



## The effect of in-service training on employee empowerment (case study: Amirabad seaport of behshahr)

Mohammad Hajizad<sup>1</sup>, Mohammad Reza Sarmasti<sup>2</sup>

### Abstract

#### Purpose

The purpose of this study was to investigate the effect of in-service training on empowerment of Amirabad seaport staff in Behshahr.

#### Method

This research is a descriptive survey and applied study. The statistical population included all employees of Amirabad seaport of Behshahr who were 254 participants. By using Krejcie and Morgan table for statistical sample, 154 people were selected by stratified random sampling on the basis of their educational degrees. To collect data, a researcher-made questionnaire based on (Spritzer empowerment model) was used, the reliability of which was 0.94.

#### Findings

Descriptive and inferential statistics including one-sample t-test and Friedman test were used to analyze the data. The results showed that in-service training has an effect on employees' competence, independence, job significance, sense of security and effectiveness. The rank of each of the components on employees' empowerment is the sense of security, competence, job significance, independence and effectiveness respectively.

#### Conclusion

The results of this study indicated that in-service training has an effect on employees' empowerment, i. e. , the component of feeling safe has the most effect and the component of impact has the least effect.

**Keywords:** In-service training, Empowerment, Staff.

1. Department of Education, Neka Branch, Islamic Azad University, Neka, Iran. Corresponding Author Email: hajizad@iauneka.ac.ir

2. Graduate of Master of Educational Research, Islamic Azad University, Neka Branch.



## تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: بندر امیرآباد بهشهر)

محمد حاجی زاده<sup>۱</sup>، محمد رضا سرمستی<sup>۲</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف از پژوهش حاضر، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان بندر دریایی امیرآباد بهشهر بوده است. **روش:** این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی و از نوع مطالعات کاربردی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بندر دریایی امیرآباد بهشهر به تعداد ۲۵۴ نفر بود. نمونه آماری با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، به تعداد ۱۵۴ نفر و به شیوه نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر حسب مدرک تحصیلی انتخاب شدند. جهت جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد توانمندسازی اسپریتزر استفاده شده که پایایی آن ۰/۹۴ به دست آمد.

**یافته‌ها:** جهت بررسی و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل آزمون T تک نمونه و آزمون فریدمن استفاده شد. نتایج نشان داد که آموزش‌های ضمن خدمت بر (شایستگی، استقلال، معنی دار بودن شغل، احساس امنیت، اثرگذاری) کارکنان تأثیر دارد. رتبه هریک از مولفه‌ها بر توانمندسازی کارکنان به ترتیب احساس امنیت، شایستگی، معنی دار بودن شغل، استقلال و اثرگذار می‌باشد.

**نتیجه‌گیری:** آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد و مؤلفه‌های احساس امنیت بیشترین تأثیر و مولفه اثرگذاری کمترین تأثیر را دارد.

**واژگان کلیدی:** آموزش‌های ضمن خدمت، توانمندسازی، کارکنان.

۱. گروه علوم تربیتی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران (نویسنده مسئول: [hajizad@iauneka.ac.ir](mailto:hajizad@iauneka.ac.ir))

۲. دانش آموخته کارشناسی ارشد تحقیقات آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نکا

## مقدمه

امروز سازمان‌ها در رابطه با توانمندسازی کارکنان با چنین چالشی مواجه هستند که چگونه کارکنان خود را توانمند ساخته و آنها را در برخورد با پدیده‌هایی همچون بحران، تعارض، ارضای نیازهای فردی و حفظ انسجام و تقویت آرمان مشترک آماده سازند. کارکنانی که توانایی حل مسائل ضروری و سازمانی را نداشته باشند، تمام فرصت‌های پیشرفت و ترقی خود و سازمان خود را از دست می‌دهند. آنچه مسلم است به منظور غلبه و مواجهه با این وضعیت و شرایط نامطمئن و پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی است که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. یکی از این اقدامات برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش ضمن خدمت است (حیدری نژاد، بهرامی و ازمشا، ۱۳۹۱: ۸۲) دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان با هدف گسترش توانایی‌های علمی و توسعه دانش و تخصص اعضای رده‌های مختلف سازمان صورت می‌گیرد. چنین دوره‌هایی چه به صورت بلند مدت برگزار شود و یا در قالب دوره‌های کوتاه، چه به صورت فعالیت‌های عملی و کارگاهی باشد و یا مبانی علمی و نظری موضوع را مورد توجه قرار دهد، مستلزم تدابیر و راهبردهای آموزشی پیچیده‌ای است. پیچیدگی برنامه‌ریزی آموزشی کارکنان سازمان‌ها بیشتر به انتخاب و انتقال دانش ارزشمندی متکی است که اولاً: توان و مهارت حرفه‌ای کارکنان را تعالی بخشد و ثانیاً: در جریان تحولات علمی، فرهنگی و اجتماعی پیش برنده آرمان‌ها و اهداف سازمان باشد. آموزش و بهسازی کارکنان موضوع بسیار مهم استراتژیک برای سازمان‌ها محسوب می‌شود و به مثابه ابزاری به شمار می‌آید که از طریق آن، سازمان‌ها گستره‌ای را تعیین می‌کنند که در آن دارایی انسانی آنها سرمایه‌های پایدار تلقی می‌شوند (عباس پور، ۱۳۹۵: ۱۶۶) لذا پیشرفت و بالندگی هر کشور به انسان‌های آن کشور بستگی دارد و نیروی انسانی کارآمد و با دانش است که یک جامعه را بالنده و پیشرفته می‌گرداند. تحقق توسعه، نیازمند پرورش نیروی انسانی با کیفیت و باصلاحیت است و پیشرفت همه‌جانبه بدون داشتن انسان‌هایی فرهیخته و متدمن ممکن نیست. فرایند آموزش و بهسازی از فعالیتهای ضروری و پیگیر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف، مدیران را در اداره سازمانها یاری می‌رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است. چیرگی روزافزون انسان بر طبیعت و شناخت و آگاهی از ناشناخته‌ها و پژوهش برای یافتن تکنیکها و ابزارهای جدید به منظور حل مسائل و مشکلات جامعه به ویژه در کشورهای در حال پیشرفت، مسئله آموزش نیروی انسانی را بیش از پیش مهم و مؤثر نموده است (بیگی‌نیا، سرداری، موسوی و کیانی بختیاری، ۱۳۹۱: ۸۰) نتایج تحقیقات نشان می‌دهد کارکنانی که در آموزش ضمن خدمت شرکت نکرده‌اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده‌اند توانمند شده‌اند. وی اشاره می‌کند که حرکت شرکتها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی آغاز شده و کارکنان از این حرکت شرکتها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی حمایت می‌کنند (نادری، جمشیدیان و سلیمی، ۱۳۹۶: ۱۱۷) از آنجائیکه در سازمان‌های توانمند، کارکنان

