

# نقش دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس

محبوبه آسیمه

دانشجوی دکتری توسعه کشاورزی دانشگاه یاسوج

امیر سلسله گر

دانش آموخته کارشناسی ارشد ترویج کشاورزی دانشگاه یاسوج، یاسوج، ایران

مریم شریف زاده\*

دانشیار گروه مدیریت توسعه روستایی، دانشگاه یاسوج

## چکیده

امروزه موفقیت قابل توجه و پیوسته‌ی یک سازمان به شدت به سرمایه‌ی انسانی موجود در قالب کارکنان متکی است که این امر از طریق توانمندسازی شغلی کارکنان میسر می‌شود. بر این اساس هدف از پژوهش حاضر بررسی نقش دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس بود. جامعه‌ی آماری این پژوهش پیمایشی کلیه‌ی ۴۹۵ نفر کارکنان ساختمان شماره یک سازمان جهاد کشاورزی استان فارس بوده‌اند که از این میان تعداد ۹۶ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده به‌عنوان نمونه‌ی آماری انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ی استاندارد توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر و میشر و پرسشنامه‌ی محقق ساخته بود که روایی صوری آن بر اساس نظرات تعدادی از متخصصان موضوعی و پایایی آن از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ برای بخش‌های مختلف پرسشنامه (بین ۰/۷۴ تا ۰/۹۶) تأیید شد. نتایج حاصل از ارزیابی کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت نشان داد که کیفیت این آموزش‌ها از نظر کارکنان در حد نسبتاً مطلوبی می‌باشد. نتایج مقایسه‌ی میانگین زوجی ابعاد توانمندسازی شغلی قبل و بعد از شرکت در این دوره‌ها نشان داد که احساس شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری بعد از شرکت در دوره‌ها به‌طور معناداری افزایش یافته است. نتایج حاصل از تحلیل همبستگی بین متغیرها حاکی از آن بود که بین متغیر کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت و توانمندسازی شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین نتایج حاصل از تحلیل مدل رگرسیونی نیز نشان داد که متغیر کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت به‌عنوان مهم‌ترین متغیر پیش‌بینی کننده‌ی توانمندسازی شغلی کارکنان می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** آموزش مجازی، توانمندسازی شغلی، سازمان جهاد کشاورزی، استان فارس.

\*نویسنده مسئول مکاتبات، m.sharifzadeh@yu.ac.ir

## مقدمه

امروزه عوامل مختلفی همچون جهانی شدن، تشدید رقابت‌ها و محیطی که به سرعت در حال تغییر است سازمان‌ها را بر آن داشته است تا در نحوه مدیریت منابع انسانی خود تغییراتی را ایجاد نمایند (Thomas & Velthouse, 1990; Koppermann, 1996)؛ زیرا منابع انسانی مهم‌ترین مزیت رقابتی و محور توسعه سازمان‌ها به شمار می‌رود و فراهم‌سازی بستر بروز و ظهور قابلیت‌ها و به‌کارگیری توانایی‌های آنان در سازمان، اهمیت ویژه‌ای دارد (دعایی و همکاران، ۱۳۸۹). در شرایط عدم اطمینان چنانچه توانمندی همه‌ی اعضای سازمان تقویت نگردد، قدرت تحمل، رقابت و انطباق با تغییرات کاهش یافته، سازمان‌ها به‌سوی عدم بهره‌وری و فرسودگی پیش خواهند رفت. از این‌رو، توانمندسازی کارکنان همواره به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه سازمان‌ها قرار می‌گیرد (نادری و همکاران، ۱۳۸۸؛ Cheung et al., 2010).

در این راستا، آموزش یکی از ابزارهای مناسب برای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها است. امروزه اهمیت نقش آموزش در توانمندسازی کارکنان به حدی است که هیچ سازمان تحول‌گرا خود را بی‌نیاز از آموزش نمی‌بیند (نادی و همکاران، ۱۳۹۳؛ Yang, 2010). در واقع، آموزش کارکنان یک فرایند نظام‌مند است که هدف آن کمک به کارکنان می‌باشد تا دانش و مهارت‌های خود را تقویت کنند و رفتارهای مثبت خود را از طریق تجربه‌ی یادگیری توسعه دهند که انتظار می‌رود با این کار، عملکرد کارکنان نیز افزایش یابد (Buckley & Caple, 2014; Rahmati et al., 2009).

آموزش انواع مختلفی دارد که در این میان، آموزش ضمن خدمت یکی از مناسب‌ترین و در دسترس‌ترین روش‌ها برای بهبود نیروی انسانی است که اجازه می‌دهد کارکنان دانش و مهارت‌های مورد نیاز خود را توسعه دهند (Rahmati et al., 2014) و با توجه به این‌که نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان‌ها پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار می‌گیرد این آموزش‌ها به افراد کمک می‌کنند که خود را با تغییرات تطبیق دهند (آتش پور و همکاران، ۱۳۸۴). از این‌رو، می‌توان گفت که هر سازمانی از طریق برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند با شتاب به‌سوی توسعه و تغییر پیش رود.

