

JTIHR-2211-1114 (R1)

تدوین الگوی ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان بر اساس رویکرد دلفی و AHP (مطالعه موردی: ادارات دولتی شهر اصفهان)

سعید قاسمی^۱، کرم الله دانش فرد^{۲*}، عبدالخالق غلامی^۳

- ۱- دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.
- ۲- نویسنده مسئول، دانشیار گروه مدیریت، واحد علوم و تحقیقات تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
karamdaneshfard@gmail.com
- ۳- استادیار گروه مدیریت، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران.

اطلاعات مقاله	چکیده
پرونده مقاله ۱۴۰۱/۸/۲۷ تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۱۱/۱۲ (مقاله پژوهشی)	<p>هدف: پژوهش حاضر با هدف تدوین الگوی ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان بر اساس رویکرد دلفی و AHP انجام گرفت. روش شناسی: جامعه آماری این پژوهش شامل دو گروه خبرگان برای جمع آوری داده های کیفی و کارکنان ادارات دولتی شهر اصفهان برای بخش کمی بوده است. در گروه خبرگان تعداد ۱۰ نفر و در گروه کارکنان ۳۶۱ نفر به صورت در دسترس انتخاب شدند. داده های این پژوهش نیز با استفاده از رشنامه باز و بسته کیفی و با استفاده از پرسشنامه بسته کمی جمع آوری شد. تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش شامل سه بخش دلفی، جهت شناسایی مولفه های اثرگذار بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان؛ مدلسازی معادلات ساختاری جهت تایید و بررسی میزان تاثیر هر متغیر و نقشه شناختی فازی جهت بررسی ارتباط درونی بین متغیرها و دستیابی به هدف رویکرد نظام گرا بوده است.</p> <p>یافته ها: نتایج به دست آمده در بخش دلفی نشان داد که ۴۴ متغیر فرعی در قالب ۹ متغیر اصلی بر متغیر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی و آموزش کارکنان تاثیر دارد. داده های به دست آمده نشان داد که کلیه متغیرهای فرعی دارای روایی و پایایی لازم بوده و همچنین کلیه متغیرهای اصلی نیز بر متغیر وابسته تاثیر مثبت و مستقیم دارد.</p> <p>نتیجه گیری: نتایج به دست آمده نشان داد که متغیرهای یاد شده علاوه بر تاثیر مستقیم بر ارزیابی، دارای ارتباط درونی با یکدیگر بوده و به صورت غیر مستقیم نیز بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان تاثیرگذار هستند.</p>
	<p>کلمات کلیدی: توانمندسازی کارکنان، آموزش، دلفی، تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی.</p>

مقدمه

تغییر واژه های "کارکنان" و "نیروی انسانی" به "منابع انسانی" در طول تاریخ مدیریت نشان دهنده اهمیت روز افزون کارکنان و نقش آنان در موفقیت و یا شکست یک سازمان می باشد. (ویوز و همکاران، ۲۰۱۶) ورود به هزاره سوم و آشکار شدن نقش دانش و عملکرد کارکنان در سازمانها نیز از طرف دیگر بر اهمیت کارکنان می افزاید. به بیان دیگر در شرایط فعلی، مدیران سازمانها به دنبال جذب توانمندی های همسو با اهداف سازمان خود می باشند. (فولکمن، ۲۰۱۳) زیرا که سرمایه های فیزیکی یک سازمان، بدون حمایت سرمایه های غیر فیزیکی (دانش و توانمندیهای کارکنان) نمی تواند مدت زیادی آینده سازمان را تامین کند. از این رو اهمیت و توجه به کارکنان سازمان و توانمندیهای آنان در فضای رقابتی غیر قابل انکار است. (هیسلوب، ۲۰۱۳)

واژه انگلیسی معادل توانمندسازی در فرهنگ آکسفورد به معنای قدرتمند شدن، مجوز دادن، قدرت بخشیدن و توانا شدن می باشد. این واژه در اصلاح در برگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. (رابین و بایف، ۲۰۱۶). توانمندسازی به جای تمرکز بر شیوه های مدیریتی که قدرت را در میان کارکنان در سطوح مختلف به اشتراک می گذارند، توانمندسازی بر تجارب کاری کارکنان و ویژگی های آنها در رابطه با کار متمرکز است. مهمترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیاره پایین ترین سطوح سازمانی است. فرایند تصمیم گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند (هرندی و همکاران، ۱۳۹۸).

توانمندسازی (توانا سازی) فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان کمک می شود تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد (سیرواستاوا و دار^۱، ۲۰۱۶). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم هایی که بر فعالیت های آنان تاثیر گذار است می باشد. از این طریق می توان فرصت هایی را برای افراد فراهم آورد تا نشان دهند که می توانند ایده های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (بون^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). ابعاد توانمندسازی عبارتند از: ۱) احساس خودسامانی ۲) احساس خود اثربخشی ۳) احساس معیندار بودن ۴) پذیرفتن شخصی نتیجه و ۵) احساس اعتماد به دیگران؛ که یکی از مهمترین ابعاد مطرح در زمینه توانمندسازی کارکنان، موضوع اثربخش بودن آن است. در حقیقت، زمانی می توان برنامه های توانمندسازی را

¹ Srivastava & Dhar, et al

² Boon, et al

مفید و موثر دانست که ارزیابی اثربخشی آن مثبت و مفید تلقی شود (فیلیپس^۱، ۲۰۱۷). وارن بنیس به این نتیجه دست پیدا کرد که بانفوذترین رهبران عالی از یک ویژگی بارز برخوردارند و آن این است که در دیگران احساس توانمندی ایجاد می کنند. (دونگ و همکاران، ۲۰۱۵).

اثربخشی در سازمان میزان یا درجه‌ای است که سازمان به اهداف موردنظر خویش دست می یابد. همچنین از نظر سیستمی، اثربخشی سازمانی عبارتند از: توانایی شرکت در بهره‌برداری از محیط خود در راه کسب و تامین منابع کمیاب و ارزشمند (بون^۲ و همکاران، ۲۰۱۸). بر همین اساس می توان ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی را امری مهم و قابل توجه قلمداد کرد. ارزیابی فرآیند منظمی است که طی آن درباره ارزش مطلوب بودن موثر بودن و یا کافی بودن چیزی طبق ملاک‌ها و مقاصد معنی قضاوت و داوری می شود (مونه و لندن^۳، ۲۰۱۸). برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی باید مورد بررسی و ارزشیابی قرار گیرند. چه بسا ارزشیابی فرآیند برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی نشان می دهد که نکته یا نکاتی از نظر دور مانده‌اند و یا جزئی از اجزای سیستم (برنامه‌ها و طرح‌ها) ضروری نمی باشد و یا نیاز به تغییر و یا اصلاح دارند و وظیفه اصلی ارزشیابی آن است که تعیین کند برنامه‌های مورد نظر تا چه حد کارایی داشته‌اند و آیا نیاز به تجدید نظر در آنها وجود دارد و یا ندارد (لورینکوا و پری^۴، ۲۰۱۷).

