کند (بالکار، ۲۰۱۵).

حال با توجه به نقش توانمند سازی در بهبود عملکرد معلمان و در نتیجه سازمان آموزش و پرورش، محقق، توانمند سازی معلمان تربیت بدنی را یکی از اقدامات اساسی در رفع مشکلات و کمبود های تربیت بدنی آموزش و پرورش می داند و بر اساس این که آموزش و پرورش، سازمانی آموزشی و خدماتی می باشد، برخورداری از شایستگی های لازم جهت آموزش و یادگیری و انتقال مهارت های لازم به آینده سازان این مرز و بوم از اهمیت ویژه ای برخوردار است. به عبارت دیگر آموزش و پرورش باید معلمانی داشته باشد که شایستگی های لازم را در جهت رسیدن به اهداف و اجرای درست ماموریت های فعلی و

<sup>1</sup>Tindowen

<sup>2</sup>Balkar

آینده آن را در راستای سند تحول بنیادین آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران داشته باشند. تغییرات برنامه های آموزشی و درسی به تناسب تغییرات و پیشرفت های علمی و فناوری از یک طرف و اصلاحات و دگرگونی های نظام آموزشی به تبعیت از تغییرات سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی در سطح ملی و جهانی از طرف دیگر نیاز به توانمند سازی معلمان تربیت بدنی را برای نظام آموزشی ضروری ساخته است.

عوامل متعددی می تواند زمینه ساز توانمندی معلمان قرار گیرد. امروزه این موضوع که آیا عوامل زمینه ای بر توانمندسازی تأثیر دارند یا نه، توجه بسیاری از صاحب نظران را به خود جلب کرده است پژوهشگرانی همچون رابینز، کرینیو و فریدندال<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) معتقدند با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی و ساختار سازمانی می توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست پیدا کرد و هدف شان مشخص کردن چگونگی تأثیر عناصر زمینه ای در رفتار افراد بود. از نظر آنان گرایش ها و نگرش های درونی افراد بازتاب شرایط محیطی است. از نظر بالکار (۲۰۱۵) فرهنگ و جو مدرسه عامل تعیین کننده ای برای انجام توانمندسازی معلمان در مدارس است. فرهنگ مدرسه شامل عواملی مانند شرایط حمایتی، از نظر جسمی و روانی می باشد. بختیاری (۱۳۸۸) در الگوی توانمندسازی معنویت محور عوامل محیطی را شامل محیط حقوقی، محیط اقتصادی، محیط فرهنگی و محیط سیاسی - اجتماعی معرفی کرده است. حسن آبادی (۱۳۹۲) که بعد زمینه ای را فرهنگ سازمانی، فناوری، ارتباطات و منزلت اجتماعی معرفی کرده و ابراهیمی (۱۳۹۳) عوامل زمینه ای (محیطی) را در برگزیده مسایل مربوط به ویژگی های محیطی و شغلی معلمان مانند جو سازمان و نگرش همکاران و مسئولین در توانمند سازی مؤثر دانسته اند. یافته های تحقیقات دیلی، بیشاپ و ماسیود<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نشان می دهد آموزش و توانمند سازی محیطی برای مدیران و کارکنان شان مهم و مفید بود. اگرچه توانمند سازی به باورها و احساسات کارکنان و معلمان در مورد شغل و سازمان مربوط می شود، عوامل محیطی در باورهای افراد نقش اساسی دارند. علی محمدی، جباری و نیاز آذری (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان توانمندسازی حرفه ای معلمان در چشم انداز آینده و ارائه مدل به این نتیجه دست یافتند که محتوای برنامه درسی و آموزشی، سواد دیجیتال، اخلاق و بصیرت دینی، بهسازی کارورزی، ساختار سازمانی و مهارت های حرفه ای معلم از عوامل تأثیر گذار بر توانمندسازی معلمان هستند.

برای دستیابی به توانمندسازی باید عواملی که منجر به توانمند سازی می شوند، شناسایی گردد. البته این امر بسیار مشکل بوده و به شرایط محیطی و سازمانی بستگی دارد (بایرد، وانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). با توجه به موارد ذکر شده در ارتباط با اهمیت عوامل زمینه ای در توانمند سازی، شناسایی مولفه ها و عوامل زمینه

<sup>۱</sup> Robbins, Crino & Fredendall

<sup>۲</sup> Daily, Massoud & Bishop

<sup>۳</sup> Baird & Wang

ای تاثیر گذار بر توانمندسازی معلمان تربیت بدنی ضرورت پیدا می کند و لازم است چارچوب و الگویی مدون برای این کار داشته باشیم تا بتوانیم شایستگی حرفه ای و عملکرد آن ها را ارتقاء دهیم. نتایج این تحقیق با تقویت درک تأثیر عوامل زمینه ای در توانمندسازی معلمان تربیت بدنی، به توسعه ادبیات مربوط به توانمندسازی معلمان کمک کرده و همچنین بینش صحیح در سیاست گذاری برای مدیران آموزش و پرورش که به دنبال بهره وری و افزایش عملکرد معلمان تربیت بدنی هستند، ارائه می نماید. پژوهشگر تلاش دارد در این پژوهش عوامل زمینه ای مؤثر بر توانمندسازی معلمان تربیت بدنی را شناسایی کند. به بیان دیگر، مؤلفه های اصلی و اساسی زمینه ای توانمندسازی معلمان تربیت بدنی کدام اند؟ این عوامل چگونه تقویت می شوند؟ هر یک از این عوامل به چه میزان در فرایند توانمندسازی معلمان تربیت بدنی تاثیر دارند؟ آیا بین متغیرهای زمینه ای و توانمندسازی معلمان تربیت بدنی رابطه معنی داری وجود دارد؟

