

## بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش استان زنجان

### پریسا فیضمندیان

آموزش و پرورش استان زنجان

#### چکیده

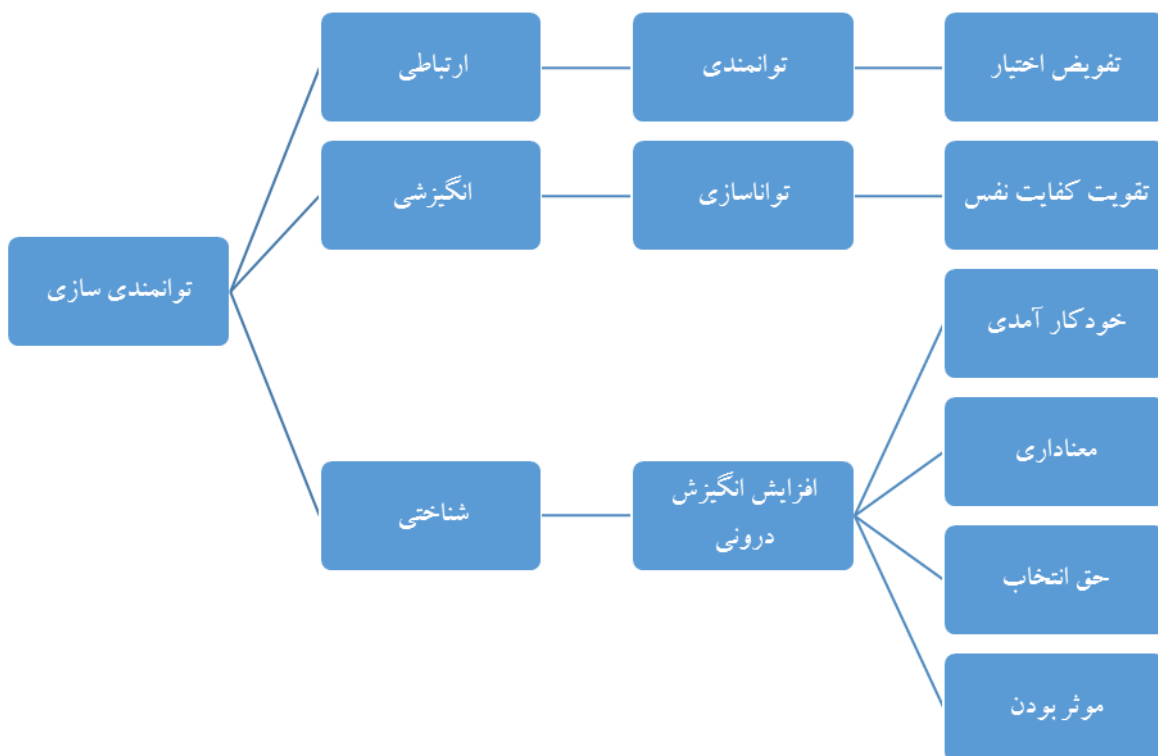
این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده توصیفی - پیمایشی محسوب می شود با روش نمونهگیری تصادفی ۶۶ نفر انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفت ابزار گردآوری دادهها پرسشنامه از روایی و پایایی قابل قبول برخوردار است. در تحلیل داده بخش توصیفی از میانگین و انحراف استاندارد و در بخش استنباطی نیز از آزمونهای T-test تک نمونه ای و گروههای مستقل و تحلیل واریانس Anova و از آزمون تعقیبی توکی و آزمون فریدمن استفاده گردیده است. از ابعاد انجام این پژوهش توجه به نیروی انسانی در سازمان آموزش محور آموزش و پرورش که طی سالهای اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه جامعه و نظام را به خود اختصاص داده است. آموزش فرایندی است که این نقش محوری را بر عهده دارد. بنابراین اگر گفته شود آموزش کلید توسعه است، بر حقیقتی کتمان ناپذیر تاکید شده است. بر اساس یافتههای تحقیق مشاهده شد که آموزش کارکنان بر بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی (روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، ارتقاء روحیه، پیشبرد کار تیمی و ایجاد محیط کاری سالم) تأثیری معنادار دارد. همچنین سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و پست سازمانی بر نگرش کارکنان در زمینه بهسازی و توانمندسازی تأثیری دارد. در نهایت تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد بهسازی و توانمندسازی ارتقاء روحیه بیشترین و ارتباطات کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است.

واژه‌های کلیدی: آموزش محور، توانمندسازی، منابع انسانی

## مقدمه :

توانمندسازی یک از نوید بخشترین مفاهیم دنیای امروزی بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوعی روز بدل گشته است. اما علی رغم بحث فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌بردار ی از آن اندک و ناچیز است و هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما متأسفانه تعداد مدیران و گروههایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (ایراننژاد پاریزی، ۱۳۸۷) از طریق توانمندسازی، مدیران واقعاً اثربخشی خود را چند برابر کرده، آنها سازمان های کارآمدتر شده و م میتوانند طور دیگری باشند. با وجود اینکه اکثر مدیران، توانمندسازی را مهارتیمی دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه، به ندرت صورت می گیرد. (Cameron & Whetten, 1998) توجه به نیروی انسانی در سازمانها طی سالهای اخیر بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمانهای پیشرو را به خود اختصاص داده است. اکنون مدیران هوشمند می دانند که هر قدر در زمینه توسعه و ارتقای نیروی انسانی سرمایه گذاری کنند، موفقیت، کارایی و برتری رقابتی سازمان خود را تضمین کرده اند. هر چند این مسأله به معنای آمادگی در زمینه فنآوری نیست، اما به معنای آن است که کارکنان باید به عنوان بخش ارزشمند و عمده عهدهدار مسئولیت شوند (Applebaum & Honegger, 1998)

