

ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در افزایش توانمندی کارکنان

مریم طاهرخانی^۱، ناصر حمیدی^{۲*}

^۱کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران
^۲دانشیار، گروه مدیریت، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (عهده‌دار مکاتبات)
تاریخ دریافت: مرداد ماه ۱۳۹۸، اصلاحیه: آبان ماه ۱۳۹۸، پذیرش: دی ماه ۱۳۹۸

چکیده

در این تحقیق، تأثیر اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در سطوح مختلف مدل کرک‌پاتریک بر روی توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین مورد بررسی قرار گرفته است. بدین منظور در مدل مفهومی تحقیق که برگرفته از مدل کرک‌پاتریک (۱۹۵۹) و ووتن و کمرون (۱۹۹۸) می‌باشد، تأثیر اجرای آموزش ضمن خدمت (در سطوح واکنش، یادگیری و رفتار) بر توانمندسازی کارکنان (شامل ابعاد: احساس شایستگی، احساس خودساماندهی، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد)، مورد بررسی و به طور تجربی مورد آزمون قرار گرفت. داده‌های مورد نیاز برای انجام این تحقیق از طریق نمونه‌گیری تصادفی در میان کارکنان و مدیران اداره ثبت اسناد استان قزوین و در قالب پرسشنامه‌ای دو بخشی (آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان) جمع‌آوری شد. سپس با بهره‌گیری از تحلیل‌های آماری مشتمل بر آمار توصیفی (توصیف متغیرها و توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل) مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق حاکی از اثرگذاری اجرای دوره‌های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان به میزان ۰/۸۴ بود. علاوه بر این نتایج نشان داد که اجرای آموزش ضمن خدمت در سطح واکنش، بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد استان قزوین موثر نبوده، ولی در سطوح یادگیری (۰/۴۲) و رفتار (۰/۳۳) موثر بوده و میزان این اثرگذاری در سطح یادگیری بیشتر بوده است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که دموگرافی نیروی انسانی اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین از نظر جنسیت، پست سازمانی، سابقه کاری و میزان تحصیلات در میزان توانمندی کارکنان بعد از طی دوره‌های آموزشی موثر نیست. به عبارت دیگر جنسیت، پست سازمانی، سابقه کاری و میزان تحصیلات، تأثیری در اثربخشی آموزش بر توانمندسازی کارکنان نداشته است.

واژه‌های اصلی: آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی کارکنان، قانون مدیریت خدمات کشوری

۱- مقدمه

انسانی یکی از نگرش‌های مهم است که امروزه توسط سازمان‌ها به کار گرفته می‌شود [۹]. توانمندسازی کارکنان، یک رویکرد جدید به منظور توسعه منابع انسانی است که باعث افزایش بهره‌وری بهبود کیفیت و سودآوری محصولات و خدمات سازمان خواهد شد [۴۸]. کارکنان زمانی می‌توانند از عهده وظایف محوله به خوبی برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرایند توانمندسازی است [۱۵]. توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک‌های موثر برای افزایش بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت و توانایی‌های فردی و گروهی آن‌ها در راستای اهداف سازمانی است [۱۶]. آمباد^۱ (۲۰۱۰)، توانمندسازی را یک عامل انگیزش درونی می‌داند که منعکس-کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است و بین راهبردهای مدیریت و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قائل شده

نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد. توان فکری و اندیشه کارکنان در سازمان نهفته است و هر سازمان و مدیر که بتواند از این سرمایه نهفته استفاده بیشتری کند، به همان اندازه امکان رشد و توسعه خواهد داشت [۲۷]. در این میان، اقدامات منابع انسانی ابزار و شیوه‌های اصلی هستند که توسط آن‌ها سازمان‌ها می‌توانند مهارت‌ها، نگرش‌ها و رفتار افراد را برای انجام کارهایشان و رسیدن به اهداف سازمانی موجود تحت تأثیر قرار دهند [۶]. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است [۲۶]. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی نموده و معتقدند که توانمندسازی نیروی

*nhamidi1344@gmail.com

^۱ Ambad

طریق آموزش‌های ضمن خدمت، به دلیل اطلاعات بسیار مفیدی که درباره چگونگی طرح‌ریزی و اجرای برنامه‌های آموزشی در اختیار قرار می‌دهد که می‌تواند مبنای موثری برای ارزیابی عملکرد واحدهای آموزشی سازمان‌ها فراهم می‌کند، محقق به عنوان مسئول آموزش اداره کل سازمان ثبت اسناد و املاک استان قزوین بر آن است که در این تحقیق، اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین در توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد، بر طبق استاندارد ارائه شده توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی مورد بررسی قرار دهد و لذا پرسش اصلی که این تحقیق به منظور پاسخ دادن به آن انجام گرفته این است که اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در سال ۱۳۹۶ و در سطوح واکنش، یادگیری و رفتار تا چه میزان در افزایش توانمندی کارکنان ثبت اسناد و املاک استان قزوین موثر بوده است؟ بدین ترتیب سوالات این پژوهش عبارتند از:

- اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در سال ۱۳۹۶ در سطح واکنش، در افزایش توانمندی کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک قزوین به چه اندازه تأثیر داشته است؟
- اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در سال ۱۳۹۶ در سطح یادگیری، در افزایش توانمندی کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک قزوین به چه اندازه تأثیر داشته است؟
- اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در سال ۱۳۹۶ در سطح رفتار، در افزایش توانمندی کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک قزوین به چه اندازه تأثیر داشته است؟

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- آموزش

در یک مفهوم، آموزش، گسترش نگرش و دانش، مهارت و الگوهای رفتاری مورد نیاز یک فرد برای انجام عملکرد مناسب در یک تکلیف یا شغل معین است. از نظر رابینز^۱ (۱۹۸۸)، آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری تا با تغییرات نسبتاً پایداری که در فرد ایجاد می‌شود، او را در انجام کار و بهبود توانایی‌ها، تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کمک کند. بنابراین آموزش به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با همکاران است [۲۵].

آموزش در لغت‌نامه دهخدا عبارت است از: عمل آموختن و تعلیم دادن. یونسکو^۲ هدف آموزش را توسعه مهارت‌ها، توانایی‌های انجام کار، درک دانش و اطلاعات مورد نیاز به وسیله نیروی انسانی به منظور ایجاد پیشرفت در تولید می‌داند. از دیدگاه جامعه‌شناسی، آموزش روش انتقال علم و انطباق آن در شرایط ویژه اجتماعی با نیازهای جامعه است. آموزش از جمله رفتارهایی است که کلیه افراد بشر به طور دائم و به صورت مستقیم یا غیرمستقیم به آن مبادرت می‌ورزند. تعاریف زیادی از آموزش ارائه شده است که در زیر به شرح بعضی از آن‌ها می‌پردازیم:

است. وی با تأکید بر چندوجهی بودن توانمندسازی، ابعاد آن را احساس خودمختاری، احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب و احساس مؤثر بودن ذکر می‌کند [۱۲].

از سوی دیگر، از آن‌جا که عمدتاً افراد از بعد دانش نظری و تئوریک مشکلی نداشته‌اند؛ ولی فرصت مناسب برای کاربرد عملیاتی دانش آنان به ندرت فراهم می‌گردد، آموزش منابع انسانی و افزایش مهارت‌های شغلی آنان برای انجام وظایف پس از ورود به سازمان، شاید یکی از مهمترین راهکارهایی است که می‌توان برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان به کار گرفت [۸]. در واقع، یکی از مهمترین راه‌کارهایی که برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است، تدوین برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره‌های کوتاه مدت و بلندمدت است که قابلیت‌های فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد و نقش بسیار مهمی برای توانمندسازی کارکنان دارد [۱۷].

بر طبق ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری از فصل نهم (توانمندسازی کارکنان)، سازمان‌های دولتی کشورمان موظف هستند به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی کنند که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه‌های لازم را جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تأمین نماید (قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل نهم). همچنین بر طبق ماده ۶۳ این قانون، آئین‌نامه اجرائی این فصل به پیشنهاد سازمان، تهیه و به تصویب هیأت وزیران می‌رسد. مسئولیت توانمندسازی کارکنان، در درجه اول، متوجه مسئولان آموزش هر سازمانی است که از طریق برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی انواع آموزش‌های ضمن خدمت می‌توانند سازمان را با شتاب به سوی توسعه و تغییر سوق دهند [۱۶]. برای توانمندسازی کارکنان الگوها و فرآیندهای بسیاری ذکر شده است، اما این الگوها و فرآیندها هر چه که باشند باید فعالیت خود را از آموزش پرسنل آغاز کنند، چرا که اگر پرسنل دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز سازمان را نداشته باشند، توانمندسازی محقق نخواهد شد؛ در نتیجه مدیریت آموزش به عنوان بازویی نیرومند به مدد مدیران منابع انسانی آمده و با افزایش دانش، مهارت و نگرش پرسنل سازمان، عرصه را جهت جولان موفقیت‌آمیز مدیران منابع انسانی برای توانمندسازی کارکنانشان آماده می‌کند [۱۷].

از سویی، از آن‌جا که برگزاری آموزش‌ها هزینه زیادی را به خود اختصاص می‌دهد، لذا مدیران سازمان‌ها از واحدهای آموزش انتظار دارند تا میزان تأثیرگذاری آموزش‌ها را به صورت کمی به نمایش گذاشته و به اثبات برسانند [۳۳]. از مولفه‌های مهم فرایند برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان، ارزشیابی میزان تحقق اهداف یا تعیین آثار آموزش است. از طریق ارزشیابی می‌توان صحت عملیات و میزان حصول نتایج را مشخص کرد. از میان انواع ارزشیابی دوره‌های آموزشی، ارزشیابی پس از اجرای برنامه و در محیط واقعی کار، کاملترین و معتبرترین نوع ارزشیابی است [۴۹].

نظر به اهمیت بررسی میزان تحقق شاخص‌های توانمندسازی کارکنان از

¹ Robbins

² UNESCO

۲-۲- الگوهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی

در ارزشیابی الگوهای متعددی وجود دارد. این الگوها بر اساس دیدگاه‌های خاصی که در تعریف ارزشیابی وجود دارد، شکل گرفته‌اند. این دیدگاه‌ها هر یک، جنبه‌هایی خاص از ارزشیابی را مورد نظر قرار داده و الگوی خاصی را تنظیم کرده‌اند. برخی از الگوها توجه خود را به ارزشیابی رفتار یادگیرنده، مواد آموزشی یا شیوه‌های مربوط به آن معطوف کرده‌اند. گروه دیگری از الگوها، بر اهمیت نقش ارزشیابی در برنامه‌ریزی-های درسی تأکید کرده و در این رابطه کوشش دارند تا با استفاده از الگوهای متعدد نسبت به اصلاح برنامه‌ریزی آموزشی اقدام نمایند و دسته دیگری از الگوها بر اهمیت گردآوری اطلاعات برای تصمیم‌گیری تأکید دارند [۱۸].

ورتن و ساندروز، تعداد الگوهای متفاوت مطرح شده برای ارزشیابی برنامه-های آموزشی را بیش از پنجاه مورد دانسته‌اند. آنچه این الگوها را از یکدیگر متمایز ساخته است، مقاصد، رویکردها، ماهیت موضوع مورد بحث، تأکید ویژه آن‌ها بر بخش‌های خاصی از ارزشیابی، مبانی نظری و دیدگاه‌های انسان‌شناختی آن‌ها است [۱۵].

در ادامه به معرفی الگوی کرک‌پاتریک، به عنوان از پرکاربردترین الگوهای ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی می‌پردازیم که در این تحقیق نیز مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

۲-۲-۱- معرفی الگوی کرک‌پاتریک

الگوی کرک‌پاتریک در سال 1950 توسط کرک پاتریک بیان شده است و از آن زمان نیز توسط افراد زیادی با توجه به شرایط دچار تغییر شده است؛ اما ساخت اصلی آن که حاوی چهار مرحله می‌باشد، بدون تغییر باقی مانده است. بیشتر مدل‌های ارزشیابی در سال‌های گذشته بر اساس الگوی ارزشیابی آموزشی بر اساس چهار سطح بنا شده‌اند که اولین بار توسط کرک پاتریک ارائه شده است.