### روش شناسایی پژوهش

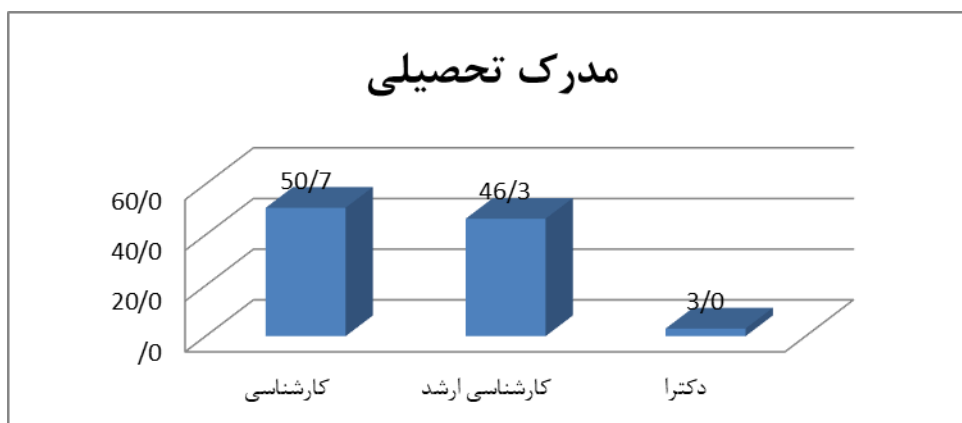
پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی، از نظر استراتژی توصیفی و به لحاظ شیوه گردآوری داده ها در زمره تحقیقات پیمایشی قرار دارد که به صورت میدانی به اجرا درآمده است. جامعه و نمونه آماری پژوهش حاضر از دو بخش تشکیل می شد. جامعه آماری بخش کیفی شامل صاحب نظران (خبرگان)، اساتید دانشگاهی و مدیران اجرایی وزارت آموزش و پرورش بوده که در زمینه مدیریت ورزش و معلمان تربیت بدنی و توانمندسازی دارای تخصص و اطلاعات منحصر به فرد بودند. از بین متخصصان با ویژگی های یاد شده ۱۵ نفر با روش نمونه گیری زنجیره ای انتخاب و با ابزار مصاحبه نیمه ساختار یافته نظرات آنان اخذ شد. جامعه آماری بخش کمی تحقیق، معلمان تربیت بدنی آموزش و پرورش استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۳۲۰ نفر بودند. آن ها به صورت خوشه ای نسبی از مناطق مختلف استان به تعداد ۳۰۰ نفر با استفاده از جدول کرجسی و مورگان انتخاب و با ابزار پرسشنامه نظرات آن ها در مورد عوامل شناسایی شده اخذ گردید. بدین صورت که جامعه آماری بر حسب تقسیم بندی اداره کل آموزش و پرورش استان به شش منطقه تقسیم و بر اساس نسبت معلمان تربیت بدنی حجم نمونه تعیین گردید. برای جمع آوری اطلاعات از روش کتابخانه ای با مراجعه به کتاب ها، رساله ها، مقالات فارسی ولاتین و پرسشنامه ای بر پایه ادبیات تحقیق، اهداف مورد نظر و دیدگاه های صاحب نظران و تجربه محقق، برای گردآوری داده های میدانی استفاده شده است که سوالاتی در خصوص مشخصات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان، همچنین ۱۳ گویه در مورد مولفه های مربوط توانمندسازی که از مطالعات اسنادی و کتابخانه ای و مصاحبه با خبرگان بدست آمده اند در نظر گرفته شده که در قالب ۵ ارزشی لیکرت تنظیم شده بود. جدول (۱) شاخص های روایی، پایایی را برای متغیرهای تحقیق نشان می دهد. با کمک شاخص میانگین واریانس استخراج شده مشخص شد تمام سازه های مورد مطالعه دارای میانگین واریانس استخراج شده بالاتر از ۰,۵ می باشند. شاخص های پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه استفاده می شوند تمامی این ضرایب بالاتر از ۰,۷ بود و نشان از پایا بودن ابزار اندازه گیری دارند برای

تجزیه و تحلیل داده ها از روش آماری توصیفی و استنباطی تحلیل عاملی و روش حداقل مربعات جزئی (PLS)<sup>۱</sup> با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده شده است.

جدول ۱- شاخص های روایی، پایایی

آلفا کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی	
۰/۸۵۱	۰/۷۶۵	۰/۶۳۱	توانمند سازی
۰/۸۸۳	۰/۹۰۳	۰/۶۲۵	عوامل زمینه ای
۰/۷۷۹	۰/۸۵۷	۰/۶۰۰	عوامل اقتصادی
۰/۷۴۵	۰/۸۴۱	۰/۵۷۶	عوامل فرهنگی
۰/۸۲۵	۰/۸۷۶	۰/۵۸۷	فناوری و ارتباطات

### یافته های تحقیق



شکل ۱- نمودار مربوط به فراوانی مدرک تحصیلی پاسخ دهندگان

با توجه به شکل (۱) مشاهده می شود که بیشترین درصد پاسخ دهندگان مدرک کارشناسی دارند.