یکی از آموزش‌های ضمن خدمتی که در سال‌های اخیر در برخی از سازمان‌ها رواج یافته است، آموزش مجازی ضمن خدمت (آموزش از راه دور) می‌باشد؛ زیرا نظام آموزش حضوری به دلیل توسعه‌ی روزافزون تقاضای مردم و کمبود امکانات اقتصادی و آموزشگران مجرب نمی‌تواند به‌تنهایی پاسخگوی تقاضای اجتماعی برای تربیت نیروی متخصص باشد (فتحی، ۱۳۸۳)؛ بنابراین آموزش مجازی در کنار آموزش حضوری برای ایجاد فرصت‌های بیشتر فعالیت‌های خود را از سال ۱۹۹۶ در جهان و حدوداً از اواسط دهه‌ی ۷۰ در سطح کشور آغاز کرده است (کاظم‌پور و غفاری، ۱۳۹۰). این نظام آموزشی، تازه‌ترین تلاش متخصصان برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی کسانی است که شایستگی استفاده از تحصیلات را دارند، اما با موانعی چون محدودیت مکانی و زمانی یا مسئولیت‌های شخصی و حرفه‌ای که فراگیران آموزش حضوری با آن مواجه نیستند، روبرو می‌شوند (فتحی، ۱۳۸۳). نکته‌ی حائز اهمیت نوظهور

بودن آموزش‌های مجازی در حوزه‌ی آموزش ضمن خدمت در بستر فضای سازمان‌های متولی در بخش کشاورزی است (علوی و شریعتی، ۱۳۸۹؛ یزدانی، ۱۳۹۳). این امر در ناچیز بودن ادبیات پژوهشی این عرصه بی‌تأثیر نبوده است؛ به‌عبارت‌دیگر، هرچند ادبیات پژوهشی در حوزه اثرات آموزش مجازی در بستر محیط‌های آموزشی دانشگاهی قابل توجه است، لکن این مهم در بستر فضای سازمانی مغفول مانده است. لذا به‌طور تجربی شواهد موجود برای اثبات نقش این آموزش‌ها در توانمندسازی کارکنان در سطح سازمان کافی نیست؛ به‌عبارت‌دیگر، هنوز مشخص نیست که آیا این آموزش‌ها توانسته‌اند به توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها کمک کنند یا خیر؟؛ بنابراین، پژوهش حاضر قصد دارد تا با بررسی نقش دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس و ارزیابی کیفیت این آموزش‌ها با شناخت نقاط قوت و ضعف آن به توسعه‌ی این آموزش‌ها در جهت توانمندسازی کارکنان کمک کند. در واقع مسأله‌ی اصلی این است که تأثیر آموزش‌های مجازی اجرا شده بر توانمندی شغلی کارکنان چه میزان بوده است و کارکنان در عمل و در محیط واقعی کار چه میزان از نتایج این آموزش‌ها بهره می‌برند. در زمینه‌ی بررسی رابطه‌ی بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی شغلی کارکنان مطالعات تجربی مختلفی در داخل و خارج از کشور صورت گرفته است که در ادامه به برخی از آن‌ها با توجه به محدوددهی موضوعی اشاره می‌گردد.

جهان‌بین (۱۳۹۷) در مطالعه‌ای به بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت در توانمندسازی روان‌شناختی دبیران زبان انگلیسی مقطع متوسطه‌ی اول شهرستان بویر احمد به این نتیجه دست یافت که بین دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی روان‌شناختی (به‌جز بعد اثربخشی) دبیران رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

سربلند و همکاران (۱۳۹۶) در مطالعه‌ای باهدف بررسی رابطه‌ی بین آموزش الکترونیکی با توانمندسازی معلمان دوره‌ی متوسطه شهر پارس‌آباد به این نتیجه دست یافتند که بین آموزش الکترونیکی و ابعاد توانمندسازی (به‌جز بعد اثرگذاری و اعتماد) رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. کاکایی و حکیم زاده (۱۳۹۵) در پژوهشی باهدف ارزیابی کیفیت برنامه‌های آموزشی دانشگاه مجازی شیراز به این نتیجه رسیدند که کیفیت دوره‌های مجازی دانشگاه شیراز از دید دانشجویان در سطح مطلوبی ارزیابی نمی‌گردد.

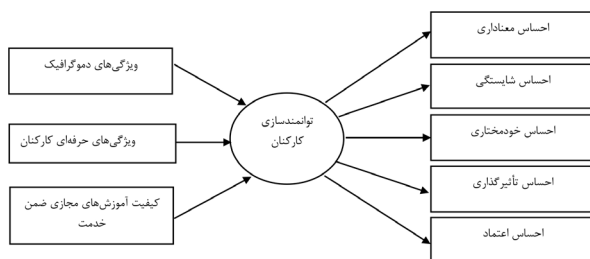
کاظمی قرچه و امین خندقی (۱۳۹۳) در پژوهشی باهدف ارزشیابی کیفیت محتوای آموزش الکترونیکی از منظر دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی مشهد به این نتیجه دست یافتند که کیفیت محتوای ارائه شده در دوره‌های آموزش الکترونیکی از وضعیت نسبتاً مطلوبی برخوردار است. حق شناس کاشانی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی باهدف بررسی ارتباط بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با توانمندسازی کارکنان دانشگاه به این نتیجه دست یافتند که بین به‌کارگیری فناوری اطلاعات و ارتباطات با مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان همبستگی معناداری وجود دارد.

کمالیان و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی که با عنوان نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای انجام دادند، به این نتیجه دست یافتند که به‌کارگیری فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات در اداره‌ی کل

مطالعه‌ی (Baker, 2000) با عنوان بررسی تأثیرات سطح آموزش در ادراک آزادی عمل، تعهد شغلی و عملکرد شغلی کارکنان نشان داد که هر چه کارکنان از آموزش سطح بالاتری برخوردار می‌شدند درمی‌یافتند که بسیار بانفوذتر هستند و از طرف سرپرستان خود به‌عنوان افرادی که کار بهتری انجام می‌دادند مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند. در مطالعه‌ی (Morris, 1996) با بررسی رابطه‌ی بین توانمندسازی و آموزش‌های ضمن خدمت دریافت کارکنانی که در آموزش‌های ضمن خدمت شرکت کرده‌اند، کمتر از کسانی که در این دوره‌ها شرکت کرده‌اند توانمند شده‌اند. با توجه به مطالعات انجام شده چارچوب نظری پژوهش به‌صورت نگاره‌ی ۱ می‌باشد.

