

# مطالعه رابطه آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان؛ مطالعه موردی

(کولیوند. حسن)<sup>۱</sup>. (زراعتی. محسن)<sup>۲</sup>. (زکی‌پور. مهدی)<sup>۳\*</sup>

- ۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران و مدرس دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران
  - ۲- کارشناس ارشد علوم تربیتی دانشگاه شاهد و مدرس دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران
  - ۳- کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه الغدیر تبریز و مدرس دانشگاه شهید ستاری، تهران، ایران
- (تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۰۹/۱۰ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۰/۲۶)

## چکیده

هدف اصلی این پژوهش تعیین رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشگاه هوایی شهید ستاری است. روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان رسمی دارای مدرک لیسانس و بالاتر دانشگاه هوایی شهید ستاری تشکیل می‌دهند که از بین آنها با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعداد ۷۷ نفر انتخاب شده‌اند. داده‌های مربوط به ساعات آموزش ضمن خدمت کارکنان از پرونده آموزشی کارکنان و داده‌های سطح توانمندی کارکنان نیز از طریق پرسشنامه استاندارد گردآوری گردید؛ همچنین در این پژوهش از ضریب همبستگی اسپیرمن جهت شناسایی نوع و میزان رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی روانشناختی کارکنان استفاده شده است. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سطح توانمندی کارکنان دانشگاه هوایی شهید ستاری در تمامی ابعاد بالاتر از میانگین است و با انجام آزمون مربوطه، مقدار  $TS = 0/665$  و  $P\text{-value} = 0/000$  به دست آمد و در نتیجه فرضیه اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید شد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی<sup>۱</sup>، خودساماندهی<sup>۲</sup>، معنی دار بودن<sup>۳</sup>، مؤثر بودن<sup>۴</sup>، آموزش ضمن خدمت<sup>۵</sup>

## ۱- مقدمه

توانمندسازی برای اشاره به شکل جدیدی از درگیرسازی کارکنان به کار می‌رود که از دهه ۱۹۸۰ رایج شد (ویلیکینسون<sup>۸</sup>، ۱۹۸۸) و از بسیاری حوزه‌ها و رشته‌ها از جمله روان‌شناسی، اقتصاد، آموزش، مطالعات حوزه‌های اجتماعی و سازمان‌ها مشتق شده است (پیچ و کزوبا<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹، ص ۳). توانمندسازی فرایندی است که به یک مسیر یا سفر شباهت دارد که کار را توسعه می‌دهد. جنبه‌های دیگر توانمندسازی هماهنگی زیادی با زمینه خاص و افراد درگیر در کار دارد (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹، ص ۴). از نظر بیلی<sup>۸</sup> (۱۹۹۲) چگونگی تعریف توانمندسازی به فرد و زمینه خاصی که پروژه‌ها و برنامه‌ها در آن درگیر هستند بستگی دارد (پیچ و کزوبا، ۱۹۹۹، ص ۳). به طور کلی توانمندسازی کارکنان، به عنوان فعالیتی مدیریتی به دو نوع مستقیم<sup>۹</sup> و غیر مستقیم<sup>۱۰</sup> تقسیم می‌شود. شکل مستقیم، شامل واگذاری مسئولیت بیشتر به اشخاص یا تیم‌ها جهت اجرا و مدیریت وظایف‌شان و مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها است. نظیر غنی‌سازی شغل<sup>۱۱</sup> و تیم‌های کاری خودمدیریتی<sup>۱۲</sup> و بسیاری از جنبه‌های کنترل کیفیت جامع یا بهبود مستمر است. شکل غیر مستقیم شامل حضور در گستره گروه از دوایر کیفیت گرفته تا هیأت‌های مدیریتی است. البته بیشترین نوآوری‌های توانمندسازی، از روش مستقیم حاصل شده است (لیچ و وال<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۵، ص ۱). برای اجرای هر نوع توانمندسازی، مدیران باید کارکنان‌شان را مجهز کنند. این تجهیزات شامل آموزش و اطلاعات است. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنان‌شان تجربه‌های پیشرفت و آموزش مستمر را دریافت می‌کنند (دایره‌المعارف ویکی‌پدیا، ۲۰۰۷، ص ۶). آموزش ضمن خدمت یکی از مهم‌ترین آموزش‌های سازمان محسوب می‌شود. نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان در معرض تغییرات مختلف قرار دارد و این آموزش می‌تواند به فرد کمک کند تا خود را با این تغییرات تطبیق دهد (آتش‌پور و دیگران، ۱۳۸۴، ص ۱۸۰). مک دانل<sup>۱۴</sup>، شونبرگر<sup>۱۵</sup> و ریلی<sup>۱۶</sup> بر آموزش کارکنان در راستای توانمندسازی کارکنان تأکید دارند (منوریان، ۱۳۸۲، ص ۹۳).

هر دانایی لزوماً به توانایی نمی‌انجامد. تعداد افرادی که از دانش بالایی در یک زمینه خاص برخوردارند ولی توانایی انجام کار در آن زمینه را ندارند کم نیستند. در سازمان‌ها، بسیار شاهد حضور کارکنانی هستیم که از دانش و تخصص ارزشمندی برخوردارند ولی در عمل بهره‌وری بالایی ندارند و سازمان بهره زیادی از دانش آنها نمی‌برد. نتایج پژوهش ارزشمند سازمان گالوپ در زمینه مدیریت منابع انسانی که حاصل بررسی ۴۰۰ شرکت موفق جهان، مصاحبه با بیش از ۸۰۰۰۰ مدیر موفق و