این تیپولوژی اندازه‌گیری اثربخشی شاید ساده‌ترین و در عین حال پرکاربردترین روش ارزشیابی آموزش باشد. براساس این مدل؛ ارزشیابی باید در چهار سطح واکنش^۳ شرکت‌کنندگان، یادگیری^۴، رفتار^۵ و نتایج^۶ صورت پذیرد. در این مدل، یادگیری در طول آموزش اندازه‌گیری می‌شود و اشاره به یادگیری ذهنی، شناختی و رفتاری دارد. رفتارها اشاره به عملکرد ضمن کار دارند و بنابراین بعد از آموزش اندازه‌گیری می‌شوند. بنابراین واکنش به یادگیری؛ یادگیری به رفتار و رفتار به نتایج آموزش وابسته است [۳۷]. چهار سطح الگوی کرک‌پاتریک در شکل (۱) نشان داده شده است.

آموزش شامل تلاش نظام‌مند برای کمک به کارکنان برای به دست آوردن قابلیت‌ها و ظرفیت‌های حرفه‌ای است. این توانایی‌ها و ظرفیت‌ها شامل دانش، مهارت‌ها، و یا رفتارهایی است که برای اجرای موفقیت‌آمیز کار مهم هستند [۴۷].

از نظر سینگر^۱ (۱۹۹۰)، آموزش مستلزم استفاده از برنامه‌های پیش‌بینی شده‌ای است که شایستگی‌های موجود در کارکنان را تقویت کرده و موجب کسب دانش، مهارت، توانایی‌های تازه در فرد می‌شود، به گونه‌ای که بهبود عملکرد شغلی را تسهیل می‌کند.

از نظر دسلر^۲ (۱۹۸۸) آموزش، مجموعه روش‌هایی است که به وسیله آن مهارت‌های لازم برای انجام دادن کارها را به افراد تازه‌وارد و مستخدمان، متناسب با نیازشان یاد می‌دهند.

آموزش، مجموعه‌ای از عملیات مرتب، منظم و پشت سر هم، پیوسته و با اهداف مشخص و معینی است و به منظور ایجاد و ارتقای سطح دانش و آگاهی افراد شاغل، ایجاد و یا ارتقای سطح مهارت‌های شغلی، مهارت-های اجتماعی و ادراکی آن‌ها، ارتقای سطح نگرش افراد شاغل و ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه در افراد به کار گرفته می‌شود [۲۵].

آموزش اساساً یادگیری است. سازمان در تلاش است که تجاربی فراهم آورد که فرد را در انجام اثربخش‌تر وظایف شغلی یاری دهد. بنابراین آموزش را می‌توان به عنوان تلاشی از سوی سازمان برای تغییر رفتار اعضای خود به منظور افزایش اثربخشی تلقی کرد [۱۴].

آموزش کارکنان، فرایندی است برای سازگاری افراد با محیط متحول سازمانی و در نتیجه انطباق سازمان با محیط بیرونی. اگر برنامه‌ریزی دقیق، حساب‌شده و منطقی انجام نشود، چنین امری محقق نخواهد شد. برنامه‌ریزی آموزشی عمدتاً اهدافی از قبیل افزایش میزان اطلاعات، دانش و مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را در پی دارد و آنان را برای ایفای وظایف مشخص خود و قبول مسئولیت‌های جدیدتر و بالاتر در سازمان بیش از پیش آماده و مجهز می‌سازد [۱].

انواع آموزش به دو دسته زیر تقسیم می‌شود:

- آموزش قبل از خدمت

این نوع آموزش، از رایج‌ترین انواع آموزش‌ها می‌باشد و در موقعی انجام می‌شود که سازمان اقدام به استخدام عده‌ای کارکنان جدید می‌نماید که ممکن است آموزش کوتاه‌مدت یا بلندمدت باشد.

- آموزش ضمن خدمت

این نوع آموزش برای بالا بردن سطح دانش و معلومات شغلی و تخصصی کارکنان سازمان که دارای چند سال سابقه خدمت هستند، انجام می‌شود. تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به‌کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آمدن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد [۳۵].

³ Reaction

⁴ Learning

⁵ Behavior

⁶ Results

¹ Singer

² Dessler

حقیقی که در طول دوره آموزشی به شرکت‌کنندگان آموخته شده و برای آنان روشن شده است و می‌توان از طریق آموزش‌های قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد [۳۸].

در پایان دوره آموزشی فراگیر باید قادر باشد که آموخته‌های خود را ارائه نماید. مثلا نشان دهد که چگونه یک مهارت را انجام می‌دهد و یا بتواند نحوه انجام یک مهارت را برای مدرس شرح دهد و توصیف کند. در این سطح میزان یادگیری فراگیر بلافاصله بعد از اتمام آموزش به وسیله آزمون‌های کتبی و عملی سنجش می‌گردد. در این سطح ممکن است که نگرش فراگیران مورد سنجش قرار گیرد ولی تفاوت سنجش نگرش در این سطح با سطح اول در آن است که اگر تغییر نگرش فراگیر به عنوان یک هدف برنامه آموزشی تعیین شده باشد، این تغییرات در نگرش فراگیران در سطح دوم الگو مورد سؤال قرار می‌گیرد. این سطح الگو خود دارای سه زیر سطح است: آزمون آموخته‌ها بلافاصله بعد از اتمام آموزش، آزمون آموخته‌ها مدتی بعد برای بررسی میزان نگهداری آموزش، آزمون آموخته‌ها به وسیله نمایش عملکرد در محیط شبیه‌سازی شده [۱۱].

سطح سوم: رفتار^۵

منظور از رفتار، چگونگی و میزان تغییراتی است که در رفتار شرکت‌کنندگان در اثر شرکت در دوره آموزشی حاصل می‌شود و آن را می‌توان با ادامه ارزیابی در محیط واقعی کار روشن ساخت. این سطح نسبت به سطح قبلی بسیار چالش برانگیز و حساس است [۳۸].

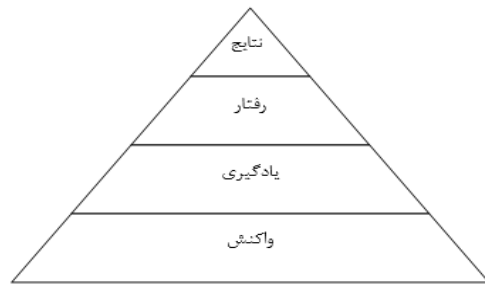
در این سطح ارزشیاب به دنبال شواهدی است که نشان دهد فراگیر قادر به استفاده از آموخته‌ها در محیط واقعی و بالین است. این سطح را انتقال آموخته‌ها^۶ می‌نامند. در این سطح به تغییرات رفتار فراگیران در محیط واقعی توجه می‌شود. در این سطح بررسی پایبندی فراگیر به تداوم رفتار آموخته شده یک ضرورت است و نیازمند سنجش‌های پیگیرانه و مداوم در طول زمان است. در بروز و تداوم یک رفتار حمایت کارکنان و مدیران سازمان نقش مؤثری دارد. در این سطح معیار قضاوت در مورد عملکرد فرد، بالاترین استانداردهای عملکردی تعیین شده است [۴۶].

سطح چهارم: نتایج^۷

منظور از نتایج، میزان تحقق اهدافی است که به طور مستقیم به سازمان ارتباط دارد. اندازه‌گیری سطح چهارم بسیار مشکل است و در آن شواهدی از نتایج از جمله کاهش هزینه، دوباره کاری فعالیت‌ها و جابه‌جایی کارمندان یا سوانح و حوادث بررسی می‌شود [۳۸].

در این مرحله نتایج محسوس و قابل سنجش ناشی از اجرای برنامه‌های آموزش مورد توجه قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر پرسش اساسی در این سطح این است که سازمان چه نفعی از برگزاری دوره آموزشی اجرا شده برده است؟ [۴۲].

نتایج حاصل از آموزش را می‌توان در قالب یکی از چهار قلمرو (اجتناب از هزینه، صرفه‌جویی، منفعت و نتایج استراتژیک) مورد مطالعه قرار



شکل (۱): سطوح چهارگانه ارزیابی کرک پاتریک (منبع: [۵])

سطح اول: واکنش^۱

واکنش اصطلاحی است که کرک پاتریک برای اشاره به این که چگونه شرکت‌کنندگان به یک برنامه آموزش خاص علاقه نشان می‌دهند، استفاده کرده است. این سطح اساساً این که آیا شرکت‌کنندگان به برنامه علاقه دارند را می‌سنجد. همان‌طور که کرک پاتریک بیان می‌کند؛ این سطح ارزیابی باید همیشه ضمن برنامه اجرا شود تا زمینه بهبود را فراهم آورد. نونن و سولسکی^۲ مشاهده کرده‌اند که اگر چه هیچ رابطه‌ای بین واکنش کارآموز و عملکرد او وجود ندارد، اما برنامه‌های آموزشی که واکنش‌ها نسبت به آن‌ها نامطلوب است احتمالاً در ایجاد یادگیری شکست می‌خورد.

به گفته پاتریک بووریا^۳ ارزشیابی واکنش شرکت‌کنندگان شامل اندازه‌گیری احساسات آن‌ها است و اندازه‌گیری عملکرد فرد را نشان نمی‌دهند. به عبارت دیگر ارزشیابی در این سطح این مطلب را می‌سنجد که مشارکت‌کنندگان چگونه به یک برنامه آموزشی واکنش نشان می‌دهند؛ آیا آن را دوست دارند؟ آیا محتوا مربوط به کارشان بوده است؟ [۴].

حداقل انتظار از یک برنامه آموزشی آن است که در انتها فراگیران از آن برنامه راضی باشند. رضایت‌مندی فراگیران موجب افزایش انگیزه آن‌ها برای آموختن و مشارکت آن‌ها در فرایند یاددهی-یادگیری می‌شود. عدم رضایت فراگیران از برنامه آموزشی خود یکی از عوامل مهم در شکست برنامه‌های آموزشی است. چون فراگیران مشتریان اصلی سیستم‌های آموزشی هستند و امروزه بقای سیستم‌های آموزشی منوط به رضایت مشتریان آن است. در این سطح، نگرش و احساس فراگیر در خصوص جو آموزشی مورد سؤال قرار می‌گیرد. غالباً جهت بررسی این سطح، از فرم‌های نظرسنجی استفاده می‌گردد. سطح واکنش دارای سه زیر سطح است: واکنش به عنوان یک احساس عاطفی نسبت به آموزش ارائه شده، واکنش به عنوان قضاوت در مورد کارآمدی آموزش داده شده و ترکیبی از هر دو مورد [۱۱].

سطح دوم: یادگیری^۴

یادگیری عبارت است از تعیین میزان فراگیری مهارت‌ها، تکنیک‌ها و

⁵ Behavior

⁶ Transfer of learning

⁷ Results

¹ Reaction Evaluation

² Noonan & Sulsky

³ Patricia Boveria

⁴ Learning

داد [۱۳].

۳-۲- توانمندسازی کارکنان

علیرغم کاربرد گسترده اصطلاح توانمندسازی در علوم سازمانی، یکی از مشکلاتی که در مراحل اولیه به کارگیری این اصطلاح، کمتر به آن توجه می‌شد، عدم وجود یک تعریف عملیاتی از توانمندسازی بود. اغلب تعاریفی که به کار گرفته می‌شدند، هم‌خانواده و دارای معانی بسیار مرتبط به هم بودند. به عنوان مثال، از این اصطلاح برای تشریح یک سری از روش‌های خاص و بررسی تأثیر آن‌ها بر کارکنان استفاده می‌شد. فرهنگ لغت آکسفورد، توانمندسازی را به عنوان "توانا ساختن" تعریف می‌کند. توانا ساختن عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس کفایت نفس [۲۰].