بر همین اساس نیز عوامل متعددی در زمینه ارزیابی اثربخشی دوره های توانمند سازی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است که در ادامه به معرفی برخی از مهمترین متغیرهای مورد اشاره پرداخته می شود.

- آموزش کارکنان

آموزش کارکنان یکی از مقوله های مهم در موضوع توانمندسازی است؛ تا جائیکه بسیاری موضوع آموزش کارکنان را پایه و اساس توانمند سازی می دانند (هانایشا و تاهیر^۵، ۲۰۱۶). بر همین مبنا، کیفیت آموزش، مدرسین دوره، محتوای دوره و دیگر ابعاد آموزش، نه تنها بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است، بلکه در ارزیابی اثربخشی دوره توانمندسازی نیز باید مد نظر باشد (وندرسمن^۶ و همکاران، ۲۰۱۶).

- روشهای توانمندسازی

¹ Phillips, et al

² Boon, et al

³ Mone & London, et al

⁴ Lorinkova & Perry, et al

⁵ Hanaysha & Tahir

⁶ Wandersman

منظور از روشهای توانمندسازی، شیوه ها و رویه هایی است که پروتکل توانمندسازی بر اساس آن اجرا می شود (تاریگ^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). بدیهی است انتخاب شیوه باید متناسب با بسیاری از ابعاد تاثیرگذار بر محیط آموزشی و همچنین یادگیرندگان باشد. بر همین اساس نیز بسیاری اعتقاد بر این دارند که انتخاب روش توانمندسازی اشتباه می تواند تاثیر منفی بر اثربخشی دوره های توانمندسازی داشته باشد و در این راستا نیز می توان به این نتیجه دست یافت که در زمان ارزیابی اثربخشی دوره های توانمندسازی باید روشهای توانمند سازی و همچنین میزان تطابق آن با دیگر شرایط توانمندسازی را مد نظر قرار داد (فریدی و بلوچ^۲، ۲۰۱۹).

- متغیرهای میانجی

متغیر میانجی را متغیر سومی می دانند که بین دو متغیر دیگر قرار بگیرد و ارتباط بین آنها را از مسیر دیگری نیز فراهم سازد (ری و همکاران، ۲۰۱۷). بنابراین، منظور از متغیر میانجی، طیف گسترده ای از متغیرهایی می باشد که در ارتباط بین متغیرهای تاثیرگذار و ارزیابی اثربخشی دوره های توانمندسازی قرار می گیرد (ییلدریم و ناکتیوک^۳، ۲۰۱۷).

- منابع توانمندسازی

منظور از منابع توانمندسازی مجموعه عواملی می باشد که به عنوان ابزار و یا وسیله های رسیدن به اهداف توانمندسازی به کار گرفته می شوند (واندرسمن^۴ و همکاران، ۲۰۱۶). در حقیقت این عوامل مرجع اطلاعات علمی و یا کاربردی توانمندسازی است. متناسب بودن این منابع نسبت به اهداف در نظر گرفته شده و همچنین تطابق آنها با نیاز کارکنان می تواند بر عملکرد و اثربخشی توانمندسازی تاثیرگذار باشد و در نتیجه می توان گفت که منابع توانمندسازی در ارزیابی اثربخشی دوره های توانمندسازی باید مد نظر قرار بگیرد (فاتر من^۵، ۲۰۱۷).

از طرفی آموزش یکی از پیچیده ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. پس از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهم ترین اقدامات و برنامه های هر سازمانی بوده و نظام آموزشی تکمیل کننده نظام استخدامی به شمار می رود باعث توانمندی نیروی انسانی موجود شده و موفقیت های آتی را تضمین می کند آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق تر دانش و معرفت بالاتر توانایی و مهارت

¹ Tariq

² Faridi & Baloch

³ Yildirim & Naktiyok

⁴ Wandersman

⁵ Fetterman

بیشتر انسان های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محول شده و در نتیجه موجب نیل به هدف های سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر است. (شارما، ۱، ۲۰۱۴).

مایکل لوبوف در کتاب خود در ضرورت سرمایه گذاری در آموزش می نویسد برای رشد و پیشرفت کارکنان سرمایه گذاری کنید، اگر برای مشاغل و مسئولیت های بالاتر آماده نشده باشند، ترفیع از داخل سازمان فاجعه آفرین است. سازمانی هایی که کارکنان وفادار دارند در تعلیم و تربیت و آموزش و پیشرفت مستمر آنان سرمایه گذاری می کنند. بدون تردید، آموزش و رشد کارکنان گران قیمت است، لکن اگر تصور شود که تعلیم و تربیت گران قیمت است، هزینه نادانی را باید در نظر گرفت. دیر یا زود یک سازمان از طریق اشتباهات کارکنان از طریق پرداخت حقوق های بالاتر برای جذب کسانی که آموزش دیده اند یا از طریق صرف وقت برای کارکنانی که دارد، هزینه های آموزشی را می پردازد آخرین روش موجب شایستگی و وفاداری کارکنان می شود. (متیو^۲، ۲۰۱۷).

پژوهشهای صورت گرفته در حوزه آموزش و توانمندسازی حاکی از ارتباط بین این دو مهم دارد. پژوهشهای کاپلمن و همکاران (۱۹۹۶) بیانگر آن است که آموزش و توانمندسازی منجر به ایجاد فرهنگ برای تغییر می شود. از نظر این پژوهش، آموزش منجر به ایجاد توانمندسازی در کارکنان می شود و در نتیجه کارکنان توانمند می توانند شرایط جدید حاصل از تغییر را با آمادگی بیشتری قبول کنند. پژوهشهای فینچ و دیگران (۱۹۹۷) نیز بیانگر آن است که آموزش کارکنان و دانش آموزان جزئی از قواعد و اصول توانمندسازی به حساب می آید. یاموها (۲۰۱۳) نیز به این نکته اشاره داشته است که آموزش و توانمندسازی کارکنان می تواند منجر به عملکرد شغلی بالاتر شود. در این پژوهش نیز آموزش جزء اصلی توانمندسازی محسوب شده است. دیلی و همکاران (۲۱۰۲) در پژوهش خود آموزش و توانمندسازی را در کنار همدیگر معرفی کرده و این دو مورد را راه حلی برای توسعه و قوی سازی عملکرد محیطی معرفی کرده اند.