مهمترین و حیاتیترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. بهسازی و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد (عبدالهی ونوهابراهیم، ۱۳۸۵) از این رو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائیهای حیاتی سازمان به حساب میآیند منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و بنگاههای اقتصادی به دنبال خواهد داشت (بزاز جزایری، ۱۳۸۴)



شکل شماره ۱: مدلی از رویکردهای توانمندسازی

**مدیریت منابع انسانی:**

مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان اصطلاحی نسبتاً جدیدی است که از دهه ۱۹۷۰ به بعد مطرح گردیده است. صاحب نظران در بیان مسائل انسانی از واژه های مختلفی مانند کارگزینی، مدیریت نیروی انسانی، اداره امور کارکنان، مدیریت منابع انسانی و مدیریت منابع انسانی و اداره امور کارکنان استفاده نموده اند. برخی از محققان این اصطلاحات را مترادف دانسته و در یک معنا آنها را به کار می گیرند اما برخی دیگر از صاحب نظران، کارگزینی را بخشی از منابع انسانی می دانند و به عنوان یک وظیفه منابع انسانی آن را فرآیند جذب کارکنان با کیفیت، انتخاب داوطلبان انجام کار، جذب کارکنان سازمان های دیگر از طریق انتقال، ارتقاء یا تنزل و سرانجام اداره جدا شدن کارکنان از سازمان براساس استعفاء اخراج یا بازنشستگی تعریف می کنند. جدیدترین نظر درباره اداره انسانی در دهه ۱۹۸۰ تحت عنوان مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان مطرح شده است. براساس این دیدگاه مدیریت منابع انسانی و اداره کارکنان عبارت است از شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چندگانه در فعالیت ها و کارکرد های منابع انسانی به گونه ای که به طور موثر منصفانه ای منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نماید (سید جوادین، ۸۵: ۱۰-۹). تعاریف مختلف دیگری نیز از رشته علمی و تخصصی مدیریت امور کارکنان یا اداره امور استخدامی و منابع انسانی شده است که جهت آشنایی با قلمرو فکری و اجرایی آن به چند نمونه از جامع ترین و بهترین آنها اشاره می شود.

▪ مدیریت منابع انسانی برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و رهبری و نظارت بر کلیه عملیات استخدامی و همچنین آموزش و بهسازی، نگهداری، ارزشیابی، برقراری ارتباطات، ایجاد انگیزه های کاری و بویژه برنامه ریزی منابع انسانی را با همکاری و مشاوره سایر مدیران بر عهده دارد.

▪ مدیریت انسانی در واقع جنبه انسانی مدیریت است و مهمترین عامل در ارتقای کیفیت و کمیت تولیدات و ارائه خدمات در سازمان به شمار می رود. مدیران منابع انسانی کسانی هستند که مسائل مربوط به نیروی انسانی یک سازمان را در تامین یا تحقق هدف های سازمان و کارکنان آن پیگیری و اجرا می کنند. (ابطحی، ۸۵: ۸-۷)

▪ مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف مختلف سازمان است و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ و یا کوچکی است که به قصد و نیت خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است و منظور از منابع انسانی یک سازمان تمام افرادی است که در سطح مختلف مشغول به کارند (سعادت، ۸۵: ۱).

▪ مدیریت منابع انسانی یا مدیریت پرسنلی به معنای وسیع کلمه قسمتی از قلمرو علم و هنر مدیریت را تشکیل می دهد که طرحریزی، سازماندهی، نظارت و کنترل عملیات استخدامی همچنین آموزش و بهسازی، نگهداری و کاربرد نیروی انسانی سازمان را در جهت تامین هدف های کارکنان سازمان و جامعه شامل می شود.

▪ اداره امور استخدامی شامل برنامه ریزی، رهبری و کنترل منابع انسانی و انجام خدمات پرسنلی و هماهنگ ساختن فعالیت های مربوط به آن در جهت نیل به هدف های کلی سازمان است. مسئولین اداره امور استخدامی سازمان ها می کوشند شرایط و موجباتی را فراهم سازند تا سازمان بتواند حداکثر استفاده را از کاردانی، مهارت و استعداد افراد در راه حصول هدف های مشترک حاصل کند و بدینوسیله بهتر به حال جامعه مفید و موثر باشد (کاظمی، ۸۵: ۲۶-۲۵).

**مدیریت علمی:**

یکی دیگر از تحولاتی که از نظر صنعتی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تاثیرات زیادی به جای گذارد، نهضت مدیریت علمی بود. در واقع شکل گیری مدیریت منابع انسانی به عنوان یک وظیفه حرفه ای - تخصصی عمدتاً ناشی از اصول و مفاهیمی است که برای اولین بار با به وجود آمدن این نهضت مطرح گردید. مدیریت علمی با تاکید بر انتخاب بجا و شایسته منابع انسانی و آموزش علمی آنان و اهمیت خاصی که برای برنامه ریزی جزئیات کار قائل بود، توانست گام بزرگی در جهت افزایش تولید و کارایی در کارخانه ها و سازمان ها بردارد. به دلیل به کارگیری اصول و نظریه های روانشناسی در صنعت، به تدریج