همواره در حال یادگیری هستند، توانایی خود را در تصمیم گیری، برقراری ارتباط، فردشناسی، رقابت، مسؤولیت پذیری، خلاقیت، رعایت عدل و انصاف، سازگاری و کنکاش گری توسعه می دهند. شرکت مورد پژوهش نیز به دلیل ارائه ی آموزش های مختلف برای توانمندسازی کارکنان خود به دنبال آن است که به واسطه ی دریافت بازخورد از طریق ارزیابی های گوناگون به بهبود و گسترش آموزش های خود بپردازد و پژوهشگر در پی آن است که آیا آموزش های ضمن خدمت بر توانمند سازی کارکنان بنادر دریانوردی منطقه ویژه اقتصادی امیرآباد بهشهر تاثیر دارد؟

## مبانی نظری

### آموزش ضمن خدمت

از لحاظ سازمانی به آن آموزشی گفته می شود که پس از استخدام فرد در سازمان صورت می گیرد و هدف از آن آماده سازی افراد برای اجرای بهتر مسؤولیت هایشان و بهبود توانایی ها و مهارت های آنان است (فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۳: ۶) مانند سایر مفاهیمی که به علوم انسانی مربوط هستند، از «آموزش ضمن خدمت» نیز تعریف دقیق و یکسانی وجود ندارد. به بیان دیگر در کشورها و حتی سازمان های مختلف با توجه به گستره آموزش ضمن خدمت، تعاریف متفاوتی از این موضوع وجود دارد. آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظامدار و پیوسته استخدام شدگان از نظر دانش، مهارت ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک می کند. به این ترتیب هدف از آموزش ضمن خدمت، ایجاد توانایی بیشتر تولید، افزایش کارایی در شغل کنونی و کسب شرایط بهتر برای دست یافتن به مقامات بالاتر می تواند باشد. تعاریف بسیار دیگری نیز از آموزش ضمن خدمت ارائه شده است. از این تعاریف می توان نتیجه گرفت که آموزش ضمن خدمت به آن نوع آموزش اطلاق می شود که:

۱. پس از استخدام فرد در مؤسسه یا سازمان صورت می پذیرد.

۲. هدف و منظور از این آموزش، آماده سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسؤولیت های کاری است.

۳. این نوع آموزش ها عمدتاً در سه محور اساسی «توسعه دانش، بهبود مهارت ها و ایجاد یا تغییر نگرش ها» ارائه

می شود.

۴- جهت گیری اصلی این آموزشها، کارها یا وظایف مورد تصدی است (ابطحی، ۱۳۹۶: ۱۱).

### توانمند سازی کارکنان

توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه و رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس و بهبود زندگی نشان از تکامل توانمندسازی بشر است. توانمندسازی در ابتدا به عنوان یک فن در حرفه مددکاری و پزشکی بالینی و به منظور کمک کردن به بیماران

جسمی و روحی مورد استفاده قرار گرفت که امروزه با عنوان توان بخشی از آن یاد می‌شود. سایر رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی هم به این مفهوم پرداخته‌اند، اما در آن رشته‌ها مفهوم توانمندی با استفاده از اصطلاحات خاص خود توضیح داده شده است. در مدیریت سابقه استفاده از اصطلاح توانمندی به دموکراسی صنعتی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان، تحت عناوین مختلفی همچون تیم سازی، مشارکت فعال و مدیریت کیفیت فراگیر بر می‌گردد. به طور کلی این اصطلاح به طور خاص در سال ۱۹۸۰ در رشته مدیریت مطرح شد که می‌توان آن را پاسخی به ترویج رویکرد تیلوریسم برای طراحی کار که ساده‌سازی شغل را توصیه می‌کرد، دانست. در ساده‌سازی شغل، کارهای پیچیده به یکسری از کارهای ساده‌تر که توسط کارکنان مختلف انجام می‌گیرد، شکسته می‌شود. به عبارت دیگر ساده‌سازی شغل، شکلی از ناتوانمندی است. تحقیقات اخیر تأکید می‌کنند چنین مشاغل ساده‌ای که منجر به خستگی و کارهای تکراری می‌شود، نارضایتی ایجاد می‌کند و برای پرورش کارکنان ضعیف مناسب هستند و روابط صنعتی ضعیف را پرورش می‌دهند (صنعتی، ۱۳۹۶: ۱۸). ابعاد چندگانه توانمندی آن را به مفهومی مشکل برای تعریف تبدیل کرده است. به طور فزاینده‌ای نویسندگان از لغات متفاوتی برای توصیف رویکردهای مشابه استفاده کرده‌اند. سولیوان (۱۹۹۴) نشان می‌دهد تا قبل از ۱۹۹۰ توانمندی فقط از طریق مقالاتی که درباره موضوعاتی همچون مدیریت مشارکتی، کنترل کیفیت جامع، توسعه فردی، دوایر کیفیت و برنامه‌ریزی استراتژیک تدوین شده بود، قابل دسترسی بود. از دهه ۱۹۹۰ شمار مقالاتی با عنوان «توانمندی» افزایش یافت. واژه توانمندی هم می‌تواند برای توصیف جنبه‌های فردی و هم برای جنبه‌های سازمانی مفید واقع شود. عامل پیچیدگی در تعریف توانمندی این است که هر سازمان به منظور انجام صحیح توانمندی آن را برای خود تعریف کند (فرهنگی و اسکندری، ۱۳۹۲: ۲۲) کلمه توانمندی از فعل توانمند به معنی دادن قدرت یا اختیار به شخصی برای انجام عملی گرفته شده و بر توانمندی فردی دلالت دارد، توانمندی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری‌هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیابند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندی، عنصر حیاتی کسب و کار در دنیای نوین است. اهدافی مانند نزدیک‌تر شدن بیشتر به مشتری، بهبود خدمات پس از فروش، ارائه مداوم نوآوری، افزایش بهره‌وری و در دست گرفتن میدان رقابت برای سازمان‌هایی به دست خواهد آمد که راه‌های جدیدی برای توانمند ساختن افرادشان یافته‌اند.