برخی دیگر از پژوهش ها به بررسی برنامه ها و اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان پرداخته اند. در این پژوهشها مورد توجه قرار دادن منافع کارکنان، آموزش کارکنان جهت افزایش دانش، مهارت و تواناییهای آنان، به کارگیری تیم های کیفی، مشارکت کارکنان و تفویض اختیار می باشد. (کیم و فرناندز، ۲۰۱۵) برنامه های توانمندسازی (شرکت در اطلاعات، حل مشکل از بالا به پایین، استقلال کاری و تغییر نگرش) نیز موضوع دیگری است که مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته است.

نتایج پژوهشهای یاد شده و دیگر پژوهش ها، بیانگر ارتباط عوامل بسیاری با مقوله توانمندسازی کارکنان می باشد که علی رغم کمیت و کیفیت بالای بسیاری از این پژوهش ها، عدم توجه به نظام گرای، به گونه ای که بتوان تمامی این عوامل را به صورت مجزا و کلی مورد توجه قرار داد، احساس می شود. به عبارت دیگر، نگاه بسیار جزئی، بدون توجه به سایر عوامل و یا نگاه به صورت کلی، بدون توجه به مسائل جزئی، اجرا و عملیاتی کردن این متغیرها را با مشکل مواجه می سازد. اگرچه بسیاری از پژوهشهای صورت گرفته در زمینه توانمندسازی کارکنان، اهمیت توانمندسازی و نیاز سازمانها به آن را مورد تایید قرار داده اند، اما توجه صرف به موضوع به صورت کلی برای رسیدن به هدف (تعالی در سازمان) کافی نمی باشد. برای رسیدن به اهداف عالی در یک سازمان و موفقیت آن، استفاده از برنامه های توانمندسازی با بهره وری بالا و همچنین ارزیابی اثربخشی این مهم، در کنار درک مفهوم توانمندسازی دارای اهمیت قابل ملاحظه ای می باشد. بنابراین برخی دیگر از پژوهش ها توجه خود را به اثربخشی توانمندسازی کارکنان و ارزیابی آن معطوف ساخته اند. (جو و لیم، ۲۰۱۳)

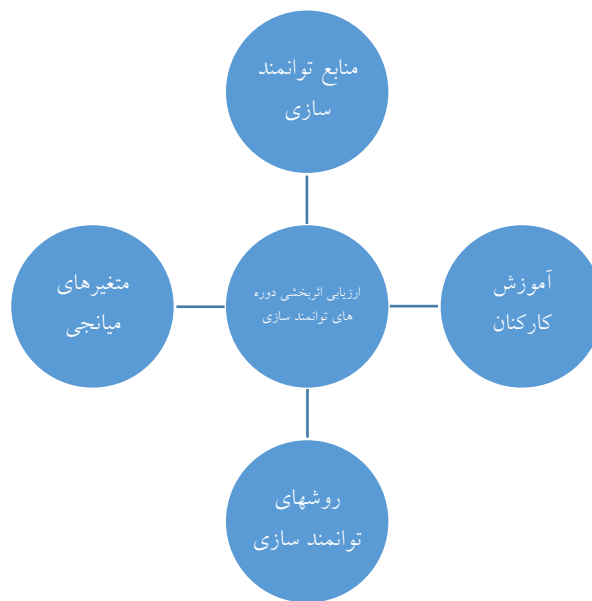
از این رو، توجه به رویکرد نظام گرا و به کارگیری آن در ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان، کمک قابل ملاحظه ای به اجرایی کردن این نظام در سازمان ها خواهد کرد. رویکرد نظام گرا یک شیوه ی مدیریت است که راه تفکر خود را بر اساس روش اصولی تجزیه و تحلیل قرار می دهد. از نقطه نظر طرفداران این تئوری، هر یک از عوامل تشکیل دهنده سازمان و یا یک موضوع مشخص در سازمان از عوامل مختلفی تشکیل شده است که تغییر در هر یک از این اجزا موجب ایجاد دگرگونی در سایر اجزای سازمان می شود. به عبارت دیگر برای درک بهتر پدیده های اطراف باید سیستمها، یا مجموعه اجزا مرتبط به هم در رابطه با آن پدیده را فهمید. (نامد و همکاران، ۲۰۱۴).

با عنایت به مطالعات انجام شده و با توجه به اهمیت برنامه های مدیریت منابع انسانی و همچنین با توجه به نبودن نتایج تجربی در زمینه برنامه های توانمندسازی و آموزش کارکنان، پژوهشگر برآن شد تا به بررسی اثربخشی برنامه های توانمندسازی و آموزش کارکنان بپردازد و با شفافسازی بیشتر این رابطه، بتواند گامی در جهت رفع چالشهای موجود در این زمینه بردارد. ضرورت انجام تحقیقات در زمینه توانمندسازی و آموزش کارکنان، از این چالش نشأت میگیرد که، با توجه به نقش کلیدی نیروی انسانی در توسعه و اثربخشی سازمانها، آنگونه که باید، از توانمندیهای آنان در انجام وظایف استفاده نمیشود. لذا بررسی عوامل اثرگذار و ساخت مدلهایی که نشان دهنده تأثیرات این عوامل بر توسعه برنامه های توانمندسازی و آموزش نیروهای انسانی باشد،

ضروری به نظر می آید. بر همین اساس و یا توجه به این نیاز، پژوهش حاضر تدوین شده است. نتایج پژوهش حاضر به منظور پاسخگویی به پرسش زیر تهیه و تدوین می گردد.

ارتباط هریک از این عوامل با ارزیابی اثربخشی و همچنین رابطه درونی این عوامل با یکدیگر چگونه است؟

در کل و با توجه به عوامل مورد اشاره که در حقیقت منتج از ادبیات پژوهش می باشد، مدل مفهومی این پژوهش به صورت شکل شماره (۱) ارائه می گردد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

روش شناسی تحقیق

روش پژوهش حاضر کیفی - کمی و از نوع اکتشافی می باشد که با توجه به تمرکز بر جامعه آماری مشخص و تلاش در رفع خلاءهای کاربردی می توان نوع پژوهش را کاربردی نیز دانست.