### اهداف تحقیق

هدف کلی این پژوهش بررسی نقش آموزش‌های مجازی ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس بوده است که دستیابی به اهداف اختصاصی زیر را به دنبال داشته است:  
 - ارزیابی کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت؛  
 - مقایسه‌ی میانگین ابعاد توانمندسازی کارکنان قبل و بعد از شرکت در دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت؛  
 - تبیین پیش‌بینی‌کننده‌های توانمندسازی شغلی کارکنان.



نگاره ۱. چارچوب نظری پژوهش

### روش پژوهش

این پژوهش از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی بوده و به لحاظ استفاده از نتایج پژوهش، از نوع علی-مقایسه‌ای به شمار می‌آید. همچنین، از جهت امکان کنترل متغیرها از نوع تحقیقات غیرآزمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه‌ی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی استان فارس بوده است ( $N=495$ ) که از این میان تعداد ۹۶ نفر با استفاده از جدول نمونه‌گیری بارتلت و همکاران ( $T=1/96$  و  $A=0/05$ ) انتخاب شدند. نمونه‌گیری نیز به روش تصادفی ساده انجام پذیرفت. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه در سه بخش بود. بخش اول به ارزیابی کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت کارکنان با استفاده از طیف لیکرت اختصاص داشت. بخش دوم وضعیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت و ابعاد توانمندسازی کارکنان را با استفاده از مقیاس چند درجه‌ای (طیف لیکرت) سنجش نمود. برای سنجش توانمندی از پرسشنامه‌ی استاندارد

فنی و حرفه‌ای استان سیستان و بلوچستان می‌تواند تغییرات توانمندسازی کارکنان آن را به میزان ۰/۴۱ درصد تبیین کند و بین آن‌ها رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. همچنین سطح توانمندی کارکنان این سازمان بالاتر از حد متوسط می‌باشد و توانمندی آن‌ها در بعد شایستگی با رتبه‌ی میانگین ۳/۴۰ بیشتر و در بعد مؤثر بودن با رتبه‌ی میانگین ۲/۷۹ کمتر از سایر ابعاد توانمندسازی می‌باشد.

فانده امینی (۱۳۹۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری پرداخت و نقش معنادار آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان را اثبات نمود. شاهکرمی و تیرگر (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان رابطه‌ی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن کرمان دریافتند که بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان رابطه‌ی مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. مولایی و همکاران (۱۳۸۹) نیز با بررسی رابطه‌ی آموزش‌های ضمن خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک نشان دادند که آموزش‌های ضمن خدمت بر شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی (شایستگی، مؤثر بودن، اعتماد، خودمختاری و معنی دار بودن) مؤثر است.

حمیدی و همکاران (۱۳۸۸) در مطالعه‌ی با عنوان کاربرد فناوری اطلاعات در توانمندسازی شغلی کارکنان کتابخانه‌ی منطقه‌ی پنج دانشگاه آزاد اسلامی نشان دادند که به کار گرفتن فناوری اطلاعات موجب هدفمند شدن کارها و وظایف، مسئولیت پذیری و کنترل فردی کار توسط کارکنان گردیده است؛ اما نتیجه‌ی تأثیر فناوری اطلاعات بر توان تصمیم‌گیری فردی و میل به توفیق کارکنان، تنها موردی بود که حالت بینابین را نشان می‌داد. همچنین فناوری اطلاعات منجر به رضایت‌مندی شغلی و تنوع شغلی و درنهایت خلاقیت حرفه‌ای کارکنان می‌شود.

زارعی متین و همکاران (۱۳۸۶) در پژوهش خود با بررسی رابطه‌ی بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم، به این نتیجه دست یافتند که سطح توانمندسازی کارکنان مورد بررسی در این سازمان، در تمامی ابعاد بالاتر از میانگین بوده است، اما بین سطح توانمندسازی آنان و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده، همبستگی مشاهده نشده است.

مطالعه‌ی (Mohaghegh et al., 2016) بررسی آموزش مجازی ضمن خدمت از دیدگاه کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی تهران بود. نتایج مطالعه نشان داد که با توجه به نگرش کارکنان نسبت به شرکت در دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت، میزان رضایت آن‌ها از طول دوره و بهره‌وری از موضوعات موردبحث در این دوره‌ها، از دیدگاه کتابداران اثربخشی و کیفیت دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت در سطح مطلوب می‌باشد. در پژوهش مشابه دیگر (Lippin, 2001) با بررسی آموزش‌های ایمنی و بهداشت مبتنی بر رویکرد توانمندسازی کارکنان به این نتیجه دست یافت که آموزش‌های ضمن خدمت موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت کارکنان و فضای کاری می‌گردد و باعث ارتقاء توانمندی کارکنان در انجام وظایف شغلی‌شان می‌گردد. نتایج