بیش از یک میلیون کارمند است، نشان می‌دهد که؛ دانش و مهارت تنها اگر در راستای هوشمندی فرد باشد، منجر به توانمندسازی می‌شود (باکینگهام و کلیفتون<sup>۱۷</sup>، ۱۳۸۲، ۸۲). همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهد در سراسر جهان تنها ۲۰٪ از کارکنان شرکت‌های بزرگ احساس می‌کنند که توانایی‌های آنان پیوسته به‌کار گرفته می‌شود. شگفت‌انگیزتر اینکه کارکنان با سابقه‌تر به میزان کمتری این احساس را دارند. نکته هشداردهنده دیگر اینکه شرکت‌های بزرگ اغلب با ۲۰٪ ظرفیت خود کار می‌کنند و این به‌معنای وجود فرصت گسترده‌ای برای پیشرفت و بهره‌وری است (باکینگهام و کلیفتون، ۱۳۸۲، ص ۱۴-۱۵) در واقع صاحب‌نظران معاصر مدیریت، کارایی نظام مدیریت ماکیاولیستی را که سال‌ها مدیران را تحت سیطره تفکر خود داشت برای عصر حاضر مناسب نمی‌دانند. به‌زعم آنان، قدرت واقعی یک مدیر در آن است که آن را در اختیار افرادی قرار دهد که برای به‌کارگیری آن در موقعیت بهتری قرار دارند (محمدی، ۱۳۸۰، ص ۲۱۲). محیط کار امروزی به انسان‌هایی نیاز دارد که بتوانند هوشمندانه و بدون راهنمایی، روش صحیح انجام کار را برگزینند و احساس کنند در بهترین ایده‌ها با مدیران خود سهیم هستند (کلمن، ۱۹۹۶، ص ۱۷). با توجه به مسائل و مشکلات مطروحه، مدیران باید به‌جای فرماندهی، کنترل و اصلاح کارکنان تلاش کنند تا هوشمندی‌های فردی را کشف و مغز و اندیشه کارکنان را به پویا شدن بیشتر وا دارند و به آن‌ها کمک کنند تا هوشمندی ویژه خود را شکوفا سازند و توانمند شوند و کارکنان را به این باور برسانند که شایستگی لازم برای انجام موفقیت آمیز کار را دارا هستند، احساس کنند که آزادی عمل برای انجام وظایف را دارند، عقیده داشته باشند که می‌توانند نتایج شغلی‌شان را کنترل کنند و بر آن تأثیر بگذارند و بر این باور باشند که با آنان صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (عبدلهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ۸۵). در این راستا، پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال است که آیا آموزش‌های ضمن خدمت دانشگاه هوایی شهید ستاری این مهم را برآورده می‌سازد و این آموزش‌ها منجر به توانمندسازی کارکنان در این دانشگاه منجر شده است؟ و آیا بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد؟

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۲-۱- توانمندسازی

محققان مختلف، ابعاد توانمندسازی را با رویکردهای مختلف بررسی کرده‌اند؛ مفاهیم کنترل بر کار خود<sup>۱۸</sup>، اقتدار بر شغل<sup>۱۹</sup>، تنوع کار تیمی<sup>۲۰</sup>، سیستم پرداخت مرتبط با عملکرد<sup>۲۱</sup>، همگی توانمندسازی نامیده شده‌اند. بنیس<sup>۲۲</sup> (۱۹۸۹)، بلوک<sup>۲۳</sup> (۱۹۸۷)، کانتر<sup>۲۴</sup> (۱۹۷۷)، مک‌کلند<sup>۲۵</sup> (۱۹۷۵)، رویکردی که طی آن رهبر زیر دستانش را به‌عنوان جزء اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی توانمند می‌سازد، توانمندسازی کارکنان می‌نامند (هونالد، ۱۹۹۷، ص ۲۰۲). برای درک بهتر مفهوم توانمندسازی ضروری است تا رویکردهای توانمندسازی تبیین گردد.

#### ۱-۱-۲- رویکردهای توانمندسازی

رابرت کوین<sup>۲۶</sup> و گرنچن اسپریتزر (۱۹۹۷) با مطالعه میدانی در سطح مدیران میانی شرکت‌های پیش‌تاز، دو رویکرد متفاوت برای توانمندسازی تشخیص داده‌اند: رویکردهای مکانیکی و ارگانیکی. براساس دیدگاه مکانیکی، توانمندسازی به‌معنای تفویض اختیار و قدرت از بالا به پایین، همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخگویی دقیق است که کنترل مدیریتی را افزایش می‌دهد (فرنج و بل<sup>۲۷</sup>، ۱۹۹۹، ص ۸۸). در این رویکرد توانمندسازی فرآیندی است که طی آن مدیریت ارشد یک بینش روشن تدوین کرده و برنامه‌ها و وظایف معین برای نیل به آن را در سازمان ترسیم می‌نماید. او اطلاعات و منابع مورد نیاز برای انجام وظایف را برای کارکنان فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد تا آنان در صورت نیاز تغییرات رویه‌ای و اصلاح فرایندها را انجام دهند. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحت کنترل مدیریت می‌باشد و ساده سازی کار و وظایف مورد تأکید است. به‌طور خلاصه، در این رویکرد توانمندسازی یعنی تصمیم‌گیری در یک محدوده معین (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۴۴). اسپریتزر این نگاه به توانمندسازی را «رویکرد ارتباطی<sup>۲۸</sup>» می‌نامد (متیوز<sup>۲۹</sup> و دیگران، ۲۰۰۳، ص ۲۹۷).

رویکرد ارگانیکی دیدگاهی از پایین به بالاست و کنترل را کاهش می‌دهد. بر اساس این رویکرد، توانمندسازی بر حسب باورهای شخصی افراد تعریف می‌شود. بر طبق این دیدگاه، افراد توانا دارای ویژگی‌های مشترکی هستند که تحت عنوان ابعاد توانمندسازی آمده است. این ابعاد اقدامات خاص

مدیریتی نیستند، بلکه منعکس‌کننده تجربیات یا باورهای کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان می‌باشد. بنابراین توانمندسازی چیزی نیست که مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز فکر کارکنان در مورد نقش آن‌ها در سازمان می‌باشد؛ در عین حال مدیریت سازمان می‌تواند بستر لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید، آن‌ها باید خودشان احساس کنند که دارای آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری هستند، آن‌ها باید شخصاً احساس تعلق به سازمان کرده، احساس شایستگی و تبحر در مورد توانایی‌های خود کنند و شایسته تأثیرگذاری بر سیستمی باشند که در آن کار می‌کنند (کویین و اسپریتزر ۱۹۹۷؛ نقل از فرنچ و بل، ۱۹۹۹، ص ۸۸). کانگر و کانگو (۱۹۸۸) این دیدگاه را رویکرد انگیزی می‌نامند.