جامعه آماری مورد نظر در پژوهش حاضر مدیران سازمانی ادارات دولتی شهر اصفهان بودند که در حقیقت به عنوان خبره در نظر گرفته شدند. شرط خبرگی برای این افراد، پست سازمانی مدیریت ارشد سازمان، داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد و حداقل ۲۰ سال سابقه کار بوده است. بر اساس اطلاعات به دست آمده، تعداد کل افراد در جامعه آماری ۴۳ نفر بوده است. همچنین، به دلیل عدم دسترسی به کلیه افراد در جامعه آماری، از نمونه آماری استفاده شده است و برای انتخاب اعضا نمونه آماری نیز از روش نمونه گیری در دسترس استفاده شد. قابل ذکر است که تعداد مدیرانی که قبول همکاری کرده و پاسخهای قابل قبولی را ارائه دادند برابر با ۱۰ نفر بوده است.

جهت دستیابی به اهداف این پژوهش و برای سه بخش کتابخانه‌ای، کیفی و کمی، جمع‌آوری داده مورد نیاز بوده‌است. داده‌های بخش کتابخانه‌ای به منظور بررسی ادبیات پژوهش و شناسایی عوامل اثرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی مد نظر بوده است که با استفاده از ابزار فیش برداری به دست آمد. خروجی این بخش مدل اولیه پژوهش می‌باشد. داده‌های بخش کیفی نیز از طریق دو نوع پرسشنامه به دست آمده است. پرسشنامه این بخش به دو صورت پاسخ باز و پاسخ بسته طراحی و ارسال می‌گردد. پرسشنامه باز برای دریافت اطلاعات اولیه و دریافت نظرات خبرگان؛ و پرسشنامه بسته که بر اساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت و به صورت محقق ساخته طراحی گردیده، برای رسیدن به اجماع مورد استفاده قرار گرفته است. روایی پرسشنامه بسته از طریق روایی محتوی صوری و با استفاده از نظرات ۶ نفر از اساتید دانشگاهی بررسی می‌شود. داده‌های بخش کمی نیز از طریق ماتریس‌های مقایسه زوجی به دست آمده است. ماتریس مورد استفاده در این پژوهش دارای ردیف‌ها و ستون‌هایی به تعداد متغیرهای اصلی بوده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها و دستیابی به اهداف پژوهش نیز از طریق دو روش دلفی و تحلیل سلسله مراتبی صورت گرفته است. روش دلفی برای اطلاع از متغیرهای فرعی متناسب با متغیرهای اصلی معرفی شده در ادبیات پژوهش می‌باشد. این روش در ۵ راند انجام می‌شود که شرح هر راند به شرح زیر می‌باشد.

در راند اول پرسشنامه باز بر اساس مقوله‌های به دست آمده از ادبیات پژوهش طراحی و برای خبرگان ارسال شده است. در این پرسشنامه از خبرگان خواسته شده است تا به کلیه پرسش‌ها براساس دانش و تجربه خود پاسخ دهند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، اطلاعات موجود تجزیه و تحلیل و بر اساس آن متغیرهای فرعی متناسب با مقوله‌های اصلی استخراج گردیده است. در راند دوم، پرسشنامه بسته ۵ گزینه‌ای براساس متغیرهای شناسایی شده طراحی و برای خبرگان ارسال گردیده است. نتایج پاسخ خبرگان تجزیه و تحلیل و پرسشنامه‌ای مشابه راند دوم، به همراه نتایج تجزیه و تحلیل آن، مجدد برای خبرگان ارسال می‌گردد. عملیات این بخش برای راند چهارم نیز تکرار می‌شود تا در نهایت و در راند پنجم، نتایج تجزیه و تحلیل نهایی مبنای انتخاب متغیرهای هر مقوله قرار می‌گیرد. نتایج مرحله دلفی شناسایی متغیرهای مربوط به مقوله‌های مورد شناسایی بر اساس ادبیات پژوهش می‌باشد.

در بخش دوم که بر اساس رویکرد کمی تعیین شده است از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی جهت تعیین وزن و اهمیت هر متغیر اصلی استفاده شده است. مطابق رویکرد معرفی شده توسط میرغفوری و همکاران (۱۳۹۳)، این روش شامل چندین مرحله می‌باشد. در مرحله اول متغیرهای مختلف نسبت به ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی مقایسه زوجی می‌شوند. برای این کار، از ماتریسهای تصمیم‌گیری استفاده می‌شود. در این ماتریس‌ها سطرها و ستون‌ها بیانگر متغیرهای به دست آمده از مرحله کیفی

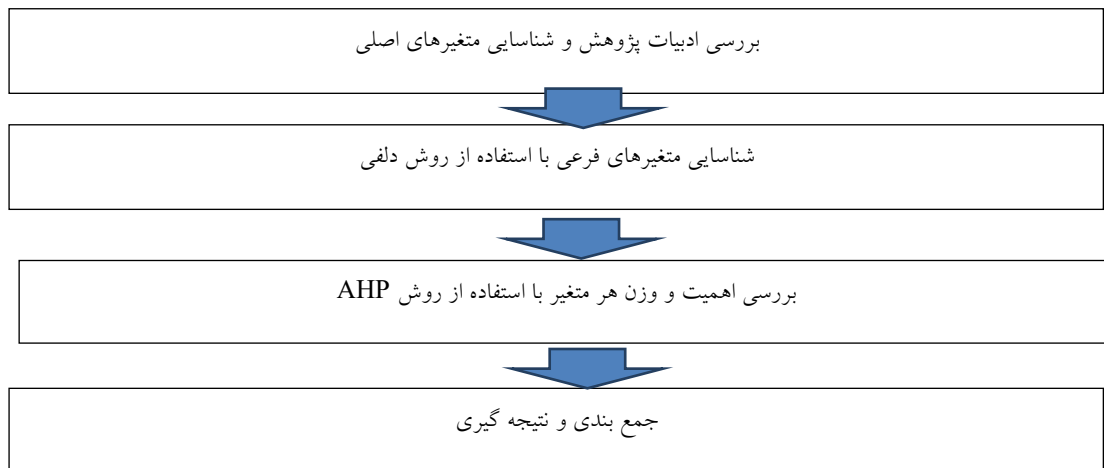
می‌باشد. همچنین، از خبرگان خواسته می‌شود تا اولویت هر متغیر را نسبت به متغیر دیگر در طیف ۵ درجه ای به صورت زوجی مشخص سازند. بدیهی است که اگر اولویت یک متغیر نسبت به متغیر دوم ۴ باشد، اولویت متغیر دوم نسبت به اول یک چهارم است. در مرحله دوم و برای تحلیل داده‌ها از ماتریس بی مقیاس شده مقایسات استفاده می‌شود. برای این کار از رابطه شماره (۱)

$$r_{ij}(x) = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \text{ رابطه شماره (۱)}$$

در ادامه نیز از مقادیر هر سطر ماتریس مطابق با رابطه شماره ۲ میانگین گرفته می‌شود. میانگین به دست آمده نشان‌دهنده وزن مربوط

$$W_i = \frac{\sum_{i=1}^n r_{ij}}{n} \text{ رابطه شماره (۲)}$$

چارچوب روش شناسی اجرای این پژوهش را می‌توان در شکل شماره (۲) نشان داد.



