

بررسی و تحلیل ضرورت آموزش ضمن خدمت الکترونیکی معلمان در راستای توانمندسازی آن ها

(تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۰۴/۱۵، تاریخ تصویب ۱۴۰۰/۰۹/۱۸)

اکرم فلاحی کیا

چکیده

آموزش ضمن خدمت سنتی و لزوم تجدید ساختار آموزشی کارکنان امری است که عموماً با انقلاب صنعتی پا گرفت و پس از آن توسعه یافت. مرتبه اصلی توجه به آموزش نیروی انسانی از زمان موج پیشرفت های عظیم قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم شکل گرفت. اگرچه ریشه آن در دهه ها و قرون قبل نیز یافت می شود. در مجموع باید گفت: آموزش ضمن خدمت در قرن بیستم و در بسیاری از ممالک توسعه یافته شکل گرفته، در نیمه دوم نیز نهادینه شد. پیشرفت و بالندگی هر کشوری به انسان های آن کشور بستگی دارد و پیشرفت همه جانبه بدون داشتن انسان های فرهیخته و نیروی انسانی کارآمد و با دانش ممکن نیست. بنابراین یکی از عوامل مهم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی گسترش همه جانبه آموزش و تربیت نیروی انسانی متخصص و کارآمد می باشد. تحولات فزاینده در زمینه دانش و تکنولوژی، نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف به وجود می آورد که تحصیلات رسمی و دانشگاهی به تنهایی پاسخگو نبوده و در نتیجه به انواع دیگر آموزش از جمله آموزش ضمن خدمت نیاز می باشد. آموزش ضمن خدمت در حقیقت دانش جدیدی را در سبد آموزش های قبلی دانش آموختگان قرار داده و آنان را به همراه پیشرفت علوم و فنون پیش می برد. توسعه آموزش ها در بهبود کیفیت نظام آموزشی اثر مطلوب خود را به جای می گذارد. از طرف دیگر آموزش معلمان به عنوان کلید طلایی توسعه یکی از عوامل اصلی و ارکان مهمی است که آموزش و پرورش و در یک کلمه «کشور» را به پویایی و نهایت کارایی و اثربخشی می رساند.

واژگان کلیدی: آموزش ضمن خدمت، معلمان، توانمندسازی معلمان، آموزش الکترونیکی

مقدمه

توانمندسازی حرفه‌ای معلمان بعد از استخدام، از طریق آموزش‌های ضمن خدمت صورت می‌گیرد. این موضوع، بخشی از نظام آموزش معلمان به حساب می‌آید که در ادامه آموزش‌های قبل از خدمت آنها مطرح می‌شود و نباید آن را به عنوان دوره‌های موسمی و بدون ارتباط قلمداد کرد. آموزش ضمن خدمت معلمان می‌تواند منجر به بهبود دانش، نگرش و مهارت شده و به آنان کمک نماید تا توانایی‌های خویش را بهتر بشناسند و در راه تصدی مشاغل بالاتر آماده شوند. آموزش معلمان از جمله‌ی موارد مهم در هر کشوری است چرا که بدون کیفیت آموزش معلمان، امکان ارتقای کیفیت آموزش در مدارس امکان‌پذیر نیست. از این رو، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت معلمان در سازمان‌های تصمیم‌گیری آموزش و پرورش همواره مطرح بوده و در دهه‌ی اخیر با امکان بهره‌گیری از آموزش‌های الکترونیکی، بخشی از این آموزش به شکل الکترونیکی ارائه می‌شود. با توجه به اینکه ارائه‌ی آموزش‌های ضمن خدمت به شکل الکترونیکی پدیده‌ی نوینی است که هنوز بسیاری از زوایای آن ناشناخته مانده است، اهمیت دارد که پژوهشگران در این حوزه فعالیت نموده و به بررسی تأثیر این دوره‌ها بر ویژگی‌های روان‌شناختی، مهارتی، علمی و عاطفی معلمان بپردازند. نتایج مطالعاتی شبیه مطالعات حاضر می‌تواند به روشن شدن جوانب مهمی از تأثیرگذاری اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت به شکل الکترونیکی بنماید. پس فهمیدیم هدف اصلی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، توانمندسازی شغلی، حرفه‌ای و شخصی روان‌شناختی معلمان به منظور بهره‌وری و ارتقاء سطح کیفیت آموزش‌هایی است که آنها می‌توانند در کلاس‌های درس خود ارائه دهند. توانمندسازی، یک مفهوم پیچیده است. به همین خاطر دارای معانی متفاوتی برای افراد متفاوت است. در میان انواع توانمندی افراد، توانمندی روان‌شناختی از اهمیت بالاتری برخوردار است. موضوع توانمندسازی به عنوان یکی از موضوعات مهم در مطالعات مربوط به مدیریت رفتار سازمانی از جمله مواردی است که با اقبال ویژه‌ای، در آموزش و پرورش نیز همراه شده است. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب، تا اندازه

زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است. 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. نظریه پردازان بر نقش توانمندسازی افراد در تعیین میزان برخورداری از مهارت‌های چندگانه تأکید دارند و یکی از عمده ترین دلایل این توجه را نقش بارز توانمندسازی سازمانی در دستیابی به هدف‌های متعالی سازمان می‌دانند. در این راستا سازمان‌های آموزشی نیز همانند بسیاری از سازمان‌های دیگر در تلاش به منظور ارتقاء سطح مهارت‌های توانمندسازی کارکنان خود فعالیت‌هایی صورت داده‌اند. بخشی از این فعالیت‌ها در قالب آموزش‌های ضمن خدمت نمود یافته است.