۱۵ گویه‌ای توانمندسازی اسپریتزر و میشر که شامل ابعاد احساس معنی‌داری، احساس شایستگی یا خود کارآمدی، احساس مؤثر بودن، احساس اعتماد و احساس داشتن حق انتخاب (خودمختاری) بود استفاده شد. گویه‌های مربوط به چهار بعد شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن و معنی‌دار بودن از پرسشنامه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و گویه‌های مربوط به اعتماد از پرسشنامه‌ی اعتماد میشر (۱۹۹۴) اقتباس گردید. بخش سوم پرسشنامه به بررسی ویژگی جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای کارکنان از قبیل جنس، وضعیت تأهل، تحصیلات، رشته‌ی تحصیلی، سمت شغلی، تجربه‌ی مدیریتی در قالب مقیاس اسمی و سابقه‌ی فعالیت در سازمان و میزان استفاده از آموزش‌های مجازی هر کدام در قالب یک سؤال باز اختصاص داشت. به منظور تأیید روایی صوری، پرسشنامه در اختیار تعدادی از متخصصان موضوعی قرار گرفت و بر اساس نظرات آنان اصلاحات لازم اعمال گردید و سپس با انجام یک مطالعه‌ی راهنما، با تکمیل ۳۰ پرسشنامه از افراد خارج از نمونه‌ی آماری از ضریب آلفا برای به دست آوردن میزان پایایی شاخص‌های تحقیق استفاده شد. ضریب آلفای کرونباخ برای بخش‌های مختلف پرسشنامه ۰/۷۴ تا ۰/۹۶ به دست آمد. داده‌های گردآوری شده با استفاده از نرم‌افزار SPSS<sub>v23</sub> مورد تحلیل قرار گرفتند. برای تحلیل داده‌ها از برخی شاخص‌های آمار توصیفی (نظیر فراوانی، درصد، میانگین و انحراف معیار) و تحلیل‌های استنباطی (نظیر مقایسه میانگین، ضریب همبستگی، رگرسیون و غیره) استفاده شد.

### یافته‌ها آمار توصیفی

با توجه به جدول ۱، تحلیل وضعیت جمعیت‌شناختی پاسخگویان نشان داد که از نظر جنس پاسخگویان، بیشترین فراوانی (۶۶ نفر معادل ۶۸/۸ درصد) متعلق به مردان در برابر ۳۰ نفر (۳۱/۲ درصد) پاسخگوی زن می‌باشد. میانگین سنی پاسخگویان ۴۰/۳۲ سال بوده و ۸۰ نفر (۸۳/۳ درصد) از آن‌ها با بیشترین فراوانی متأهل می‌باشند. ۶۰ نفر (۶۲/۵ درصد) دارای مدرک کارشناسی بوده و رشته‌ی تحصیلی آن‌ها با بیشترین فراوانی ۴۶ نفر (۴۷/۹ درصد) مهندسی کشاورزی می‌باشد. همچنین سایر نتایج نشان داد که میانگین سابقه‌ی فعالیت در سازمان ۱۴/۱۹ سال بوده است و سمت شغلی آن‌ها با بیشترین فراوانی ۴۴ نفر (۴۸/۴ درصد) کارشناس می‌باشد. ۶۲ نفر (۶۴/۶ درصد) تجربه‌ی مدیریتی داشته‌اند و میزان استفاده از آموزش‌های مجازی ضمن خدمت در ۵۶ نفر (۵۸/۳ درصد) بالاتر از ۲۰ ساعت و ۴۰ نفر (۴۱/۷ درصد) کمتر از ۲۰ ساعت می‌باشد.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخگویان

متغیرها	سطح	فراوانی	درصد	درصد انباشته	میانگین	انحراف معیار
جنس	مرد	۶۶	۶۸/۸			
	زن	۳۰	۳۱/۲			
سن (سال)	کمتر از ۳۵	۲۷	۲۸/۱	۲۸/۱		
	بین ۳۵ - ۵۰	۴۱	۴۲/۷	۷۰/۴	۴۰/۳۲	۸/۳۲
	بیشتر از ۵۰	۱۰	۱۲/۵	۸۳/۳		
	بی پاسخ	۱۶	۱۶/۷	۱۰۰		
وضعیت تأهل	مجرد	۱۶	۱۶/۷			
	متأهل	۸۰	۸۳/۳			
سطح تحصیلات	دیپلم	۳	۳/۱			
	فوق دیپلم	۱۷	۱۷/۷			
	کارشناسی	۶۰	۶۲/۵			
	کارشناسی ارشد	۱۱	۱۱/۵			
	دکتر	۵	۵/۲			
رشته‌ی تحصیلی	مهندسی کشاورزی	۴۶	۵۱/۱			
	حسابداری	۱۹	۲۱/۱			
	مدیریت	۱۶	۱۷/۸			
	اقتصاد	۳	۳/۳			
	کامپیوتر	۱	۱/۱			
	فیزیک	۱	۱/۱			
	فناوری اطلاعات	۱	۱/۱			
	مشاوره خانواده	۱	۱/۱			
	علوم تجربی	۱	۱/۱			
	کردانش	۱	۱/۲			

۹/۱۱	۱۴/۱۹	۳۹/۶	۳۹/۶	۳۸	کمتر از ۱۰	سابقه‌ی فعالیت (سال)
		۶۰/۴	۲۰/۸	۲۰	بین ۱۰-۲۰	
		۹۱/۷	۳۱/۳	۳۰	بیشتر از ۲۰	
		۱۰۰	۸/۳	۸	بی پاسخ	
			۲۱/۹۷	۲۰	کارمند	سمت شغلی
			۴۸/۳۵	۴۴	کارشناس	
			۱۶/۴۸	۱۵	مسئول	
			۴/۳۹	۴	مدیر	
			۲/۱۹	۲	معاون	
			۶/۵۹	۶	رئیس	
			۳۵/۴	۳۴	دارد	تجربه‌ی مدیریتی
			۶۴/۶	۶۲	ندارد	
			۴۱/۷	۴۰	کمتر از ۲۰ ساعت	میزان استفاده از آموزش مجازی ضمن خدمت
			۵۸/۳	۵۶	بیشتر از ۲۰ ساعت	

نتایج حاصل از توصیف و اولویت‌بندی کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت از دیدگاه پاسخگویان جدول ۲ نتایج حاصل از اولویت‌بندی گویه‌های کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت از دیدگاه پاسخگویان را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده، اکثر کارکنان معتقدند که این آموزش‌ها باعث افزایش مسئولیت‌پذیری (میانگین = ۳/۳۰ و انحراف معیار = ۰/۹۰۷) و همچنین افزایش خلاقیت کارمندان در محیط کار (میانگین = ۳/۰۰ و انحراف معیار = ۰/۸۵۸) شده است. از طرفی، اکثر آن‌ها معتقدند که اهداف آموزشی در این دوره‌ها (میانگین = ۲/۷۵ و انحراف معیار = ۰/۹۹۶) به صورت کامل محقق نشده است. همچنین در دامنه‌ی ۱ تا ۵، وضعیت کلی کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت عدد ۳/۰۴ با انحراف معیار ۰/۷۰۸ را به خود اختصاص داده است که این امر حاکی از ارزیابی نسبتاً مطلوب کیفیت این آموزش‌ها است.