شکل (۲) چارچوب روش انجام پژوهش

یافته‌های پژوهش

یافته های این پژوهش مبتنی بر مقوله های شناسایی شده از ادبیات پژوهش می باشد. مقوله های به دست آمده شامل منابع توانمندسازی، آموزش کارکنان، روشهای توانمندسازی و متغیرهای میانجی بوده است. بر مبنای این متغیرها نیز دو مرحله تجزیه و تحلیل کیفی (روش دلفی) و کمی (تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی) انجام شده است.

خروجی روش دلفی

اولین مرحله از تجزیه و تحلیل داده های این پژوهش مربوط به روش دلفی می باشد. این روش در ۵ راند و به منظور رسیدن به اجماع در زمینه عوامل اثرگذار بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان انجام شده است.

راند اول: ارسال پرسشنامه باز

در راند اول از روش دلفی، پرسشنامه آماده شده برای کلیه خبرگان ارسال گردید و پس از توزیع و گذشت سه روز، کلیه ۱۰ پرسشنامه جمع آوری گردید. پرسشنامه ارسال شده دارای ۹ پرسش بر اساس ۹ مقوله اصلی به دست آمده از ادبیات پژوهش بوده است. پاسخ‌های قابل ارائه به صورت باز بوده و از الگوی زیر پیروی کرده است.

(نام مقوله) چگونه بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش تاثیر می گذارد؟

در این گام کلیه جملاتی که دارای مفهوم مشخص و مرتبط با موضوع باشد، مشخص و در یک جدول نوشته شده است. خروجی این بخش ۱۰ جدول، مربوط به ۱۰ خبره بوده است. نتایج تجزیه و تحلیل کیفی پرسشنامه های باز نشان دهنده ۱۲۰ متغیر فرعی شناسایی شده بوده است.

راند دوم: ارسال پرسشنامه بسته اولیه

بر اساس جداول تهیه شده از خروجی راند اول، پرسشنامه محقق ساخته تهیه شده است. این پرسشنامه حاوی ۱۲۰ گویه می باشد و بر اساس طیف لیکرت طراحی شده است. در این راند پرسشنامه برای خبرگان ارسال می گردد و از آنها خواسته شده تا به آنها پاسخ دهند.

راند سوم: ارسال پرسشنامه بسته به همراه نتایج تحلیل اولیه راند دوم

در راند سوم ابتدا پرسشنامه‌های توزیع شده در راند دوم جمع آوری و سپس میانگین نمرات داده شده به گویه‌ها محاسبه گردیده است. در این راند، مجدد پرسشنامه تدوین شده به همراه نتایج به دست آمده از راند دوم برای خبرگان ارسال می گردد. در این راند، از پاسخ دهندگان خواسته می شود تا با توجه به نتایج مرحله قبل، نظرات خود را اعلام کنند.

راند چهارم: ارسال پرسشنامه بسته به همراه نتایج تحلیل اولیه راند سوم

مراحل مربوط به این راند، مشابه مراحل راند سوم بوده است. در این مرحله نیز ابتدا پرسشنامه‌های توزیع شده جمع آوری و پس از محاسبه میانگین، مجدد پرسشنامه ای جدید به همراه نتایج مرحله قبلی برای خبرگان ارسال شده است.

راند پنجم: تحلیل نهایی پرسشنامه های جمع آوری شده و کسب نتایج نهایی و به اجماع رسیده دلفی

در این مرحله، پرسشنامه‌های توزیع شده برای بار آخر جمع آوری می گردد و میانگین آنها محاسبه شده است. همچنین در راند پنجم، برای کلیه گویه‌های باقیمانده و بر اساس مفهوم آنها یک کد یک یا چند کلمه ای مشخص می گردد. نتیجه این بخش که به

عنوان خروجی روش دلفی مورد استفاده قرار گرفته است در جدول شماره ۱ نشان داده شده است. متغیرهای اثرگذار بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان با روش دلفی در جدول شماره ۱ نشان داده شده است.

جدول شماره ۱: متغیرهای اثرگذار بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان با استفاده از روش دلفی

متغیرها	•	مقوله	•
اعتبار منابع، اعتبار فرد توانمند ساز، روایی و پایایی منبع، تایید مدیران، هماهنگی با نیاز	•	منابع	•
توانمندسازی			
کارکنان			
صحت آموزش، عملی یا تئوری بودن، مرتبط بودن، پیگیری	•	آموزش	•
کارکنان			
یادگیری، پویایی، تناسب با ابعاد توانمندسازی، مقتضیات زمان و مکان، کیفی یا کمی بودن ارزیابی	•	روشهای	•
توانمندسازی			
متغیرهای میانجی			
فرهنگ، اخلاق سازمانی، ارتباطات سازمانی، انعطاف پذیری سازمانی			

تعیین وزن و اهمیت = متغیرهای تاثیرگذار

خروجی رویکرد دلفی بیانگر متغیرهایی است که بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان تاثیرگذار می باشد. با توجه به توضیحات داده شده در بخشهای قبل، وزن و اهمیت هر یک از مقوله ها به صورت پیش فرض برابر در نظر گرفته شده است و این در حالی است که میزان تاثیر مقوله ها می تواند متفاوت از یکدیگر باشد. بر همین اساس، روش تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی مورد استفاده قرار گرفته است. نتایج مربوط به استفاده از این روش در ادامه بیان گردیده است.