رشته جدیدی به نام روانشناسی صنعتی در دهه ۱۸۹۰ و اوایل دهه ۱۹۰۰ به علوم اضافه شد. در ابتدا توجه روانشناسی صنعتی بیشتر، معطوف به یافتن فنونی برای افزایش فروش بود، اما به تدریج گروهی از محققان این رشته به یافتن فنون موثر تری برای گزینش افراد علاقمند شدند. مساله مورد توجه آنان این بود که چگونه می توان افراد را برای مشاغلی که با نیرو، استعداد و توانایی های بالفعل و بالقوه آنها مطابقت داشته باشد انتخاب کرد (سعادت، ۸۵: ۶-۹). طی دهه ۱۹۴۰ و ۱۹۵۰ مدیریت کارکنان به گونه فزاینده ای به سوی توسعه فنون آزمون سازی برای بهینه سازی تناسب بین افراد و مشاغل تحول یافت. با این همه، در این سال ها مدیریت منابع انسانی عموماً به عنوان کارکرد حمایتی، محدود و عادی در سازمان ها ملاحظه می شد. از دهه ۱۹۶۰ حجم قوانین و مقررات دولتی در سازمان ها افزایش یافت و مفهوم مدیریت کارکنان جایگزین مدیریت امور رفاهی شد. طی دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ سازمان ها بتدریج برای نیل به بهسازی و رقابت با افزایش اهمیت استراتژیک کارکرد های مدیریت منابع انسانی اثر بخش مواجه شدند. از این زمان کارکرد منابع انسانی به معنی ساخت نیروی کار بر انگیخته و متعهد برای رسیدن به حداکثر اثر بخشی مطرح شد. طی دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ مسائلی نظیر ادغام سازمان ها، تصدیگری ها و خرید و تملک سایر شرکت ها و جهانی شدن موقعیت بازار به کوچک سازی، مناسب سازی با مهندسی مجدد سازمان ها منجر شد و حوزه کوچک مدیریت منابع انسانی ابعاد جدیدی را تحت پوشش قرار داد (عباس پور، ۸۴: ۳-۲۹).

#### توانمندسازی کارکنان:

در خصوص این که چرا کارکنان را توانمند سازیم اسکات و ژاف مینویسند که سازمان، هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار میگیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان ها می طلبد. از جنبه درونی کارکنان احساس میکنند که با آنان صادقانه برخورد نمیشود، مأیوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر میدهد. در عین حال، کارکنان طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و شکوفایی بیشتری از کارشان میخواهند (Jaffe & Scott 1991) یکی از مهمترین راهکارهایی که برای بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است، تدوین برنامههای آموزشی برای کارکنان و اجرای دورههای کوتاهمدت و بلندمدت که قابلیتهای فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد، میباشد که نقش بسیار مهمی برای توانمندسازی کارکنان دارد (بابایی، ۱۳۸۱).

امروزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به عنوان ابزاری برای اثربخشی سازمان و کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار می گیرد (اسدی گرم، ۱۳۸۲). برای توانمندسازی کارکنان در سازمان، به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمانهایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا میشود، میتوان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهرهوری در سازمان وجود دارد. ولی برای اجرای این عوامل از چه فنون و ابزاری میتوان استفاده کرد؟ بیشک آموزش مؤثر و مرتبط یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامههای آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکاء به روشهای علمی اجرا و حمایت شوند. بسیاری از برنامه های آموزشی که در سازمان ها برای توانمندسازی کارکنان برپا میشود نه تنها مؤثر نیست بلکه کاملاً نتیجه عکس دارد (بستانی املشی، ۱۳۸۸).

با توجه به مطالب بیان شده میتوان گفت که محیط متلاطم سازمانی امروز به سازمانهایی امکان بقاء می دهد که تغییرات مداوم آن را درک کرده و برای مواجهه با آن برنامه ریزی صحیح و مناسب انجام دهند. برای روبرو شدن با چنین محیطی سازمان ها نیاز دارند که سریع تر تصمیمگیری کنند و تصمیمگیری در سطوح مختلف سازمان تقسیم شود؛ زمانی میتوانیم این کار را انجام دهیم که افرادی توانمند در سازمان داشته باشیم، هنگامی افراد توانمند در اختیار داریم که آموزش مناسب داشته باشیم، چرا که توانمندی افراد سازمانی در گرو دانش، نگرش و مهارتهای آنان است و دانش، نگرش و مهارت به وسیله آموزش به وجود می آید، به وسیله آموزش به روز می شود و به وسیله آموزش توسعه می یابد پس حلقه مفقوده سازمانها در

جریان حرکت به سوی بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی همانا استفاده مناسب از فرآیند آموزش صحیح و اصولی میباشد و شاید بتوان گفت که بهسازی و توانمندسازی و آموزش تفکیک ناپذیرند و باید با هم توسعه یابند. امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی مؤثر در جهت بهسازی و توانمندسازی کارکنان مورد تأکید سازمانها به خصوص سازمانهای یادگیرنده و پویاست و با تأمین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارا و مؤثر، منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خودارزشی و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان میگردد، که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان می باشد. (پورآمن، ۱۳۷۵، به نقل از پاکطینت و فتحزاده، ۱۳۸۷).

#### مرور پیشینه‌ها:

در بررسی پژوهشهای مختلفی که در راستای بررسی تأثیر آموزش بر بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی انجام شده است میتوان موارد زیر را بیان نمود:

✓ در پژوهش تعیین عوامل مؤثر بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی شیراز، که توسط (ناظمی، ۱۳۸۹) صورت پذیرفت، عوامل روانشناختی توانمندسازی رتبهبندی شدند که بالاترین رتبه مربوط به مؤلفه شایستگی با میانگین (۱۶/۶۳) بود. پس از آن به ترتیب مؤلفه‌های معنیداری (۱۶/۳) خوداختیاری (۱۳/۷۰) و تأثیرگذاری (۱۳/۵۹) قرار داشتند و مؤلفه اعتماد با میانگین (۱۲/۷۸) در پایینترین سطح قرار داشت و در کل میانگین متغیر ادراک توانمندی کارکنان در سطح متوسط ارزیابی شد. بین ابعاد توانمندسازی و سن و سابقه کار رابطه‌ای مشاهده نشد، همچنین بین ابعاد توانمندسازی و اطلاعات دموگرافیک کارکنان (جنسیت، میزان تحصیلات و معاونتهای مختلف) رابطه‌ای پیدا نشد.