نقش نیروی انسانی ماهر و کارآمد در تحقق اهداف سازمان، امری بدیهی و غیرقابل انکار است و شکی نیست که ثروت ملی یک کشور و به عبارت بهتر سرمایه انسانی در قالب مهارت‌ها، سازمان‌ها و انگیزه‌هایشان ظاهر می‌شود. مدیران باید به منظور بهره‌گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی شاغل عوامل انگیزشی مؤثر در تحریک آنان را به درستی شناسایی کرده و تلاش نمایند که هر چه بیشتر این توان را در مسیر اهداف سازمان قرار دهند (ریاحی، ۱۳۹۳: ۲۸).

در دهه های اخیر، توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از دغدغه های مدیران تبدیل شده؛ زیرا حجم کاری مدیران به سرعت افزایش یافته است. بنابراین مدیران باید به زیردستان خود اعتماد کنند؛ در واقع شرایط کاری و رقابت سازمان ها بیش از هر چیز دیگری مدیران را وادار به توانمندسازی کارکنان می کند. به طوری که امروزه توانمندسازی کارکنان یکی از اعجاز آورترین رویکردهای توسعه منابع انسانی است؛ که منجر به بالندگی نیروی انسانی و سازمان می شود. توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است؛ چراکه اساس توسعه در کسب و کار امروز، همگام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای تکنولوژی و تقاضای محیط رقابتی است و سازمان ها نیازمند افرادی هستند که بتوانند بهترین استفاده از تکنولوژی پیشرفته را ارائه دهند، نوآوری ها را بیابند و بتوانند محصولات و خدمات خود را بهبود بخشند. در کمپانی آمریکایی کرایسلر<sup>۱</sup> اکنون برای هر ۵۰ کارگر یک مدیر وجود دارد در حالی که یک دهه قبل هر ۲۰ نفر یک مدیر داشتند که این تعداد در آینده به هر ۱۰۰ کارگر، یک مدیر می رسد. بنابراین با توجه به دنیای جدید کسب و کار، نگرش مدیریت نسبت به موضوع توانمندسازی کارکنان از اهمیت ویژه ای برخوردار است (کرینر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸: ۱۶۶).

### پیشینه پژوهش

نتایج تحقیقات حیدری نژاد و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که بین دوره های آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد بین دیدگاه زنان و مردان در مورد میزان افزایش توانمندسازی بر اثر دوره های آموزش ضمن خدمت تفاوت معناداری مشاهده شد که این میزان در میان دبیران زن بیشتر از دبیران مرد بود. آراسته و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که مؤلفه های روشنی، هدفها رفتار اخلاقی، پیشبرد کارهای تیمی، برقراری ارتباطات سازنده و ارتقاء روحیه کارکنان موثر باشد، اما در ارتباط با مؤلفه های روحیه مشارکت جویی و ایجاد محیط کاری سالم نقشی نداشته است. همچنین نتایج نشان داد که بین تعداد دوره های گذرانده در کلاس های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

حسن خانی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر آموزش سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی سرپرستاران مرکز آموزشی درمانی سینا» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که سه بعد شایستگی، معنی دار بودن و اعتماد از میانگین سطحی نسبتا بالا و دو بعد استقلال و موثر بودن از میانگین سطحی پائین تری برخوردار بودند. یافته ها نشان داد که آموزش در قالب گردهمائی های دوره ای، سهیم شدن در امور و کلاسهای آشنا سازی با اصول توانمندی می تواند بر این ابعاد تأثیر مستقیمی داشته باشد و شواهد اختلاف معناداری را قبل و بعد از آموزش نشان داد.

1. Chrysler

2. Kryn

اسلامی و همکاران (۱۳۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که آموزش های ضمن خدمت در توسعه ابعاد توسعه خلاقیت و نوآوری، تقویت روحیه تعاون، تقویت نظم و انضباط، تقویت قدرت تصمیم گیری، تقویت رضایت شغلی، توسعه مهارت کارکنان نقش دارد.

شاه کرمی پور و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که بین چگونگی اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی و همچنین مولفه های آن رابطه معنی دار مستقیم وجود داشت. متغیرهای درون داد و فرآیند بیشترین تاثیر را بر ابعاد احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن، احساس خودمختاری و احساس اعتماد متغیر توانمندسازی داشتند. بین چگونگی اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن کرمان رابطه معنی دار و مستقیم وجود دارد.