جدول ۲. تبیین کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت از دیدگاه پاسخگویان

رتبه	ضریب تغییرات	انحراف معیار	میانگین*	گویه‌ها
۱	۰/۲۷۴	۰/۹۰۷	۳/۳۰	تا چه میزان این آموزش‌ها باعث افزایش مسئولیت‌پذیری شما شده است؟
۲	۰/۲۸۶	۰/۸۵۸	۳/۰۰	تا چه میزان این آموزش‌ها باعث افزایش خلاقیت شما شده است؟
۳	۰/۲۸۸۰	۰/۸۷۰	۳/۰۲	تا چه میزان محتوای این آموزش‌ها با شغل شما تناسب دارد؟
۴	۰/۲۸۸۹	۰/۸۹۰	۳/۰۸	تا چه میزان این آموزش‌ها موجب تقویت نگرش شما نسبت به شغل‌تان شده است؟
۵	۰/۲۹۳	۰/۷۹۸	۲/۷۲	تا چه میزان در خصوص این دوره‌ها فرهنگ سازی صورت گرفته است؟
۶	۰/۲۹۲	۰/۹۸۶	۳/۳۷	تا چه میزان این آموزش‌ها حس همکاری گروهی در شما ایجاد کرده است؟
۷	۰/۲۹۶۷	۰/۹۱۱	۳/۰۷	تا چه میزان در این آموزش‌ها مطالب کاربردی ارائه شده؟
۸	۰/۳۰۱	۰/۸۵۴	۲/۸۳	تا چه میزان این آموزش‌ها انتظارات شغلی شما را برآورده کرده است؟
۹	۰/۳۰۸۳	۰/۹۵۶	۳/۱۰	تا چه میزان این آموزش‌ها باعث پیشرفت شغلی شما شده است؟
۱۰	۰/۳۰۸۶	۰/۹۳۲	۳/۰۲	تا چه میزان این آموزش‌ها باعث شده تا به ارباب رجوع خود خدمات بهتری ارائه کنید؟
۱۱	۰/۳۱۰	۰/۹۹۳	۳/۲۰	تا چه میزان این آموزش‌ها باعث افزایش آگاهی شما شده است؟
۱۲	۰/۳۱۱	۰/۹۵۸	۳/۰۸	تا چه میزان این آموزش‌ها قدرت تحلیل مسائل شغلی شما را بالا برده است؟
۱۳	۰/۳۱۲۲	۰/۹۷۱	۳/۱۱	تا چه میزان آموزش از راه دور را در افزایش مهارت کارکنان مؤثر می‌دانید؟
۱۴	۰/۳۱۲۶	۰/۹۶۳	۳/۰۸	تا چه میزان آموزش از راه دور در خودآموزی کارکنان مؤثر بوده است؟
۱۵	۰/۳۱۴	۰/۹۶۵	۳/۰۷	تا چه میزان در این آموزش‌ها به تجارب قبلی شما توجه می‌شود؟
۱۶	۰/۳۲۰	۰/۹۵۱	۲/۹۷	تا چه میزان محتوای این آموزش‌ها با نیازهای شما تناسب داشته است؟
۱۷	۰/۳۲۱	۰/۹۶۷	۳/۰۱	میزان رضایت شما از آموزش‌های ارائه شده تا چه حد است؟
۱۸	۰/۳۲۴	۰/۹۷۸	۳/۰۱	تا چه میزان این آموزش‌ها مهارت‌های ارتباطی شما با ارباب رجوع را افزایش داده است؟
۱۹	۰/۳۲۹	۰/۹۹۴	۳/۰۲	میزان اطلاع رسانی سازمان از برگزاری این دوره‌ها تا چه حد رضایت بخش بوده است؟
۲۰	۰/۳۶۲	۰/۹۹۶	۲/۷۵	تا چه میزان اهداف آموزشی این دوره‌ها محقق شده است؟
-	-	۰/۷۰۸	۳/۰۴	مجموع

\* دامنه میانگین بین ۱ = خیلی کم تا ۵ = خیلی زیاد می‌باشد.

مقایسه ابعاد توانمندسازی شغلی قبل و بعد از شرکت در دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت با توجه به یافته‌های مندرج در جدول ۳، نتایج حاصل از آزمون مقایسه‌ی میانگین زوجی ابعاد توانمندسازی شغلی کارکنان قبل و بعد از شرکت در دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت نشان داد که میانگین احساس شایستگی در کارکنان بعد از شرکت در دوره‌ها ( $\bar{X}_X = 4/38$ ) نسبت به قبل از آن ( $\bar{X}_X = 4/15$ ) به‌طور معناداری ( $P < 0/01$ ) افزایش یافته است. همچنین در احساس خودمختاری کارکنان نیز بعد از شرکت در دوره‌ها ( $\bar{X}_X = 3/61$ ) نسبت به قبل از آن ( $\bar{X}_X = 3/48$ ) تفاوت آماری معناداری ( $P = 0/01$ ) مشاهده شده است و احساس خودمختاری در آن‌ها افزایش یافته است. نتایج نشان داد که تأثیرگذاری کارکنان در سازمان نیز بعد از شرکت در دوره‌ها ( $\bar{X}_X = 3/82$ ) نسبت به قبل از آن ( $\bar{X}_X = 3/68$ ) به‌طور معناداری ( $P = 0/01$ ) افزایش یافته است. درحالی‌که در میانگین ابعاد معناداری و اعتماد قبل و بعد از شرکت در دوره‌ها تفاوت آماری معناداری مشاهده نشده است.