توانمندسازی مفهوم جدیدی است که به عنوان مشکل‌گشای بسیاری از مسائل سازمانی تلقی شده و عامل جدیدی برای رشد محیط کار به شمار می‌رود. در حقیقت، توانمندسازی واژه‌ای است که در علوم سازمانی بسیار مورد استفاده قرار گرفته، ولی روی تعاریف آن توافقی حاصل نشده است. از این رو، در ادبیات نظری سازمان و مدیریت، هنوز واژه توانمندسازی به صورت بسیار وسیع به کار می‌رود، ولی معنای شفاف از آن در دست نیست. عمومیت واژه توانمندسازی باعث شده است که در گستره وسیعی از موقعیت‌ها به کار رود و این بیم وجود دارد که مفهوم یک تجربه واقعی آن در عمل گم شود. چرا که توانمندسازی اصولاً شخصی است، از این رو هر فرد یا سازمانی درک خاص خود را از توانمند شدن و توانمند نمودن دارد. با آن‌که تعاریف متعددی از توانمندسازی ارائه گردیده است، اما فصل مشترک کلیه آن‌ها واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان است [۲۸].

توانمندسازی، فرآیند نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان از طریق ایجاد گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها در تمام حوزه‌ها و وظایف است که در عملکرد کلی سازمان اثر می‌گذارد. توانمندسازی اصطلاحی از ترتیبات سازمانی است که بر اساس آن خودمختاری و آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری، به کارکنان واگذار می‌شود. به عبارت دیگر شکلی از عدم تمرکز می‌باشد که مستلزم واگذاری اختیارات تصمیم‌گیری اساسی به زیردستان است. برخی تعاریف کلیدی و مهم توانمندسازی نیروی انسانی عبارتند از:

- شناختن ارزش افراد و سهمی که می‌توانند در انجام امور داشته باشند.
- ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کارایی و اثربخشی.
- طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند.
- توسعه و گسترش قابلیت و شایستگی افراد برای نیل به بهبود مستمر در عملکرد سازمان.
- توانمندسازی با اعمال فشار مدیران و دستورالعمل‌ها تحقق نمی‌یابد؛

بلکه فرایندی است که لازمه آن پذیرش فرهنگ توانمندسازی و مشارکت کارکنان است. به طور کلی توانمندسازی کارکنان مشتمل بر یک رویکرد نوآورانه در کار با افراد و جابه‌جایی قدرت از مفهوم کنترل مدیریت بالا به مدیریت سطوح پایین‌تر سازمانی است [۱۰]. توانمندسازی فرآیند توسعه است، فرآیندی است که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در آورند [۲۹].

۳-۲-۱ دیدگاه‌های توانمندسازی

از دو دیدگاه کلان می‌توان به توانمندسازی نگریست؛

- دیدگاه اول (رویکرد ساختاری- اجتماعی):

در این دیدگاه، توجه به توانمندسازی به عنوان فعالیت‌هایی است که سازمان در جهت سهیم کردن کارکنان در منابع قدرت و تصمیم‌گیری‌ها انجام می‌دهد که در این بعد، فراهم آوردن شرایطی جهت قدرتمندتر شدن کارکنان مدنظر است [۳۰]. ایلون و بامبرگر^۱ (۲۰۰۰)، توانمندسازی ساختاری را مجموعه‌ای از استراتژی‌ها و فعالیت‌های خاص مورد استفاده مدیران و مدیران ارشد سازمان، تعریف می‌کنند. کارسون و انز^۲، توانمندسازی ساختاری را که بر فعالیت‌های مدیریتی و ایجاد تغییر در نیروی کار تأکید می‌کند، متفاوت می‌دانند. آن‌ها معتقدند تنها نیت "خوب" مدیر یا تلاش‌های طراحی مجدد شغل از سوی مدیریت نمی‌تواند تضمین‌کننده توانمندسازی کارمند باشد. به عقیده اسپریتزر^۳ (۱۹۹۶)، تعبیرات کارکنان از این نیت و اعمال - حقایق ادراکی‌شان - با اهمیت است [۲۳].

- دیدگاه دوم (رویکرد شناختی):

این دیدگاه، به توانمندسازی از منظر روان‌شناختی توجه دارد که به معنی ایجاد یک حس درونی در افراد است تا بتوانند به طور مستقل تصمیم‌هایی را در فرآیند کاری خویش اتخاذ نمایند؛ در این دیدگاه، نگرش، طرز تلقی افراد از وظایف کاری و نقششان در سازمان مد نظر می‌باشد.

از نظر سابقه و قدمت، رویکرد اول (ساختاری) تا سال‌های ۱۹۸۰ مورد توجه دانشمندان این حوزه قرار داشت، اما پس از مطالعات کانگر و گاننگو^۴، توماس و ولتهوس^۵ تحقیقات اسپریتزر، گرایش به سمت توانمندسازی روان‌شناختی تغییر یافت؛ به گونه‌ای که در کم‌تر از ۲۰ سال گذشته بیش از صدها کار علمی و پژوهشی بر این اساس صورت گرفته است. این توجه از یک طرف دلیل دست نیافتن مطالعات توانمندسازی ساختاری به نتایج مثبت و فراگیر در محیط‌های کاری مختلف بوده است و از سوی دیگر، تا فرد از نظر ذهنی مستعد و آماده نباشد، ارتقاء و توانمندی فیزیکی او، مثرتر واقع نخواهد شد. همچنین

¹ Eylon & Bamberger

² Corsun & Enz

³ Spreitzer

⁴ Conger & Kanungo

⁵ Thomas & Velthouse

اسپریتزر معتقد است مدیران سازمان‌ها قبل از هر اقدام می‌بایست کارکنان خود را از لحاظ روانی توانمند سازند [۳۰].

تعریف و پرداختن به توانمندسازی از این رویکرد توسط محققان مختلف، یک سیر تکمیلی دارد؛ مقاله‌ای که محققان را به شکلی متفاوت راجع به توانمندسازی برانگیخت، یک نوشته مفهومی توسط کانگر و کانگو^۱ (۱۹۹۸) بود. آن‌ها بر اساس مفهوم "خودیابی"^۲ باندورا^۳ (۱۹۷۷)، توانمندسازی را فرایند ارتقای احساس خودیابی میان اعضای سازمان از طریق تعیین و برطرف کردن شرایطی که موجب ناتوانی است با فعالیت‌های رسمی و تکنیک‌های غیررسمی سازمانی تعریف می‌کنند. در ادامه توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، با ارائه مدلی شناختی از توانمندسازی، آن را افزایش انگیزش درونی کار که در شناخت‌های چهارگانه تأثیر، شایستگی (هم‌معنی خودیابی کانگر و کانگو)، با معنی بودن و انتخاب، آشکار می‌شود و تمایل فرد را به نقش کاری‌اش نشان می‌دهد، تعریف می‌کنند. اسپریتزر^۴ (۱۹۹۲)، بر مبنای مدل توماس و ولتهوس به بررسی و سنجش ابعاد چهارگانه احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس تأثیر و احساس خودتعیینی را به عنوان ابعاد توانمندسازی روانشناختی تبیین کرد [۲۳].

توانمندسازی روان‌شناختی طبق تعریف اسپریتزر، بازتابی از ادراک کارکنان در مورد کنترل روی محیط کار خود می‌باشد. اسپریتزر، ابعادی را برای توانمندسازی روانشناختی مطرح کرده است که عبارتند از: معناداری^۵، شایستگی^۶، خودمختاری^۷، مؤثر بودن^۸.

در مدل توانمندسازی اسپریتزر، توانمندسازی نه به منزله یک فرایند، بلکه به مثابه عاملی که از یک سو، تحت تأثیر عوامل محیطی، سازمانی و فردی قرار دارد و از طرف دیگر، عاملی که می‌تواند به صورت عاملی مؤثر بر اثربخشی، کارایی و خلاقیت سازمان عمل کند، نگریسته می‌شود. این مدل به لحاظ مورد توجه قرار دادن سطوح مختلف تأثیرگذاری، از جامعیت خاصی برخوردار است.

وتن و کمرون^۹ (۱۹۹۵)، ضمن تأیید مدل اسپریتزر، پنجمین بعد را تحت عنوان اعتماد به ابعاد توانمندسازی روانشناختی افزودند [۳۶].

بدین ترتیب در این پژوهش، توانمندسازی روانشناختی کارکنان در پنج بعد شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، معنی‌دار بودن و اعتماد، مطرح می‌شود و اعتقاد بر این است که وجود تمامی این ابعاد با یکدیگر، تصویر کاملی از توانمندی افراد در سطح سازمان نشان می‌دهد.

شایستگی:

شایستگی که بر گرفته از نظریه خودکارآمدی باندورا^{۱۰} (۲۰۰۰) می‌باشد، باور شخصی افراد نسبت به توانایی (ظرفیت) خود برای انجام کار به طور کامل را شامل می‌شود. افرادی که دارای این احساس هستند، باور دارند که قابلیت‌ها و توانایی لازم برای انجام کارها به طور موفقیت‌آمیز را دارند. این افراد احساس تسلط شخصی می‌کنند و معتقدند در رویارویی با چالش‌های جدید می‌توانند رشد کنند و بیاموزند. احساس داشتن خودکارآمدی است که تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام کار دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر؟ [۲]. شایستگی به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی خود را با مهارت انجام دهد و به باور فرد نسبت به توانایی‌هایش برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله اشاره دارد، اگر فردی قادر به انجام وظایف خود با استفاده از مهارت-هایش باشد، بر احساس شایستگی و کفایت نفس او اثری مثبت دارد [۲۱].

خودمختاری (خود ساماندهی):

خود تعیین کنندگی (آزادی عمل) یک جنبه از انتخاب، در خود آغازگر بودن و کنترل کردن یک فعالیت است. این ویژگی همچنین منعکس-کننده استقلال (خودمختاری) در فرآیندهای تصمیم‌گیری درباره این‌که کجا و کدام وظایف را تعهد کنند، می‌باشد. در مقایسه با احساس شایستگی که انعکاس‌دهنده باورهای فرد درباره مهارت‌های رفتاری است، خود ساماندهی بیان‌گر یک انتخاب رفتاری است. خود ساماندهی ممکن است به عنوان استقلال نگریسته شود که این استقلال و آزادی عمل، یک مکانیسم بسیار مهم برای کاهش تنش‌های روحی است [۲]. توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، معتقدند خودمختاری شامل احساس فرد از خود تعیینی است، چنین فردی خود را در کانون علیت می‌داند و معتقد است رفتارهایی را که انجام می‌دهد از خودش نشأت می‌گیرد، نه از دیگران [۲۱].

مؤثر بودن:

حدی است که یک فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری یا عملیاتی در کار اثرگذار باشد. به بیان دیگر، مؤثر بودن، نشان‌دهنده اندازه کنترل فرد بر پیامدهای سازمانی یا باور به این است که او می‌تواند کارها را متفاوت انجام دهد [۲]. توماس و ولتهوس معتقدند، تأثیر عبارت است از درجه‌ای که به نظر می‌رسد رفتار فرد به منظور تحقق اهداف شغلی تفاوت ایجاد می‌کند [۲۱].

معنی‌دار بودن:

معنی‌دار بودن، فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و با ارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنا که احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است [۲۱]. به عقیده اسپریتزر^{۱۱} (۱۹۹۷)، معنی‌دار بودن شغل به هماهنگی بین وظایف کاری خواسته شده و ارزش‌های مورد نظر فرد کننده کار اشاره دارد [۲].