زارعی متین و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم)» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که سطح توانمندی کارکنان مورد بررسی در این سازمان، در تمامی ابعاد بالاتر از میانگین است؛ اما بین سطح توانمندی آنان و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده، همبستگی مشاهده نشد.

ناستی زایی و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی مقایسه ای تأثیر دوره های آموزشی کوتاه مدت حضوری و غیرحضوری بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که دوره آموزشی کوتاه مدت حضوری نسبت به دوره آموزشی کوتاه مدت غیرحضوری در ۵ بعد احساس معناداری، خودکارآمدی، تأثیر، اعتماد و خودمختاری توانمندسازی روان شناختی کارکنان مؤثرتر می باشد.

امدادی فر و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه آموزش های حین خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که آموزش های حین خدمت آن گونه که انتظار می رفت بر شاخص های توانمندسازی نیروی انسانی (شایستگی / خودکارآمدی، موثر بودن، اعتماد، خودسامان دهی / استقلال، معنی دار بودن) موثر است. از بین مولفه های گوناگون توانمندسازی، تاثیر آموزش های حین خدمت بر روی شاخص اعتماد و خودساماندهی، به ترتیب بیش ترین و کمترین درصد، ارزیابی شده است.

کروبی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که آموزش های ضمن خدمت در بهبود عملکرد، تقویت مهارت های شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف در کارکنان مؤثر بوده است. همچنین یافته ها حاکی از آن است

که بین میانگین اثربخشی به دست آمده در دو گروه مردان و زنان تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین بین میانگین های به دست آمده در سه گروه با سوابق خدمتی ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال و بالای ۱۵ سال تفاوت مشاهده می گردد.

نادری و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که افزایش توانمندی های کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت تنها در مؤلفه های مسؤلیت پذیری، راهبردگزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است.

سیری (۱۳۹۵) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت در افزایش کارایی و توانمندسازی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی» انجام داده اند که نتایج بیانگر آن است که کارکنانی که آموزش های ضمن خدمت را گذرانیده اند در افزایش کارایی، داشتن رضایت شغلی، برقراری ارتباطات انسانی و توانمندی شغلی، توانایی در ایجاد و تفسیر خلاقیت و نوآوری موفقیت بیشتری داشته اند.

چوی<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) در تحقیقی تحت عنوان «تاثیر برگزاری تحقیقات کاربردی توانمندی با استفاده از برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان» انجام داده که نتایج بیانگر آن است که اجرای این دوره ها در برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان، سهم بسزایی در ساختار دانش معلمان دارد و به شیوه های مفید تدریس عملی آنها کمک میکند و اعتماد به نفس آنها را در تدریس افزایش می دهد.

موریس<sup>۲</sup> (۲۰۱۶) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی توانمندسازی و تاثیر آن بر آموزش های ضمن خدمت کارکنان» انجام داده که نتایج بیانگر آن است که کارکنانی که در آموزش های ضمن خدمت شرکت نکرده اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده اند از شایستگی خوبی برخوردارند.

اسپریتزر<sup>۳</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی آموزش توانمندسازی کارکنان و رابطه آن با اثرگذاری در شغل» انجام داده که نتایج بیانگر آن است که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه و استقلال با آموزش توانمندسازی روان شناختی ارتباط مثبت و معناداری دارد.

زاودسکای<sup>۴</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه توانمندسازی و آموزش های ضمن خدمت» انجام داده که نتایج بیانگر آن است که کارکنانی که در آموزش ضمن خدمت شرکت نکرده اند کمتر از کسانی که در این دوره

1. Chiou

2. Morris

3. Aspirtzyr

4. Zavadskay



شرکت کرده‌اند توانمند شده‌اند. وی اشاره می‌کند که حرکت شرکتها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی آغاز شده و کارکنان از این حرکت شرکتها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی حمایت می‌کنند.

فای گان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی کاربرد آموزش توانمندسازی در ایجاد حس اعتماد و احترام در میان کاری» انجام داده‌اند که نتایج بیانگر آن است که بی توانمندسازی و رفتار عادلانه رابطه وجود دارد و آموزش توانمندسازی باید از طریق رفتارهای عادلانه و منصف بودن در کارها صورت پذیرد.

لامپرز<sup>۲</sup> (۲۰۱۴) در تحقیقی تحت عنوان «پیاده‌سازی ده آموزش استراتژی برای توانمندسازی کارکنان» انجام داده که نتایج بیانگر آن است که رشد حرفه‌ای کارکنان آن موجب افزایش مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش شایستگی و قابلیت شده است.

فیلامون<sup>۳</sup> (۲۰۱۳) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی تاثیر متغیر آموزش بر توانمندسازی نیروی انسانی» انجام داده که نتایج بیانگر آن است که متغیر آموزش بر آوردن نیازهای کارکنان، روابط بین فردی، حمایت سرپرستان، همکاران، و سازمان، باورهای کارکنان، و حس تعلق، بر توانمندی تأثیر می‌گذارد. وی توانمندی کارکنان را در دو بعد احساس امنیت، و آموزش ارزیابی کرد.

لیپین<sup>۴</sup> (۲۰۱۲) در تحقیقی تحت عنوان «بررسی آموزش‌های ایمنی و بهداشت مبتنی بر رویکرد توانمندسازی کارکنان» انجام داده که نتایج بیانگر آن است که مشارکت کنندگان در این پژوهش معتقدند آموزش‌های ضمن خدمت موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت کارکنان و مکان کاری می‌شود و همین عوامل موجب افزایش توانمندی افراد در انجام وظایفشان می‌گردد. از نظر وی دو عامل کلیدی در این موفقیت سهم داشته است؛ یکی حمایت مدیر از توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ایمنی و بهداشت و دیگری استقبال کارکنان از این آموزش‌ها است. بنابراین با توجه به هدف اصلی این پژوهش که بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان و ارائه پیشنهادها برای کاربردی به مسئولان این سازمان بر اساس نتایج پژوهش است؛ لذا سوالات پژوهش به شرح زیر مطرح می‌گردد.