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون مقایسه‌ی میانگین زوجی ابعاد توانمندسازی قبل و بعد از شرکت در دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت

ویژگی‌ها	قبل از شرکت در دوره‌های آموزشی		بعد از شرکت در دوره‌های آموزشی		t	Sig
	میانگین*	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار		
معناداری	4/32	0/61	4/32	0/77	-0/06	0/94
شایستگی	4/15	0/72	4/38	0/68	-4/44	0/0001
خودمختاری	3/48	0/90	3/61	0/92	-2/62	0/01
تأثیرگذاری	3/68	0/80	3/82	0/84	-2/55	0/01
اعتماد	3/48	1/01	3/48	1/09	-0/089	0/92

\* دامنه‌ی میانگین بین 1 = کاملاً مخالفم تا 5 = کاملاً موافقم می‌باشد

تبیین پیش‌بینی‌کننده‌های توانمندسازی شغلی کارکنان جدول ۴ نتایج حاصل از بررسی رابطه‌ی بین متغیرهای پیش‌بین و کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت با توانمندسازی شغلی کارکنان را نشان می‌دهد با توجه به نتایج آزمون همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان از قبیل سن، سابقه‌ی فعالیت، میزان تحصیلات، تجربه‌ی مدیریتی و میزان استفاده از آموزش‌ها با توانمندسازی شغلی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود ندارد، اما بین توانمندسازی کارکنان و کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۴. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون متغیرهای مستقل با متغیر وابسته توانمندسازی شغلی کارکنان

متغیرها	توانمندسازی	سن	میزان تحصیلات	تجربه‌ی مدیریتی	سابقه‌ی فعالیت در سازمان	میزان بهره‌مندی از آموزش‌های مجازی ضمن خدمت	کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت
توانمندسازی	1						
سن (سال)	0/021	1					
میزان تحصیلات (سال)	0/175	0/106	1				
تجربه‌ی مدیریتی (سال)	-0/146	0/336**	-0/162	1			
سابقه‌ی فعالیت در سازمان (سال)	0/058	0/867**	-0/200	-0/252*	1		
میزان بهره‌مندی از آموزش‌های مجازی ضمن خدمت	0/023	0/336**	-0/066	-0/317**	0/251*	1	
کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت	0/421**	0/059	-0/040	-0/132	0/130	0/287**	1

\*\* معنی‌داری در سطح 0/01 \* معنی‌داری در سطح 0/05



## نتایج حاصل از رگرسیون چندگانه بین متغیرهای پژوهش

جدول ۵ نتایج حاصل از محاسبه‌ی رگرسیون چندگانه را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده، از بین متغیرهای وارد شده در مدل تنها متغیر کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی شغلی کارکنان دارد و این عامل ۲۰ درصد از تغییرات مربوط به توانمندسازی شغلی کارکنان را به خود اختصاص داده است.

جدول ۵. ضرایب متغیرهای وارد شده بر معادله رگرسیون در گام سوم

متغیر	B	خطای استاندارد B	Beta	t	Sig
کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت	۰/۴۷	۰/۱۰	۰/۵۴	۴/۶۱	۰/۰۰۰۱
عدد ثابت	۲/۷۹	۰/۶۲	-	-	-
• SIG= /۰۰۲	۳F= /۹۶	ADJUSTED R <sup>2</sup> R <sup>2</sup> = ۰/۲۰	R <sup>2</sup> R <sup>2</sup> = ۰/۲۶	• R= /۵۱	

## بحث و نتیجه‌گیری

در این مطالعه به بررسی نقش آموزش‌های مجازی ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان پرداخته شد. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که وضعیت کلی آموزش‌های مجازی ضمن خدمت هرچند از نظر شاخص‌های کمی در حد نسبتاً مطلوبی می‌باشد لکن از نظر کارکنان این آموزش‌ها به لحاظ کیفی با مطلوبیت فاصله دارند. این امر نشان از آن دارد که در ارائه برنامه‌های آموزشی در سطح سازمان بیشتر کمی‌گرایی مدنظر است تا بهبود بخشی به ابعاد کیفی این دوره‌های آموزشی؛ بنابراین، لازم است به جای افزایش کمی دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت به کیفیت آن توجه نمود و به منظور افزایش اثربخشی این آموزش‌ها نسبت به رفع معایب آن اقدام نمود. این مقوله با یافته‌های تحقیق کاظمی قره‌چه و امین خندقی (۱۳۹۳)، حمیدی و همکاران (۱۳۸۸)، مطابقت دارد.

نتایج حاصل از مقایسه‌ی میانگین زوجی ابعاد توانمندسازی قبل و بعد از شرکت در دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت نشان داد بین میانگین ابعاد احساس شایستگی، احساس خودمختاری و تأثیرگذاری کارکنان در سازمان بعد از شرکت در دوره‌ها نسبت به قبل از آن تفاوت معناداری وجود دارد و آموزش‌های مجازی آن‌چنان که باید در افزایش احساس شایستگی، احساس خودمختاری و تأثیرگذاری کارکنان مؤثر بوده است. این یافته‌ها با نتایج مطالعه‌ی کمالیان و همکاران (۱۳۹۲)، زارعی متین و همکاران (۱۳۸۶)، قائد امینی (۱۳۹۲)، Morris (1996)، Baker (2000)، Lippin (2001)، مطابقت دارد. از آنجاکه این ابعاد نقش مؤثری در اثربخشی کارکنان ایفا می‌کنند، لذا، نقش و اهمیت این گونه آموزش‌ها قابل توجه تأمل است. با این حال، در میانگین ابعاد معناداری و اعتماد قبل و بعد از شرکت در دوره‌ها تفاوت آماری معناداری مشاهده نشده است. این امر می‌تواند ناشی از عواملی همچون نبود حس همکاری گروهی و نگرش منفی نسبت به شغل، عدم باور کارکنان نسبت به توانایی‌های خود و غیره باشد. از این رو، استفاده از آموزش‌های مناسب و غنی‌سازی محتوای آموزشی از طریق گنجاندن مطالبی در جهت افزایش احساس معناداری و اعتماد در بین کارکنان توصیه می‌گردد.