¹ Conger & Kanungo

² Self Efficacy

³ Bandura

⁴ Spreitzer

⁵ Meaning

⁶ Competence

⁷ Autonomy

⁸ Impact

⁹ Whetten & Cameron

¹⁰ Bandura

¹¹ Spreitzer

اعتماد:

ووتن و کمرون^۱ (۱۹۹۵) معتقدند که افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند. این حس به آن‌ها اطمینان می‌دهد که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد و حتی در مقام زبردست نیز نتیجه نهایی کارهای آن‌ها، نه آسیب و زیان، بلکه عدالت و صمیمیت خواهد بود [۲۱]. اعتماد، اشاره به روابط بین مدیر و کارکنان و بالعکس دارد. اعتماد به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان مربوط می‌شود. اعتماد در برگزیده این است که کارکنان در محیط کاری احساس امنیت داشته باشند و باور کنند که در داخل سازمان با آن‌ها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود [۲].

۲-۴- پیشینه پژوهش

خراسانی و همکاران (۱۳۹۵)، در مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی" با انجام یک پژوهش کاربردی و توصیفی-پیمایشی، تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی در یکی از مؤسسات صنایع دفاعی و در نمونه-ای به تعداد ۷۶ نفر که به شیوه تصادفی انتخاب گردیده بودند را با بهره-گیری از ابزار پرسشنامه محقق ساخته مورد بررسی قرار داده‌اند. محققین به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون‌های تی-تک‌نمونه‌ای، گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس و نیز آزمون تعقیبی توکی و فریدمن استفاده نموده‌اند. در نهایت نتایج آزمون‌های آماری نشان داد که آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی و بر ابعاد توانمندسازی (شامل: روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، ارتقاء روحیه، پیشبرد کار تیمی و ایجاد محیط کاری سالم) تأثیری معنادار دارد. اما بر ابعاد ارتباطات سازنده و ایجاد روحیه مشارکت‌جویی تأثیری نداشته است. همچنین سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و پست سازمانی بر نگرش کارکنان در زمینه توانمندسازی تأثیر دارد. اما نوع دوره آموزشی بر نگرش کارکنان نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیری ندارد. در نهایت اولویت‌بندی تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی نشان می‌دهد ارتقاء روحیه بیشترین و ارتباطات کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است [۱۷].

سرمستی (۱۳۹۳)، در پایان‌نامه خود تحت عنوان "بررسی تأثیر آموزش-های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان بندر و دریانوردی و منطقه ویژه اقتصادی امیرآباد بهشهر" با انجام یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی، تأثیر آموزش ضمن خدمت را بر توانمندسازی نمونه‌ای مشتمل بر ۱۵۴ نفر از کارکنان بندر و دریانوردی و با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه، مورد بررسی قرار داده است. محقق برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده، از آزمون‌های تی-تک‌نمونه‌ای و فریدمن استفاده نموده و نتیجه گرفته است که آموزش‌های ضمن خدمت بر (شایستگی، استقلال، معنی‌دار بودن شغل، احساس امنیت و اثرگذاری) از مولفه‌های توانمندسازی موثر بوده و این‌که آموزش به ترتیب بر مولفه‌های احساس امنیت، شایستگی، معنی‌دار بودن شغل، استقلال و اثرگذاری بیشترین تأثیر را داشته است [۲۲].

صفایی‌موحد و همکاران (۱۳۹۲)، در مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی و نقش آن در ارتقای عملکرد حرفه‌ای دبیران"، با انجام یک تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی، اثربخشی آموزش ضمن خدمت مجازی را بر عملکرد حرفه‌ای در میان ۱۳۱ نفر از دبیران مقطع متوسطه شهرستان پاره در سال تحصیلی ۱۳۹۲-۱۳۹۱ و با استفاده از ابزار پرسشنامه مورد ارزیابی قرار دادند. این محققین جهت تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده از آزمون‌های تی-تک‌نمونه‌ای و تی گروه‌های مستقل و آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه استفاده نموده و نتیجه گرفتند که از دیدگاه دبیران دبیرستان‌های شهرستان پاره دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی در ارتقای عملکرد حرفه‌ای آن‌ها با احتمال ۹۵ درصد بیشتر از سطح متوسط بوده و لذا اثربخش بوده است [۲۴].

بورات^۲ و همکاران (۲۰۱۴)، در مقاله‌ای تحت عنوان "مطالعه موردی برای ارزیابی اثربخشی آموزش کارکنان و برنامه توسعه"، با انجام یک مطالعه توصیفی-پیمایشی، اثربخشی برنامه‌های آموزشی را در میان نمونه‌ای مشتمل بر ۳۳۰ نفر از کارکنان بخش کیفیت در یک شرکت چند ملیتی، و با بهره‌گیری از ابزار پرسشنامه که برگرفته از مدل کرک-پاتریک بود، مورد بررسی قرار دادند. پس از جمع‌آوری داده‌ها و استفاده از آزمون‌های آماری، نتایج آزمون تی زوجی نشان داد که میانگین فرضیه‌های مورد بررسی، به طور معناداری بیشتر از میانگین تئوری است که در نتیجه اثربخشی برنامه آموزش کلی را نشان می‌دهد. به عبارت دیگر، کارکنان این شرکت چندملیتی، برنامه آموزشی را در سطوح مختلف مدل کرک‌پاتریک، موثر ارزیابی نموده‌اند [۳۹].

نادریان و غلامی (۲۰۱۴)، در مقاله‌ای تحت عنوان "ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت در شرکت پتروشیمی خوزستان بر اساس مدل کرک‌پاتریک"، با نمونه‌گیری مشتمل بر ۲۵۰ نفر از شرکت‌کنندگان در دوره آموزش ضمن خدمت در شش ماهه اول سال ۲۰۱۳، اثربخشی آموزش‌های شرکت پتروشیمی را بر مبنای مدل کرک‌پاتریک و در چهار سطح پاسخ، یادگیری، رفتار و نتایج مورد بررسی قرار دادند. آنان به منظور جمع‌آوری اطلاعات، از ابزارهای پرسشنامه بسته و باز و نمرات پس‌آزمون استفاده نموده و برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از آن، از آزمون تی استفاده نمودند. در نهایت، نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان دادند که برگزاری دوره‌های آموزشی در هر چهار سطح مورد بررسی: یادگیری، پاسخ، رفتار و نتایج، موثر بوده‌اند [۴۴].

گیلان‌نیا و همکاران (۲۰۱۳)، در مقاله‌ای تحت عنوان "بررسی توانمندسازی کارکنان و تأثیر آموزش"، با بررسی عوامل اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان، نتیجه‌گیری می‌کنند که توانمندسازی اشاره دارد به مجموعه‌ای از تکنیک‌های انگیزشی و به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آن‌ها می‌باشد. محققان معتقدند با اجرای فرآیند توانمندسازی کارکنان، به راحتی می‌توان به اهداف سازمان

² Borate¹ Whetten & Cameron

اداره ثبت اسناد قزوین موثر است.

۳- روش‌شناسی پژوهش

۳-۱- روش اجرای پژوهش

روش‌های پژوهش در علوم رفتاری را معمولاً با توجه به دو ملاک هدف و ماهیت تحقیق تقسیم‌بندی می‌کنند. پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت تحقیق، توصیفی است. همچنین تحقیق حاضر از نظر روش گردآوری داده‌ها، از نوع پیمایشی؛ و از نظر ماهیت داده‌ها، از نوع تحقیقات کمی است. همچنین این تحقیق، از نظر دوره زمانی، مقطعی است، یعنی داده‌های تحقیق در یک مقطع زمانی معین جمع‌آوری خواهد شد.

۳-۲- جامعه و نمونه آماری پژوهش

یک جامعه آماری عبارت است از مجموعه‌ای از افراد یا واحدها که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند، معمولاً در هر پژوهش مورد بررسی یک جامعه آماری است که پژوهشگر مایل است درباره صفت و تغییر واحدهای آن به مطالعه بپردازد.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه کارکنان و مدیران اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین به تعداد ۲۵۵ نفر می‌باشد.

همچنین در این تحقیق برای تعیین تعداد نمونه آماری از فرمول کوکران برای جامعه با حجم معلوم (۲۵۵ نفر) به شرح زیر استفاده شد:

$$n = \frac{z^2 pq}{d^2} \quad (1)$$

$$1 + \frac{1}{N} \left(\frac{z^2 pq}{d^2} - 1 \right)$$

در این فرمول؛

n = حجم نمونه،

Z = مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد، که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱،۹۶ می‌باشد،

d^2 = مقدار اشتباه مجاز که برابر ۰،۰۵ می‌باشد.

p=q=0.5

بدین ترتیب تعداد نمونه آماری کارکنان این تحقیق ۱۹۳ نفر محاسبه گردید. لازم به ذکر است شیوه نمونه‌گیری در این تحقیق تصادفی طبقه‌ای به شرح جدول (۱) می‌باشد.

جدول (۱): نمونه آماری تحقیق

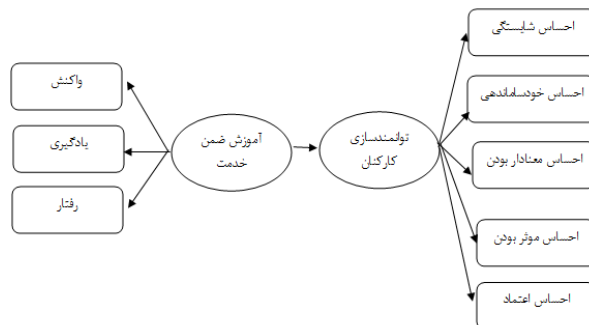
نام واحد ثبتی استان	تعداد کارکنان	تعداد نمونه
اداره کل قزوین	۶۱	$(61 \times 193) / 255 = 46$
منطقه ۱ قزوین	۴۶	$(46 \times 193) / 255 = 35$
منطقه ۲ قزوین	۳۳	$(33 \times 193) / 255 = 24$
تاکستان	۲۵	$(25 \times 193) / 255 = 19$
البرز	۲۲	$(22 \times 193) / 255 = 17$
آبیک	۱۵	$(15 \times 193) / 255 = 12$

دست یافت. توانمندسازی مستلزم تفویض اختیارات اساسی تصمیم‌گیری به زیردستان است. توانمندسازی به دلیل نیاز به توسعه ذهن، سرعت تغییرات و رقابت شدید سازمان‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است، اما توانمندسازی بدون آموزش قابلیت اجرا ندارد. آموزش یکی از عوامل موثر در تغییر رفتار، به روز رسانی مهارت‌ها، توسعه تخصص، بینش و نگرش در منابع انسانی و توسعه سازمانی است [۴۱].

۲-۵- مدل مفهومی

برای ارزشیابی اثربخشی، الگوهای متعددی وجود دارد و آنچه این الگوها را از یکدیگر متمایز ساخته است، مقاصد، رویکردها، ماهیت موضوع مورد بحث، تأکیدات ویژه آن‌ها بر بخش‌های خاصی از ارزشیابی، مبانی نظری و دیدگاه‌های انسان‌شناختی آن‌ها است. بدین ترتیب، با در نظر گرفتن اهداف مورد نظر دوره‌های آموزشی اداره ثبت اسناد و قصد انجام این پژوهش که بررسی تأثیرات دوره‌های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان بوده است؛ و با توجه به نظر استاد راهنما، در این پژوهش، مدل کرک‌پاتریک^۱ (۱۹۵۹) به عنوان الگوی ارزشیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی در اداره ثبت اسناد، مورد استفاده قرار گرفت.

همچنین در این پژوهش مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان بر اساس مدل ووتن و کمرون^۲ (۱۹۹۸) شامل ابعاد: احساس شایستگی، ۲. احساس مؤثر بودن، ۳. احساس اعتماد، ۴. احساس خودساماندهی، ۵. احساس معنی‌دار بودن، می‌باشد. شکل (۲) مدل تحقیق را نشان می‌دهد.



شکل (۲): مدل تحقیق (منبع: [۱])

۲-۶- فرضیه‌های پژوهش

۱- اجرای دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف مدل کرک‌پاتریک بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین موثر است.

۱-۱- اجرای دوره‌های آموزشی در سطح واکنش بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین موثر است.