---

1. Fay Gan et  
2. Lamprz  
3. Philmone  
4. Lypyn

## سوال اصلی

۱. آیا آموزش های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد؟

## سوال های فرعی

۱- آیا آموزش های ضمن خدمت بر شایستگی کارکنان تاثیر دارد؟

۲- آیا آموزش های ضمن خدمت بر استقلال کارکنان تاثیر دارد؟

۳- آیا آموزش های ضمن خدمت بر معنی دار بودن شغل کارکنان تاثیر دارد؟

۴- آیا آموزش های ضمن خدمت بر احساس امنیت کارکنان تاثیر دارد؟

۵- آیا آموزش های ضمن خدمت بر اثرگذاری کارکنان تاثیر دارد؟

۶- آیا رتبه هر یک از مولفه ها در توانمندسازی کارکنان متفاوت است؟

## روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به علت کاربرد نتایج آن در حل مسائل و مشکلات کارکنان، کاربردی است و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، روش توصیفی از نوع پیمایشی بوده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان بندر امیرآباد بهشهر می باشد؛ که از میان ۲۵۴ نفر از کارکنان، تعداد ۱۵۴ نفر با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای بر اساس مدرک تحصیلی با استفاده از جدول کرجسی و مورگان، به عنوان نمونه انتخاب شدند. جهت گردآوری داده ها از پرسش نامه محقق ساخته استفاده شده است؛ که برای سنجش روایی صوری آن ها، نظر متخصصان و صاحب نظران دانشگاهی اعمال گردید. برای ارزیابی متغیر تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه استاندارد توانمندسازی اسپریتزر استفاده شده است؛ که دارای پنج مؤلفه شایستگی، استقلال کارکنان، معنی دار بودن شغل، احساس امنیت و اثرگذاری می باشد که در ۱۹ گویه تنظیم شده و بر اساس مقیاس پنج گزینه ای لیکرت (کاملاً موافقم = ۵، موافقم = ۴، نظری ندارم = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱) تنظیم شده است. به منظور ارزیابی پایایی پرسش نامه از فرمول آلفای کرونباخ استفاده گردید. که بدین منظور ابتدا پرسش نامه مورد استفاده در این پژوهش، جهت اجرای آزمایشی در اختیار ۳۰ نفر از اعضای جامعه آماری قرار گرفت و ضریب آلفای کرونباخ (۰.۹۴٪) بدست آمد که از پایایی مطلوبی برخوردار است. در نهایت جهت تجزیه و تحلیل داده ها و تبدیل آن ها به اطلاعات معنی دار و همچنین آزمون فرضیه ها از آمار استنباطی شامل آزمون T تک نمونه و آزمون فریدمن استفاده شده است.

## یافته‌های پژوهش

جدول ۱. توزیع فراوانی و درصد آزمودنی‌ها بر حسب تحصیلات

مدرک تحصیلی	فراوانی	درصد
دیپلم	۱۲	۸
فوق دیپلم	۲۰	۱۳
لیسانس	۱۰۶	۶۹
فوق لیسانس و بالاتر	۱۶	۱۰
جمع کل	۱۵۴	۱۰۰

نتایج جدول (۱) بیانگر آن است که ۸ درصد از کارکنان دارای مدرک دیپلم، ۱۳ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۹ درصد دارای مدرک لیسانس و همچنین ۱۰ درصد را مدرک فوق لیسانس و بالاتر تشکیل می‌دهند.

سوال اول: آیا آموزش‌های ضمن خدمت بر شایستگی کارکنان تأثیر دارد؟

جدول ۲. آزمون t تک نمونه سوال اول پژوهش

متغیر	میانگین	t <sub>m</sub>	سطح معناداری	درجه آزادی	t <sub>b</sub>	حداقل	حداکثر
شایستگی	۶/۸۵	۴۱/۹۷	۰/۰۰۰	۱۵۳	۱/۹۶۰	۶/۵۲	۷/۱۷

با توجه به جدول (۲)، چون مقدار سطح معناداری متغیر شایستگی ( $\text{Sig} = ۰/۰۰۰$ ) از مقدار خطا ( $۰\alpha = ۰/۰۵$ ) کوچکتر می‌باشد، بنابراین تأثیر بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است لذا آزمون تی مقدار محاسبه شده ( $t_m = ۴۱/۹۷$ ) با درجه آزادی  $df = ۱۵۳$  و در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) از t جدول بحرانی ( $t_b = ۱/۹۶۰$ ) بزرگتر است بنابراین نتیجه می‌گیریم که آموزش‌های ضمن خدمت بر شایستگی کارکنان تأثیر دارد.

سوال دوم: آیا آموزش‌های ضمن خدمت بر استقلال کارکنان تأثیر دارد؟

جدول ۳. آزمون t تک نمونه سوال دوم پژوهش

متغیر	میانگین	t <sub>م</sub>	سطح معناداری	درجه آزادی	t <sub>ب</sub>	حداقل	حداکثر
استقلال	۵/۷۴	۳۴/۶۷	۰/۰۰۰	۱۵۳	۱/۹۶۰	۵/۴۱	۶/۰۷

با توجه به جدول (۳)، چون مقدار سطح معناداری متغیر شایستگی (Sig=۰/۰۰۰) از مقدار خطا ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) کوچکتر می باشد، بنابراین تاثیر بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است لذا آزمون تی مقدار محاسبه شده ( $t_m = ۳۴/۶۷$ ) با درجه آزادی  $df=۱۵۳$  و در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) از t جدول بحرانی ( $t_b = ۱/۹۶۰$ ) بزرگتر است بنابراین نتیجه می گیریم که آموزش های ضمن خدمت بر استقلال کارکنان تاثیر دارد.