بخش اول: بررسی اهمیت و اهداف آموزش ضمن خدمت در سازمان‌ها

آموزش ضمن خدمت در ایران قدمتی قریب به یک قرن دارد. در آموزش ضمن خدمت - بر خلاف آموزش و پرورش کلاسیک - با بزرگسالانی سر و کار داریم که به اقتضای نیازهای حرفه‌ای و شخصی‌شان، باید از برخی دانش‌ها و مهارت‌های جدید اطلاع‌یابند. از این رو، آموزش ضمن خدمت باید نوعی جهت‌گیری «مشکل‌گرا» داشته باشد. به عبارت دیگر، لازم است محتوا و شیوه‌های آموزشی به نحوی باشد که نیازهای حرفه‌ای و شخصی افراد و مسائلی را که آن‌ها در محیط کاری و زندگی خویش با آن درگیرند، مرتفع سازد. با وجود چنین پیش‌فرضی، آموزش ضمن خدمت را می‌توان چنین تعریف کرد: بهبود نظام دار و مستمر مستخدمان از نظر دانش‌ها، مهارت‌ها و رفتارها که به ارتقای آن‌ه و سازمان محل خدمتشان کمک می‌کند. از این رو، تصور می‌رود که هدف آموزش ضمن خدمت ایجاد توانایی بیشتر و تولید و افزایش کارآیی در شغل فعلی و کسب شرایط بهتر برای احراز مقامات بالاتر باشد (فتحی و اجارگاه، ۱۳۷۴، ص ۳۴). به نظر پی‌یر و گاتر (۱۹۸۳) آموزش ضمن خدمت عبارت است از «کوشش نظام‌دار به منظور هماهنگ کردن آرزوها و علایق و نیازهای آنی افراد با نیازهای آتی سازمان در قالب کارهایی که از افراد انتظار می‌رود» (به نقل از فتحی

و اجارگاه، ۱۳۷۴، ص ۳۵). جوهره اصلی آموزش‌های ضمن خدمت در همه سازمان‌ها و نهادها عبارت است از افزایش کارایی کارکنان و ایجاد سازش با محیط و در نتیجه، افزایش خدمات. آموزش ضمن خدمت چیزی نیست جز تلاش‌هایی که در جهت ارتقای دانش و آگاهی و مهارت‌های فنی، حرفه‌ای و شغلی و نیز استقرار رفتار مطلوب در کارکنان یک موسسه یا سازمان صورت می‌گیرد و آنان را برای انجام بهینه وظایف و مسئولیت‌های شغلی آماده می‌کند (چاپچی، ۱۳۸۱، ص ۱۴-۱۳).

بند اول: اهداف آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت یکی از عواملی است که سبب استفاده‌ی صحیح و مؤثر از نیروی انسانی می‌گردد. آموزش کارکنان عبارت است از «کلیه تلاش‌هایی که به منظور ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت‌های فنی، حرفه‌ای، شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می‌آید تا آنان را برای انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های شغلی آماده سازد (میرکمالی، ۱۳۷۷، ص ۶). اهداف آموزش ضمن خدمت عمدتاً در سه مقوله فردی، سازمانی و اجتماعی قابل بررسی است:

۱. از جهت فردی، اهداف آموزش ضمن خدمت معادل انتظارات مرتبط بر آموزش و پرورش است. رشد و توسعه‌ی استعدادهای فردی، شناسایی رغبت‌ها، تغییر و بهبود نگرش‌ها و افزایش رضامندی و سرانجام آمادگی برای خودشکوفایی، خودسازی و بهره‌مندی از حیات بهتر فردی در این مقوله قرار دارد.

۲. از جهت سازمانی، تحقق انتظاراتی همچون موارد زیر دنبال می‌شود:

- به روز در آوردن دانش، تخصص و مهارت‌های شغلی و بهبود روش‌های انجام کار.
- افزایش کمی و کیفی خدمات و تولیدات.
- ایجاد روحیه همکاری و همزیستی سازمانی در کارکنان.

- بهبود روحیه ی افراد و بالا بردن رضایت شغلی، تقلیل غیبت ها و ترک خدمت.
 - افزایش آگاهی و انعطاف پذیری در استفاده از روش ها، امکانات و وسایل جدید.
 - به وجود آمدن امکان تغییر شغل.
 - تسهیل شرایط ارتقا.
 - کاهش هزینه ها.
 - آشنا ساختن کارکنان با حقوق و امتیازات شغلی و اهداف و خط مشی های سازمانی.
 - افزایش تعهد و حس مسئولیت پذیری و تلاش برای بهبود عملکرد و کارایی سازمانی.
۳. در بعد اجتماعی فراهم شدن زمین های رشد و توسعه ی فردی و اجتماعی در سطح ملی و منطقه ای و جهانی از هدف هایی است که به صورت غیر مستقیم و غیر ملموس بر آموزش های ضمن خدمت مترتب است، چرا که با بهبود روش ها و مهارت ها و کیفیت بخشی به کالاها و خدمات و مصرف به جا و به اندازه ی منابع و امکانات، رفاه فردی و توسعه ی اجتماعی متحقق می شود (سعیدی، ۱۳۷۹، ص ۵۴).
- فتحتی و اجارگاه نیز اهداف آموزش ضمن خدمت را به شکل خلاصه در ده بند خلاصه نموده است:
۱. افزایش توانایی حرفه ای و پرورش توانایی های بالقوه برای انجام دادن و تکالیف روزانه.
 ۲. آماده کردن کارکنان برای تصدی وظایف و مسئولیت های جدید.
 ۳. ارتقای سطح دانش و آگاهی های کارکنان اداری و آموزشی.