۱-۲- اجرای دوره‌های آموزشی در سطح یادگیری بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین موثر است.

۱-۳- اجرای دوره‌های آموزشی در سطح رفتار بر توانمندسازی کارکنان

¹ Kirkpatrick

² Whetten & Cameron

خواسته شد تا در مورد هر کدام از آیت‌های ابزار مورد استفاده، یکی از سه گزینه: "زائد است"، "نسبتاً مناسب است"، و "مناسب است" را انتخاب کنند. بنابر نظر لاوشه^۲ (۱۹۷۵) با توجه به تعداد متخصصین، حداقل مقدار نسبت روایی محتوا برای هر یک از سوالات ۰/۷۵ می‌باشد، که بدین ترتیب کلیه سوالات تحقیق دارای روایی محتوا می‌باشند.

جدول (۳): نتایج روایی محتوا

سوال	مقدار CVR	سوال	مقدار CVR
q1	۰/۷۵	q14	۱
q2	۰/۷۵	q15	۰/۷۵
q3	۱	q16	۱
q4	۰/۷۵	q17	۰/۷۵
q5	۱	q18	۱
q6	۱	q19	۱
q7	۰/۷۵	q20	۱
q8	۱	q21	۱
q9	۱	q22	۰/۷۵
q10	۱	q23	۰/۷۵
q11	۱	q24	۰/۷۵
q12	۰/۷۵	q25	۱
q13	۱	q26	۱

همچنین در این تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم برای بررسی روایی سازه متغیرهای تحقیق بهره گرفته شده است که نتایج آن در بخش روش تجزیه و تحلیل داده‌ها تشریح خواهد گردید. ضمناً برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه همسانی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند، به کار می‌رود. بدین صورت که پرسشنامه استاندارد مورد استفاده در یک مطالعه آزمایشی بین تعدادی از نمونه‌ها (۳۰ عدد) پخش و توسط آن‌ها تکمیل گردید و سپس داده‌ها وارد نرم‌افزار SPSS گردیده و آلفای کرونباخ آن‌ها محاسبه شد. معمولاً آلفای کرونباخ بین ۰/۷ تا ۰/۸ قابل قبول و بالاتر از ۰/۸ نشان دهنده پایایی بالا می‌باشد. مطابق نتایج ارائه شده در جدول (۴)، مشخص می‌گردد که تمامی متغیرهای موجود در پرسشنامه تحقیق از پایایی قابل قبول و بالایی برخوردار می‌باشد.

جدول (۴): بررسی پایایی ابزار سنجش

متغیر	بعد	ضریب آلفای کرونباخ
توانمندسازی روانشناختی	احساس شایستگی	۰/۸۵۲
	احساس خودساماندهی	۰/۸۰۲
	احساس مؤثر بودن	۰/۸۲۰
	احساس معنادار بودن	۰/۷۳۱
	احساس اعتماد	۰/۸۷۲
آموزش	واکنش	۰/۸۲۵
	یادگیری	۰/۸۶۳

یونین زهرا	۱۳	$= (13 \times 193) / 255 = 10$
خرمدشت	۸	$= (8 \times 193) / 255 = 6$
آوج	۸	$= (8 \times 193) / 255 = 6$
شال	۷	$= (7 \times 193) / 255 = 5$
ضیاءآباد	۷	$= (7 \times 193) / 255 = 5$
رازمیان	۶	$= (6 \times 193) / 255 = 5$
معلم‌کلايه	۴	$= (4 \times 193) / 255 = 3$
مجموع	۲۵۵	193

۳-۳ روش و ابزار گردآوری داده‌ها

در این پژوهش برای گردآوری داده‌های ثانویه، از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده می‌شود و برای این منظور از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقاله‌ها و سایت‌های اینترنتی معتبر و موجود بهره گرفته می‌شود. داده‌های اولیه نیز با روش میدانی و از طریق ابزار پرسشنامه جمع‌آوری می‌شود. بدین ترتیب، ابزار گردآوری داده‌ها در این تحقیق، پرسشنامه به شیوه بسته پاسخ با استفاده از مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت خواهد بود. این پرسشنامه حاوی دو بخش خواهد بود. بخش اول، بخش جمعیت‌شناختی و بخش دوم شامل پرسش‌هایی برای سنجش متغیرهای تحقیق (شامل: توانمندسازی کارکنان (پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و میسرا^۱؛ شامل ابعاد: احساس خودمختاری، احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، و احساس مؤثر بودن که ووتن و کمرون بعد اعتماد را نیز به آن افزودند) و واکنش، یادگیری و رفتار فراگیران ناشی از اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت (محقق ساخته و بر مبنای استانداردهای سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و با بهره‌گیری از مدل کرک‌پاتریک)، خواهد بود. جدول (۲)، ساختار پرسشنامه تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول (۲): ساختار پرسشنامه تحقیق

متغیر	ابعاد	سوالات
توانمندسازی روانشناختی	احساس شایستگی	۱-۳
	احساس خودساماندهی	۴-۶
	احساس مؤثر بودن	۷-۹
	احساس معنادار بودن	۱۰-۱۲
	احساس اعتماد	۱۳-۱۵
آموزش ضمن خدمت	واکنش	۱۶-۲۰
	یادگیری	۲۱-۲۲
	رفتار	۲۳-۲۶

به منظور تأیید روایی محتوای ابزار سنجش، پرسشنامه در اختیار ۸ نفر از متخصصین و صاحب‌نظران (مدیرکل اداره ثبت اسناد، ۵ نفر از اساتید دانشگاه و ۲ نفر با سمت معاونت از اداره ثبت اسناد) قرار گرفت و از آنان

² Lawshe

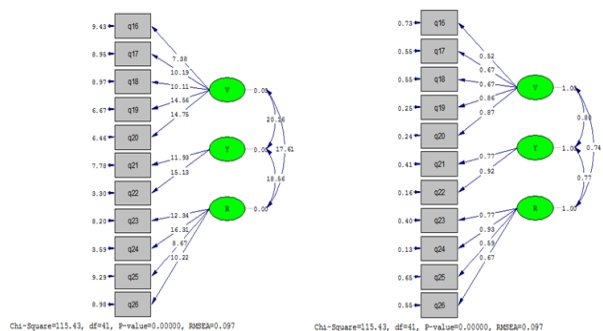
¹ Spreitzer & Mishra

	۰/۸۷۱	رفتار
	۰/۹۰۹	کل پرسشنامه

ادامه آمده است.

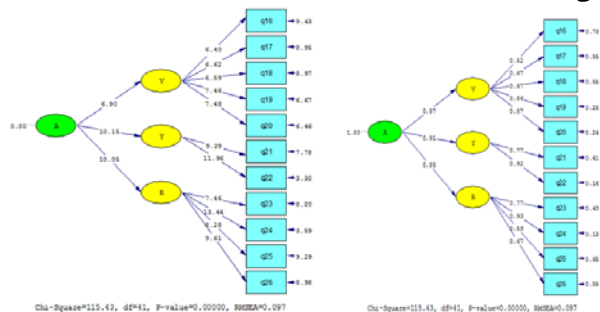
۴-۲-۱- روایی سازه متغیر آموزش ضمن خدمت

قدرت رابطه بین عامل (متغیر پنهان: در این جا آموزش ضمن خدمت) و متغیر قابل مشاهده (در این جا گویه‌های ۱۶ تا ۲۶) به وسیله بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی، مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از ۰/۳ باشد؛ رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف-نظر می‌شود. بار عاملی بین ۰/۳ تا ۰/۶ قابل قبول است و اگر بزرگتر از ۰/۶ باشد، خیلی مطلوب است. شکل (۳) نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر آموزش ضمن خدمت را به ترتیب (از راست به چپ) در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهد.



شکل (۳): نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر آموزش ضمن خدمت

شکل (۴) نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم متغیر آموزش ضمن خدمت را در به ترتیب (از راست به چپ) در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهد.



شکل (۴): نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم متغیر آموزش ضمن خدمت

با توجه به نتایج به دست آمده در شکل‌های (۳) و (۴)، با توجه به آن که کلیه بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگتر از ۰/۳ بوده و کلیه مقادیر t نیز بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند، روایی سازه متغیر آموزش ضمن خدمت تأیید می‌شود.

۴-۲-۲- روایی سازه متغیر توانمندسازی

شکل (۵) نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر توانمندسازی کارکنان را به ترتیب (از راست به چپ) در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهد.

۴-۳- روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این تحقیق، برای توصیف داده‌ها و تحلیل اطلاعات جمعیت‌شناختی، از آمار توصیفی و برای آزمون فرضیه‌ها از آمار استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری) و تحلیل عاملی برای سنجش روایی سازه استفاده شده است. برای اجرای آمار توصیفی و نیز آزمون فرضیه‌ها از نرم‌افزار SPSS 24 و برای اجرای مدل معادلات ساختاری از نرم‌افزار Lisrel 8.8 بهره گرفته شده است. در بخش آمار توصیفی، پژوهشگر ابتدا داده‌های جمع‌آوری شده را تهیه و تنظیم و در جدول توزیع فراوانی خلاصه می‌کند و سپس به کمک نمودار آن‌ها را نمایش می‌دهد و سرانجام با استفاده از سایر شاخص‌های آمار توصیفی آن‌ها را خلاصه می‌کند. در بخش آمار استنباطی نیز، ابتدا به منظور تعیین این موضوع که آیا نشان‌گرها به خوبی سازه نظری زیربنایی را اندازه‌گیری می‌کنند، از تحلیل عاملی تأییدی در مورد کلیه عوامل نهفته اجرا شده و مدل اندازه-گیری برای متغیرهای تحقیق استخراج خواهد شد. سپس برای تعیین معنی‌داری هر یک از این روابط از آزمون t استیودنت استفاده خواهد شد.

۴- یافته‌های پژوهش

در این بخش، به یافته‌های پژوهش در چهار بخش توصیفی، تحلیل عاملی تأییدی، آزمون نرمال بودن متغیرها و نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته می‌شود.

۴-۱- یافته‌های توصیفی

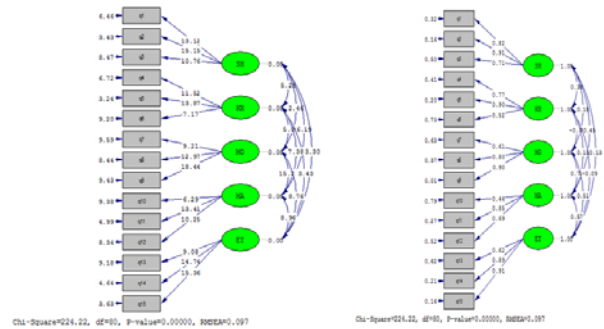
در این تحقیق، ۱۹۳ نفر از مدیران و کارکنان ثبت اسناد و املاک استان قزوین به عنوان نمونه حضور داشتند و جهت بررسی فرضیات پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند؛ که از این میان، ۵۷ نفر معادل ۲۹/۵۳ درصد از آنان خانم و ۱۳۶ نفر معادل ۷۰/۴۷ درصد، آقا بودند. بیشترین تعداد پاسخگویان معادل ۱۰۳ نفر (۵۳/۳۰ درصد) دارای تحصیلات لیسانس و کمترین تعداد پاسخگویان معادل ۶ نفر (۳/۱۰ درصد) دارای تحصیلات دکتری بوده‌اند. بیشترین تعداد پاسخگویان (۱۸ نفر معادل ۹/۳۳ درصد) دارای پست کارشناس امور املاک هستند. بیشترین تعداد پاسخگویان (۵۳ نفر معادل ۲۷/۵ درصد) از پاسخگویان دارای سابقه کار ۱۶-۲۰ سال بوده و کمترین تعداد پاسخگویان معادل ۱۳ نفر (۶/۷ درصد) دارای سابقه کار کمتر از ۵ سال می‌باشند. همچنین متغیر آموزش ضمن خدمت دارای میانگین ۳/۴۳۷، و متغیر توانمندسازی کارکنان دارای میانگین ۳/۷۶۴ می‌باشد.