از نظر توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) مفهوم توانمندسازی بسیار پیچیده است و نمی‌تواند به آسانی در یک ساختار تک بعدی مثل خودکارآمدی توضیح داده شود (اسپریتزر ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۳ و آگبورو، ۲۰۰۲، ص ۲۶). آن‌ها با به عاریه گرفتن اصطلاح «انگیزش درونی کار<sup>۳۰</sup>»، بریف و آلدراگ<sup>۳۱</sup>، توانمندسازی را به‌عنوان «فرآیند انگیزش درونی وظیفه<sup>۳۲</sup>» تعریف کردند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۴۶). انگیزش درونی وظیفه اشاره به تجارب مثبتی دارد که افراد به‌طور مستقیم از وظیفه‌شان کسب نموده و شامل شرایط نیرو زایی است که به آن‌ها انگیزش و رضایت‌مندی می‌دهد (آگبورو، ۲۰۰۲، ص ۲۷). این تجارب شامل موارد زیر است؛ احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی داشتن (مترادف است با احساس خودکارآمدی کانگر و کانگو) و حق انتخاب یا سازماندهی است (اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۳ و آگبورو، ۲۰۰۲، ص ۲۷). وتن و کمرون ضمن تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی و تأیید چهار بعد فوق، بر اساس مطالعات می‌شرا (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به آن اضافه کردند. جدول شماره ۱ رویکردها و تعاریف، راهبردها و نظریه‌پردازان مربوطه را خلاصه کرده است.

جدول ۱- رویکردهای توانمندسازی (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۴۸)

نظریه پرداز	راهبرد	تعریف	رویکرد	
فوی (۱۹۹۷)، بلانچارد و همکاران (۱۹۹۶)، شوول (۱۹۹۳)	تفویض قدرت به زیردستان	توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار	مکانیکی	
کانگر و کاننگو (۱۹۸۸)	احساس خودکارآمدی	توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزه	انگیزشی	ارگانیکی
توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) اسپریتزر (۱۹۹۵)	احساس شایستگی احساس معنی دار بودن احساس خود مختاری احساس مؤثر بودن	توانمندسازی به عنوان آزاد سازی نیروهای درونی انسان	روان شناختی	
وتن و کمرون (۱۹۸۸)	احساس اعتماد			

## ۲-۱-۲- ابعاد روان شناختی توانمندسازی

شایستگی؛ شایستگی یعنی عقیده فرد به اینکه توانایی‌های لازم برای انجام فعالیت‌های مربوط به وظیفه خود را داراست (گست<sup>۳۳</sup>، ۱۹۸۷؛ نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۳). این ویژگی، مهم‌ترین عنصر توانمندسازی است؛ انتظارات شایستگی تعیین کننده این است که افراد در رویارویی با موانع و تجربه‌های ناسازگار چه مقدار تلاش خواهند کرد و به چه مدت استقامت خواهند ورزید (باندورا نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۱). باندورا سه شرط لازم برای احساس شایستگی افراد پیشنهاد کرده است، ۱- باور به اینکه توانایی انجام کار را دارند؛ ۲- باور به اینکه ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند؛ ۳- باور به اینکه هیچ مانع خارجی آن‌ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت. به بیان دیگر، وقتی افراد احساس شایستگی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت، در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می‌کنند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ص ۲۶).

خودساماندهی؛ در حالی که شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد، خودساماندهی به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ص ۲۶). جایی که شایستگی رفتار غالب است،

خودساماندهی احساس داشتن حق انتخاب در آغاز کردن و نظم دادن به فعالیت‌های مربوط به خود است (دسی<sup>۳۴</sup>، کونل و ریان<sup>۳۵</sup>، ۱۹۸۹؛ نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۳). هنگامی که افراد احساس خودساماندهی می‌کنند، به جای این‌که با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، خود داوطلبانه و تعمداً در وظایف شرکت می‌نمایند و فعالیت‌های آنان پیامد آزادی و استقلال شخصی است. آنان خود را افرادی خودآغازگر<sup>۳۶</sup> و بیش فعال<sup>۳۷</sup> می‌بینند. آنان قادرند که به میل خود اقداماتی را آغاز کرده، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار را به آزمایش بگذارند (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۲).

**معنی دار بودن؛** معنی‌دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند. یعنی احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (اپلبام و هانگر<sup>۳۸</sup>؛ نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۴، ص ۵۴). با معنی بودن یعنی با ارزش بودن اهداف بلندمدت یا کوتاه‌مدت شغل و این‌که با ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی فرد مرتبط باشد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۳). با معنی بودن به تناسب بین الزامات نقش کاری با باورها، ارزش‌ها و رفتارها اشاره دارد (بریف و نورد<sup>۳۹</sup>، ۱۹۹۰، هاگمن و الدهام<sup>۴۰</sup>، ۱۹۸۰، نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۳).

**مؤثر بودن؛** درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای استراتژیک، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد (اشفورث، ۱۹۸۹؛ نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۴). تأثیرگذاری عکس درماندگی آموخته شده است (مارتینکو و گاردنر<sup>۴۱</sup>، ۱۹۸۲؛ نقل از اسپریتزر، ۱۹۹۵، ص ۱۴۴۴). وتن و کمرون در این رابطه می‌نویسند افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شود، تغییر ایجاد کنند. توان تأثیرگذاری بر نتایج، عبارت است از «اعتقاد فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب» (گرین برگر<sup>۴۲</sup>، استاسر<sup>۴۳</sup>، کامینگز و دانهام<sup>۴۴</sup>، ۱۹۸۹، نقل از وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ص ۲۸).

**اعتماد؛** اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان (اعتماد بین مدیر به کارکنان و بالعکس) اشاره دارد. اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (میشرا و اسپریتزر ۱۹۹۷، نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۵۵). افراد توانمند، دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آن‌ها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. معمولاً معنی این احساس این است که آنان اطمینان دارند که متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت، به آنان آسیب نخواهند زد و این‌که با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد (وتن و کمرون، ۱۳۸۱، ص ۳۳).