۴. ارتقای سطح مهارت های شغلی کارکنان اداری و آموزشی.
۵. ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش های پایدار جامعه در کارکنان.
۶. افزایش رضایت شغلی و بهبود روحیه کارکنان.
۷. افزایش قابلیت انعطاف در کارمند نسبت به اعمال روش های جدید و نو و استفاده از وسایل و تجهیزات مدرن و نیز تغییرات سازمانی.
۸. ایجاد روح همکاری در میان کارکنان در جهت تحقق اهداف سازمان.
۹. ایجاد زمینه های استفاده از حداکثر منابع موجود انسانی به منظور دستیابی به اهداف و سیاست های سازمان.
۱۰. به هنگام کردن آموزش نیروی انسانی شاغل در آموزش و پرورش در جهت ارتقای سطح اطلاعات آنان و نیز ایجاد زمینه های رشد خلاقیت و نوآوری ها.

نکته ی قابل ذکر این است که تأکید بر هر یک از اهداف یاد شده، متناسب با شرایط و ویژگی های زمانی متفاوت خواهد بود. به این معنا که در شرایط خاص ممکن است بر برخی از این اهداف، بیشتر تأکید شود (فتحی و اجار گاه، ۱۳۷۴، ص ۳۶).

بند دوم: اهمیت آموزش های ضمن خدمت

پیشرفت و بالندگی هر کشور به انسان های آن کشور بستگی دارد و نیروی انسانی کارآمد و با دانش است که یک جامعه را بالنده و پیشرفته می گرداند. تحقق توسعه، نیازمند پرورش نیروی انسانی باکیفیت و باصلاحیت است و پیشرفت همه جانبه بدون داشتن انسان هایی فرهیخته و متدین ممکن نیست. فرایند آموزشو بهسازی از فعالیتهای ضروری و پیگیر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روشهای مختلف، مدیران را در اداره سازمانها یاری می رساند. 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 (چایچی، ۱۳۸۱، ص ۱۹).

بخش دوم: بررسی و شناخت انواع آموزش های ضمن خدمت

- دوره آموزش توجیهی: که در بدو خدمت به افراد جدیدالاستخدام با هدف آشنا ساختن آنان با اهداف و وظایف سازمان محل خدمت آنها قوانین و مقررات استخدامی، حقوق فردی و شغلی، محیط کار قانون اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران و نظام اداری ارائه میگردد.
- دوره های آموزشی شغلی: که خود به دو دوره های مشترک اداری و دوره های شغلی اختصاصی تقسیم میشود. دوره های مشترک اداری آموزشهایی است که توانمندیهای مورد نیاز مشاغل مشترک بین کلیه دستگاههای اجرایی را به شاغلین انتقال میدهد و دوره های شغلی اختصاصی به مواردی اطلاق میشود که توانمندیهای مورد نیاز مشاغل ویژه یک یا چند دستگاه اجرایی را به شاغلین آموزش می دهد.
- دوره های آموزشی عمومی: که شامل دوره های فرهنگی و اجتماعی و دوره های توانمندی عمومی است. دوره های فرهنگی و اجتماعی آموزشهایی هستند که به مستخدمین دولت در طول خدمت خود به منظور رشد فضایل اخلاقی، فرهنگ پذیری سازمانی و بهینه سازی روابط انسانی کارکنان در نظام اداری ارائه میگردد و دوره های توانمندی عمومی شامل آموزشهایی است که به منظور افزایش توان تخصصی و سازگاری با محیط جدید به شاغلین ارائه میگردد.

- دوره‌های آموزشی بهبود مدیریت: که در راستای توانمندسازی کارکنان و مدیران در زمینه‌های بهبود وظایف مدیریتی و توسعه توانایی‌های انسانی، ادراکی و فنی ارائه می‌شود (پورآمن، ۱۳۷۵، ص ۴۸).

توسعه و استفاده از فناوری‌های ارتباطی در سیستم‌های آموزشی، سازه‌ای برای تغییر در آموزش هستند که سبب تسهیل ارائه و دریافت برنامه‌های آموزشی در فواصل مکانی شده‌اند (زمانی و مقدسی، ۱۳۷۷، ص ۳۱). فناوری‌های جدید نوع نیازهای مردم و سازمان‌ها را تغییر داده‌اند. پیشرفت در فناوری‌هایی همچون رایانه و روباتها، راه‌های جدیدی را برای ایجاد و افزایش روش‌های نوین تدریس پیش روی آموزشگران گشوده است. این تغییرات فناوری بر آموزش به ویژه روشهای تدریس اثرات چشمگیری داشته است (زمانی و مقدسی، ۱۳۷۷، ص ۱۴۸). آموزش بزرگسالان به دلیل ویژگی‌های خاص خود قابلیت و ظرفیت برای جذب پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات دارد. با بهره‌گیری از امکانات نوی که در نتیجه پیشرفت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات پدید آمده است، بر بسیاری از مشکلات مربوط به آموزش بزرگسالان می‌توان فائق آمد (عرب مازار یزدی و آزادمنش، ۱۳۸۲، ص ۱).

بخش سوم: راه کارهای عملی توانمندسازی کارکنان

الف) آموزش ضمن خدمت

امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی مؤثر در جهت بهسازی و توانمندسازی کارکنان مورد تأکید سازمانها به خصوص سازمان‌های یادگیرنده و پویاست. آموزش ضمن خدمت با تأمین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارا و مؤثر، منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خودارزشی در کارکنان می‌گردد. که در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می‌گردد، که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان می‌باشد. از طرفی آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی کارکنان منجر به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می‌گردد. چرا که هر کارمندی فردی از جامعه می‌باشد که در صورت توانمندسازی، جزئی از سرمایه‌های

اجتماعی محسوب می گردد (پورآمن، ۱۳۷۵، ص ۳۰۵). آموزش ضمن خدمت کارکنان به صورت یکی از روش های زیر انجام می گیرد.