۴-۲- بررسی روایی سازه

در این تحقیق از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم برای بررسی روایی سازه متغیرهای تحقیق بهره گرفته شده است که نتایج مربوطه در

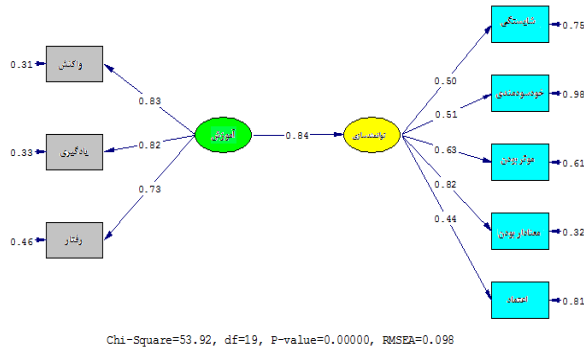
متغیر	سطح معناداری	نتیجه
آموزش ضمن خدمت	۰/۰۵۷	نرمال
توانمندسازی کارکنان	۰/۰۵۳	نرمال

دهد.



شکل (۵): نتایج تحلیل عاملی مرتبه اول متغیر توانمندسازی کارکنان

۴-۴- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش
 برای آزمون فرضیه‌ها، مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار Lierel 8.8 برازش و تحلیل شده است (شکل‌های (۷) و (۸)). شاخص-های کلی برازش مدل نیز در جدول (۶) آمده است.

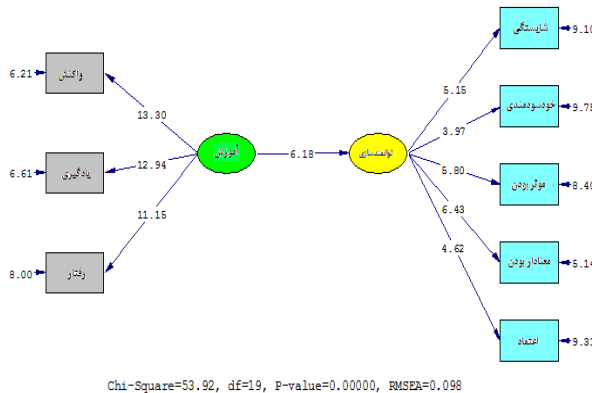


Chi-Square=53.92, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

شکل (۷): مدل استاندارد تحقیق

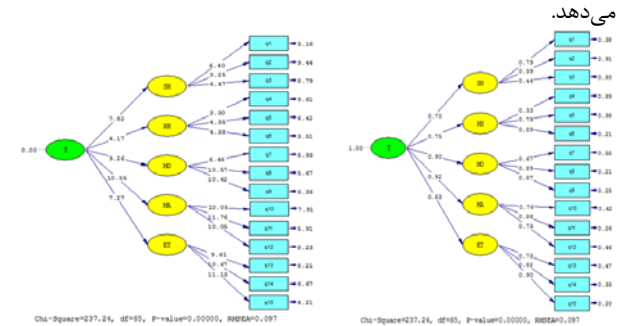
مدل استاندارد تحقیق، نشان دهنده شدت تأثیر متغیرها بر یکدیگر می-باشد. بر اساس مدل استاندارد تحقیق حاضر، می‌توان نتیجه گرفت که اجرای اثربخش دوره‌های آموزش ضمن خدمت با شدت ۸۴ درصد بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. یعنی یک واحد افزایش در اجرای اثربخش دوره‌های آموزش ضمن خدمت، باعث ۸۴ درصد افزایش در توانمندسازی کارکنان می‌شود.

نکته قابل توجه آن است که، به طور کلی، چنانچه تغییری در مدل از نوع مرتبه دوم باشد (در این‌جا: هر دو متغیر آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان)، ابعاد آن متغیر باید به عنوان شاخص (مشاهده شده) در نظر گرفته شوند [۱۹]. بنابراین میانگین این ابعاد را با استفاده از نرم‌افزار SPSS از طریق دستور COMPUTE محاسبه نمودیم.



Chi-Square=53.92, df=19, P-value=0.00000, RMSEA=0.098

شکل (۶) نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم متغیر توانمندسازی کارکنان را در به ترتیب (از راست به چپ) در حالت استاندارد و معناداری نشان می‌دهد.



شکل (۶): نتایج تحلیل عاملی مرتبه دوم متغیر توانمندسازی کارکنان

با توجه به نتایج به دست آمده در شکل‌های (۵) و (۶)، با توجه به آن‌که کلیه بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگتر از ۰/۳ بوده و کلیه مقادیر t نیز بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند، روایی سازه متغیر توانمندسازی کارکنان تأیید می‌شود.

۳-۴- آزمون نرمال بودن متغیرهای پژوهش

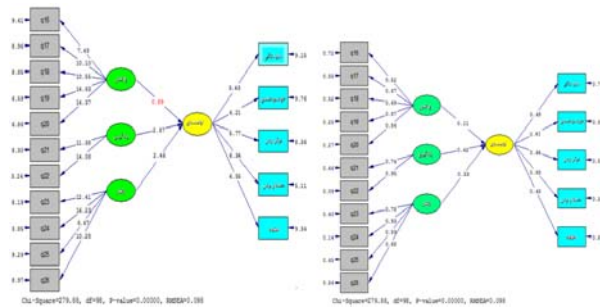
پیش از بررسی سوالات تحقیق، آزمون بررسی نرمال بودن متغیرها ارائه می‌شود؛ آزمون کولموگروف-اسمیرنوف جهت بررسی ادعای مطرح شده در مورد توزیع داده‌های یک متغیر کمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. بر اساس نتایج به دست آمده از این آزمون که در جدول (۵) آمده است، هر دو متغیر آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان از توزیع نرمال برخوردار بوده‌اند.

جدول (۵): آزمون نرمال بودن داده‌ها (کولموگروف-اسمیرنوف)

تأیید	۰/۸۴	۶/۱۸	تأثیر آموزش بر توانمندسازی کارکنان
-------	------	------	------------------------------------

مطابق جدول (۷)، با توجه به مقدار برآورد اثر (ضریب استاندارد) به دست آمده به میزان ۰/۸۴ درصد و مقدار آماره $t=6.18 > 1.96$ با اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه تحقیق مبنی بر تأثیر معنادار اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان، تأیید می‌شود.

در ادامه به منظور بررسی فرضیات فرعی مربوط به فرضیه اصلی تحقیق از مدل‌سازی معادلات ساختاری به شرح شکل (۹) استفاده شده است (به ترتیب از راست به چپ مدل‌های استاندارد و معناداری). نتایج این فرضیات در جداول (۸) تا (۱۰) آمده است.



شکل (۹): آزمون فرضیات فرعی

همان‌طور که در شکل (۹) مشخص است، ابعاد یادگیری و رفتار از مولفه‌های آموزش ضمن خدمت دارای بار عاملی بزرگتر از ۰/۳ هستند. همچنین، ابعاد یادگیری و رفتار از مولفه‌های آموزش ضمن خدمت دارای بار عاملی بزرگتر از ۰/۳ هستند. همچنین این عوامل دارای عدد معناداری بزرگتر از ۱/۹۶ می‌باشند، بنابراین تأثیر این ابعاد بر توانمندسازی کارکنان مشخص می‌گردد.

علاوه بر این، با توجه به مقدار بارهای عاملی ابعاد مختلف آموزش ضمن خدمت، می‌توان گفت که در میان دو بعد یادگیری و رفتار، به ترتیب یادگیری و رفتار بیشترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان داشته‌اند.

در مقایسه با سایر تحقیقات صورت گرفته نیز می‌توان گفت که این نتیجه، با نتایج تحقیقات خراسانی و همکاران (۱۳۹۵)، قهرمانی گلوژان و مصطفوی (۱۳۹۴)، سرمستی (۱۳۹۳)، حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱)، کروی و متانی (۱۳۸۸)، متانی و همکاران (۱۳۸۷)، کیمولو (۲۰۱۳)، گنجی‌نیا و همکاران (۲۰۱۳)، و گیلان‌نیا و همکاران (۲۰۱۳) همخوانی دارد.

۴-۴-۲- بررسی فرضیه فرعی اول

اجرای دوره‌های آموزشی در سطح واکنش بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین موثر است. جدول (۸) نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی اول را نشان می‌دهد.

شکل (۸): مدل معنادار تحقیق

مدل معناداری تحقیق نیز، به معنادار بودن و یا معنادار نبودن ارتباط بین متغیرها اشاره دارد. در تحقیق حاضر، با توجه به این که مدل تحقیق در فاصله اطمینان ۹۵ درصد آزمون می‌شود، ضرایبی معنادار هستند که قدرمطلق آن‌ها از آماره جدول t (یعنی عدد ۱/۹۶) بزرگتر باشند. از آن‌جایی که در این تحقیق، قدرمطلق ضرایب در همه مسیرها، بیشتر از ۱/۹۶ است، می‌توان نتیجه گرفت که فرضیه تحقیق به طور معناداری تأیید می‌شود. بنابراین می‌توان گفت که اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان اثرگذار است. در ادامه، آزمون فرضیات به طور مفصل تشریح خواهند شد.

شاخص‌های کلی برازش مدل نیز در جدول (۶) آمده است.

جدول (۶): شاخص‌های برازش مدل

مقدار به دست آمده	مقدار قابل قبول	شاخص
۰/۰۸۵	کوچکتر از ۰/۱	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد
۱/۷۰۳	کوچکتر یا مساوی ۵	نسبت کای دو به درجه آزادی
۰/۸۲	بزرگتر از ۸۰ درصد	شاخص نیکویی برازش
۰/۹۳	بزرگتر از ۸۰ درصد	شاخص برازش هنجار نشده
۰/۹۳	بزرگتر از ۸۰ درصد	شاخص برازش تطبیقی
۰/۹۱	بزرگتر از ۸۰ درصد	شاخص برازش افزایشی

با استفاده از شاخص‌های برازش که توسط نرم‌افزار لیزرل ارائه می‌شوند، می‌توان برازش کلی مدل آزمون نمود. توسط شاخص‌های برازش تعیین می‌کنند که داده‌ها تا چه حد با مدل تحقیق برازش شده‌اند، یعنی تا چه اندازه مدل ساختاری تحقیق به وسیله داده‌های حاصل از نمونه، حمایت می‌شود. در این تحقیق با توجه به نتایج جدول (۶)، مناسب بودن برازش مدل را مورد تأیید قرار می‌گیرد و بنابراین مدل تحقیق از نظر شاخص‌های برازش در وضعیت مناسبی قرار دارد و بنابراین مدل ساختاری تحقیق حاضر مورد تأیید می‌باشد.

در خصوص آزمون فرضیه‌ها، به طور کلی، با توجه به این که فرضیه‌های این تحقیق در سطح اطمینان ۰/۹۵ آزمون شده‌اند، فرضیه‌هایی که سطح معناداری به دست آمده در آن‌ها (P-Value) آن‌ها کوچکتر از سطح خطا یعنی ۰/۰۵ باشند، مورد تأیید هستند.

۴-۴-۱- بررسی فرضیه اصلی

اجرای دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف مدل کرک‌پاتریک بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین موثر است. جدول (۷) نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه اصلی را نشان می‌دهد.

جدول (۷): نتایج آزمون فرضیه اصلی تحقیق

مسیر	قدرمطلق t	بارعاملی	نتیجه
------	-------------	----------	-------

جدول (۸): نتایج آزمون فرضیه فرعی اول

مسیر	قدرمطلق t	بارعاملی	نتیجه
تأثیر آموزش در سطح واکنش بر توانمندسازی	۰/۸۹	۰/۱۱	رد

مطابق جدول (۸)، با توجه به مقدار برآورد اثر (ضریب استاندارد) به دست آمده به میزان ۰/۱۱ درصد و مقدار آماره ($t=6.18 > 1.96$) با اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه تحقیق مبنی بر تأثیر معنادار اجرای دوره-های آموزشی ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان، رد می‌شود. در مقایسه با سایر تحقیقات صورت گرفته نیز می‌توان گفت که این نتیجه، با نتایج تحقیقات قهرمانی گلوزان و مصطفوی (۱۳۹۴)، همخوانی ندارد.