#### جدول ۲- ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵)

توضیح	ابعاد
اطمینان داشتن به توانایی‌های لازم برای انجام فعالیت‌های مربوط به خود.	احساس شایستگی
اطمینان داشتن به حق انتخاب در آغاز کردن و نظم دادن به فعالیت‌های مربوط به خود.	احساس خودساماندهی
اطمینان داشتن به دنبال کردن اهداف شغلی مهم و با ارزش.	احساس معنی‌دار بودن
اطمینان داشتن به توان تأثیرگذاری بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل خود.	احساس مؤثر بودن
اطمینان داشتن به منصفانه بودن رفتار زیردستان و فرادستان در ارتباط با خود.	احساس اعتماد

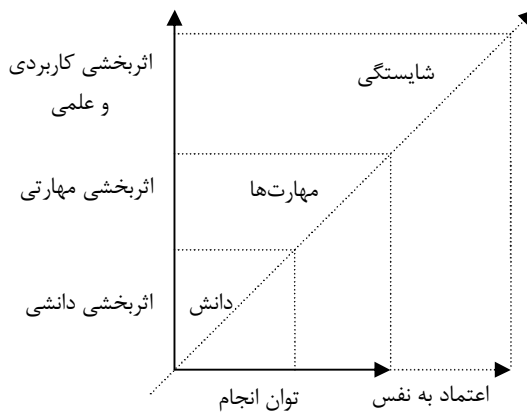
#### ۲-۲- آموزش‌های ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت یعنی بهبود نظام‌مند و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمت‌شان کمک کند. پی‌یر و گاتر<sup>۴۵</sup> آموزش ضمن خدمت را نوعی کوشش نظام‌مند تلقی می‌کنند که هدف اصلی آن هماهنگ کردن و همسو کردن آرزوها، علایق و نیازهای آتی افراد با نیازها و اهداف سازمان در قالب کارهایی است که از افراد انتظار می‌رود. گولدستین<sup>۴۶</sup>، آموزش ضمن خدمت را فرایند اکتساب نظام‌مند مهارت‌ها، قوانین، مفاهیم یا نگرش‌هایی می‌داند که منجر بهبود عملکرد افراد در محیط کار می‌شود (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۴، ص ۶). آموزش ضمن خدمت به کلیه آموزش‌هایی که افراد در طول دوران خدمت در سازمان و حتی در برداشت گسترده‌تر برای دوران بازنشستگی طی می‌نمایند، اطلاق می‌شود (پیتزرز، ۱۹۹۷، ص ۱۶۳).



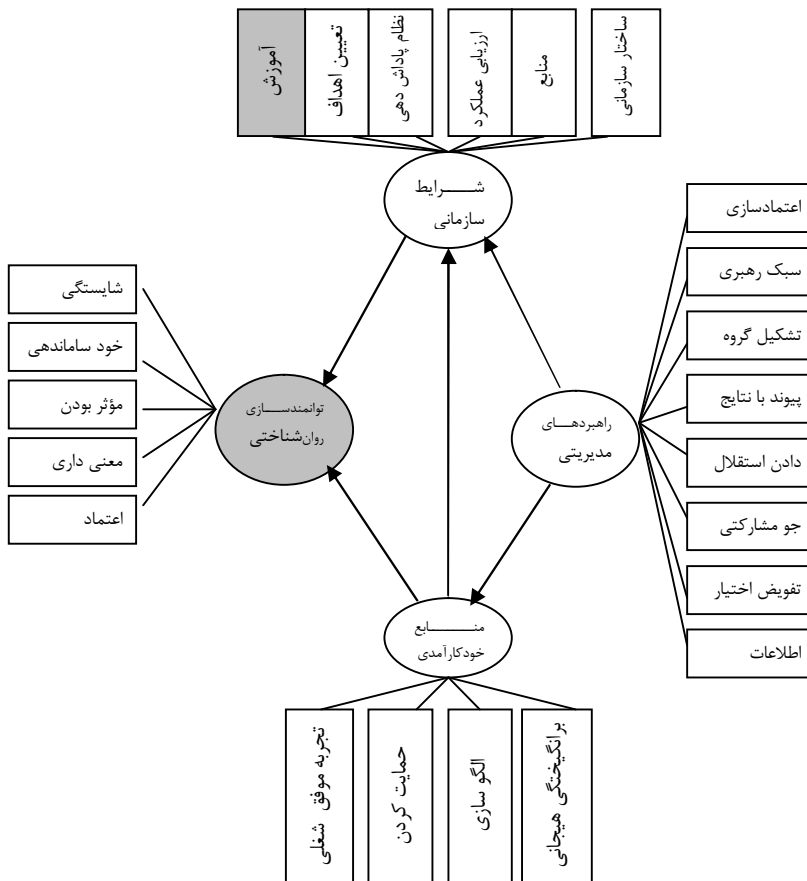
### ۳-۲- آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

آموزش، توسعه و رشد حرفه‌ای کارکنان جزء اساسی برنامه‌های توانمندسازی است (اسکات و ژافه ۱۹۹۱، ساج و کاسلواسکی ۲۰۰۰، هارلی ۱۹۹۸، رمزدن ۱۹۹۷، توماس و ولتهوس ۱۹۹۰، باون و لاولر ۱۹۹۲، کیلمن و توماس ۱۹۹۶ و زیمرمن ۱۹۹۵ نقل از عبدالهی و نوه ابراهیم ۱۳۸۵). در فرهنگ توانمندسازی، افراد باید مسئولیت‌پذیر و خودگردان باشند به همین سبب آموزش باید جزء جدایی‌ناپذیر فرآیندهای توانمندسازی باشد. اگر هدف، پرورش کارکنان توانمند است، نتیجه آموزش باید کسب مهارت‌های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، حین و پس از آموزش است. اگر قرار است افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت در کلاس و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاس‌ها حاضر شوند. اگر آموزش به فراگیری و تحول منتهی نباشد، هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد (بلانچارد و همکاران، ۱۳۷۹، ص ۷۹). برای اینکه فراگیران از مطالب آموخته شده در کار استفاده کنند، باید به سطح مطلوبی از مهارت رسیده باشند. قسمتی از اثربخشی آموزش‌های سازمانی از طریق سنجش میزان مهارت کارآموزان تعیین می‌گردد. اثربخشی آموزش‌های کاربردی در تولید مهارت، شایستگی و عمل مشروعیت می‌یابد. برای ایجاد تسلط مهارتی در فراگیران، باید یادگیری و آموزش در سه سطح مطابق با نمودار ۱ پیاده شود (هیل و گریدلرز<sup>۴۷</sup>، ۱۳۸۲، ص ۱۴۷).