۱. آموزش ضمن خدمت در محل کار (کارآموزی، کارورزی، آموزش خصوصی، آموزش نوبتی، کلاس های مربی گری، گردش شغلی، سیستم دستیاری)

۲. آموزش ضمن خدمت خارج از محل کار (شرکت در کنفرانس های علمی، انجام مطالعات اختصاصی، شرکت در برنامه های سخنرانی، شرکت در سمینارهای شغلی، استفاده از بسته های آموزشی رایانه ای) (پرهیزکار، ۱۳۷۳، ص ۲۷۶).

ب) سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات:

یکی دیگر از راه کارهای توانمندسازی کارکنان، سهیم کردن کارکنان در اطلاعات سازمان می باشد. تسهیم اطلاعات برای توانمندسازی کارکنان نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جو اعتماد، صمیمیت و مسئولیت پذیری نیز می شود. این تسهیم نه تنها حس تعلق، مشارکت و مالکیت نسبت به سازمان ایجاد می کند، بلکه کارکنان را مصمم می سازد تا از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده کنند (هداوند، ۱۳۸۶، ص ۵۶). جهت سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، اقدامات زیر ضروری به نظر می رسد:

- مطلع نمودن همه ی کارکنان از اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت و کمک به آنها جهت درک ماهیت کسب و کار

- ایجاد اعتماد در کارکنان، از طریق سهیم نمودن آنان در اطلاعات

- توسعه و تقویت روشهای خود نظارتی و تقلیل نظارت های سلسله مراتبی

- تلقی نمودن اشتباهات کارکنان به عنوان فرصتی برای یادگیری (بلانچارد، ۱۳۸۴، ص

ج) پرورش تجارب تسلط شخصی

باندورا^۱ در سال ۱۹۸۶ دریافت مهمترین چیزی که یک مدیر می تواند برای توانمند کردن دیگران انجام دهد، این است که به آنان کمک نماید تا برتری شخصی خود را در مورد برخی چالش ها یا مشکلات تجربه کنند. با انجام موفقیت آمیز یک کار، شکست یک حریف و یا حل مشکل، افراد احساس تسلط را در خود پرورش می دهند. تسلط شخصی می تواند با فرصت انجام موفقیت آمیز کارهای دشوار که سرانجام به تحقق هدف های مطلوب منتهی شود، تشویق گردد. کلید کار آغاز آن با کارهای آسان و سپس پیش رفتن به سمت کارهای دشوار است تا اینکه شخص احساس تسلط بر تمامی پیچیدگی مسائل را تجربه کند. به منظور تحقق راهکار مزبور، پیمودن گامهای زیر ضروری است:

- تقسیم وظایف بزرگ به اجزای جدا از و واگذاری هر بخش در یک زمان
- واگذاری وظایف ساده پیش از دشوار
- تحسین پیروزی های کوچک
- توسعه تصاعدی مسئولیت های شغلی
- واگذاری مسئولیت بیشتر به طور فزاینده برای حل مشکلات.

د) اعمال حمایت های اجتماعی و عاطفی

حمایت به معنی تأیید و پذیرش از سوی مدیران و همکاران سازمان است و معمولاً از عضویت در شبکه های سازمانی به دست می آید. شبکه های حمایتی شامل مدیر، همکاران، زیردستان و اعضاء گروه کاری می شود. مدیران باید آنان را تحسین و تشویق کنند، آنها را بپذیرند و از آنان پشتیبانی کنند و به آنان اطمینان بدهند. باندورا در سال ۱۹۹۷ مجدداً پس از انجام بررسی

^۱Bandura

هایی دریافت که بخش مهمی از احساس توانمند، داشتم مدیران پاسخگو و حامی است. مدیرانی که در پی توانمند کردن کارکنان خود هستند، باید از عملکرد آنان قدردانی نمایند. آنان می توانند برای کارکنان، برای اعضای واحد آنان و حتی برای خانواده های شان نامه ها یا یادداشت هایی بنویسند تا نشان دهند که کار خوب فرد، مورد توجه قرار گرفته است. مدیران، همچنین می توانند برای کارکنان خود در مورد توانایی ها و شایستگی های شان بازخور فراهم آورند. آنان می توانند با ایجاد فرصت هایی که کارکنان بتوانند به عضویت بخشی از یک گروه و واحد اجتماعی درآیند، از دیگران برای آنان حمایت اجتماعی حاصل کنند. به طور مرتب مراسم هایی برگزار کنند تا در آنها از موفقیت های کارکنان قدردانی شود و به دیدگاه های کارکنان گوش دهند و بکوشند احساسات و نظرات آنان را درک نمایند. بدین ترتیب مدیران می توانند کارکنان را با ایجاد این حس که مورد قبول هستند، دارای ارزشمندی به حساب می آیند و جزء جدایی ناپذیر سازمان هستند، توانمند سازند (عبداللهی، ۱۳۸۵، ص ۵).