جدول ۲ - توصیفی سوالات بعد زمینه ای

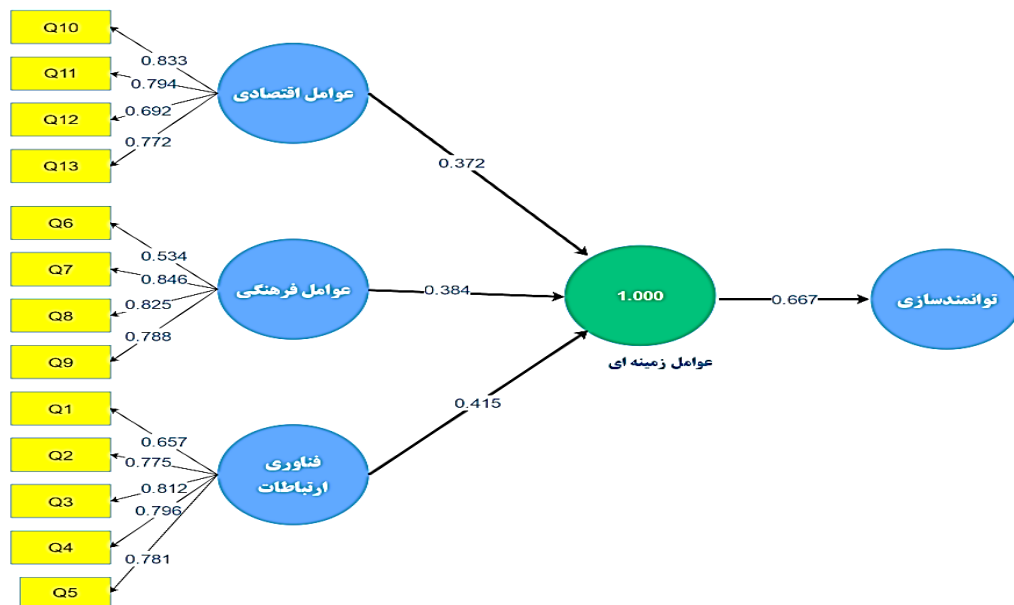
انحراف معیار	میانگین	شاخص	گویه	ابعاد
۰/۶۰۴	۴,۴۷	وجود زیر ساخت های نرم افزاری و سخت افزاری در مدارس	Q۱	فناوری ارتباطات
۰/۶۶۴	۴,۳۲	آشنایی با کاربرد انواع رسانه های آموزشی متناسب در مراحل مختلف فرایند تدریس و آموزش درس تربیت بدنی	Q۲	
۰/۶۳۵	۴,۴۷	بکارگیری فناوری های نوین آموزشی در جهت کیفیت بخشی به آموزش و فعالیت های ورزشی دانش آموزان	Q۳	
۰/۷۵۹	۴,۴۱	امکان ارتباط و دسترسی به منابع و یافته های ورزش دانش آموزی در کشورهای پیشرفته	Q۴	عوامل
۰/۶۷۵	۴,۵۵	امکان تعامل و تبادل اطلاعات با همکاران برون و درون سازمانی کشور در زمینه تربیت بدنی	Q۵	
۰/۷۸۵	۴,۴۰	باور به نقش معلمان تربیت بدنی در سلامت دانش آموزان	Q۶	