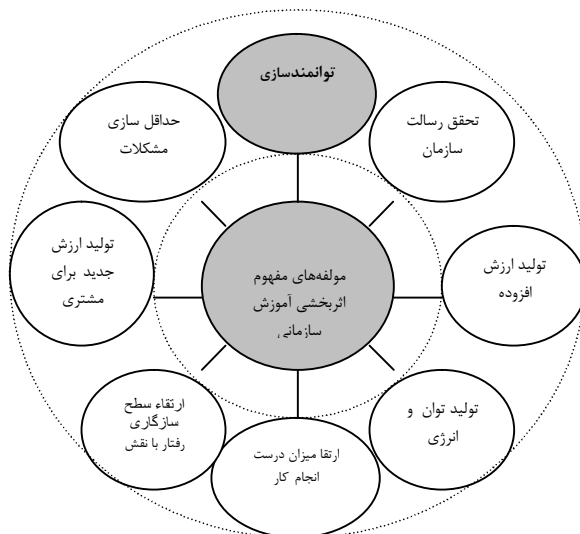


نمودار ۱- مراحل یادگیری (هیل و گریدلرز، ۱۳۸۲، ص ۱۴۷)

در نمودار ۱ مرحله کسب دانش به آگاهی و چگونگی انجام کار و مرحله مهارت‌آموزی به توانستن دلالت دارد و مرحله نهایی یادگیری کسب قابلیت یا توانمند شدن است. در این مرحله، فراگیر اعتماد به نفس خواهد داشت و اثربخشی آموزش‌ها در این مرحله نمود علمی پیدا می‌کند (هیل و گریدلرز، ۱۳۸۲، ص ۱۴۷). مطالعات توانمندسازی نشان می‌دهد در الگوهای مختلف از طرق مختلفی بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی رابطه ایجاد می‌شود؛ در الگوی مفهومی و نظری توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی، آموزش جزء شرایط سازمانی زمینه‌ساز توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده است (شکل ۱). همچنین در الگوی آموزش اثربخش توانمندسازی، آموزش یکی از شاخصه‌های اثربخش بودن قلمداد شده است (شکل ۲).



شکل ۱- الگوی مفهومی و نظری توانمندسازی روان‌شناختی نیروی انسانی (منبع: عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵، ص ۱۱۸)



شکل ۲- مؤلفه‌های مفهوم اثربخشی آموزشی سازمانی (سلطانی، ۱۳۸۵، ص ۱۹۴)

#### ۴-۲- پیشینه پژوهش

شاه کرمی پور و تیرگر (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان شعب بانک مسکن کرمان» به مطالعه رابطه اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان پرداختند و نتایج این مطالعه نشان داد که بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن کرمان رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد. همچنین زارعی متین و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی به بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم پرداختند که نتایج این تحقیق نیز نشان داد 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.

همچنین حیدری نژاد و همکاران (۱۳۸۹) در پژوهشی به بررسی تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی پرداختند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین دوره‌های

آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین بین دیدگاه زنان و مردان در مورد میزان افزایش توانمندسازی بر اثر دوره‌های آموزش ضمن خدمت تفاوت معناداری مشاهده شد که این میزان در میان دبیران زن بیشتر از دبیران مرد بود. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه در این تحقیق نشان داد از میان دوره‌های مختلف آموزش ضمن خدمت، دوره‌های تخصصی پیش‌بینی کننده برای توانمندسازی دبیران تربیت بدنی قوی‌تر می‌باشد. علی‌مهری و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی دبیران تربیت‌بدنی پرداختند که نتایج این تحقیق نشان نیز نشان داد که بیشترین تأثیر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی از دوره‌های آموزشی توجیهی نشأت می‌گیرد. بر این اساس پیشنهاد شد، کتاب‌ها و جزوات آموزشی توجیهی بر اساس نیاز واقعی و فرهنگ حاکم در سازمان آموزش و پرورش تدوین و در اختیار دبیران تربیت‌بدنی قرار گیرد تا اثربخشی آموزش توجیهی بیش از پیش نمایان شود.

اسلامی و همکاران (۱۳۹۱) در پژوهش با عنوان بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند که نتایج نشان داد، از نظر کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه ابعاد توانمندسازی کارکنان نقش دارد.

نادری و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت در شرکت پالایش نفت اصفهان به بررسی دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان شرکت پالایش نفت اصفهان درباره افزایش توانمندی‌های شغلی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت پرداختند. نتایج این تحقیق نیز نشان داد که از دیدگاه مدیران افزایش توانمندی‌های کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت تنها در مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبرد‌گزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه‌ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است.

## ۵-۲- مدل مفهومی پژوهش

با توجه به ادبیات تحقیق رابطه زیر را می‌توان بین آموزش‌های ضمن خدمت و ابعاد پنج‌گانه توانمندسازی روانشناختی کارکنان در نظر گرفت و مدل مفهومی پژوهش را به صورت شکل زیر ارائه نمود؛



شکل ۳- مدل مفهومی پژوهش

### ۳- روش پژوهش

این پژوهش از نظر نوع استفاده، کاربردی، از نظر هدف توصیفی و از نوع همبستگی و شاخه پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان دانشگاه هوایی شهید ستاری است که مدرک تحصیلی لیسانس یا بالاتر و استخدام رسمی هستند. که تعداد آنها ۳۴۷ نفر می‌باشد که از بین آن‌ها با روش نمونه‌گیری تصادفی، تعداد ۷۷ نفر با استفاده از فرمول زیر انتخاب شده‌اند؛

$$n = \frac{NZ \frac{\alpha}{2} P(1-P)}{\epsilon^2 (N-1) + Z \frac{\alpha}{2} P(1-P)}$$