ه) الگوسازی^۱

راه دیگر توانمند سازی افراد، الگو سازی یا نمایش الگوی رفتاری صحیح است. باندورا دریافت که مشاهده افراد موفق در فعالیت های چالشی، محرک نیرومندی برای دیگران می باشد تا اعتقاد پیدا کنند که آنان نیز می توانند کامیاب شوند. این کار باعث میشود تا افراد یک کار را قابل انجام تلقی نمایند و اینکه بدانند شغل در محدوده قابلیت های آنان است و کامیابی امکان پذیر می باشد. جهت ارائه یک الگوی رفتاری صحیح، اقدامات زیر ضروری می باشد:

- نشان دادن نحوه انجام موفقیت آمیز وظایف
- مورد توجه قرار دادن دیگر افراد موفق
- بهره گیری از انواع الگوهای عملی ایفای نقش

^۱ Modeling

- کمک از مربیان
- برقراری یک رابطه مشاوره ای با کارکنان (وتن، ۱۳۸۱، ص ۴۲-۶۴).

و) کار تیمی^۱

این پدیده به دلیل روحیه تعاون و هم افزایی، در سالهای اخیر به شدت مورد توجه قرار گرفته است. این مقوله از پیامدهای بیش از حد تقسیم وظیفه در کارها در گذشته بوده است لذا از بعد توانمندسازی حائز اهمیت میباشد. (کرینر، ۱۳۸۱، ص ۱۸۷).

ز) تحریکات احساسی^۲

تحریکات احساسی، می تواند بر انتظارات افراد از شایستگی شان تاثیر بگذارد. احساسات منفی از قبیل ترس، اضطراب، استرس، افسردگی و... که به طور معمول همدر حین وهم پس از انجام وظیفه، ظاهر می شوند می توانند منجر به کاهش اعتماد به نفس افراد گردند. در بسیاری از مواقع مدیران می توانند با جایگزین کردن احساسات مثبت، مانند اشتیاق، ایجاد فضای اعتماد گروهی و تعریف واضح نقشها به میزان زیادی از استرس و تنش شغلی کارکنان کاسته و در جهت توانمند کردن آنان گام بردارند (محمدی، ۱۳۸۱، ص ۱۸۳).

ح) باز خورد^۳

یکی دیگر از راه های توانمندسازی کارکنان، آگاهی کارکنان از نتایج کارشان می باشد. بهترین محرک انگیزشی برای کارکنان، بازخوردی است که در زمینه کارشان

^۱ Team working

^۲ Emotional persuades

^۳ Feed back

دریافت می کنند. اگر کارکنان در مورد کارهایشان باز خوردی دریافت نکنند، اغلب به سختی می توانند عملکردشان را تصحیح کرده و بهبود بخشند. در نظام بازخوردی، مدیران از طریقتشویق و قدردانی از افراد، ارزش افزوده ایجاد می کنند (بلانچارد، ۱۳۸۴، ص ۵).

بخش چهارم: علل گرایش سازمان ها به توانمندسازی

محرك های درونی و بیرونی متعددی سازمان ها را بر توانمندسازی کارکنانشان ترغیب نموده است. مهمترین محرك های درونی عبارتند از:

- بهره وری^۱

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک های مؤثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانمندی های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است. هر گاه از کیفیت و بهره وری سخن به میان می آید، برنامه های توان افزایی در زمره اجزای تفکیک ناپذیر موضوع قرار می گیرد. ارتباط توانمندسازی و بهره وری سازمانی را می توان بک ارتباط دو سویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیت ها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره وری خواهد انجامید، بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده ها و راه حل های جدید خواهند بود، نیز برخوردار می سازد. از طرف دیگر، برنامه های تواناسازی موجب تغییر در مسئولیت مدیریت و کارکنان نیز می گردد. زمانی که توانایی کارکنان افزایش می یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت پذیری کارکنان می گردد، چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می آورند، خلاق و خود مدیر می گردند و این همان حلقه گم شده ای است که در

^۱ Productivity

ایجاد بهره وری سازمانی می بایست مورد توجه قرار گیرد (هداوند و صادقیان، ۱۳۸۶، ص ۵۵).

- ایجاد تحول در سازمان

توانمندسازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرتند، عموماً به این امر کمک نمی کنند. اینجاست که توانمندسازی معنی می یابد (کاتر، ۱۳۸۲، ص ۶۸). یکی از مهم ترین مبانی تحول سازمانی، بکارگیری مدل مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده ترین اهداف اصلی و ارزش های والای حوزه تحول سازمان بوده اند. این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده است. تحقیقات مربوط به پویایی های گروهی، در دهه های ۱۹۴۰ و ۱۹۶۰ رشد فزاینده ای یافت. این تحقیقات ثابت نمود که مشارکت و دخل شدن در امور، مورد علاقه بیشتر افراد بوده، توانایی بهبود عملکرد و ارائه راه حل های بهتری را برای مشارکت موجب می شود و پذیرش تصمیمات از جانب افراد مشارکت کننده را بیشتر می نماید. این تحقیقات روشن ساخت که چنین پویایی های گروهی، مقاومت در برابر تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش و سطح فشار روانی را تقلیل، لذا افراد احساسات بهتری را ابراز می کنند. مشارکت نیروی قدرتمند است، لذا مورد علاقه افراد می باشد و به طور قابل ملاحظه ای عملکرد فردی و سازمانی را بهبود می بخشد. برای توانمندسازی، باید به افراد قدرت داد. اینمهم از طریق اختیاردهی به افراد برای مشارکت، اتخاذ تصمیمات، ابراز عقیده، اعمال نفوذ و همچنین مسئولیت دهی به آنان محقق می شود به همین علت است که مشارکت، شکل مؤثری از توانمندی است. مشارکت، توانمندسازی را افزایش می دهد و توانمندسازی نیز

در عوض عملکرد و سلامت فردی را بهبود می بخشد (پاک طینت و فتیحی زاده، ۱۳۸۷، ص ۳۷).