✓ (نادری و همکاران، ۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان بهسازی و توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌دریافتند که از دیدگاه مدیران افزایش توانمندیهای کارکنان از طریق آموزش مختلف تنها در مؤلفه‌های مسئولیت پذیری، راهبرد گزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفهها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است.

✓ (گرچی، ۱۳۸۹) با هدف ارزیابی میزان تأثیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان نشان میدهد که تفویض اختیار به زیردستان در بهبود کار و عملکرد آنان تأثیر زیاد دارد.

✓ (خطیبی و همکاران، ۱۳۸۱) در نتایج تحقیقات خود مبنی بر بررسی نظام آموزشی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش بهسازی کارایی به این مطلب اشاره میکنند که آموزشهای شغلی موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش تواناییهای شغلی آنان شده است.

✓ (جزینی، ۱۳۸۵) عوامل مؤثر بر بهسازی و توانمندسازی افسران ستاد ناجا را مورد بررسی قرار داد. این پژوهش دارای پنج فرضیه بود که بر اساس نتایج حاصله از پژوهش ۴، فرضیه (تأثیر سبک رهبری، انگیزه، روشهای آموزش و رضایت شغلی در بهسازی و توانمندسازی افسران) تأیید و یک فرضیه آن (تأثیر ساختار بر توانمندسازی افسران ستاد) رد شد.

✓ (مولایی و همکاران، ۱۳۸۹) نیز به بررسی رابطه آموزشهای ضمن خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک پرداختند و نتایج کلی نشان دهنده آن بود که آموزشهای ضمن خدمت آنگونه که انتظار میرفت بر شاخصهای توانمندسازی نیروی انسانی (شایستگی/ خودکارآمدی، مؤثر بودن، اعتماد، خودسامانندی/ استقلال، معنیدار بودن) مؤثر است.

✓ (تکلی، ۱۳۸۹) نشان داد که از نظر دبیران و کارکنان آموزش و پرورش استان مازندران توانسته است بر مؤلفه‌های روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، پیشبرد کار تیمی، برقراری ارتباطات سازنده و ارتقاء مؤثر باشد اما در ارتباط با مؤلفه‌های ایجاد محیط کاری سالم و روحیه مشارکتجویی نقشی نداشته است.

✓ (اسلامی و همکاران، ۱۳۹۰) به بررسی تأثیر آموزشبر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. نتایج حاصل از بررسیهای آماری نشان داد از نظر پاسخگویان آموزشهای ضمن خدمت میتواند منجر به کلیه ابعاد توانمندسازی کارکنان شود. به عبارتی کلیه فرضیه‌های پژوهش در سطح خطای ۰/۰۵ مورد تأیید قرار گرفت.

✓ باون و لاولر در پژوهش خود نشان دادند، سازمانها از انجام فرآیند توانمندسازی منافی کسب میکنند که افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهسازی و بهبود کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی و آمادگی برای رقابت از جمله این منافع هستند (Lawler, & Bowen 1995) گورتانی بر آن بود تا جنبه‌های روانشناختی و عوامل مدیریتی را که به توانمندسازی منتهی میشود دریابد. براساس داده‌های به دست آمده، رابطه مستقیم و معنادار بین جنبه‌های روانشناختی و عوامل مدیریتی برقرار بود. همچنین، به کارگیری مدیریت مشارکتی میتواند در بهسازی و توانمندسازی بیشتر کارکنان دخیل باشد (Gortani, 2011)

✓ ویو و شرت در تحقیق خود به وجود رابطه بین توانمندسازی روانشناختی معلمان و تعهد شغل پی بردند و بیان نمودند که بین مؤلفه‌های توانمندسازی روانشناختی و رشد حرفه‌ای رابطه وجود دارد (Shot & Wu 1996)

✓ موریس به تحقیقات انجام شده مبنی بر بررسی توانمندسازی و آموزش اشاره کرده است و بیان می‌دارد کارکنانی که در آموزشهای سازمان شرکت نکرده‌اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده‌اند. توانمند شده‌اند (Morris, 1996).

✓ اسپریتزر با تحقیق در مورد توانمندسازی کارکنان بیمه به این نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه با توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معناداری دارد (Spreitzer 1995).

✓ فوکس نیز در تحقیقی تحت عنوان توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد - شاگردی در نتیجه‌گیری خود بیان کرده است که همه مدیران اذعان داشته‌اند که استفاده از انواع مختلف آموزشهای سازماندهی شده برای افزایش و توسعه مهارتهای کارکنان ضروری است. (Fox, 1998)

✓ نتیجه پژوهش هلندها درباره تأثیر آموزشهای کارکنان در شرکت «آلیانز» حاکی از بروز رفتار کارآمدتر آنان در حوزه‌های کاری میباشد. (Holland, 2003)

✓ بری نیز در تحقیقی مشابه که بر کارکنان شاغل در خطوط تولیدی شش شرکت بزرگ اروپایی انجام داد، این نتیجه را به دست آورد که آموزش، آثار و شواهدی از برنامه‌ریزی برای بهبود عملکردها به دست میدهد ولی تأثیر آن منوط به وجود شایستگیهای حرفه‌ای مستمر در سازمان است (Berry, 2007).

✓ پاریس و وایت در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که این آموزشها از اثربخشی چندانی برخوردار نیستند (White & Paris, 1986).