در این تحقیق نسبت موفقیت در جامعه آماری (P)، ۵۰٪ و  $\epsilon$  دقت برآورد است که ۰/۱ در نظر گرفته شده است. Z سطح اطمینان جامعه آماری با فرض نرمال بودن توزیع می‌باشد و سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض می‌شود. از نظر تعمیم نتایج به جامعه آماری، در سطح اطمینان ۹۵ درصد می‌توان این تعمیم را درست دانست. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، نمونه‌گیری تصادفی ساده است که با در اختیار داشتن اطلاعات فوق، حجم نمونه در این پژوهش طبق رابطه ۲ محاسبه شده است؛

$$n = \frac{347(1/96)^2 \left(\frac{1}{2}\right) \left(1 - \frac{1}{2}\right)}{(0/1)^2(347-1) + (1/96)^2 \left(\frac{1}{2}\right) \left(1 - \frac{1}{2}\right)} \approx 77$$

در این پژوهش داده‌های مربوط به آموزش‌های ضمن خدمت شامل ساعات آموزش، نحوه نیازسنجی و چگونگی اجرا از طریق مصاحبه و مراجعه مستقیم به اسناد و مدارک موجود (مدون و غیرمدون) در دانشگاه هوایی شهید ستاری شامل شناسنامه‌های آموزشی و پرونده‌های کارکنان حاصل شده است و داده‌های مربوط به ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان از طریق پرسشنامه استاندارد (با مقیاس لیکرت) جمع‌آوری شده است؛ برای سنجش پایایی آن یک مرحله پیش‌آزمون انجام گرفت؛ بدین صورت که ابتدا ۱۰ نسخه پرسشنامه توزیع و جمع‌آوری گردید و پس از وارد کردن داده‌ها، با استفاده از نرم افزار Spss ضریب پایایی (آلفای کرونباخ) محاسبه و مقدار آن ۰/۹۵ به دست آمد که نشان‌دهنده پایایی قابل قبول پرسشنامه می‌باشد.

#### ۴- یافته‌ها

فرضیه‌های پژوهش حاضر به صورت رابطه آموزش‌های ضمن خدمت و مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان تنظیم شده است. بر اساس نتایج حاصل از آزمون همبستگی فرض صفر رد و فرض مقابل تمامی فرضیه‌ها پذیرفته شدند. یعنی رابطه معنی‌داری بین آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان وجود دارد. با توجه به یافته‌ها، فرضیه‌های فرعی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید گردیدند. بنابراین همان‌گونه که در ادبیات تحقیق نیز آمده بود هر قدر سازمان از آموزش ضمن خدمت بیشتری برخوردار باشد مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان افزایش می‌یابد و برعکس با کاهش آموزش ضمن خدمت، این مؤلفه‌ها کاهش می‌یابد.

جدول ۳- سطح معنی‌داری و ضرایب همبستگی متغیرها

متغیر	سطح معناداری	ضریب همبستگی
شایستگی کارکنان	۰/۰۰۹	۰/۴۷
خودساماندهی	۰/۰۳۷	۰/۳۸۲
معنی‌داری	۰/۰۱۹	۰/۴۲۷
مؤثر بودن	۰/۰۰۷	۰/۴۲۷
اعتماد	۰/۰۰۰	۰/۸۹۵

## ۴-۱- نتیجه‌گیری از آزمون فرضیه اصلی

بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. با انجام آزمون مربوطه، مقدار  $rs = ۰/۶۶۵$  و  $P\text{-value} = ۰/۰۰۰$  به دست آمد. نتایج نشان می‌دهد رابطه معنی‌داری بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان وجود دارد و فرضیه اصلی پژوهش در سطح اطمینان ۹۵ درصد تأیید می‌شود. جدول ۴ کلیه فرضیه‌های پژوهش و نتیجه آزمون فرضیه‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۴- نتیجه آزمون فرضیات فرعی و فرضیه اصلی

فرضیه	فرضیه	نتیجه آزمون
فرعی ۱	بین آموزش ضمن خدمت و احساس شایستگی رابطه معنی‌داری وجود دارد.	تایید
فرعی ۲	بین آموزش ضمن خدمت و احساس خودساماندهی رابطه معنی‌داری وجود دارد.	تایید
فرعی ۳	بین آموزش ضمن خدمت و احساس معنی‌داری رابطه معنی‌داری وجود دارد.	تایید
فرعی ۴	بین آموزش ضمن خدمت و احساس مؤثر بودن رابطه معنی‌داری وجود دارد.	تایید
فرعی ۵	بین آموزش ضمن خدمت و احساس اعتماد رابطه معنی‌داری وجود دارد.	تایید
اصلی	بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی روان‌شناختی رابطه معنی‌داری وجود دارد.	تایید

در بررسی توصیفی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی نیز مشاهده شد که دو بعد احساس شایستگی و احساس معنی‌دار بودن در میان سایر ابعاد از بالاترین میانگین و بعد احساس خودساماندهی از پایین‌ترین میانگین در جامعه مورد بررسی برخوردار هستند. به‌طور کلی تمامی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، در جامعه مورد بررسی از میانگین بالاتر و به شرح زیر می‌باشند؛ احساس شایستگی

۳/۷۴، احساس خودساماندهی ۳/۳۳، احساس معنی‌دار بودن ۲/۷۴، احساس مؤثر بودن ۳/۴۱ و احساس اعتماد ۳/۳۷.

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

پیشنهاد بر اساس فرضیه اول؛

به‌منظور ایجاد ارتباط معنی‌دار بین آموزش‌های ضمن خدمت و احساس شایستگی در کارکنان، اصولی را در نحوه برگزاری و نحوه تدریس باید رعایت کرد.

نیازسنجی و برنامه‌ریزی آموزشی توسط مدیران صفی در سازمان انجام گیرد و فقط وظیفه اجرا و هماهنگی‌های لازم به واحدی جداگانه سپرده شود.

اصل مشارکت فرد شرکت‌کننده و مدرس در طی آموزش باید رعایت شود و حتی‌الامکان از روش‌های سخنرانی، بحث‌های کلی و مطالب توصیفی استفاده نشود.