- امنیت شغلی

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمان ها را به خود مشغول می سازد و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمان ها صرف آن می گردد. در صورتی که کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می دهند و سازمان نیز کمتر دچار تنش های انسانی می گردد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می گردد، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می شود. در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام مادام العمر نیست بلکه تواناسازی کارکنان محور امنیت شغلی است. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند، به طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد و این مستلزم آن است که سازمان ها بستر لازم را فراهم کنند تا کارکنان از ابعاد مختلف بالندگی را کسب کنند (سلطانی، ۱۳۷۹، ص ۲).

بخش پنجم: خلاصه نتایج مطالعات انجام شده در حوزه موضوعی پژوهش

پژوهشگر و همکاران	سال	عنوان	خلاصه نتایج
عبداللهی	۱۳۸۳	نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان	کارکنان حوزه ستادی علوم، تحقیقات و فناوری از احساس توانایی و مهارت لازم برای انجام وظایف برخوردارند. اما در احساس مؤثر بودن، احساس با معنی بودن، و حس اعتماد در حد نسبتاً قوی قرار دارند

<p>مدیران آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی، «اهمیت دادن به آموزش کارکنان»، «استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان»، اعتماد به نفس در انجام امور» و «رعایت شرح وظایف شغلی» نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان دارای عملکرد بهتری می‌باشند.</p>	<p>تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره‌وری مدیران و کارکنان مدارس</p>	<p>۱۳۸۳</p>	<p>رئوفی و قوجانی دروس</p>
<p>آموزش‌های ضمن خدمت بر خودکارآمدی معلمان تربیت بدنی تأثیری ندارد.</p>	<p>رابطه آموزش‌های ضمن خدمت با خودکارآمدی معلمان تربیت بدنی</p>	<p>۱۳۸۷</p>	<p>سلمانی دستجرد و همکاران</p>
<p>آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد، تقویت مهارت‌های شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف در کارکنان مؤثر است.</p>	<p>توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت</p>	<p>۱۳۸۸</p>	<p>کروبی و متانی</p>
<p>چهار عامل نیازسنجی و طراحی اجرای دوره، متناسب با نیاز شغلی معلمان - اجرای دوره‌های ضمن خدمت به روش کار گروهی و پروژه‌ای - مشارکت معلمان و مدیران قبل و حین دوره‌ها - تدارک فرصت مناسب برای شرکت کنندگان در دوره برای به کارگیری آموزش‌ها و مهارت‌های کسب شده، در بهبود و تکمیل نظام ضمن خدمت مؤثر است.</p>	<p>روش‌های تکمیل و بهبود نظام ضمن خدمت معلمان</p>	<p>۱۳۹۰</p>	<p>سمیعی زفرقندی</p>
<p>دوره‌های آموزش ضمن خدمت روشها و فنون تدریس، مدیریت کلاس و سنجش و اندازه‌گیری، تأثیری بر عملکرد حرفه‌ای معلمان در تدریس کلاسی، کلاس‌داری، ارزشیابی کلاسی و</p>	<p>بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر عملکرد معلمان شهر شیراز</p>	<p>۱۳۹۰</p>	<p>اورنگی و همکاران</p>

وضعیت تحصیلی دانش آموزان ندارد.			
از نظر کارکنان، آموزش های ضمن خدمت در توسعه ابعاد توانمندسازی کارکنان نقش دارد	بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی	۱۳۹۰	اسلامی و همکاران
از میان سه عامل آموزش های ضمن خدمت، سابقه و تحصیلات، تنها آموزش ضمن خدمت به طور معناداری با توانمندی شغلی ارتباط دارد	بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان زن	۱۳۹۲	دماوندی و الزامی
بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان بانک سپه شهر گیلان رابطه معنادار آماری وجود دارد	بررسی تأثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی پرسنل شعبه بانک سپه در شهر گیلان	۲۰۱۳	جوادی پور و سماک
رشد حرفه ای معلمان و کارکنان مدارس، موجب افزایش مهارت ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت ها می شود.	پیاده سازی ۱۰ استراتژی برای توانمندسازی کارکنان	۲۰۰۴	لامپرز
آموزش های ضمن خدمت در صورتی که به درستی آموزش داده شوند، اثر قابل توجهی بر عملکرد کارکنان دارد.	رابطه ی آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی افراد به منظور ارائه ی یک مدل	۲۰۱۳	یاموا

نتیجه گیری

در پایان فهمیدیم نتایج این مقاله به شکل کلی نشان داد شرکت معلمان در دوره های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی سبب ارتقاء سطح و میزان توانمندی روان شناختی و شاخصه های