۴-۴-۳- بررسی فرضیه فرعی دوم

- اجرای دوره‌های آموزشی در سطح یادگیری بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین موثر است. جدول (۹) نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی دوم را نشان می‌دهد.

جدول (۹): نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم

مسیر	قدرمطلق t	بارعاملی	نتیجه
تأثیر آموزش در سطح یادگیری بر توانمندسازی	۲/۸۷	۰/۴۲	تأیید

مطابق جدول (۹)، با توجه به مقدار برآورد اثر (ضریب استاندارد) به دست آمده به میزان ۰/۴۲ درصد و مقدار آماره ($t=2.87 > 1.96$) با اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه تحقیق مبنی بر تأثیر معنادار اجرای دوره-های آموزشی ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان، تأیید می‌شود. در مقایسه با سایر تحقیقات صورت گرفته نیز می‌توان گفت که این نتیجه، با نتایج تحقیقات قهرمانی گلوزان و مصطفوی (۱۳۹۴)، همخوانی دارد.

۴-۴-۴- بررسی فرضیه فرعی سوم

- اجرای دوره‌های آموزشی در سطح رفتار بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین موثر است.

جدول (۱۰)، نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه فرعی سوم را نشان می‌دهد.

جدول (۱۰): نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم

مسیر	قدرمطلق t	بارعاملی	نتیجه
تأثیر آموزش در سطح رفتار بر توانمندسازی	۲,۴۶	۰,۳۳	تأیید

مطابق جدول (۱۰)، با توجه به مقدار برآورد اثر (ضریب استاندارد) به

دست آمده به میزان ۰,۳۳ درصد و مقدار آماره ($t=2.46 > 1.96$) با اطمینان ۹۵ درصد، فرضیه تحقیق مبنی بر تأثیر معنادار اجرای دوره-های آموزشی ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان، تأیید می‌شود. در مقایسه با سایر تحقیقات صورت گرفته نیز می‌توان گفت که این نتیجه، با نتایج تحقیقات قهرمانی گلوزان و مصطفوی (۱۳۹۴)، همخوانی دارد.

در ادامه برای پاسخ به این سوال که آیا دموگرافی نیروی انسانی اداره ثبت اسناد استان قزوین از نظر جنسیت، پست سازمانی، میزان تحصیلات، و سابقه کار در میزان توانمندی کارکنان بعد از طی دوره‌های آموزشی اثربخش بوده است یا خیر، با توجه به آن که متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند از آزمون t دو نمونه مستقل به شرح زیر استفاده شده است (جداول (۱۱) تا (۱۴)).

جدول (۱۱): نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین توانمندسازی پس از

شرکت در دوره آموزشی بر حسب جنسیت

سطح معناداری	df	t	آزمون لوین		آزمون تی دو نمونه مستقل
			F	sig	
۰,۳۳۱	۱۹۱	-۰/۹۷	۰/۲	۱/۳	توانمند
۰,۳۵۲	۹۳/۳۶	-۰/۹۳			ساز

با توجه به نتایج به دست آمده، از آنجا که سطح معناداری به دست آمده در آزمون لوین ($0/251$)، بزرگتر از $0/05$ است، فرض برابری واریانس میان دو گروه زن و مرد در سازه توانمندسازی پذیرفته می‌شود، لذا از آنجا که مقدار سطح معناداری به دست آمده با فرض برابری واریانس ($0/331$)، بزرگتر از $0/05$ است، دموگرافی نیروی انسانی اداره ثبت اسناد استان قزوین از نظر جنسیت، در میزان توانمندی کارکنان بعد از طی دوره‌های آموزشی موثر نیست. به عبارت دیگر جنسیت، تأثیری در اثربخشی آموزش بر توانمندسازی کارکنان نداشته است.

جدول (۱۲): نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین توانمندسازی پس از

شرکت در دوره آموزشی بر حسب پست سازمانی

سطح معناداری	df	t	آزمون لوین		آزمون تی دو نمونه مستقل
			F	sig	
۰/۴۹۶	۱۹۱	-۰/۶۸	۰/۶	۰/۲	توانمند
۰/۵۱۰	۵۸/۷۵	-۰/۶۶			ساز

با توجه به نتایج به دست آمده، از آنجا که سطح معناداری به دست آمده در آزمون لوین ($0/617$)، بزرگتر از $0/05$ است، فرض برابری واریانس میان دو گروه مدیر و کارمند در سازه توانمندسازی پذیرفته

مختلف مدل کرک‌پاتریک بر روی توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین مورد بررسی قرار گرفت. بدین‌منظور در مدل مفهومی تحقیق که برگرفته از مدل کرک‌پاتریک (۱۹۵۹) و ووتن و کمرون (۱۹۹۸) می‌باشد، تأثیر اجرای آموزش ضمن خدمت (در سطوح واکنش، یادگیری و رفتار) بر توانمندسازی کارکنان (شامل ابعاد: احساس شایستگی، احساس خودساماندهی، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد)، مورد بررسی و به طور تجربی مورد آزمون قرار گرفت. داده‌های مورد نیاز برای انجام این تحقیق از طریق نمونه‌گیری تصادفی در میان کارکنان و مدیران اداره ثبت اسناد و املاک استان قزوین و در قالب پرسشنامه‌ای دو بخشی (آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان) جمع‌آوری شد. سپس با بهره‌گیری از تحلیل‌های آماری مشتمل بر آمار توصیفی (توصیف متغیرها و توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی) و آمار استنباطی (مدل معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار لیزرل) مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده در تحقیق حاضر به شرح ذیل می‌باشد:

فرضیه اصلی تحقیق مبنی بر تأثیر اجرای دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف مدل کرک‌پاتریک بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین مورد تأیید واقع شد؛ به عبارت دیگر، اجرای دوره‌های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد تأثیر دارد و لذا با بهبود بخشیدن به اجرای دوره‌های آموزشی می‌توان توانمندی کارکنان اداره ثبت اسناد استان قزوین را ارتقاء داد. همچنین نتایج آزمون فرضیات فرعی نشان داد؛

- اجرای آموزش ضمن خدمت در سطح واکنش، بر توانمندسازی

کارکنان اداره ثبت اسناد استان قزوین موثر نبوده است. اجرای آموزش ضمن خدمت در سطح یادگیری، بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد استان قزوین موثر بوده است.

- اجرای آموزش ضمن خدمت در سطح رفتار، بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد استان قزوین موثر بوده است.

- دموگرافی نیروی انسانی اداره ثبت اسناد استان قزوین از نظر جنسیت، پست سازمانی، تحصیلات و سابقه کار در میزان توانمندی کارکنان بعد از طی دوره‌های آموزشی موثر نبود. به عبارت دیگر جنسیت، تأثیری در اثربخشی آموزش بر توانمندسازی کارکنان نداشته است.

بدین‌ترتیب با توجه به نتایج حاصله پیشنهادهاتی به شرح زیر ارائه گردید:

- با توجه به نتایج تحقیق، اجرای دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف مدل کرک‌پاتریک بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین تأثیر دارد. بنابراین به مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد، ضمن حمایت همه‌جانبه از برنامه‌های آموزشی و نگرستن به آن به عنوان سرمایه‌گذاری سازمان، به منظور بهبود توانمندی کارکنان خود، بر بهبود اجرای دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف کرک‌پاتریک از طریق موارد زیر تمرکز کنند:

می‌شود، لذا از آن‌جا که مقدار سطح معناداری به دست آمده با فرض برابری واریانس (۰/۴۹۶)، بزرگتر از ۰/۰۵ است، دموگرافی نیروی انسانی اداره ثبت اسناد استان قزوین از نظر پست سازمانی، در میزان توانمندی کارکنان بعد از طی دوره‌های آموزشی موثر نیست. به عبارت دیگر پست سازمانی، تأثیری در اثربخشی آموزش بر توانمندسازی کارکنان نداشته است.

جدول (۱۳): نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین توانمندسازی پس از

شرکت در دوره آموزشی بر حسب تحصیلات

سطح معناداری	df	t	آزمون لوین	
			F	sig
۰,۷۱۴	۱۹۱	۰,۳۶۸	۰/۴	۰/۶
۰,۷۰۷	۱۳۳/۵	۰,۳۷۶		

با توجه به نتایج به دست آمده، از آن‌جا که سطح معناداری به دست آمده در آزمون لوین (۰/۶۷۸)، بزرگتر از ۰/۰۵ است، فرض برابری واریانس میان دو گروه با تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر و لیسانس و کمتر در سازه توانمندسازی پذیرفته می‌شود، لذا از آن‌جا که مقدار سطح معناداری به دست آمده با فرض برابری واریانس (۰/۷۱۴)، بزرگتر از ۰,۰۵ است، دموگرافی نیروی انسانی اداره ثبت اسناد استان قزوین از نظر تحصیلات، در میزان توانمندی کارکنان بعد از طی دوره‌های آموزشی موثر نیست. به عبارت دیگر میزان تحصیلات، تأثیری در اثربخشی آموزش بر توانمندسازی کارکنان نداشته است.

جدول (۱۴): نتایج آزمون t برای مقایسه میانگین توانمندسازی پس از

شرکت در دوره آموزشی بر حسب سابقه کار

سطح معناداری	df	t	آزمون لوین	
			F	sig
۰,۴۸۸	۱۹۱	۰/۶۹۵	۰/۸	۰/۵
۰,۴۸۸	۱۹۰/۹	۰/۶۹۵		

با توجه به نتایج به دست آمده، از آن‌جا که سطح معناداری به دست آمده در آزمون لوین (۰/۸۱۰)، بزرگتر از ۰/۰۵ است، فرض برابری واریانس میان دو گروه با سابقه کاری تا ۱۵ سال و سابقه کاری بیشتر از ۱۵ سال در سازه توانمندسازی پذیرفته می‌شود، لذا از آن‌جا که مقدار سطح معناداری به دست آمده با فرض برابری واریانس (۰/۴۸۸)، بزرگتر از ۰/۰۵ است، دموگرافی نیروی انسانی اداره ثبت اسناد استان قزوین از نظر سابقه کار، در میزان توانمندی کارکنان بعد از طی دوره‌های آموزشی موثر نیست. به عبارت دیگر میزان سابقه کار، تأثیری در اثربخشی آموزش بر توانمندسازی کارکنان نداشته است.