مدرس باید متوجه باشد یکی از بهترین شیوه‌ها برای ایجاد احساس شایستگی در افراد، ترغیب و تشویق کلامی است. مدرسان باید به کارکنان کمک کنند تا برای انجام موفقیت‌آمیز کارها توانایی‌ها خود را شناخته و به‌کارگیرند، نه این‌که انتظارات غیر واقعی که ممکن است بر فرد اثر منفی داشته باشد، ایجاد کند.

به‌علاوه و مهم‌تر این‌که کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت و یا دیگر برنامه‌های ضمن خدمت باید این احساس را در کارکنان ایجاد کنند که آن‌ها دارای ارزشمندی برای سازمان به حساب می‌آیند و جزء جدایی‌ناپذیر سازمان هستند.

پیشنهاد بر اساس فرضیه دوم؛

به‌منظور ایجاد رابطه معنی‌دار بین آموزش‌های ضمن خدمت و توسعه احساس خودساماندهی در کارکنان، پیشنهاد می‌شود؛

اولاً شایسته‌سالاری را در سازمان حاکم سازند، یعنی افراد مناسب را در جای مناسب قرار دهند سپس به کارکنان شایسته آزادی عمل و اختیارات لازم برای انجام صحیح کار داده شود. برنامه‌های آموزشی اگر بر طبق اصول صحیح آموزشی انجام گیرد یعنی با مشارکت مدرس و شرکت‌کننده باشد



و نیازسنجی آموزشی نیز به طرز درستی انجام گرفته باشد می‌تواند با آموختن فوت‌وفن کار و شایسته کردن افراد برای انجام کارها، حس خودساماندهی افراد را تقویت نماید.

پیشنهاد بر اساس فرضیه سوم؛

به‌منظور ایجاد ارتباط معنی‌دار بین آموزش‌های ضمن خدمت و احساس معنی‌داری در کارکنان، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها از مدرسینی استفاده کنند که بر اهداف، استانداردها و ارزش‌های سازمان و مشاغل موجود واقف باشد تا قادر باشند کارکنان را طوری پرورش دهند که بتوانند سازمان را یک کل ببینند و جایگاه خود را به‌عنوان جزئی از یک کل و در ارتباط با اهداف عالی سازمان دریابند.

پیشنهاد بر اساس فرضیه چهارم؛

به‌منظور ایجاد رابطه معنی‌دار بین آموزش‌های ضمن خدمت و احساس مؤثر بودن، پیشنهاد می‌شود، برنامه‌های آموزشی بر طبق اصول روان‌شناختی و متناسب با روحیات کارکنان و جایگاه شغلی آنان باشد تا بتواند احساس کنترل شخصی بر نتایج کار را در شرکت کنندگان ایجاد کند.

همچنین پیشنهاد می‌شود کلاس‌ها و سمینارهای آموزش تفکر مثبت و سمینارهایی از این قبیل در برنامه‌های آموزشی کارکنان گنجانده شود.

پیشنهاد بر اساس فرضیه پنجم؛

به‌منظور ایجاد رابطه معنی‌دار بین آموزش‌های ضمن خدمت و احساس اعتماد در کارکنان، پیشنهاد می‌شود مدیران آموزشی سمینارها و گردهمایی‌های دوره‌ای به منظور پرورش ارتباطات حمایتی در میان کارکنان و ایجاد حس اعتماد به یکدیگر را در برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت بگنجانند. نهایتاً پیشنهاد می‌شود این موضوع توسط محققینی دیگر در سایر سازمان‌ها صورت گیرد و علت عدم تأثیر دوره‌های آموزشی در توانمندسازی کارکنان آسیب‌شناسی شود.

## ۶- پی‌نوشت‌ها

1-Empowerment

2-Self-determination or Choice

3-Meaningfulness

4-Impact

5-job on training

6-Wilkinson

7-Page & Czuba

8-Baily

- 9-Direct
- 10-Indirect
- 11-Enrichment
- 12-Self managing work team
- 13-Leach & Wall
- 14-Mcdonnel
- 15-Schonberger
- 16-Riley
- 17-Bucking & Clifton
- 18-Control of one's own work
- 19-Autonomy on the job
- 20-Variations of teamwork
- 21-Pay system that link pay with performance
- 22-Bennis
- 23-Block
- 24-Kanter
- 25-Mc Clelland
- 26-Robert Quinn
- 27-French & Bell
- 28-Relational Approach
- 29-Matthews
- 30-Work Intrinsic Motivation
- 31-Brief & Aldag
- 32-Task Intrinsic Motivation
- 33-Gist
- 34-Deci
- 35-Cannell & Ryan
- 36-Self-Start
- 37-Proactive
- 38-Appelbeum & Hanger
- 39-Brief & Nord
- 40-Hackman & Oldman
- 41-Martinko & Gardner
- 42-Greenberger
- 43-Stasser
- 44-Cummings & Dunham
- 45-Pear & Gutter
- 46-Goldstien
- 47-Hael & Gridlerz

## ۷- منابع

[۱] آتش‌پور، سیدحمید؛ اصغرآقایی؛ احسان کریمی(۱۳۸۴) مولفه‌های رفتاری سازمان، مدیریت و کارکنان، اصفهان، انتشارات رعنا