<sup>1</sup> Partial Least Squares

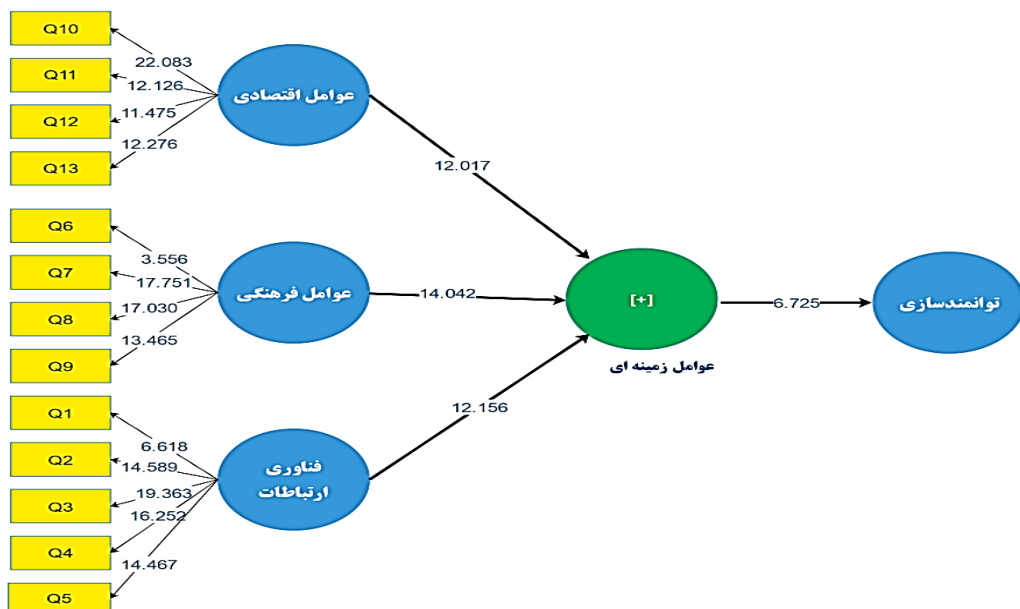


۰/۶۴۹	۴,۶۰	جایگاه مناسب درس تربیت بدنی در مدارس	Q۷	فرهنگی
۰/۶۳۱	۴,۴۹	رشد فرهنگ کار گروهی در مدرسه و اجتماع در زمینه تربیت بدنی	Q۸	
۰/۶۴۷	۴,۴۹	مشارکت والدین در جهت اجرای درس تربیت بدنی	Q۹	
۰/۶۹۱	۴,۴۸	حمایت های مالی مناسب از ایده های معلمان تربیت بدنی	Q۱۰	عوامل اقتصادی
۰/۷۱۳	۴,۵۵	بهره گیری از ظرفیت معلمان تربیت بدنی در زمینه کارآفرینی و درآمدزایی	Q۱۱	
۰/۵۴۲	۴,۶۵	سطح در آمد معلمان تربیت بدنی در مقایسه با سایر معلمان	Q۱۲	
۰/۶۴۹	۴,۵۶	خلق موقعیت برای سرمایه گزاران در بخش ورزش مدارس	Q۱۳	

با توجه به جدول (۲) سطح در آمد معلمان تربیت بدنی نسبت به سایر معلمان که مربوط به عوامل اقتصادی می باشد بیشترین میانگین و آشنایی با کاربرد انواع رسانه های آموزشی متناسب در مراحل مختلف فرایند تدریس و آموزش درس تربیت بدنی هست کمترین میانگین را دارند.



شکل ۲- مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۳ - مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value)

جدول ۳- ضرایب مسیر، آماره t و ضریب تعیین (متغیر وابسته: بعد زمینه ای)

متغیر مستقل	ضریب مسیر (β)	آماره t	R <sup>2</sup>
عوامل اقتصادی	۰/۳۷۲	۱۲/۰۱۷**	۱/۰۰۰
عوامل فرهنگی	۰/۳۸۴	۱۴/۰۴۲**	
فناوری ارتباطات	۰/۴۱۵	۱۲/۱۵۶**	

با مشاهده شکل ۲ و ۳ همچنین جدول ۳ می توان گفت که : با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۷۲ و همچنین آماره t به مقدار ۱۲/۰۱۷ می توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد عوامل اقتصادی بر بعد زمینه ای تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۸۴ و همچنین آماره t به مقدار ۱۴/۰۴۲ می توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد عوامل فرهنگی بر بعد زمینه ای تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به ضریب مسیر ۰/۴۱۵ و همچنین آماره t به مقدار ۱۲/۱۵۶ می توان گفت: در سطح اطمینان ۹۹ درصد فناوری ارتباطات بر بعد زمینه ای تاثیر مثبت و معناداری دارد.

مقدار ضریب تعیین چندگانه (R<sup>2</sup>) برابر ۱/۰۰۰ شده است. بر این اساس عوامل اقتصادی، فرهنگی و فناوری ارتباطات روی هم رفته توانسته اند ۱۰۰ درصد از تغییرات بعد زمینه ای را پیش بینی کنند.

## بحث و نتیجه گیری

نتایج تحقیق تأثیر عوامل زمینه ای بر توانمند سازی معلمان تربیت بدنی را تأیید می کند و لازم است با بهبود و توسعه بعد زمینه ای و مولفه های آن ، توانایی معلمان تربیت بدنی را افزایش داد. مولفه های تأثیر گذار بر عوامل زمینه ای شامل فناوری ارتباطات، عوامل فرهنگی و عوامل اقتصادی می باشد. با توجه به نتایج پژوهش عوامل فرهنگی ، فناوری ارتباطات و عوامل اقتصادی بر بعد زمینه ای توانمند سازی تأثیر دارند و این سه مولفه توانستند روی هم ۱۰۰ درصد از تغییرات بعد زمینه ای را پیش بینی کنند. با توجه به این که مقدار آماره T محاسبه شده از مقدار بحرانی آن (۱/۹۶) بیشتر است می توان گفت در سطح اطمینان ۹۹ درصد این عوامل بر بعد زمینه ای تأثیر مثبت و معنی دار دارد. با تحقیقات بالکار (۲۰۱۵) با موضوع عوامل فرهنگی مؤثر بر توانمند سازی معلمان، و حسن آبادی (۱۳۹۲) با عنوان الگوی راهبردی توانمندسازی کارکنان فنی به جا بوده ، همخوانی دارد. عوامل زمینه ای به عنوان بستر سازهای موفقیت های شغلی افراد ، بر توانمند سازی آن ها تأثیر دارند.

نتایج پژوهش نشان داد که عوامل فرهنگی بر توانمندسازی معلمان تربیت بدنی تأثیر معنادار مثبت دارند. در تحقیقات دلیلی و دیگران (۲۰۱۲)، حسن آبادی (۱۳۹۲) و علی محمدی و دیگران (۱۳۹۸) بر مولفه عوامل فرهنگی تأکید شده است. از نظر بالکار (۲۰۱۵) عوامل فرهنگی مدرسه از عوامل تأثیر گذار بر توانمندسازی معلمان می باشد. آن چه که به هر سازمانی هویت می بخشد سنت ها، ارزش ها و آداب و رسوم است. همچنین چیزهایی که عموم کارکنان آن را مهم می شمارند و الگوهای آشنای رفتار که با آن ها خو گرفته اند و در کل، احساس آسایش می کنند. نگاه به آینده بیشتر با هنجارهای فرهنگی ارزش ها و اعتقادات تعیین می شود. همان گونه که شخصیت دو نفر نمی تواند شبیه باشد فرهنگ دو سازمان هم یکی نیست. فرهنگ ابزار مناسبی برای تجزیه و تحلیل، فهم و پیش بینی تعهد، وفاداری، اثربخشی، خلاقیت و ابتکار کارکنان است (ایروانی، ۱۳۹۴).