به طور خلاصه مطالب بیان شده نشان میدهد که بهسازی و توانمندسازی نیروی انسانی از طریق اجرای دوره‌های آموزشی میسر میباشد و سازمان موظف است که کارکنان خود را برای فعالیتهای دستگاه و آماده‌سازی آنان برای قبول مسئولیتهای مختلف آموزش دهد با آموزش می‌توان سطح دانش تخصصی افراد را بالا برد تا بتوانند وظایف خویش را انجام دهند و برای مسئولیتهای بالاتر بهتر آماده شوند. همچنین اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی میتواند نیاز به نیروی انسانی متخصص را در آینده برطرف ساخته، تضمینی برای حل مشکلات آنها باشد. از طرفی برگزاری این دورهها باعث بینش و بصیرت عمیقتر دانش، توانایی و مهارت بیشتر کارکنان در سازمان برای اجرای وظایف محوله گردیده و در نتیجه موجب نیل به اهداف سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می‌شود، همچنین سبب میشود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیتهایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند.

درحقیقت آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات میباشد؛ چنانکه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجراء شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا میبرد، بلکه بهسازی و بهبود مهارتهای مدیران، افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت. اما بعد مهمتر آموزش ضمن خدمت آن است که اجرای این آموزشها باعث اثربخشی و افزایش بهره‌وری شده، کارایی را

بالا برده و سطح توانایی کارکنان را افزایش می دهد در نهایت با تعلیممهارت‌های ضروری به کارکنان، مدیران قادر خواهند بود میزان بهسازی و بهره‌وری کار کارکنان را افزایش دهند.

در نهایت باید گفت با توجه به مطالب بیان شده هدف اصلی این تحقیق شناخت تأثیر آموزش کارکنان بر بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان آموزش و پرورش است بر این اساس، در این پژوهش به بررسی نقش آموزشهای ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان در هفت بعد (روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، روحیه، کار تیمی، ارتباطات، مشارکت و محیط کاری سالم) بر اساس الگوی اسکات و ژاف پرداخته میشود و اولویتبندی تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی نیز شناسایی میشود. نتایج این پژوهش میتواند در سطحی وسیع موجبات اثربخشی بیشتر دورههای آموزشی کارکنان و توسعه دانش، بهسازی و توانمندسازی کارکنان را در این سازمان و همچنین در جامعه فراهم آورد و نیز گاهی در توسعه علمی حوزه مدیریت منابع انسانی مفید گردد که امری ارزشمند و مهم است.

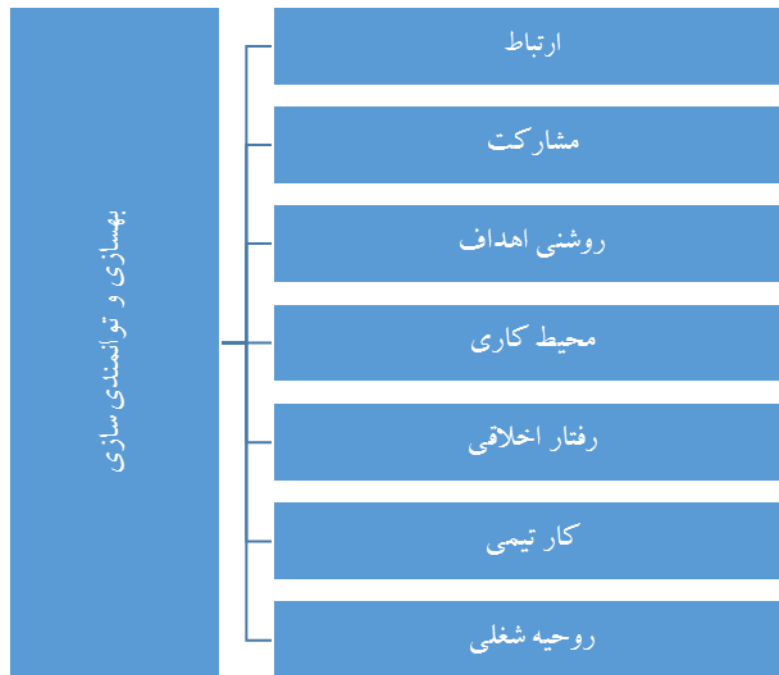
### سؤالات پژوهش:

سؤال اصلی: آیا از دیدگاه کارکنان آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر دارد؟

### سؤالات جزئی:

۱. آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در روشنی اهداف تأثیر دارد؟
  ۲. آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد رفتار اخلاقی تأثیر دارد؟
  ۳. آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ارتقاء روحیه تأثیر دارد؟
  ۴. آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در پیشبرد کار تیمی تأثیر دارد؟
  ۵. آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات سازنده تأثیر دارد؟
  ۶. آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد روحیه مشارکتجویی تأثیر دارد؟
  ۷. آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم تأثیر دارد؟
  ۸. اولویتبندی تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی از دیدگاه کارکنان چگونه است؟
- از آنجایی که مدلی برای تعیین تأثیر آموزش بر بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی وجود ندارد با توجه به بررسی مقدماتی جهت تعیین ابعاد توانمندسازی این نتیجه به دست آمد که هفت عامل مدل اسکات و از ژاف جامعیت بیشتری نسبت به مدلهای گردی برای این پژوهش برخوردار میباشد.

بنابراین ما در این پژوهش به بررسی تأثیر آموزش بر ابعاد توانمندسازی بر اساس این مدل میپردازیم. در نهایت باید ذکر شود که از مدل اسکات و ژاف، (تک‌رلی، ۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر بهسازی و توانمندسازی منابع انسانی شرکت گاز استان نیز، استفاده کرده است.