- [۲] اسلامی، یحیی، نوروزی، طهمورث، بدیعی، حسین (۱۳۹۱)، بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، سال پنجم، شماره ۴
- [۳] اسکات، دی سینتا، جیف تی. دنیس (۱۳۷۵)، توانمندسازی؛ ایجاد نیروی متعهد، مترجم مرتضی محق، چاپ اول، تهران، سازمان بهره‌وری
- [۴] بلانچارد کن، کارلوس جان، راندولف آلن (۱۳۷۹) سه کلید توان افزایشی، ترجمه فضل الله امینی، تهران، انتشارات فرا
- [۵] سلطانی، ایرج (۱۳۸۵)، تعامل نیازسنجی و اثربخشی آموزش در سازمانهای یادگیرنده، اصفهان، انتشارات ارکان دانش
- [۶] عبدالهی، بیژن ونوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران، نشر ویرایش
- [۷] فتیحی و اجارگاه، کورش (۱۳۸۴)، برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، تهران، انتشارات سمت
- [۸] قاسمی، جعفر (۱۳۸۲)، توانمندسازی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۲
- [۹] کارگر کرم بستنی، احمد (۱۳۸۰)، بررسی مفهوم، دیدگاه‌ها و مدل‌های توانمندسازی، فصلنامه مصباح، شماره ۴۷
- [۱۰] گلایی، سیاوش (۱۳۶۹)، سازمان، مدیریت و توسعه منابع انسانی (جامعه‌شناسی توسعه ایران)، تهران
- [۱۱] محمدی، محمد (۱۳۸۰)، توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۱ و ۳۲، صص: ۲۱۱-۲۳۲
- [۱۲] منوریان، عباس (۱۳۸۳)، آموزش کیفیت برای ارتقای کیفیت آموزشی، فصلنامه تحول اداری، شماره ۴۷، صص: ۹۱-۱۱۷
- [۱۳] مک لوگان، پاتریشا؛ کریستو، نل (۱۳۸۰)، عصر مشارکت، مترجم: مصطفی اسلامی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- [۱۴] هیل، پائول و اینگریدلر (۱۳۸۲)، مربی‌گری مدیران: آیا با سطوح پایین مشارکت دارید؟، ترجمه محمد علی بابایی و بهزاد ابوالعلائی، گزیده مقالات سی و پنجمین همایش بین‌المللی منابع انسانی، صص ۱۴۴-۱۴۹
- [۱۵] وتن، دیوید ای و کمرون کیم اس (۱۳۸۱)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران، نشر مدیران
- [۱۶] شاه کرمی پور، زهرا، تیرگر، هدایت (۱۳۹۱)، آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان، نشریه علمی پژوهشی راهبردهای آموزش در علوم پزشکی، دوره ۵، جلد ۵، شماره ۴، صفحات ۲۳۱-۲۳۵
- [۱۷] آزارعی متین، حسن، محمدی الیاسی، قنبر، صنعتی، زینب (۱۳۸۶)، بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم، فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره شانزدهم، پاییز و صص ۸۷-۱۱۶
- [۱۸] نادری، ناهید، جمشیدیان، عبدالرسول، سلیمی، قربان علی (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان، سال هفتم، شماره بیست و هفتم، صص ۱۲۱ تا ۱۴۲

- [۱۹] Bedinham; P,(1998), Effectiveness of Training, Astralian Training Review, Vol.6, No.1
- [۲۰] Blandy R.M Dockery and A. Hawke(2003), Training Investment in the Astralian context, International Conference on Education and Training Brishane Astralia: Griffith University
- [۲۱] Burke, R;(1990), Programing for Staff Development, Washington: Falmer. Press
- [۲۲] Cacioppe Ron,(1998), Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, No. 5, pp: 264-274
- [۲۳] Claydon Tim & Doyle Milke, (1996), Trusting me, trusting you? The ethics of employee empowerment, Personnel Review, Vol. 25, No. 6, PP: 13-26
- [۲۴] Coleman J.Henry, (1996), Why employee empowerment is not just a Fad, Leadership & Organization Developmant Journal, Vol 17, No 4, PP13-25
- [۲۵] Conger Jay A & Kanungo Rabindra(1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review Vol. 13, No. 3, PP: 471-482
- [۲۶] French Wendal L & Bell, Jr H.Cecil,(1999), Organization Development, Behavioral Science Intervention Improvement, Gth Ed
- [۲۷] Eylon Dafna(1998), understanding empowerment and resolving its paradox Lessons from Mary Parker Follett, Journal of Management History, Vol. 4, No. 1, PP: 16-28
- [۲۸] Honold Linda(1997),A review of the literature on employee empowerment ,Empowerment in organization,Vol 5,No 4, PP 202-212
- [۲۹] Kapplman A.lone & Richards C.Thomas(1996), Training, empowerment and creating a culture for change, Empowerment in Organizations, Vol 4, NO 3,PP: 26-29
- [۳۰] Lundy Allen & Wright Morton Lois (2006), Generating Self-organizing Capacity: Leadership Practices and Training Needs in Non-profits Journal of Extension, Vol. 44, No. 6
- [۳۱] Matthews Russell.A, Michell Diza Wendy & Cole Steven.G(2003), The Organizational empowerment scale, Personnel Review, Vol. 32, No.3, PP: 297-318
- [۳۲] Mc Bride R,(1999) ,The Inservice Training of Teachers, Washington, Falmer Press
- [۳۳] Nalini Govindar ajulu and Bonnie F.Daily, (2004), Motivating employees for environmental improvement, Industria Management & Data Systems, Vol. 104, No. 4, PP 364-372
- [۳۴] Page Nanette & Czuba Cheryl.E(1999), Empowerment: What Is It? , Journal of Extension, Vol. 37, No. 5, www.joe.org/ joe/1999 October/comm. 1.html
- [۳۵] Porter L.J and Parker A.J.(2000), Training and Education for TQM in the commercial banking hndustry of south Africa, Managing service Quality, Vol 10. No1

- [۳۶] Spreitzer Gretchen.M(1995), PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT IN THE WORKPLACE: DIMENSIONS, MEASUREMENT AND VALIDATION, Academy of management Journal, Vol.38, No.5, PP: 1442-1465
- [۳۷] Stavrou-Costea Eieni(2005), The challenges of Human resource management towards organizational effectiveness, A comparative study in southern EU, Journal of European Industrial Training, Vol.29, No.2, PP: 112-134
- [۳۸] Ugeoro O.Isaiah, (2002), Organizational Commitment, Job Redesign, Employee Empowerment and Intent to Quit Among Survivors of Restructuring and Downsizing, Institute of Behavioral and Applied Management
- [۳۹] Wilkinson Adrian,(1998), Empowerment: theory and practice, personnel Review, Vol 27, no 1, pp 40-56
- [۴۰] Zimmerman Marc.A & Perkins Douglas.D(1995), Empowerment theory, Research and Application, American Journal of Community Psychology, Vol. 23, No. 5
- [۴۱] Leach Desmond & Wall Toby.D(nd),( 2006), What is? Empowerment, Institute of Work Psychology, Retrieved August 3, from [www.about.com](http://www.about.com)
- [۴۲] Organizational Empowerment Retrieved April 5,(2007), from [www.Wikipedia.org](http://www.Wikipedia.org) from wikipedia, the free encyclopedia