۵- نتیجه‌گیری

در این تحقیق، تأثیر اجرای دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در سطوح

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).
 [۵] بختیاری، لطفعلی، (۱۳۹۳)، ارزیابی اثربخشی دوره آموزشی کارشناسی رشته اطلاعات انتظامی، پژوهش‌های اطلاعاتی و جنایی، شماره ۱، ص ۱۲۹-۱۵۲.
 [۶] برومند، مجتبی، رنجبری، مریم، (۱۳۸۸)، اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تأکید بر نقش مدیریت دانش، توسعه انسانی پلیس، سال ۶، شماره ۲۴، ص ۴۱-۵۴.
 [۷] پورچهرمی، زهرا، غفاریان شیرازی، حمیدرضا، قانلی، حسین، مومنی‌نژاد، محسن، محمدی باغملائی، مسعود، عباسی، علی، شریفی، بهمن، (۱۳۹۰)، اثربخشی دوره آموزش کار با دستگاه الکتروشوک به پرستاران بر اساس مدل کرک پاتریک، آموزش در علوم پزشکی، دوره ۸، شماره ۱، ص ۸۹۶-۹۰۲.
 [۸] تاتاری، مریم، اطهری، عاطفه، (۱۳۹۱)، توانمندسازی منابع انسانی با تأکید بر آموزش و بهسازی در دانشگاه فردوسی مشهد، سامان، شماره ۴۶، ص ۸-۱.
 [۹] تقی‌پور ظهیر، علی، جهانیان، رمضان، (۱۳۸۸)، بررسی ابعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور، پژوهش‌های مدیریت، شماره ۸۳، ص ۱۳۶-۱۲۱.
 [۱۰] جعفری‌هرندی، سعید، فخرزاد، محمداقرا، (۱۳۸۹)، نقش آموزش سازمانی در اجرای موثر فرآیند توانمندسازی کارکنان، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، ص ۱-۱۴.
 [۱۱] چنگیز، طاهره، فخاری، محمد، امید، اطهری، (۱۳۹۲)، الگوی کرک پاتریک: الگویی برای ارزشیابی اثربخشی برنامه‌های آموزشی کوتاه‌مدت و ضمن خدمت، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱۳، دوره ۱۲، ص ۱۰۵۸-۱۰۷۲.
 [۱۲] حاتمی، سعید، سبحانی، یزدان، بیرامی‌ایگدر، جمال‌الدین، (۱۳۹۴)، تأثیر ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان لرستان، مدیریت ورزشی، دوره ۷، شماره ۴، ص ۵۴۶-۵۳۳.
 [۱۳] حاجتی، حمید، مهرعلیزاده، یداله، فرهادی، حمید، آلوستانی، سودابه، اقاملائی، محسن، (۱۳۹۲)، ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت پرستاران بر اساس مدل پاتریک: مطالعه موردی، مدیریت پرستاری، سال ۲، شماره ۳، ص ۳۵-۴۲.
 [۱۴] حسن‌پور، اکبر، عباسی، طیبه، (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی پیشرفته، جلد ۲، یکان.
 [۱۵] حسینی، سید تقی، (۱۳۹۲)، بررسی عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی، تحقیقات مدیریت آموزشی، سال ۵، شماره ۱، ص ۵۴-۳۵.
 [۱۶] حیدری‌نژاد، صدیقه، بهرامی، محمد، ازمشا، طاهر، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی، پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره ۲، ص ۸۱-۸۸.
 [۱۷] خراسانی، اباصلت، جوان‌بخت، علیرضا، چاوشی، شمس‌الدین، (۱۳۹۵)، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، سال ۳، شماره ۹، ص ۲۰-۱.
 [۱۸] خراسانی، اباصلت، حسن‌زاده بارانی‌کرد، سودابه، (۱۳۸۹)، آسیب‌شناسی اثربخشی آموزشی در سازمان‌های ایرانی از دیدگاه کارشناسان و مدیران، مشهد: اولین کنفرانس مدیران آموزش و پژوهش.
 [۱۹] رامین‌مهر، حمید، چارستاد، پروانه، (۱۳۹۴)، روش تحقیق کمی با کاربرد مدل-ساز معادلات ساختاری (نرم‌افزار لیزرل)، تهران: ترمه.

- از آن‌جا که در بین سطوح اجرای آموزش ضمن خدمت کمترین میانگین مشاهده شده مربوط به سطح رفتار می‌باشد، پیشنهاد می‌گردد مدیران سازمان در طراحی دوره‌های آموزشی موارد زیر را مد نظر قرار دهند:
 - تدوین اهداف دوره‌های آموزشی و در اختیار قرار دادن آن برای همه کارکنان شرکت‌کننده در دوره به منظور جلوگیری از سردرگمی در اهداف، به این معنی که کارکنان بدانند و درک نمایند که پس از طی دوره‌های آموزشی از آنان چه انتظاری می‌رود؛ چرا که آموزش زمانی مقرون به صرفه است که ما را به سوی اهداف از پیش تعیین شده ببرد و نارسایی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی کارکنان را اصلاح نماید.
 - شناسایی دانش و شایستگی مورد نیاز کارکنان و مهارت‌های حرفه‌ای و تخصصی مورد نیاز آنان به منظور هدفمند نمودن تأثیر اجرای دوره در تغییر نگرش کارکنان.
 - انجام نیازسنجی آموزشی و طراحی دوره‌های آموزشی بر اساس آن، به منظور فراهم آوردن امکان استفاده عملی از آموخته‌های دوره‌های آموزشی
 - برگزاری دوره‌های کاربردی جهت افزایش توانمندی کارکنان و بهبود مهارت‌ها
 - با توجه به نتایج تحقیق، اجرای دوره‌های آموزشی در سطح واکنش بر توانمندسازی کارکنان اداره ثبت اسناد قزوین موثر نیست؛ بنابراین به مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد، به منظور بهبود توانمندی کارکنان خود، بر بهبود اجرای دوره‌های آموزشی در سطوح یادگیری و رفتار متمرکز شوند. به عبارت دیگر بر فراهم آوردن دانش شغلی و مهارت تخصصی مورد نیاز کارکنان و تغییر در نگرش و رفتار آنان تمرکز نمایند. به بیان دیگر، اجرای دوره‌های آموزشی زمانی بر توانمندی کارکنان تأثیرگذار خواهد بود که منجر به تغییر رفتار آنان شود، نه این‌که تنها رضایت‌مندی آنان از شرایط برگزاری دوره‌های آموزشی را کسب نماید و جهت تحقق بخشیدن توجه به پیشنهادات و نیازهای واقعی کارکنان پیشنهاد می‌گردد.

منابع و مأخذ

[۱] الله‌وردی، زهرا، باغبانی‌آرانی، ابولفضل، آقایی، مریم، (۱۳۹۰)، نیازسنجی آموزش ضمن خدمت (کارکنان، کارمندان دولت و موسسات غیردولتی)، ارغنون.
 [۲] امیرکبیری، علیرضا، فتحی، صمد، (۱۳۸۹)، بررسی ارتباط ابعاد توانمندی روانشناختی با کارآفرینی درون‌سازمانی (مورد مطالعه مجتمع فن‌آوران تهران)، مطالعات مدیریت صنعتی، سال ۶، شماره ۱۶، ص ۹۹-۱۲۴.
 [۳] ایمانی، فاطمه، آقابخشی، حبیب‌اله، قائدمحمدی، محمد جواد، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان شهرداری منطقه ۷ تهران در سال ۸۹ مطالعه موردی، پژوهش اجتماعی، سال ۴، شماره ۱۷، ص ۳۵-۵۵.
 [۴] بازرگان، عباس، (۱۳۹۲)، ارزشیابی آموزشی: مفاهیم، الگوها و فرایند عملیاتی،

- [۲۰] ربیعی‌مندجین، محمدرضا، قدس‌آچه‌کند، زهرا، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و بهبود سطح ارتقاء عملکرد آن‌ها در شهرداری منطقه ۱۸، مدیریت شهری، شماره ۴۴، ص ۵۶۱-۵۴۹.
- [۲۱] رضایی‌جندانی، محبوبه، هویدا، رضا، سماواتیان، حسین، (۱۳۹۴)، پیش‌بینی ابعاد توانمندسازی روانشناختی با استفاده از مؤلفه‌های سرمایه روانشناختی در معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان، دانش و پژوهش در روانشناسی کاربردی، سال ۱۶، شماره ۱، ص ۸۷-۷۸.
- [۲۲] سرمستی، محمدرضا، (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان بندر و دریانوردی و منطقه ویژه اقتصادی امیرآباد بهشهر، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نکاء.
- [۲۳] شاه‌حیدری‌پور، رضوان، کمالیان، امین رضا، (۱۳۹۱)، بررسی رابطه عدالت سازمانی و توانمندسازی روانشناختی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۰، شماره ۱، ص ۲۰۱-۱۷۵.
- [۲۴] صفایی‌موحد، سعید، میراحمدی، خالد، صالحی، مرتضی، (۱۳۹۲)، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی و نقش آن در ارتقای عملکرد حرفه‌ای دبیران، رفتار سازمانی در آموزش و پرورش، سال ۱، شماره ۲، ص ۳۴-۲۳.
- [۲۵] عباسی، ابراهیم، رشیدی، عزیز، (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر اجرای دوره‌های آموزشی بر عملکرد کارکنان سازمان تأمین اجتماعی، فرایند مدیریت توسعه، شماره ۳، دوره ۲۵، ص ۱۲۱-۱۴۳.
- [۲۶] فرهادی‌محلی، علی، (۱۳۹۲)، نقش آموزش‌های ضمن خدمت در توانمندسازی و توسعه منابع انسانی، مهندسی فرایندها، دوره ۱، شماره ۱، ص ۶۰-۴۲.
- [۲۷] فریاد، لعیا، خوراکیان، علیرضا، ناظمی‌شمس‌الدین، (۱۳۹۵)، بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۵، ص ۲۶-۱۷.
- [۲۸] قنبری، سیروس، شمشادی، صادق، (۱۳۹۵)، بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با اعتماد سازمانی پرستاران: آزمون نقش میانجی یادگیری سازمانی، مدیریت پرستاری، سال ۵، دوره ۵، شماره ۱، ص ۴۸-۴۰.
- [۲۹] قهرمانی‌گلوزان، علی اکبر، مصطفوی، اعظم السادات، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین، مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۳، ص ۷۴-۶۳.
- [۳۰] کردناتیج، اسداله، بخشی‌زاده، علیرضا، فتح‌اللهی، مهدی، (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری، مطالعات رفتار سازمانی، سال ۴، شماره ۳، ص ۱۱۹-۹۷.
- [۳۱] کروی، مهدی، متانی، مهرداد، (۱۳۸۸)، توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت، فراسوی مدیریت، سال ۳، شماره ۹، ص ۳۰-۷.
- [۳۲] متانی، مهرداد، حسن‌زاده، رمضان، (۱۳۸۷)، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر عملکرد کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری، پژوهشنامه تربیتی، شماره ۱۵، ص ۱۷۹-۱۵۹.
- [۳۳] محمودی، امیرحسین، عابدی، اکبر، حاجی‌زاده، مهدی، (۱۳۹۱)، بررسی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی پرسنل نمایندگی شرکت گواه بر اساس مدل ارزشیابی کریک پاتریک از دیدگاه مدیران و کارکنان، مدیریت فرهنگی، سال ۶، شماره ۱۸، ص ۱۳۴-۱۱۹.
- [۳۴] محمودی، عمر، روخنده، ناصح، سلطان‌پناه، هریش، (۱۳۹۲)، بررسی نقش
- آموزش ضمن خدمت ICDL بر عملکرد کارکنان و معلمان آموزش و پرورش شهر میوان، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، سال ۴، شماره ۱، ص ۸۳-۶۳.
- [۳۵] مرشدی، مسعود، (۱۳۹۲)، اثربخشی برنامه‌های آموزش تخصصی در تربیت و آموزش پلیس (مطالعه موردی فراگیران درجه‌داری رشته آگاهی ناجا)، مطالعات مدیریت بر آموزش انظامی، شماره ۲، ص ۲۷-۶۱.
- [۳۶] ناخدا، مریم، رحیمیان، سمانه، اسمعیلی‌گیوی، محمدرضا، (۱۳۹۳)، شناسایی و تبیین عوامل موثر بر توانمندسازی روانشناختی زنان در خدمات اطلاعاتی و دانشی، زن در توسعه و سیاست، دوره ۱۲، شماره ۳، ص ۴۸۸-۴۶۹.
- [۳۷] نوروزی، کلثوم، (۱۳۹۰)، بررسی اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان و عوامل موثر بر آن در بانک رفاه استان هرمزگان، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه هرمزگان.
- [۳۸] هداوندی، محمدرضا، هداوندی، فاطمه، (۱۳۸۹)، ارزیابی اثربخشی دوره آموزش کارگاهی مدیریت بحران استان کرمان در سال ۱۳۸۸، امداد و نجات، دوره ۲، شماره ۱، ص ۱۷-۳۲.