در این تحقیق با توجه به نظر معلمان تربیت بدنی از بین عوامل فرهنگی، شاخص جایگاه مناسب درس تربیت بدنی در مدارس، با بار عاملی ۰/۸۴۶ ، آماره T (۱۷/۷۵۱) و میانگین ۴/۶۰ بیشترین تأثیر را دارد که نشان دهنده اهمیت و جایگاه ویژه معلمان تربیت بدنی و ورزش مدارس است و شاخص باور به نقش معلمان تربیت بدنی در سلامت دانش آموزان با بار عاملی ۰/۵۳۴ ، آماره T ۳/۵۵۶ و میانگین ۴/۴۰ کمترین تأثیر را دارد. از نظر تیسانگاریدو<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) جایگاه تربیت بدنی در مدارس تاحد زیادی ضعیف است و به عنوان یک موضوع حاشیه ای به آن نگاه می شود. درباره معلم تربیت بدنی، باید اهمیت درس

اش و نیز جایگاه و شخصیت خود معلم مشخص شود. هر معلمی وقتی احساس کند که در نظام مدرسه جایگاه رفیعی دارد، مطمئنا هر کاری از دست اش برآید برای دانش آموز انجام می دهد. بنابراین در کنار یک برنامه منسجم علمی از مواردی مانند جایگاه و نیازهای روحی معلم نباید غافل شد (عموزاده، ۱۳۹۴). بر طبق نظریه‌های نیازی، عدم ارضای برخی نیازها از جمله، نیازهایی؛ مانند احترام و منزلت، باعث سلب انگیزه و علاقه از افراد در محیط کار می شود. یکی از مهم ترین دغدغه های امروز زنگ های ورزش، جدی گرفته نشدن این درس است. باید وزارت آموزش و پرورش برای اصلاح تفکر اولیا، معلمان و مربیان در زمینه تربیت بدنی وارد عمل شود و راهکارهایی برای این موضوع بیانیدشد. کم اهمیت پنداشتن درس تربیت بدنی نسبت به سایر دروس توسط برخی اولیا، و مدیران بر افت کیفیت کار معلمان تربیت بدنی و ورزش مدارس تأثیری گذارد.

در کنار عوامل فرهنگی نباید از تأثیر فناوری و ارتباطات غافل بود. زیرا به هم پیوستگی جهانی که از طریق فناوری اطلاعات امکان پذیر است، مهارت ها، دانش و راه های یادگیری را برای آمادگی معلمان با توانایی ها و شایستگی ها برای رفع چالش های یک شرایط و زمینه های در حال تغییر، فرا می خواند (فرناندز و دیگران، ۲۰۱۳). نتایج تحقیق تأثیر مستقیم و مثبت فناوری و ارتباطات بر توانمندسازی معلمان را نشان داد. توسعه حرفه ای زمانی به وقوع می پیوندد که فرصت های لازم از طریق بهبود شرایط آموزشی، اقتصادی، محیطی برای ارتقاء مهارت ها و دانش مرتبط با فعالیت های کارکنان فراهم شود. بنابراین محور اصلی در توسعه حرفه ای وجود شرایط و فضای لازم برای رشد و یادگیری می باشد که فناوری های نوین و ارتباطات یکی از این شرایط می باشند. هدف از پدید آمدن فناوری های اطلاعات و ارتباطات، کمک به انسان است. تا بتواند از میان انبوه داده های موجود در محیط اطرافش، اطلاعات لازم را جستجو و بازیابی کند. فن آوری اطلاعات بر آموزش، اقتصاد و سیاست تأثیر گذاشته و روش یادگیری، کار و مدیریت را تغییر می دهد. مهارت ها، دانش و روش های یادگیری جدید برای عملکرد و پیشرفت در این محیط پر جنب و جوش ضروری است (کالتیو، مانیوتز و کاسپری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). تصور بر این است که این فناوری از چنان قابلیت بر خوردار است که می تواند در تمامی ارکان آموزش از هدف ها گرفته تا ابزارها، تحول اساسی ایجاد کند همچنین این فناوری می تواند کاستی ها و نواقص حال حاضر نظام آموزشی را برطرف نماید (ایروانی، ۱۳۹۴). با توسعه فناوری ارتباطات و اطلاعات رو، باهای دیرینه و مشکلات لاینحل، از قبیل امور کاربردی آموزش و پرورش، تمرکز روی توانایی و نیازهای فراگیران، نهادینه کردن دانش آموز محوری به جای کلاس محوری و تغییر نقش معلم به عنوان راهنمای دانش آموزان و بالاخره اصالت بخشیدن به آموزش مادام العمر محقق خواهد شد (جمالی و دیگران، ۱۳۹۲).