شکل شماره ۲: مدل مفهومی پژوهش

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی است و از حیث نحوه گردآوری دادهها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می آید. روش انجام این تحقیق نیز به صورت پیمایشی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنان است در دورههای آموزشی مدنظر سازمان شرکت کردهاند که بر اساس اطلاعات به دست آمده ۱۵۰ نفر میباشند. با استفاده از روش نمونهگیری تصادفی ساده ۶۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد. برای گردآوری دادهها از پرسشنامه محققساخته با الهام از الگوی اسکات و ژاف استفاده شد؛ که برای تعیین روایی آن، پرسشنامه با توجه به مبنای موضوع و همچنین نظرات اساتید و مسئولین سازمان مورد بررسی قرار گرفت و بعد از اظهارنظر آنان توافق لازم درباره روایی پرسشنامه حاصل شد. پایایی پرسشنامه در این پژوهش با روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۱ درصد محاسبه شد. اطلاعات گردآوری شده در این پژوهش با استفاده از روش های آمار توصیفی و استنباطی و با به کارگیری نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. قبل از هر چیز لازم بود پیش شرط های اساسی برای انتخاب آزمونهای پارامتریک، نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنوف تکنونهای استفاده شود که نتایج نشان داد سطح معناداری تمام متغیرهای پژوهش بزرگتر از ۰/۰۵ است. لذا فرض نرمال بودن توزیع داده تأییدگردید. در نهایت در تحلیل دادهها در بخش توصیفی از میانگین و انحراف استاندارد و در بخش استنباطی نیز از آزمونهای T-test تک نمونهای و گروههای مستقل و تحلیل واریانس Anova و از آزمون تعقیبی توکی و آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

## یافته های پژوهش :

**سؤال اصلی:** آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان بر توانمندی سازی منابع انسانی تأثیر دارد؟

جدول ۱: آزمون t برای بررسی آموزش کارکنان بر توانمندی سازی منابع انسانی

متغیر	N	X	S	T	DF	P
توانمندی سازی	۶۶	۲,۲۰۹۰	۰,۴۷۱۷۴	۲,۱۸۷	۶۵	۰,۰۰۲

بر اساس یافتههای جدول ۱، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات سازنده ۲,۱۸۷ می باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد آموزش کارکنان بر توانمندی سازی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.



سؤالات جزئی:

- آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در روشنی اهداف تأثیر دارد؟

جدول ۲: آزمون t برای بررسی آموزش کارکنان در روشنی اهداف

متغیر	N	X	S	T	DF	P
روشنی اهداف	۶۶	۲,۱۹۷۴	۰,۴۵۷۲۵	۲,۰۸۸	۶۵	۰,۰۰۳

بر اساس یافته‌های جدول ۲، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در روشنی اهداف ۲,۰۸۸ می باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ باشد آموزش کارکنان در روشنی اهداف تأثیر معنادار دارد.

- آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد رفتار اخلاقی تأثیر دارد؟

جدول ۳: آزمون t برای بررسی آموزش کارکنان در ایجاد رفتار اخلاقی

متغیر	N	X	S	T	DF	P
رفتار اخلاقی	۶۶	۲,۲۲۳۷	۰,۷۰۱۵۸	۲,۷۷۸	۶۵	۰,۰۰۷

بر اساس یافته‌های جدول ۳، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در ایجاد رفتار اخلاقی ۲,۷۷۸ می باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ می باشد آموزش کارکنان در ایجاد رفتار اخلاقی تأثیر معنادار دارد.

- آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ارتقاء روحیه تأثیر دارد؟

جدول ۴: آزمون t برای بررسی آموزش کارکنان در ارتقاء روحیه

متغیر	N	X	S	T	DF	P
ارتقاء روحیه	۶۶	۲,۴۲۱۱	۰,۶۷۴۱۱	۳,۴۴۵	۶۵	۰,۰۰۰

بر اساس یافته‌های جدول ۴، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در ارتقاء روحیه ۳,۴۴۵ می باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ می باشد آموزش کارکنان در ارتقاء روحیه تأثیری مثبت و معنادار دارد.

- آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در پیشبرد کار تیمی تأثیر دارد؟

جدول ۵: آزمون t برای بررسی آموزش کارکنان در پیشبرد کار تیمی

متغیر	N	X	S	T	DF	P
پیشبرد کار تیمی	۶۶	۲,۲۱۰۵	۰,۶۶۶۳۲	۱,۷۵۴	۶۵	۰,۰۰۷

بر اساس یافته‌های جدول ۵، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در پیشبرد کار تیمی ۱,۷۵۴ می باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ می باشد آموزش کارکنان تأثیری معنادار در پیشبرد کار تیمی دارد.

- آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات سازنده تأثیر دارد؟

جدول ۶: آزمون t برای بررسی آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات سازنده

متغیر	N	X	S	T	DF	P
ارتباطات سازنده	۶۶	۲,۰۴۲۱	۰,۷۷۹۹۶	۰,۲۷۱	۶۵	۰,۶۳

بر اساس یافته‌های جدول ۶، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات سازنده ۰,۲۷۱ می باشد و با توجه به این که سطح معناداری بیشتر از ۰/۵ است آموزش کارکنان تأثیری در برقراری ارتباطات سازنده ندارد.

- آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد روحیه مشارکتجویی تأثیر دارد؟

جدول ۷: آزمون t برای بررسی آموزش کارکنان در ایجاد روحیه مشارکتجویی

متغیر	N	X	S	T	DF	P
روحیه مشارکت جویی	۶۶	۲,۰۲۱۱	۰,۷۸۶۲۷	۰,۲۳۳	۶۵	۰,۸۱۶

بر اساس یافته‌های جدول ۷، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در ایجاد روحیه مشارکتجویی ۰,۲۳۳ می باشد و با توجه به این که سطح معناداری بیشتر از می ۰/۵ باشد آموزش کارکنان تأثیری در ایجاد روحیه مشارکتجویی ندارد.

- آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم تأثیر دارد؟

جدول ۸: آزمون t برای بررسی آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم

متغیر	N	X	S	T	DF	P
محیط کاری سالم	۶۶	۲,۳۰۵۳	۰,۷۵۴۳۵	۲,۵۲۸	۶۵	۰,۰۰۱

بر اساس یافته‌های جدول ۸، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در ایجاد یکار طیمح سالم ۲,۵۲۸ می باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از می ۰/۵ باشد آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم تأثیری مثبت دارد.

- اولویتبندی تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی از دیدگاه کارکنان چگونه است؟

جدول ۹: آزمون فریدمن پیرامون اولویتبندی ابعاد توانمندسازی

مولفه ها	میانگین رتبه ها	مجوز کاری	درجه آزادی	سطح معناداری
روشنی اهداف	۳,۷۶	۶۴,۰۴۰	۶	۰,۰۰۰
رفتار اخلاقی	۴,۰۰			
ارتقاء روحیه	۵,۳۴			
کار تیمی	۴,۲۶			
ارتباطات سازنده	۳,۰۵			
مشارکت	۳,۱۶			
محیط کاری سالم	۴,۴۲			

بر اساس یافته‌های جدول ۹، آزمون فریدمن به عمل آمده برای اولویتبندی تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی نشان می‌دهد ارتقاء روحیه، بیشترین و ارتباطات، کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است. در مدل مفهومی تحقیق میانگین هر یک از ابعاد آورده شده است.

#### یافته های جانبی پژوهش:

سن بر نگرش کارکنان در زمینه توانمندسازی تأثیر دارد و بین کارکنانی که دارای سن بالای ۵۱ سال هستند با ۳۰-۴۰ و کمتر از ۳۰ سال تفاوت معنادار وجود دارد و با توجه به میانگین کارکنان با سن بالای ۵۱ سال نگرش مثبتتری نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی دارند.

میزان تحصیلات کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تأثیر آموزش بر بهسازی و توانمندسازی مؤثر است و بین کارکنان دارای مدرک فوق دیپلم با لیسانس و فوق لیسانس تفاوت معنادار وجود دارد، و با توجه به میانگین کارکنان با مدرک فوق دیپلم نگرش مثبت تری نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی دارند.

سابقه خدمت کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی مؤثر است و نتایج نشان میدهد که بین کارکنان دارای سابقه خدمت بالای ۲۰ سال با کمتر از ۵ سال، ۱۵-۱۱ سال و ۲۰-۱۶ سال تفاوت معناداری وجود دارد و نیز با توجه به میانگینها کارکنان با سابقه بالای ۲۰ سال نگرش مثبت تری نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی دارند. پست سازمانی کارکنان بر نگرش آنها نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی مؤثر است، و با توجه به میانگین کارکنان با پست مدیریتی نگرش مثبت تری نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی دارند.

### بحث و نتیجه گیری:

این پژوهش به بررسی نقش آموزش بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان (با هفتبعد روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، روحیه، کار تیمی، ارتباطات، مشارکت و محیط کاری سالم) بر اساس الگوی اسکات و ژاف در اداره آموزش و پرورش استان پرداخته است. نتایج حاصل از بررسیهای آماری نشان داد که از نظر پاسخگویان آموز شتوانسته است منجر به بهسازی و توانمندسازی کارکنان گردد (سؤال اصلی). در سؤال اول پژوهش به بررسی نقش آموزش بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان در بعد روشنی اهداف پرداخت که شامل بررسی آشنایی کارکنان با مسئولیتهای خود و اهداف و انتظارات سازمان بود. در سؤال دوم، به بررسی نقش آموزش بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان در بعد رفتار اخلاقی که شامل بررسی رفتار صادقانه، انجام درست وظایف، تلاش در جهت حل اختلافات و تعهد کارکنان بود، پرداخته شد. در سؤال سوم، به بررسی نقش آموزش بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان در بعد روحیه پرداخته شد که شامل بررسی اعتماد به نفس کارکنان، مؤثر بودن کارکنان در حوزه کاری، احترام گذاشتن کارکنان نسبت به یکدیگر، روحیه مثبت کارکنان و علاقه آنها به کار میباشد. در سؤال چهارم، به بررسی نقش آموزش بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان در بعد پیشبرد کار تیمی که شامل بررسی اظهارنظر اعضای تیم درباره طرحها، تسهیم اطلاعات، اتفاق نظر کارکنان در تصمیمات، کمک کردن کارکنان به یکدیگر، انعطافپذیری کارکنان و استفاده از استعدادهای یکدیگر در انجام کار تیمی بود، پرداخته شد. همچنین در سؤال پنجم، به بررسی نقش آموزش بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان در بعد ارتباط که شامل اطمینان متقابل، مطلع کردن کارکنان از فرایندهای سازمان، تبادل آزاد اطلاعات، روشن بودن روابط و وجود رابطه غیررسمی میباشد، پرداخته شد. در ادامه، در سؤال ششم، به بررسی نقش آموزش بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان در بعد مشارکت که در برگیرنده مشارکت کارکنان در طرح های سازمان، مسائل سازمان و انتخاب راه حل برای آن و همچنین مشارکت در تصمیم گیریهای مرتبط با وظایف خود میباشد، پرداخته شد. در سؤال هفتم، به بررسی نقش آموزش بر بهسازی و توانمندسازی کارکنان در بعد محیط کاری سالم که شامل آگاه بودن کارکنان نسبت به محیط کاری، توانایی کارکنان در زمینه حل مشکلات، فرصت رشد و ارتقاء، کاهش نارضایتی و تعهد کارکنان به توسعه سازمان میباشد، پرداخته شد.