سوال سوم: آیا آموزش های ضمن خدمت بر معنی دار بودن شغل کارکنان تاثیر دارد؟

جدول ۴. آزمون t تک نمونه ای سوال سوم پژوهش

متغیر	میانگین	t <sub>م</sub>	سطح معناداری	درجه آزادی	t <sub>ب</sub>	حداقل	حداکثر
معنی دار بودن شغل	۵/۸۲	۳۷/۷۷	۰/۰۰۰	۱۵۳	۱/۹۶۰	۵/۵۲	۶/۱۲

با توجه به جدول (۴)، چون مقدار سطح معناداری متغیر شایستگی (Sig=۰/۰۰۰) از مقدار خطا ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) کوچکتر می باشد، بنابراین تاثیر بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است لذا آزمون تی مقدار محاسبه شده ( $t_m = ۳۷/۷۷$ ) با درجه آزادی  $df=۱۵۳$  و در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) از t جدول بحرانی ( $t_b = ۱/۹۶۰$ ) بزرگتر است بنابراین نتیجه می گیریم که آموزش های ضمن خدمت بر معنی دار بودن شغل کارکنان تاثیر دارد.

سوال چهارم: آیا آموزش های ضمن خدمت بر احساس امنیت کارکنان تاثیر دارد؟

جدول ۵. آزمون t تک نمونه ای سوال چهارم پژوهش

متغیر	میانگین	آماره t	سطح معناداری	درجه آزادی	t <sub>ب</sub>	حداقل	حداکثر
احساس امنیت	۱۰/۶۳	۳۱/۳۰	۰/۰۰۰	۱۵۳	۱/۹۶۰	۹/۹۶	۱۱/۳۰

با توجه به جدول (۵)، چون مقدار سطح معناداری متغیر شایستگی (Sig=۰/۰۰۰) از مقدار خطا ( $\alpha = ۰/۰۵$ ) کوچکتر می باشد، بنابراین تاثیر بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است لذا آزمون تی مقدار محاسبه شده ( $t_m = ۳۱/۳۰$ )

با درجه آزادی  $df=153$  و در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0/05$ ) از  $t$  جدول بحرانی ( $t_b=1/960$ ) بزرگتر است بنابراین نتیجه می‌گیریم که آموزش‌های ضمن خدمت بر احساس امنیت کارکنان تاثیر دارد.

سوال پنجم: آیا آموزش‌های ضمن خدمت بر اثرگذاری کارکنان تاثیر دارد؟

#### جدول ۶. آزمون $t$ تک نمونه‌ای سوال پنجم پژوهش

متغیر	میانگین	$t_m$	سطح معناداری	درجه آزادی	$t_b$	حداقل	حداکثر
اثر گذاری	۵/۷۶	۳۳/۶۵	۰/۰۰۰	۱۵۳	۱/۹۶۰	۵/۴۲	۶/۱۰

با توجه به جدول (۶)، چون مقدار سطح معناداری متغیر شایستگی ( $Sig=0/000$ ) از مقدار خطا ( $\alpha=0/05$ ) کوچکتر می‌باشد، بنابراین تاثیر بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است لذا آزمون تی مقدار محاسبه شده ( $t_m=33/65$ ) با درجه آزادی  $df=153$  و در سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $\alpha=0/05$ ) از  $t$  جدول بحرانی ( $t_b=1/960$ ) بزرگتر است بنابراین نتیجه می‌گیریم که آموزش‌های ضمن خدمت بر اثرگذاری کارکنان تاثیر دارد.

سوال ششم: رتبه هر یک از مولفه‌ها در توانمندسازی کارکنان متفاوت است.

#### جدول ۷. توصیف آزمون یکسان بودن اثر پنجگانه بر توانمندسازی کارکنان

مؤلف	متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	متوسط رتبه‌ها
توانمندسازی	شایستگی	۱۵۴	۶/۸۵	۲/۰۲	۳/۳۹
	استقلال	۱۵۴	۵/۷۴	۲/۰۵	۲/۲۸
	معنی دار بودن شغل	۱۵۴	۵/۸۲	۱/۹۱	۲/۳۶
	احساس امنیت	۱۵۴	۱۰/۶۳	۴/۲۱	۴/۸۶
	اثر گذاری	۱۵۴	۵/۷۶	۲/۱۲	۲/۱۱

با توجه به نتایج جدول فوق که میانگین (انحراف معیار) نمرات مولفه توانمندسازی در آزمون‌های بیشترین میانگین نمرات محاسبه شده برای احساس امنیت برابر با  $10/63$  ( $4/21$ )، کمترین میانگین نمرات محاسبه شده برای استقلال برابر با  $5/74$  ( $2/05$ ) می‌باشد، همچنین با توجه به اطلاعات جدول رتبه‌بندی اولویت عوامل و میانگین رتبه‌ها: احساس امنیت در رتبه اول، شایستگی رتبه دوم، معنی‌دار بودن شغل رتبه سوم، استقلال رتبه چهارم و اثرگذاری در رتبه پنجم قرار دارد.

#### جدول ۸. نتیجه آزمون به فرض یکسان بودن اثر پنجگانه بر توانمندسازی کارکنان

تعداد	۱۵۴
خی دو	۳۷۵/۰۱۹
درجه آزادی	۴
سطح معناداری	۰/۰۰۰

براساس نتیجه و میزان معنی داری ( $\text{sig} = ۰/۰۰۰$ ) که برابر صفر است با شدت بالا فرض  $H_0$  با یکسان بودن اثر عوامل رد می شود. با توجه به نتایج آزمون فریدمن مولفه احساس امنیت در رتبه اول با میانگین (۴/۸۶) و اثر گذاری با میانگین (۲/۱۱) در رتبه آخر قرار دارد.

### بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان بر مبنای پنج مولفه توانمندسازی کارکنان با آموزش های ضمن خدمت انجام شد، نتایج حاصله نشان داد که آموزش های ضمن خدمت بر شایستگی کارکنان تاثیر دارد چون آموزش ضمن خدمت موجب می شود کارکنان توانایی ها و مهارت های خود را باور کنند، که در صورت فراهم بودن شرایط می توانند وظایف و مسئولیت های خود را به طور موفقیت آمیزی انجام دهند و از توانمندی های بالاتری برخوردار شوند. این نتیجه با نتایج تحقیقات حیدری نژاد و همکاران (۱۳۹۸)، آراسته و همکاران (۱۳۹۸)، سیری (۱۳۹۵)، موریس (۲۰۱۶) و همچنین لامپرز (۲۰۱۴) همخوانی دارد. همچنین آموزش های ضمن خدمت بر استقلال کارکنان تاثیر دارد آموزش ضمن خدمت موجب می شود که کارکنان به استقلال در عمل در کارها برسند که این عامل باعث می شود که آنها برای تقویت رفتار خود دست به کارهای بهتر بزنند و به همین خاطر انگیزه آنها افزایش خواهد یافت. این نتیجه با بررسی های حسن خانی و همکاران (۱۳۹۸)، اسلامی و همکاران (۱۳۹۸)، نادری و همکاران (۱۳۹۶)، اسپریتزر (۲۰۱۵)، فای گان و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی دارد. علاوه بر این آموزش های ضمن خدمت موجب می شود که کارکنان احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی دارند و برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و از توانمندی بالاتر در آینده برخوردار باشند به همین دلیل آموزش های ضمن خدمت بر معنی دار بودن شغل کارکنان تاثیر دارد. این نتیجه با بررسی های ناستی زایی و همکاران (۱۳۹۷)، و همچنین لیپین (۲۰۱۲) همخوانی دارد. همچنین آموزش های ضمن خدمت بر احساس امنیت کارکنان تاثیر دارد آموزش ضمن خدمت موجب می شود که کارکنان در سازمان خود احساس آزادی نسبی در کار و احساس اطمینان خاطر نسبت حقوق و آینده شغلی خودشان داشته باشند و همین طور آموزش های ضمن خدمت بر اثرگذاری کارکنان تاثیر دارد این نتیجه با بررسی های شاه کرمی پور و همکاران (۱۳۹۷)، امدادی فر و همکاران (۱۳۹۶)، چوی (۲۰۱۸) و همچنین فیلامون (۲۰۱۳) همخوانی دارد. نتایج دیگر تحقیق

حاکمی از آن بود که آموزشهای ضمن خدمت موجب می‌شود تا کارکنان با تحت تاثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب تغییر شوند و اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیت‌های آنان را کنترل می‌کند. بلکه این احساس کنترل فعال به آنان اجازه می‌دهد، محیط را با خواسته‌های خود همسو سازند و از توانمندی بالاتری برخوردار باشند. بنابراین توانمند کردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمانها سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نایل شوند. این موضوع با بررسی‌های زارعی متین و همکاران (۱۳۹۷)، کروی و همکاران (۱۳۹۶) و همچنین زاودسکای (۲۰۱۵) همخوانی دارد. نتایج اولویت‌بندی مولفه‌ها براساس اطلاعات جدول شماره (۴-۲۱) حاکی از آن بود که احساس امنیت در رتبه اول با میانگین (۴/۸۶) و اثرگذاری با میانگین (۲/۱۱) در رتبه آخر قرار دارد هر کدام به ترتیب بالاترین و پایین‌ترین سهم را بر تعهد سازمانی کارکنان دارند.

با عنایت به موارد عنوان شده می‌توان دریافت که مدیر سازمان، مهمترین عامل در توانمندسازی کارکنان می‌باشد زیرا مدیر به طور مستقیم و غیرمستقیم تمام عوامل محیط سازمانی را تحت تاثیر قرار می‌دهند. مدیران سازمانها جهت افزایش عملکرد پرسنل خود در مرحله اول انگیزه کارکنان را برای کار افزایش دهند و سپس بعد از آن به مصداق‌های غنی‌سازی شغلی و سایر عوامل بپردازند. همچنین مدیران با تفویض اختیار و قدرت بیشتر به کارکنان، ایجاد انگیزش در کارکنان، آموزش مستمر، دادن استقلال و عمل به آنان، فراهم نمودن جو مشارکتی و ایجاد فرهنگ کارگروهی نقش مهمی در توانمندسازی آنان بر عهده دارد.

آموزش توانمندسازی دادن قدرت به افراد نیست، افراد به واسطه دانش و انگیزه خود صاحب قدرت هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. توانمندی یک احساس است. توانمندسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی‌های انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود در اختیار می‌گذارد. در سازمان توانمند، کارکنان نیروی محرکه اصلی به شمار می‌روند، این کارکنان هستند که با احساس هیجان، مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. در عین حال رهبران نمی‌توانند پیروانشان را توانا کنند مگر آنکه با آن‌ها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آن‌ها روحیه و دلگرمی دهند و خود با آن‌ها درستکار، وفادار و واقعیت‌گرا باشند. بنابراین توانمندسازی مسلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و بکارگیری ابزارهای کارگروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه در بین کارکنان و در یک کلمه توانمند بودن بر اساس صداقت است.