آن در آنان گردیده است. توانمندی روان شناختی به عنوان یک سازه مشکل از پنج بعد احساس معنی داری، خودکارآمدی، خودمختاری، معنی داری و اعتماد است. بنابراین توانمندسازی روان شناختی یک مفهوم چند بعدی است که اگر چه در افراد نسبتاً از هم مستقل هستند، اما دارای هماهنگی و ارتباط اند. از این رو توانمندسازی روان شناختی مفهومی چند بعدی است که می توان آن را به عنوان فرآیند انگیزش درونی انجام وظیفه تعریف نمود. استفاده از دوره های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی به دلایل ماهیتی در شیوه و روش اجرا و نیز کاربرد آنها در آموزش، شرایطی را برای افزایش سطح توانمندی معلمان فراهم می نماید. از جمله ی این موارد دسترسی آسان معلمان به منابع اطلاعاتی ارائه شده در دوره های ضمن خدمت است که بر خلاف شیوه های معمول آموزش ضمن خدمت به جزوه ای چند صفحه ای یا منابع غیرعلمی محدود نمی گردد. دوم اینکه اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت الکترونیکی به شکل آزادانه و بدون محدودیت زمانی و مکانی صورت می گیرد این موضوع خود سبب افزایش انگیزه ی درونی معلمان برای شرکت در دوره و استفاده از روش های ارائه شده در آن است. از سویی دیگر، در دوره های ضمن خدمت الکترونیکی، افراد می توانند از نظرات سایر همکاران شرکت کننده در دوره مطلع شوند و نظرات خود را برای آنها ارسال نمایند. ضمن اینکه پرسش های خود را از یکدیگر پرسند و در تعامل مستمر با هم باشند. البته باید گفت در طی دهه های اخیر سازمان های آموزشی توجه روزافزونی به مدیریت منابع انسانی داشته اند. از این رو آموزش ضمن خدمت یکی از عواملی است که سبب استفاده ی صحیح و مؤثر از نیروی انسانی می گردد. آموزش کارکنان که شامل کلیه تلاش هایی که به منظور ارتقای سطح دانش و آگاهی، مهارت های فنی، حرفه ای، شغلی و همچنین ایجاد رفتار مطلوب در کارکنان یک سازمان به عمل می آید تا آنان را برای انجام دادن وظایف و مسئولیت های شغلی آماده سازد و همچنین اهداف آموزش ضمن خدمت که در سه مقوله فردی، سازمانی و اجتماعی قابل بررسی است. آموزش های ضمن خدمت در سازمانی آموزشی نظیر آموزش و پرورش تا سالهای اخیر به صورت سنتی و با حضور چهره به چهره ی مدرس و معلمان انجام می گرفت، اما با توسعه و استفاده از فناوری های ارتباطی در سیستم

های آموزشی، سازه ای برای تغییر در آموزش هستند که سبب تسهیل ارائه و دریافت برنامه های آموزشی در فواصل مکانی شده اند. فناوری های جدید نوع نیازهای مردم و سازمان ها را تغییر داده اند. پیشرفت در فناوری ها راه های جدیدی را برای ایجاد و افزایش روش های نوین تدریس بوجود آورده است که این تغییرات فناوری بر آموزشهای ضمن خدمت و به ویژه روشهای تدریس اثرات فراوانی داشته است. در سال های اخیر و با ورود تکنولوژی های نوین و امکان بهره گیری از این تکنولوژی ها در فرآیند آموزش حضوری و غیر حضوری و تحت عنوان آموزش های ضمن خدمت الکترونیکی، استقبال از این شیوه ی به دلایلی همچون ارزان بودن، عدم نیاز به رفت و آمد، غنی بودن، دسترسی آسان به منابع، تراکمی بودن، تعاملی بودن و ... افزایش یافته است. انجام آموزش های ضمن به شیوه ی الکترونیکی اگر چه دارای مزایای بی شماری است، اما تعیین میزان اثربخشی آن بر بسیاری از ویژگی های روان شناختی معلمان نظیر توانمندسازی روان شناختی نیازمند مطالعه و پژوهش گسترده است.

منابع و مآخذ

الف) منابع فارسی

۱. آقاییار، سیروس. (۱۳۸۳). هرم توانمندسازی. مجله تدبیر، شماره ۱۴۹.
۲. ایلی، خدایار و ناستی زایی، ناصر. (۱۳۸۸). بررسی توانمندسازی روان شناختی با تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری بیمارستان های شهر زاهدان. فصلنامه پژوهشی دانشکده بهداشت یزد، سال هشتم، شماره اول و دوم.
۳. اسکات، سینیتا و ژافه، دنیس. (۱۳۷۵). تواناسازی کارکنان. (ترجمه مدی ایران نژاد پاریزی)، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
۴. اسلامی، یحیی؛ نوروزی، طهمورث و بدیعی، حسین. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. مجله رهبری و مدیریت آموزشی، شماره ۱۸، ص ۹-۲۲.
۵. افشارفر، فیروز؛ عباس پور، عباس و حجازی، الهه. (۱۳۹۰). در جستجوی درک روابط معنادار میان کارکردها و توانمندسازی روان شناختی سازمان مدرسه. فصلنامه روان شناسی تربیتی، سال هفتم، شماره ۲۰، ص ۶۹-۹۴.
۶. امیر کبیری، علیرضا. (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی چشم انداز پست مدرن. تهران: انتشارات نگاه دانش.
۷. اورنگی، عبدالمجید؛ قلتاش، عباس؛ شهامت، نادر، یوسلیانی، غلامعلی. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر عملکرد معلمان شهر شیراز. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره ۵.