ملهم<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) و علی محمدی و دیگران (۱۳۹۸) در تحقیقات خود بر موءلفه فناوری ارتباطات و اطلاعات جدید در زمینه شغلی تأکید داشتند. جمالی و دیگران (۱۳۹۲) به این نتیجه رسیدند که فناوری اطلاعات و ارتباطات بر بهبود کیفیت عملکرد و افزایش مسئولیت تصمیم گیری در نهایت توانمندسازی شغلی دبیران شهرستان بوشهر مؤثر بوده است. بهره مندی هوشمندانه از فناوری های نوین در نظام تعلیم و تربیت رسمی از اهداف سند تحول بنیادین آموزش و پرورش بوده و راهکار آن توسعه ضریب نفوذ شبکه ملی اطلاعات و ارتباطات در مدارس، با اولویت پر کردن شکاف دیجیتالی بین مناطق آموزشی و ایجاد ساز و کار مناسب برای بهره برداری هوشمندانه توسط معلمان تربیت بدنی می باشد.

فناوری و ارتباطات ابزارها و خط مشی ها و اهداف تعلیم و تربیت را به طور اساسی تغییر داده و متحول کرده است (ایروانی، ۱۳۹۴). ارتباطات و تعامل درون و برون سازمانی در برنامه های توسعه و سیاست های کلی نظام اداری مد نظر قرار گرفته و توانایی تولید علم و فناوری از اهداف چشم انداز است. در برنامه پنجم توسعه نیز بر توسعه فناوری های نوین تأکید شده است. بنابراین در شرایط کنونی انتظارات از نهاد آموزش و پرورش در بعد فناوری اطلاعات و ارتباطات بسیار بالا می باشد. لذا می بایستی توجه به پیاده سازی دقیق و برنامه ریزی شده فناوری اطلاعات و ارتباطات در این نهاد به عنوان یکی از راهبردهای مهم در سند تحول بنیادین و بیانیه گام دوم انقلاب مد نظر قرار گیرد.

از نظر معلمان تربیت بدنی شاخص استفاده از فناوری های نوین آموزشی در جهت کیفیت بخشی به آموزش و فعالیت های ورزشی دانش آموزان با ضریب مسیر ۰/۸۱۲ بیشترین تأثیر را در بین عوامل ارتباطی دارد. امروزه ارتباط بین دسترسی به اطلاعات و توانمند سازی در تحقیقات دانشگاهی و عمل (تجربه) به اثبات رسیده است. دسترسی به اطلاعات، فهم افراد از مشکلات پیچیده را افزایش خواهد داد (نقی زاده، ۱۳۹۵) در حال حاضر دسترسی به اطلاعات نیز از طریق فناوری و ارتباطات امکان پذیر است. به کارگیری فناوری نوین و ارتباطات به افزایش دانش و آگاهی های کارکنان و نیز غنی تر شدن محتوای مشاغل می انجامد (جمالی و دیگران، ۱۳۹۲). توسعه آموزش و پرورش از جمله تربیت بدنی نیازمند برخورداری از فناوری نوین می باشد و این امر لزوم تغییر دانش و بروز کردن آن در بین معلمان تربیت بدنی را ضروری می نماید. اشراف اطلاعاتی از عوامل برتر ساز معلمان تربیت بدنی است که جز با تعامل و ارتباطات مقدور نیست. بنابراین برای این که معلمان تربیت بدنی در محیط کار خود از عملکرد بالایی برخوردار شوند و با کیفیت مطلوبی به دانش آموزان و اولیا خدمات ارائه دهند باید دانش و مهارت لازم برای استفاده از فناوری های اطلاعات را در عمل داشته باشند.

نتایج پژوهش بر تأثیر مثبت عوامل اقتصادی بر توانمندسازی معلمان تربیت بدنی تأکید داشت. بر اساس یافته های آقایی (۱۳۹۱) عوامل اقتصادی، مهم ترین عامل تأثیر گذار بر توانمندی معلمان تربیت بدنی

در نتیجه بهره وری آن ها می باشد و وال<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) بر بودجه و حمایت مالی از معلمان در توانمند سازی آنان تأکید داشت در نتیجه پژوهش با این تحقیقات همخوان بوده اما با تحقیق لهسایی زاده و دیگران (۱۳۸۷) که میان متغیرهای اقتصادی مانند حقوق و مزایا رابطه معناداری با توانمندی و تمایل به خروج از سازمان معلمان نیافتند متفاوت می باشد این تفاوت می تواند ناشی از تفاوت افراد مورد مطالعه ی این تحقیق با تحقیق ذکر شده باشد. هیلز، دنگل و لوبانز<sup>۲</sup> (۲۰۱۵) معتقدند محدودیت های بودجه و حمایت نکردن مسئولین از مهم ترین موانع توسعه معلمان و ورزش مدارس می باشد. اعتبارات ناکافی و برنامه های ناکارآمد و غیراصولی که برای حوزه ورزش مدارس اختصاص داده می شوند، تأثیر بسیار زیادی بر افت کمی و کیفی سطح ورزش و کیفیت کار معلمان تربیت بدنی و سطح عملکرد آنان دارد. حقوق و مزایا به عنوان درآمد، حاصل هزینه هایی است که معلمان تربیت بدنی در مدارس صرف کرده اند هر گاه میزان درآمد با هزینه های صرف شده متناسب نباشد، معلم احساس نابرابری کرده و از خود واکنش نشان می دهد. بدیهی است برخوردار نبودن معلمان از شرایط مادی و غیر مادی مناسب، سبب کاهش علاقه و دلبستگی آن ها نسبت به کار و احساس نارضایتی و در نتیجه باعث بروز غیبت های مکرر، کم کاری، برخورد نامناسب در محیط کار و در شدید ترین واکنش موجب ترک شغل معلمی با تجربه و با تحصیلات بالا می شود. به دلیل عدم ثبات وضعیت اقتصادی جامعه و تورم بالا در کشور مشکلات عدیده ای برای معلمان و دبیران از جمله معلمان تربیت بدنی بوجود آمده است.