پیشنهادهای زیر متناسب با سؤالات ارائه شده به شرح ذیل می‌باشد:

از طریق آموزش توانمندسازی ضمن برقراری یک نظام ارزیابی عملکرد سازمان یافته در شرکت و مشارکت دادن همه کارکنان براساس شایستگی و قابلیت آنان برای انجام دادن موفقیت آمیز کار موثر صورت پذیرد.

از طریق آموزش توانمندسازی ضمن دور کردن احساسات منفی مانند، ترس و نگرانی و بد اخلاقی از کارکنان و ایجاد احساسات مثبت مانند هیجان و سبقت جویی در کارکنان موجب هدفمندی برنامه های کاری کارکنان صورت پذیرد. از طریق آموزش توانمندسازی ضمن استفاده مدیران از پاداش های تشویقی، مالکیت سهام، پاداش های ترکیبی برای ایجاد انگیزه پیشرفت در کارکنان شرکت تشویق و اعطای پاداش به کارکنان شایسته و ساعی و قدردانی از کارکنان در جهت افزایش رغبت به کار کارکنان صورت پذیرد. از طریق آموزش توانمندسازی ضمن اصلاح ساختار سازمانی در جهت انعطاف پذیری و رشد امنیت شغلی و برقراری سیستم ارتباطات همه جانبه صورت پذیرد. با برقراری امکانات فیزیکی محل کار و ابزار و تجهیزات اداری مناسب برای کارکنان در شرکت ایجاد شود تا بر آنچه در واحد کاری اتفاق می افتد کنترل زیادی داشته باشند. از طریق آموزش توانمندسازی ضمن آگاهی کارکنان از میزان تأثیر کار آنها بر موفقیت یا عدم موفقیت کل شرکت و نقش آفرینی کارکنان در شرکت با توجه به نتایج برنامه کاری و پرورش احساس موثر بودن در کارکنان صورت گیرد.

## منابع

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۹۶). آموزش و بهسازی منابع انسانی. تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان و گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- اسلامی، یحیی؛ نوروژی، طهمورث؛ بدیعی، حسین. (۱۳۹۸). بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال پنجم، شماره ۴.
- امدادی فر، امید؛ مولایی، ناصر؛ گلدار، زهرا. (۱۳۹۶). بررسی رابطه آموزش های حین خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک، مجله مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، شماره ۴، دوره ۱۱.
- آراسته، زهرا؛ صباغیان، زهرا. (۱۳۹۸). بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران، فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، سال پنجم، شماره ۸.
- بیگی نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ موسوی، مجید؛ کیانی بختیاری، ابوالفضل. (۱۳۹۱). بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی، دو ماهنامه علمی- پژوهشی دانشور دانشگاه شاهد، سال دهم، شماره ۴۲.



حسن خانی، فاطمه؛ صالحی، فرزاد. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر آموزش سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی سرپرستاران مرکز آموزشی درمانی سینا، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تبریز، اولین همایش ممیزی بالینی و ارتقای کیفیت.

حیدری نژاد، صدیقه؛ بهرامی، محمد؛ ازمشا، طاهره. (۱۳۹۱). بررسی تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی، مجله پژوهش های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره ۲.

ریاحی، بهرور. (۱۳۹۳). توانمندسازی نیروی انسانی یک وظیفه یا یک ضرورت، مجله توسعه و صنعت، شماره ۲۷.

زارعی متین، حسن؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ صنعتی، زینب. (۱۳۹۷). بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال اول، شماره ۵.

سیری، مهین. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت در افزایش کارایی و توانمندسازی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران.

شاه کرمی پور، زهرا؛ تیرگر، هدایت. (۱۳۹۷). بررسی رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان، گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی کرمان.

صنعتی، زینب. (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه نهران، پردیس.

عباس پور، عباس. (۱۳۹۵). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: سمت، چاپ سوم.

فتحی اجارگاه، کوروش. (۱۳۹۳). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران: سمت.

فرهنگی، علی اکبر؛ اسکندری، مجتبی. (۱۳۹۲). معرفی توانمندسازی در مدیریت والگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۹-۴۰.

کرینر، استوارت. (۱۳۹۶). دیدگاه های کلیدی در مدیریت، ترجمه محمدعلی حسین نژاد. تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی. کربوبی مهدی متانی مهرداد. (۱۳۹۶). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت، فراسوی مدیریت، سال سوم، شماره ۹.

نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول؛ سلیمی، قربان علی. (۱۳۹۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت در شرکت پالایش نفت اصفهان، پژوهشنامه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۷.

ناستی زایی، ناصر؛ پورقاز، عبدالوهاب؛ هزاره مقدم، مهدیه. (۱۳۸۹). بررسی مقایسه ای تاثیر دوره های آموزشی کوتاه مدت حضوری و غیرحضوری بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان، پژوهش های مدیریت، سال سوم، شماره هشتم.

- Chiou-hui Choua (2018).Investigating the effects of incorporating collaborative action research into an in-service teacher training program.A Department of English Instruction.National Hsinchu University of Education, Taiwan.
- Fay Gan -Wilkerson L, Irby D. (2015).Evaluation sense of empowerment, trust and respect among working: a comprehensive approach to faculty. 73(4):96-387
- Lampers. B. (20\4) 10 strategies for staff empowerment, Reston. vol4, Iss, G. P. 32
- Lypyn T. M. (2012) Empowerment Base Health and Safety Training &Development, Alexandria: vol 5.7 P. 54
- Morris & Wilcox,(2016) ,reviews Empowerment Impact of the inservice teaching staff, enabling technologies, pp.15-1
- Philamon, Jan Elizabeth (2013).Influences on Employee Empowerment, Commitment and Well-Being in a Gambling Industry.Griffith University
- zavodsky, L.(2015) Training: Empowerment and ChangeTraining &DevelopmentAlexandria , Vol 5 N7 , p.51.