نتایج حاصل از بررسی رابطه‌ی بین ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان و کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت با توانمندسازی شغلی کارکنان نشان داد که بین ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان با توانمندسازی شغلی کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود ندارد، اما بین کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت با توانمندسازی شغلی کارکنان رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد که این یافته با یافته‌های پژوهش سربلند و همکاران (۱۳۹۶)، حق شناس کاشانی و همکاران (۱۳۹۳)، شاه‌کرمی پور و تیرگر (۱۳۹۱)، زارعی متین و همکاران (۱۳۸۶)، همخوانی دارد.

نتایج حاصل از آزمون رگرسیون چندگانه نیز نشان داد که از بین متغیرهای وارد شده در مدل تنها متغیر کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی شغلی کارکنان دارد؛ بنابراین، می‌توان اذعان نمود که تناسب محتوای دوره‌های آموزش مجازی ضمن خدمت با نیازهای شغلی و سازمان‌دهی امکانات و شرایط محیط آموزشی در راستای یادگیری کارکنان می‌تواند منجر به توسعه‌ی توانمندی شغلی آنان گردد.

## پیشنهادها

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

- از آنجاکه غنی‌سازی دوره‌های آموزشی مجازی ضمن خدمت نقش مؤثری بهبود بخشی به سطح کیفی و به تبع آن استقبال هدفمندتر کارکنان از این آموزش‌ها خواهد داشت، به منظور بهبود کیفیت این آموزش‌ها توصیه می‌شود نیازسنجی آموزشی صورت گیرد و مطالب آموزشی متناسب با وظایف و مأموریت‌های کارکنان و در جهت اهداف سازمان تهیه و تنظیم گردد؛ که در این راستا ارائه‌ی مطالبی در زمینه‌ی افزایش مهارت کارکنان، حس همکاری گروهی، تقویت نگرش نسبت به شغل، افزایش آگاهی، افزایش خلاقیت، مهارت‌های ارتباطی با ارباب رجوع و غیره نیز می‌تواند مؤثر باشد.

- با توجه به نتایج آزمون مقایسه‌ی میانگین ابعاد توانمندسازی کارکنان قبل و بعد از شرکت در دوره‌های آموزش‌های مجازی ضمن خدمت و نظر به عدم مشاهده تفاوت معناداری در دو بعد احساس معناداری و اعتماد در کارکنان بعد از شرکت در دوره‌ها نسبت به قبل از آن، توصیه می‌شود در تنظیم محتوای آموزشی این برنامه‌های آموزشی مقوله‌هایی نظیر ارتباطات

حمایتی در میان کارکنان و اعتمادسازی مدنظر قرار گیرد. بدیهی است بخشی از بی‌اعتمادی در فضای سازمانی ناشی از تجارب منفی کارکنان است. لکن بر مبنای مشاهدات میدانی و دیدگاه کارکنان به نظر می‌رسد مشارکت کارکنان در تنظیم محتوای آموزشی نقش مؤثری در ایجاد جو نشاط و اعتماد در سازمان خواهد داشت.

در این راستا و به‌منظور بهبود احساس معناداری کارکنان در سازمان لازم است مسئولان تیم آموزشی در طراحی برنامه‌ها بر اهداف، استانداردها و ارزش‌های سازمانی و مشاغل موجود واقف باشند. این امر موجب خواهد شد که محتوا با توجه به نیاز شغلی تنظیم گردد و از به نادیده انگاشتن برخی پست‌ها سازمانی نینجامد. لذا نگاه به کلیه واحدهای سازمان به‌صورت یک کل، تأمین نیاز کلیه اجزاء برای تأمین اهداف عالی را به دنبال خواهد داشت و به تقویت حس معناداری کارکنان خواهد انجامید.

با توجه به تأثیر کیفیت آموزش‌های مجازی ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان پیشنهاد می‌شود به‌منظور ارتقاء کیفیت آموزش‌ها در تهیه و تدوین محتوای آموزشی از اساتید مجرب، آگاه و ماهر استفاده شود.

#### منابع و مأخذ:

- آتش پور، س. ح.، آقایی، ا.، و کریمی، ح. (۱۳۸۴). *مؤلفه‌های رفتاری سازمان، مدیریت و کارکنان*. اصفهان، انتشارات رعنا.
- جهان‌بین، ف. ا. (۱۳۹۷). بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی روان‌شناختی و بهره‌وری دبیران زبان انگلیسی مقطع متوسطه اول شهرستان بویر احمد. *مطالعات علوم اجتماعی*، سال ۴، شماره ۲، صفحات ۶۷-۵۷.
- حق شناس کاشانی، ف.، رضانی، ک.، و جمشیدی اوانکی، م. (۱۳۹۳). ارتباط بین به‌کارگیری فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات با توانمندسازی کارکنان دانشگاه. *فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، سال ۴، شماره ۳، صفحات ۶۵-۸۶.
- حمیدی، م.، و سرتیپی یار احمدی، ر. (۱۳۸۸). کاربرد فن‌آوری اطلاعات در توانمندسازی شغلی کارکنان کتابخانه منطقه ۵ دانشگاه آزاد اسلامی. *دانش‌شناسی (علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات)*، سال ۲، شماره ۵، صفحات ۷۱-۵۹.
- دعایی، ح. ا.، مرتضوی، س.، و کوشازاده، س. ع. (۱۳۸۹). اثر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، سال ۲، شماره (۳ و ۴)، صفحات ۱۴۷-۱۲۱.
- زارعی متین، ح.، محمدی الیاسی، ق.، و صنعتی، ز. (۱۳۸۶). بررسی رابطه‌ی بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم). *فرهنگ مدیریت*، سال ۵، شماره ۱۶، صفحات ۱۱۶-۸۷.
- سربلند، خ. ا.، کیومرثی اجیرلو، ق.، و کریمی گیگلو، ش. (۱۳۹۶). بررسی رابطه‌ی بین آموزش الکترونیکی با توانمندسازی معلمان دوره متوسطه شهر پارس‌آباد. پنجمین کنفرانس رویکردهای پژوهشی در علوم انسانی و مدیریت. ۲۴