- گام اول: ماتریس مقایسات زوجی

در مرحله اول، ماتریس مقایسات زوجی در اختیار خبرگان قرار گرفته است و از آنان خواسته شده که متغیرها را به صورت زوجی با یکدیگر مقایسه کنند. نتایج این بخش که در حقیقت بر اساس میانگین نمرات داده شده می باشد، در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. نتایج میانگین مقایسه‌های زوجی

میانگین مقایسه‌های	متغیرهای	توانمندسازی	روشهای	آموزش	منابع
۲	۲/۹	۰/۸۳	۱	منابع توانمندسازی	
۱/۲	۳/۵	۱	۱/۲	آموزش	
۳/۳	۱	۰/۲۸	۲/۳	روشهای توانمندسازی	
۱	۰/۳۰	۰/۸۳	۰/۵	متغیرهای میانجی	

پس از کسب داده‌های مورد نیاز، ماتریس بی‌مقیاس شده مقایسات زوجی بر اساس رابطه شماره (۱) تعیین می‌گردد. نتایج این بخش در جدول شماره (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره ۳. ماتریس بی‌مقیاس شده

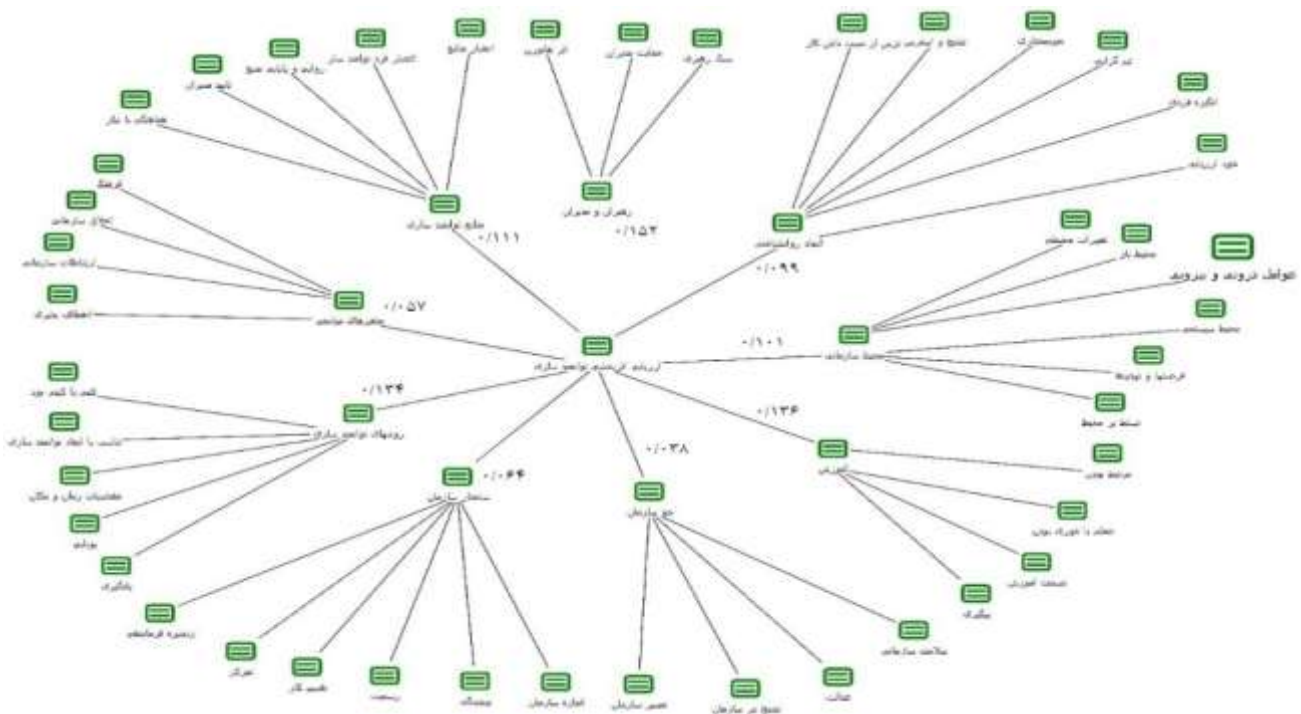
میانگین مقایسه‌های	متغیرهای	توانمندسازی	روشهای	آموزش	منابع
۰.۱۰۶	۰.۲۱۸	۰.۰۹۴	۰.۰۶۹	منابع توانمندسازی	
۰.۰۶۳	۰.۲۶۳	۰.۱۱۳	۰.۰۸۲	آموزش	
۰.۱۷۵	۰.۰۷۵	۰.۰۳۱	۰.۱۵۸	روشهای توانمندسازی	
۰.۰۵۳	۰.۰۲۲	۰.۰۹۴	۰.۰۳۴	متغیرهای میانجی	

در مرحله نهایی و بر اساس میانگین‌گیری از هر سطر مطابق رابطه شماره (۲)، وزن هر متغیر به دست می‌آید. نتایج نهایی در جدول شماره ۴ نشان داده شده است.

جدول شماره ۴. وزن و اهمیت هر متغیر بر اساس روش AHP

میانگین مقایسه‌های	متغیرهای	توانمندسازی	روشهای	آموزش	منابع
۰/۰۵۷	۰/۱۳۴	۰/۱۳۶	۰/۱۱۱	وزن	

بر اساس نتایج به دست آمده می‌توان ادعا کرد که در بین مقوله‌های اصلی تاثیرگذار بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان، آموزش کارکنان بالاترین وزن و اهمیت و متغیرهای میانجی دارای کمترین میزان اهمیت می‌باشد. خلاصه اطلاعات به دست آمده بر اساس استفاده از دو رویکرد کیفی و کمی در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است.



نمودار شماره ۱: نتایج به دست آمده از رویکرد دلفی و رتبه بندی تاپسیس

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش کارکنان در ادارت دولتی شهر اصفهان صورت گرفته است. نتایج نشان داد متغیرهای اثرگذار بر ارزیابی توانمندسازی و آموزش عبارتند از: منابع توانمندسازی، رهبران و مدیران، محیط سازمانی، جو سازمان، ساختار سازمان، روشهای توانمندسازی و متغیرهای میانجی فرهنگ، اخلاق سازمانی، ارتباطات سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی.