از نظر معلمان تربیت بدنی، در شاخص های اقتصادی مورد بررسی این تحقیق، شاخص حمایت های مالی مناسب از ایده های معلمان تربیت بدنی، با بار عاملی ۰/۸۳۳، آماره T ۲۲/۰۸۳ میانگین ۴/۴۸ بیشترین تأثیر را دارد. و شاخص سطح درآمد معلمان تربیت بدنی، در مقایسه با سایر معلمان با بار عاملی ۰/۶۹۲، آماره T ۱۱/۴۷۵ میانگین ۴/۶۵ کمترین تأثیر را دارد. چگونگی اجرای معلم و خلاقیت او، می تواند در ارتقای کیفیت تدریس تأثیر گذار باشد. خلاقیت معلمان به این صورت به بقای سازمان کمک می کند که وقتی معلمی خلاق باشد قادر خواهد بود ایده های تازه در مورد نحوه تدریس، عملکرد و خدمات ارائه کند. به این ترتیب با بهره گیری از این ایده ها سازمان آموزش و پرورش می تواند در شرایط متغیر کنونی به تهدیدها و فرصت ها پاسخ به موقع بدهد و رشد و توسعه یابد.

باتوجه به این که اهمیت دادن به ایده ها، باعث خلاقیت و نوآوری معلم در کلاس درس و قدرت تصمیم گیری درست می شود و اجرای آن ایجاد توانمندی خواهد نمود، بنا بر این قابل قبول است که بیشترین تأثیر را داشته باشد. در شرایط کنونی جامعه جهانی از جمله کشور ایران که با شیوع بیماری کوید ۱۹، معلمان تربیت بدنی با ابتکار و خلاقیت خود توانستند بخشی از مهارت های عملی تربیت بدنی را با شیوه های مناسب آموزش دهند، مسلم است که برای توسعه مهارت ها و خلاقیت های منابع انسانی نیازمند

1 Wall

2 Hills &amp; Dengel &amp; Lubans

سرمایه گذاری و منابع مالی می باشد و نارضایتی ناشی از شرایط مالی می تواند مانع نوآوری و خلاقیت شود. در حال حاضر تفاوتی در حقوق و مزایای معلمان تربیت بدنی با سایر معلمان وجود ندارد لذا با توجه به شرایط سخت کاری (تعداد زیاد دانش آموزان درس عملی، محیط متغیر و بزرگ و...) معلمان تربیت بدنی بهتر است در حقوق و مزایا با سایر معلمان تفاوت داشته باشند.

بر اساس یافته های این پژوهش:

انجام سیاست‌های مالی و اقتصادی مناسب جهت وضعیت حقوقی و معیشتی معلمان، اقدامی است که می‌تواند باعث افزایش توانمندی معلمان تربیت‌بدنی گردد و دور نگه داشتن از دغدغه‌های مادی و اقتصادی جامعه و حمایت‌های همه جانبه، همچنین افزایش منزلت اجتماعی آنان می‌تواند به عنوان یک عامل مثبت در جهت بهبود عملکرد و توسعه توانمندی ایشان تلقی شود. جلسات آموزشی با خانواده ها برگزار شده و اهمیت و جایگاه تربیت بدنی در مدارس یادآوری شود. ارتباطات و فناوری های رایانه ای در مدارس توسعه یافته و هزینه های دستیابی به اطلاعات نادر و پر هزینه مورد نیاز معلمان، کاهش یافته و اطلاعات مفید آموزشی از طریق مجلات معتبر آموزشی در اختیار معلمان تربیت بدنی قرار گیرد. با تخصیص بودجه لازم جهت برگزاری کلاس های آموزشی زمینه را برای استفاده از فناوری های نوین برای معلمان افزایش دهند. مسئولان آموزش و پرورش زمینه ایجاد تسهیلات و پشتیبانی هر چه بیشتر از تحقیقات مرتبط با فن آوری ارتباطات با تأکید بر اولویت ها و نیازهای سازمان برای استفاده بیشتر از امکانات موجود فراهم نمایند و دوره کاربردی استفاده از نرم افزار های مختلف و چگونگی بهره مندی بیشتر و مؤثر تر برای معلمان تربیت بدنی در نظر گرفته شود.