- شاهکریمی پور، ز.، و تیرگر، ه. (۱۳۹۱). رابطه‌ی دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان. *راهبردهای آموزش*، دوره ۵، شماره ۴، صفحات ۲۳۵-۲۳۱.
- فتحی، م. (۱۳۸۳). بررسی الگوهای آموزش مجازی به‌منظور تهیه و تدوین الگوی مناسب. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد: دانشگاه تربیت معلم، دانشکده‌ی روانشناسی و علوم تربیتی.
- قائد امینی، س. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان، دانشگاه شهید بهشتی.
- کاظم‌پور، ا.، و غفاری، خ. (۱۳۹۰). امکان سنجی استقرار نظام آموزش ضمن خدمت مجازی در دانشگاه آزاد اسلامی. *رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، سال ۲، شماره ۵، صفحات ۱۹۳-۱۶۷.
- کاظمی قره‌چه، م.، و امین خندقی، م. (۱۳۹۳). ارزشیابی کیفیت محتوای الکترونیکی از منظر دانشجویان دانشگاه علوم پزشکی مشهد. *فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، سال ۴، شماره ۴، صفحات ۹۳-۷۵.
- کاکایی، ف.، و حکیم زاده، ر. (۱۳۹۵). ارزیابی کیفیت برنامه آموزش الکترونیکی دوره کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات دانشگاه شیراز. *فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، سال ۶، شماره ۳، صفحات ۱۰۹-۸۵.
- کمالیان، ا. م.، سالارزهی، ح. ا.، و اولیایی، خ. (۱۳۹۲). نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی کارکنان سازمان آموزش فنی و حرفه‌ای. *نقش فناوری اطلاعات در توانمندسازی کارکنان*، سال ۴، شماره ۲، صفحات ۴۸-۳۹.
- مولایی، ن.، گلدار، ز.، و امدادی فر، ا. (۱۳۸۹). بررسی رابطه آموزش‌های هنگام خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک. *مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، سال ۴، شماره ۱۱، صفحات ۱۰۱-۱۲۶.
- نادری، ن.، رجائی پور، س.، و جمشیدیان، ع. (۱۳۸۸). مقایسه توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان بر اساس نوع فعالیت، سمت و تحصیلات. *پژوهش‌های تربیتی و روان‌شناختی*، سال ۴، شماره ۲، صفحات ۴۸-۳۹.
- نادی، م. ع.، حسینی، م. ا.، و زمانی، ب. ع. (۱۳۹۳). مقایسه روش‌های آموزش کارکنان در شرکت پالایش نفت اصفهان. *مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت*، سال ۶، شماره ۲۱، صفحات ۲۶۷-۲۳۳.
- یزدانی، ف. (۱۳۹۳). سنجش اثربخشی نظام آموزش مجازی ضمن خدمت فرهنگیان. *فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی*، سال ۵، شماره ۲، صفحات ۱۲۲-۹۷.
- علوی، س. ش.، و شریعتی، م. (۱۳۸۹). رضایت کارکنان دانشگاه علوم پزشکی تهران از دوره‌های آموزش ضمن



خدمت الکترونیکی. آموزش در علوم پزشکی، سال ۱۰، شماره ۳، صفحات ۲۱۰-۲۰۰.

20. Baker, D. K. (2000). An examination of the relationship between employee empowerment and organizational commitment. The University of I,WA. DAIA61.11.
21. Buckley, R., and Caple, J. (2009). The theory and practice of training. Kogan Page Publishers.
22. Cheung, C., Baum, T.G., and Wong, A. (2010). Factors affecting employee empowerment practices in China hotels. *Journal of Business Research*. ISSN 0148-2963.
23. Koppermann, H. (1996). Empowerment: schlummernde potentiale wecken. In: Buchner D, Lasko WW (eds) Vorsprung im wettbewerb: ganzheitliche veränderungen, netzwerke, synergie, empowerment, coaching. Gabler, Wiesbaden, Germany: 291-306.
24. Lippin, T. M. (2001). *Empowerment Base Health and Safety Training & Development. Alexandria, 5(7): 54.*
25. Mohaghegh, N., Raiesi Dehkordi, P., Alibeik, M. R., Ghashghaee, A., and Janbozorgi, M. (2016). Virtual in-service training from the librarians' point of view in libraries of medical sciences universities in Tehran. *Journal of the Islamic Republic of Iran*, 30 (1): 1163-1168.
26. Morris, L. (1996). Training: Empowerment and Change. *Training & Development Alexandria*, 5 (7): 51.
27. Rahmati, M. H., Hosseinifard, S. M., and Alimadadi. A. (2014). Investigating Effectiveness of In-Service Training in the Public Sector. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2): 305-327.
28. Thomas, K.W., and Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
29. Yang, X. (2010). The importance of staff training in the hotel industry. *vaasan university of applied science*: 1-57.