از آنجاییکه در نگاه اول آموزش و توانمندسازی معادل یکدیگر در نظر گرفته می‌شود، اما توانمندسازی را می‌توان فراتر از آموزش دانست. بر اساس یافته‌های به دست آمده از روش دلفی، صحت آموزش و صحیح بودن فرآیند آن بر ارزیابی اثربخشی تاثیرگذار می‌باشد. همچنین عملی و یا تئوری بودن آموزش نیز موجب تاثیر بر ارزیابی اثربخشی می‌شود و به موجب آن توانمندسازی‌های تئوری، ارزیابی دقیقتر و توانمندسازی‌های عملی ارزیابی‌های غیردقیق دارند. همچنین مرتبط بودن دوره‌های آموزشی با توانمندسازی

کارکنان و پیگیر بودن مدیران و کارکنان بر ارزیابی اثربخشی تاثیرگذار است (هانایشا، ۲۰۱۶). نیز متغیرهای توانمندسازی و آموزش را مرتبط با یکدیگر دانسته و (وئگتلین، ۲۰۱۷) نیز آموزش را ابزاری برای توانمندسازی کارکنان دانسته است. از طرفی آموزش کارکنان یک روش از روشهای توانمندسازی کارکنان می باشد که می تواند به عنوان یک متغیر بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تاثیر گذار باشد. بر اساس نتایج به دست آمده از روش دلفی مشخص گردید که صحت آموزش، عملی یا تئوری بودن آموزش، مرتبط بودن آموزش و پیگیری آموزش به عنوان متغیرهای آموزش کارکنان بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار می باشد. همچنین نتایج مدلسازی معادلات ساختاری نشاندهنده تایید روایی و پایایی متغیرهای یاد شده می باشد. در نتیجه می توان ادعا کرد که صحت دوره های آموزشی و اجرای صحیح آن بر ارزیابی توانمندسازی به عنوان یک عامل بالاتر از آموزش تاثیر گذار می باشد. همچنین اگر دوره های آموزشی به صورت تئوری باشد ارزیابی اثربخشی توانمندسازی دقیقتر و ساده تر خواهد بود و در حالت عکس آن (دوره های عملی) ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان از دقت و سادگی کمتری برخوردار است. از طرف دیگر، نتایج این پژوهش نشان می دهد که اگر دوره های آموزشی مرتبط با فعالیتهای کارکنان باشد ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان روایی بیشتری دارد. همچنین پیگیری آموزش از نظر اهمیت دوره ها، روایی آنها و همچنین نتایج و استفاده از نتایج آن نیز بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار می باشد.

برری پژوهشهای گذشته نشان می دهد که در برخی از پژوهشها، آموزش در کنار دوره های توانمندسازی معرفی شده است (هانایشا، ۲۰۱۶). در پژوهش اپلبایوم (۲۰۱۵) نیز آموزش به عنوان عامل اثرگذار بر پیامدهای توانمندسازی معرفی شده است. بنابراین می توان نتایج این پژوهش را تا حدودی با نتایج دو پژوهش ذکر شده همسو دانست.

در زمینه مقوله منابع توانمندسازی می توان اذعان داشت که اعتبار منبع توانمندسازی به طور غالب اطلاعات مورد استفاده باید مورد تایید باشد. همچنین اعتبار افراد یا گروه هایی که توانمندسازی را اجرا می کنند نیز موثر می باشد. علاوه بر این مربوط بودن منابع توانمندسازی و پایا بودن آن در طول زمان و همچنین تایید مدیران در زمینه منابع مورد استفاده نیز بر ارزیابی اثرگذار است. آخرین متغیر مهم در این زمینه نیز هماهنگی منابع با نیاز افراد می باشد. علاوه بر پژوهش حاضر در دیگر پژوهشها نیز منابع توانمندسازی را مورد بررسی قرار داده و به این نتیجه دست یافته اند که متغیرهای کمیاب بودن منابع (سوک و اوکاس، ۲۰۱۵) و متغیرهای اقتصادی (جیمز و هاوکنگ، ۲۰۱۸) در منابع توانمندسازی وجود دارد.

روش های توانمندسازی دیگر متغیر مورد نظر در این پژوهش می باشد. به موجب این عامل، مباحث یادگیری، پویایی در روشهای توانمندسازی، تناسب روشها با دیگر ابعاد توانمندسازی و کمی و کیفی بودن آن بر ارزیابی اثربخشی توانمندسازی تاثیرگذار

می‌باشد. همچنین بر اساس نتایج به دست آمده روش توانمندسازی باید بر اساس مقتضیات زمان و مکان باشد و این امر بر ارزیابی آن اثرگذار خواهد بود. آخرین عامل مهم در زمینه ارزیابی اثربخشی، متغیرهای میانجی می‌باشد. به موجب این امر، فرهنگ سازمانی و تناسب آن با ارزیابی اثربخشی، اخلاق سازمانی و چگونگی آن در سازمان؛ ارتباطات سازمانی و به ویژه ارتباطات افراد با یکدیگر و همچنین انعطاف‌پذیری و یا عدم‌انعطاف در سازمان می‌تواند به عنوان متغیرهای میانجی در این قضیه سهم باشد.

دیگر فعالیت صورت گرفته در این پژوهش تعیین وزن و اهمیت ۹ متغیر اصلی تاثیرگذار بر ارزیابی اثربخشی دوره‌های توانمندسازی می‌باشد که در این روش ۹ متغیر اصلی پژوهش به عنوان گزینه‌ها و نظرات مربوط به مقایسه زوجی صورت گرفته توسط ۱۰ نفر خبره به عنوان نمرات مورد استفاده قرار گرفته و به موجب نتایج به دست آمده رهبران و مدیران دارای بالاترین اهمیت و جو سازمانی دارای کمترین اهمیت در زمینه ارزیابی اثربخشی توانمندسازی کارکنان تعیین شده است.

در بررسی پژوهش حاضر باید به این محدودیت توجه داشت که نتایج به دست آمده بر اساس نظرات مدیران سازمانی در ادارت دولتی شهر اصفهان بوده است و در تعمیم نتایج به دیگر سازمانها باید جوانب احتیاط رعایت شود. همچنین با توجه به محدودیت موجود، پیشنهاد می‌شود که در پژوهشهای آتی، از خبرگان موجود در دیگر سازمانهای تولیدی و یا خدماتی استفاده شود. به علاوه پیشنهاد می‌گردد که همبستگی بین متغیرهای موجود در پژوهش تعیین و یا ارتباط بین تمامی متغیرها از طریق روشهایی همچون تفکر سیستمی و پویایی سیستم بررسی گردد.

فهرست منابع

- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. 2016. Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*. 69:10. 4340-4347 .
- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. 2016. Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*.230. 455-462.
- Berberoglu, A. 2018. Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *BMC health services research*, 18:1.399.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. 2018. Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*. 29:1. 34-67 .
- Bratton, J., & Gold, J. 2017. *Human resource management: theory and practice: Palgrave*.
- Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. 2016. *Globalizing human resource management: Routledge*.
- Cascio, W. 2018. *Managing human resources: McGraw-Hill Education*.

- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. 2016. Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment, *Human resources for health*.4:1. 73 .
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. 2019. Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Dictionary, O.2014. *Oxford dictionaries. Language Matters*.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. 2015. Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*.100:51364 .
- Elgamal, M. 2018. Dynamic organizational capabilities: the joint effect of agility, resilience and empowerment. *Journal of Human Resource Management*.6:2. 44-49.
- Faridi, A., & Baloch, A. 2019. Training and development methods affecting professionalism and empowerment of banking sector employees. *Journal of Management Sciences*. 62. 75-92.
- Fetterman, D. 2017. Transformative empowerment evaluation and freirean pedagogy: alignment with an emancipatory tradition. *New Directions for Evaluation*. 2017:155. 111-126.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T.2015. Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective, *The American review of public administration*.45:4. 375-401 .
- Griffith, J. A., Baur, J. E., & Buckley, M. R. 2019. Creating comprehensive leadership pipelines: Applying the real options approach to organizational leadership development. *Human Resource Management Review*.29:3. 305-315.
- Hanaysha, J., & Tahir, P. R. 2016. Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 219. 272-282.
- Hassanpour, Albar; Abbasi, Tayebbeh; Norozi, Mojtaba. 2011. Studying the role of Transformational Leadership in employer empowerment. *Iranian journal of management study in Iran*. 15:1: 159-180 (In Persian).
- Iranzadeh, Soleyman .2016. Identification and Rating of employer empowerment variables relationships using ISM approach. *Iranian journal of human resource in oil industries*. 7:27.3-26 (In Persian).
- Kim, S. Y., & Fernandez, S .2017. Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*. 47:1. 4-22 .
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. 2019. Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*.
- Kuenzi, M., Mayer, D. M., & Greenbaum, R. L. 2020. Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*. 73:1. 43-71.
- Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. 2017. When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership. cynicism, and time theft, *Journal of Management*. 43:5. 1631-1654 .

- Matić, D., Cabrilo, S., Grubić-Nešić, L., & Milić, B. 2017. Investigating the impact of organizational climate, motivational drivers, and empowering leadership on knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*. 15:3. 431-446.
- Memarzeh, Gholamreza; Taherpour, Habibollah; Moradi, Mohammadreza .2010. Identification the factors influencing employer empowerment in South Pars Gas Complex, *Iranian journal of Management and development*. 23:1. 25-48 (In Persian).
- Mirmohammad, Seyed Mohammad; Hoseinpour, Davood; Ghasemi Banabari, Hamidreza .2017. The key factors of employer empowerment success, *Iranian journal of improvement and change management*, 25:83.93-114 (In Persian).
- Mirghafoori, Seyed Habibollah; Asadiyan, Faezeh .2014. The methods of multi criteria decision making, *Tehran: Publishing House Jihad University* (In Persian).
- Mone, E. M., & London, M. 2018. *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers: Routledge*.
- Nafari, Neda and Omidfar, Reza .2010. Studying the effect of organizational structure (structural aspect) on employer empowerment (case study: Deputy Charge of the Ministry of Economic Affairs and Finance), *Iranian journal of management and improvement process*. 23:1. 63-82 (In Persian).
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. 2019. Team building, employee empowerment and employee competencies. *European Journal of Training and Development*.
- Phillips, F.2017. *Effectiveness of the AMSA employee empowerment share scheme as mechanism for transformation. University of Pretoria*.
- Rhee, J., Seog, S. D., Bozorov, F., & Dedahanov, A. T. 2017. Organizational structure and employees' innovative behavior: The mediating role of empowerment. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1523-1536.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. 2017. Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of vocational behavior*. 100. 67-77.
- Sok, P., & O'Cass, A. 2015. Achieving service quality through service innovation exploration-exploitation: the critical role of employee empowerment and slack resources. *Journal of Services Marketing*. 29:2. 137-149 .
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. 2016. Impact of Leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: the mediating role of organisational commitment, *International Journal of Productivity and Performance Management*. 65:3. 351-377 .
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. 2016. Green employee empowerment: a systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*. 50:1. 237-269.
- Voegtlin, C., Boehm, S. A., & Bruch, H. 2015. How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*. 36:3. 354-373 .

Wandersman, A., Alia, K., Cook, B. S., Hsu, L. L., & Ramaswamy, R. 2016. Evidence-based interventions are necessary but not sufficient for achieving outcomes in each setting in a complex world: Empowerment evaluation, getting to outcomes, and demonstrating accountability. *American Journal of Evaluation*.37:4. 544-561.

Yildirim, F., & Naktiyok, S. 2017. The mediating role of organizational support in the effect of transformational leadership on employee empowerment. *Polish Journal of Management Studies*. 16.

Zheng, M. M., & Tian, V. I. 2019. Empowerment across Cultures: How National Culture Affects Structural and Psychological Empowerment and Employee Engagement. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13:3.56-68.

Codification of the pattern to evaluate the effectiveness of empowerment programs according to system-oriented approach

Saeed Ghasemi ^۱, Karamullah Danesh Fard ^{*۲}, Abdul Khaliq Gholami ^۳

- 1- PhD student in Human Resource Management, Department of Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran.
- 2- *Corresponding author, Associate Professor of Management Department, Tehran Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran. karamdaneshfard@gmail.com
- 3- Assistant Professor, Department of Management, Yasouj Branch, Islamic Azad University, Yasouj, Iran.

Abstract

Introduction: the purpose of this study was to design and develop a model for evaluating employee empowerment and staff training based on the Delphi and AHP approach.

Methods: The statistical population consisted of two groups of experts to collect qualitative data and the staff of government departments in Isfahan for the quantitative part. In the expert group, 10 people were selected as a statistical sample and in the staff group, 361 people were selected as available.

Findings: The results obtained that 44 sub-changes of the format are 9 main changes in evaluating the effectiveness of empowering and training the victims. The obtained data were analyzed using the partial least squares method and it was determined that all the sub-variables have the necessary validity and reliability and also all the main variables have a positive and direct effect on the dependent variable. In order to achieve the goal of systematization, fuzzy cognitive map was used in this research. To use this tool, the opinions of 10 experts were again used.

Results: The results showed that the mentioned variables, in addition to directly affecting the evaluation, have an internal relationship with each other and indirectly affect the evaluation of employee empowerment and training. In general, it should be stated that in the context of evaluating the effectiveness of empowerment courses, there are many factors that are effective, and how their effects are not direct and linear and has considerable complexity.

Keywords: employee empowerment, employee training, Delphi, hierarchical analysis.