۸. بلانچارد، کن. (۱۳۸۴). مدیریت از طریق ارزش ها، چشم اندازی بر روندهای جدید در مدیریت سازمان ها. تهران: انتشارات مدیران، چاپ اول.
۹. بیگی نیا، عبدالرضا؛ سرداری، احمد؛ موسوی، مجید و کیانی بختیاری، ابوالفضل. (۱۳۸۹). بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره وری نیروی انسانی. ششمین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران.
۱۰. پاک طینت، اقبال و فتحی زاده، علیرضا. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت ها و راه کارها. فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱.
۱۱. پرهیزکار، کمال. (۱۳۷۳). مدیریت منابع انسانی و اداره امور استخدامی. تهران: انتشارات دیدار، چاپ اول.
۱۲. پورآمن، بهزاد. (۱۳۷۵). آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره وری سازمانها. تهران: مجموعه مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
۱۳. چایچی، پریچهر. (۱۳۸۱). شیوه های آموزش ضمن خدمت. تهران: نشر آن.
۱۴. دلاور، علی. (۱۳۸۸). روش تحقیق در روان شناسی و علوم تربیتی. تهران: نشر ویرایش.
۱۵. دماوندی، ابراهیم و الزامی، عصمت. (۱۳۹۲). بررسی رابطه آموزش های ضمن خدمت، سابقه خدمت و تحصیلات با توانمندی شغلی معلمان زن. نشریه علمی پژوهشی فناوری آموزش، سال هفتم، شماره ۳.
۱۶. رئوفی، محمد حسین و تاریخی قوچانی دروس، امیر. (۱۳۸۳). تأثیر آموزش ضمن خدمت بر میزان کارایی و بهره وری مدیران و کارکنان مدارس. فصلنامه مطالعات تربیتی و روان شناسی، شماره ۱۷، ص ۶۷-۸۰.

۱۷. زاهدی، شمس السادات؛ بودلایی، حسن؛ ستاری نسب، رضا و کوشکی جهرمی، علیرضا. (۱۳۸۹). تحلیل رابطه توانمندسازی روان شناختی و تعهد سازمانی. فصلنامه رشد فناوری، دوره ۶، شماره ۲۴، ص ۵۹-۶۹.
۱۸. زمانی، غلامحسین و مقدسی، شهرام. (۱۳۷۷). آموزش از راه دور رهیافتی بدیل در نظام آموزش کارکنان. فصلنامه دانش مدیریت، سال اول، شماره ۳۹ و ۴۰.
۱۹. علی احمدی، علیرضا؛ قلی زاده، حامد. (۱۳۸۲). آموزش الکترونیکی و آشنایی با ویژگی ها و استانداردهای دانشگاه مجازی. نشریه مدیریت فردا، شماره ۱.
۲۰. فتحی واجارگاه، کورش. (۱۳۷۴). آشنایی با آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: اداره کل آموزش و پرورش ضمن خدمت. چاپ اول.
۲۱. قلی زاده آذری، مهرداد و سعیدی، سمانه. (۱۳۸۸). تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر اثربخشی سازمانی. مجله تدبیر، شماره ۲۱۲.
۲۲. میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۷). آموزش ضمن خدمت اساسی ترین عامل بهسازی سازمان. فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره پنجم.
۲۳. نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول و سلیمی، قربانعلی. (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت (مطالعه ی موردی شرکت پالایش نفت اصفهان). پژوهشنامه ی علوم انسانی و اجتماعی، سال هفتم، شماره ۲۷.
۲۴. نادری، ناهید؛ رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۳۸۶). مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان. نشریه تدبیر، شماره ۱۸۶.

۲۵. نادری، ناهید؛ رجایی پور، سعید و جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۳۸۸). مقایسه توانمندی های روان شناختی کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس نوع فعالیت، سمت و تحصیلات. مجله پژوهش های تربیتی و روان شناختی، سال چهارم، شماره ۲.
۲۶. نفری، ندا و امیدفر، غلامرضا. (۱۳۸۹). بررسی میزان تأثیر ساختار سازمانی (ابعاد ساختاری) بر توانمندسازی کارکنان: بررسی موردی معاونت هزینه وزارت امور اقتصادی و دارایی. مجله فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۷۳.

ب) منابع انگلیسی

- Aksel, I; Serinkan, C; kiziloglu, M. & aksoy, B. (۲۰۱۳). Assessment of Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Empowerment: An Empirical Analysis in Turkey. *Social and behavioral sciences*, ۸۹, ۶۹-۷۳.
http://www.academia.edu/۵۰۰۱۱۲۶/Assessment_of_Teachers_Perceptions_of_Organizational_Citizenship_Behaviors_and_Psychological_Empowerment_An_Empirical_Analysis_in_Turkey
- Gallagher, M. W. (۲۰۱۲). Self-efficacy. *Encyclopedia of Human Behavior* (Second Edition), Pages ۳۱۴-۳۲۰.
- Hanifi, F; Maktabi, S. H. & Maleki F. S. (۲۰۱۴). The effect of short-term training on the empowerment of high school teachers in Tehran city from the perspective of the teachers. *J. Appl. Sci. & Agric.*, ۹(۶): ۲۴۴۹-۲۴۵۶.
<http://www.aensiweb.com/old/jasa/rjfh/۲۰۱۴/۲۴۴۹-۲۴۵۶.pdf>
- Hansson, B., (۲۰۰۷). Company-based determinants of training and the impact of training on company performance: Results from an international HRM survey. *Personnel Review*, ۳۶(۲): ۳۱۱-۳۳۱.
<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/۱۰.۱۱۰۸/۰۰۴۸۳۴۸۰۷۱۰۷۲۶۱۶۳>
- Javad poor Samak, K., Gangi Nia, H., Shafiee, B. & seyedNezhad Fahim, S. R. (۲۰۱۳). The Study of the Effect of In-Service Training on Empowerment of the Personnel of the Sepah Bank Branches in Gilan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. ۳(۱)۱۰۵۱-۱۰۵۷.

Lampers, B. (۲۰۰۴). ۱۰ strategies for staff empowerment, Reston. Vol ۴, Iss, G. P.

۳. <http://www.principals.org/portals/۰/content/۴۹۰۰۹.pdf>

Yoon, K. S., Duncan, T., lee, S. W-Y., Scarloss, B., & Shapley, K. (۲۰۰۷).

Reviewing the evidence on how teacher professional development affects student achievement. Issues and answers, No ۰۳۳.