#### منابع

- آقایی، ن. (۱۳۹۱). بررسی مقایسه‌ای تاثیر عوامل دموگرافی، اقتصادی و اجتماعی بر بهره وری نیروی انسانی در آموزش و پرورش شهر تهران، پژوهش نامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال ۷، شماره ۱۴، ص: ۱۳۰-۱۱۳.
- ابراهیمی، ل. (۱۳۹۳). تدوین الگوی توانمندسازی مشاوران بر مبنای آسیب شناسی فعالیت های مشاوران در مدارس و ارزیابی اثر بخش آن، رساله دکتری، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی.
- امیری، ع ن. (۱۳۸۵). "طراحی الگو برای بررسی و نظارت اثربخش در سازمان: مجموعه مقالات سومین همایش نظارت و بازرسی (نظارت کارآمد)، سازمان بازرسی کل کشور.
- ایروانی، ه؛ بهروان، ژ. (۱۳۹۴). مدیریت توسعه منابع انسانی رویکردهای نوین آموزشی، تهران، دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- بالدوین، ت؛ روبین، و؛ رابین، ر. (۱۳۹۱). توسعه مهارت های مدیران، مواردی که مدیران بزرگ می دانند و به آن عمل می کنند، ترجمه سید مهدی الوانی، عباس ابراهیمی، علی جمالی، تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها (سمت).

- بختیاری، ح. (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، رساله دکتری، دانشگاه عالی دفاع ملی.
  - برندک، م. (۱۳۸۸). الگویی برای توانمند سازی اعضای هیئت علمی دانشگاه های دولتی شهر تهران برای دست یابی به اهداف سند چشم انداز ۱۴۰۴، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبایی.
  - ترک زاده، ج؛ زینعلی، ف. (۱۳۹۰). "توسعه انگیزش و توانمندی آموزش گران: مدل سرمایه انسانی"، تهران، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال ششم، شماره ۲۵، ص: ۲۶-۱.
  - جزئی، ن؛ رستمی، ع. (۱۳۹۰). "طراحی و توسعه مدل استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در سازمان های دانش محور"، پژوهش های مدیریت منابع سازمانی، دوره ۱، شماره ۳، ص: ۵۴-۲۳.
  - جمالی، آ؛ ایران نژاد، پ؛ جهانیان، ر. (۱۳۹۲). "تأثیر کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات بر توانمندسازی شغلی دبیران شهرستان بوشهر"، فصلنامه علوم رفتاری، دوره ۵، شماره ۱۵، ص: ۴۱-۵۴.
  - حسن آبادی، س. (۱۳۹۲). طراحی الگوی راهبردی توانمند سازی کارکنان فنی ناجا، رساله دکتری، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی.
  - حمیدی، ف؛ سعادت، ر. (۱۳۹۴). تأثیر کارکردهای رهبری مدیران بر توانمندسازی معلمان. فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۵۴، ص: ۶۰-۴۷.
  - شاهزاده تیمورلو، ح. (۱۳۹۶). طراحی الگوی توانمندسازی معلمان تربیت بدنی با رویکرد سند چشم انداز ۱۴۰۴ جمهوری اسلامی ایران، کرج، دانشگاه آزاد اسلامی.
  - علی محمدی، غ. ع؛ جباری، ن؛ نیاز آذری، ک. (۱۳۹۸). توانمندسازی حرفه ای معلمان در چشم انداز آینده و ارائه مدل. فصلنامه نوآوری های آموزشی، شماره ۶۹، ص: ۳۲-۷.
  - عموزاده خلیلی، ر. (۱۳۹۴). "ورزش آموزشگاهی بال پرواز ورزش قهرمانی"، رشد آموزش تربیت بدنی، دوره پانزدهم، شماره ۳، ص: ۲۵-۲۲.
  - لهسایی زاده، ع؛ زاهدی، م ج؛ نوروزی قطب آبادی، و ر. (۱۳۸۷). "بررسی عوامل اقتصادی، اجتماعی و آموزشی موثر بر تمایل به خروج معلمان فوق لیسانس و بالاتر از آموزش و پرورش شهر شیراز"، مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، دوره ۲۷، شماره ۱، ص: ۱۵۹-۱۲۹.
  - نقی زاده، ی. (۱۳۹۵). طراحی الگوی راهبردی تربیت و آموزش مدیران عالی پدافند غیر عامل، رساله دکتری، تهران، دانشگاه عالی دفاع ملی، دانشکده دفاع ملی.
- Baird, K., & Wang, H. (2010). Employee empowerment: Extent of adoption and influential factors. *Personnel Review* .
  - Balkar, B. (2015). Defining an empowering school culture (ESC): Teacher perceptions. *Issues in Educational Research*, 25(3), 205 .
  - Choi, S. L ., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14(1), 73 .



- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance. *International Journal of Operations & Production Management* .
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 155-187 .
- Hills, A. P., Dengel, D. R., & Lubans, D. R. (2015). Supporting public health priorities: recommendations for physical education and physical activity promotion in schools. *Progress in cardiovascular diseases*, 57(4), 368-374 .
- Kuhlthau, C. C., Maniotes, L. K., & Caspari, A. K. (2015). *Guided inquiry: Learning in the 21st century: Learning in the 21st century: Abc-Clio*.
- Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer- contact employees' empowerment. *Employee relations*.
- Robbins, T. L., Crino, M. D., & Fredendall, L. D. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12(3), 419-443 .
- Tindowen, D. J. (2019). Influence of Empowerment on Teachers' Organizational Behaviors. *European Journal of Educational Research*, 8(2), 617-631 .
- Tsangaridou, N. (2017). (Early childhood teachers' views about teaching physical education: challenges and recommendations. *Physical Education and Sport Pedagogy*, 22(3), 283-300 .
- Wall, L. A. (2012). An exploratory study of teacher empowerment and technical education in kentucky .