بر اساس یافتههای تحقیق مشاهده شد که آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی ( 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. میتوان گفت که آموزش طبق اصول منطقی و با هدف بهسازی و توانمندسازی اجرا شده است و این اهمیت آموزش و بهسازی و توانمندسازی را برای سازمان میرساند. همچنین در توجه این که چرا بر ابعاد (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 میتوان گفت آموزش یکی از راههای رسیدن به اهداف است و در کنار آن عوامل دیگر نیز تأثیر گذار است. اما نوع دوره آموزشی بر نگرش کارکنان نسبت به تأثیر آموزش بر بهسازی و توانمندسازی تأثیری ندارد.

در نهایت میتوان گفت یکی از مهمترین اثرات آموزش در سازمانها این است که در نتیجه آن به کارکنان کمک میشود تا ظرفیتهای ذهنی و فیزیکی خود را در جهت تحقق اهداف سازمان افزایش دهند؛ به تعبیری صحیح کارکنان برای فعالیت مفیدتر آماده میشوند یا به بیان دیگر کارکنان از منابع انسانی به سرمایه انسانی تبدیل میگرددند و استفاده از این سرمایه ارزشمند از جمله وظایف خطیر مدیران منابع انسانی میباشد. بهسازی و توانمندسازی فقط دادن قدرت به کارکنان نیست بلکه

موجب میشود کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه بتوانند عملکردشان را بهبود بخشند. در واقع توانمندسازی شرایطی را برای کارکنان فراهم میآورد تا در لوای آن، زندگی کاری خود را کنترل و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت های بیشتر در آینده و به عبارتی بهبود مستمر دست یابند (جعفری قوشچی، ۱۳۸۰).

بهبود مستمر نیز هنگامی میسر میشود که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و تواناییهایشان را به کار گیرند (آقایار، ۱۳۸۲). آموزش، عمده عامل دسترسی و ارائه اطلاعات لازم و ضروری است که در قالبهای مختلف از جمله آموزش میتواند عرضه شود (سلیمان پور، ۱۳۸۱). طوری که میتوان ادعان داشت که امروز هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش مداوم منابع انسانی به حیات خود ادامه دهد. بنابراین با توجه به نتایج تحقیق حاضر و تحقیقات و نظرات عدیده‌ای که در این خصوص ارائه گردیده، یکی از عمده عوامل مؤثر بر افزایش بهسازی و توانمندسازی و بالطبع تحقق اهداف بهره‌وری سازمانی، آموزش نیروی انسانی است. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط در حال تغییر دارد. در این بین اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب میشود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و کارایی خود را افزایش دهند. در حال حاضر آموزش جهت توانمندسازی کارکنان در سازمانهای مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است. در ادامه با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی جهت بهبودها دوره‌ی آموزشی و توانمندسازی کارکنان بیان میکنیم.

با توجه به این که آموزش بر ابعاد ارتباطات سازنده و ایجاد روحیه مشارکتجویی تأثیری نداشته است باید تأکید کرد که یکی از روشهای اجرایی توانمندسازی، کارهای گروهی و مشارکتی است. کار بر روی پروژه گروهی و مشارکتی، باعث گسترش محدوده و مرز میان اعضای تیم و انگیزش کارکنان می شود، نیز موجب ایجاد شرایطی برای بهبود عملکرد می شود، مدیر باید شرایطی به وجود آورد که افراد، اطلاعات خود را در اختیار دیگران قرار دهند، در طرح‌ها و مسائل سازمان و انتخاب راه حل برا آنها و همچنین در تصمیم گیری های مرتبط با وظایف خود مشارکت کنند، برای این منظور پیشنهاد میشود پاداشهایی در نظر گرفت و افرادی را که مشارکت دارند مورد تشویق قرار داد. همچنین باید جو اعتماد و اطمینان متقابل، تبادل آزاد اطلاعات، روشن بودن روابط و مطلع کردن کارکنان از فرایندهای سازمان مورد توجه سازمانها و مدیران باشد. در نهایت با توجه به نتایج پیشنهاد میگردد در تدوین اهداف و برنامه‌ریزی آموزشی به سن، تحصیلات، پست و سابقه کاری افراد توجه شود.

#### منابع:

۱. کرم اسدی علیرضا ۱۳۸۲ تأثیر آموزش و اجرای حسن کار کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات. تعاون، شماره ۱۴۵، صص ۶۶-۶۹
۲. اسکات، سینتا و ژاف، دنیس. (۱۳۷۵) تواناسازی کارکنان. ترجمه: مهدی ایراننژاد پاریزی، تهران: سروش
۳. اسلامی، یحیی؛ نوروزی، طهمورث و بدیعی، حسین. (۱۳۹۰) بررسی تأثیر آموزشهای ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، سال پنجم، شماره ۴، صص ۲۲-۹
۴. آقایار، سیروس. (۱۳۸۲) توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی. ماهنامه تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۳۵، صص ۲۸-۳۷.
۵. امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۸۵) توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاهها و ابعاد. پیک نور، دوره هشتم، شماره ۱، صص ۴۱-۵۱
۶. بابایی، عل اکبر. (۱۳۸۱) تواناسازی کارکنان - سرمایه‌گذاری جایگزین، مجله تدبیر، ۱۲۹، صص ۸۶-۹۷.
۷. برزیگر، ربابه. (۱۳۹۱) بررسی میزان تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران و معاونان شعب بانک ملی شهر تهران. پایاننامه کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی.

۸. بلانچارد، کنث؛ کارلوس، جان و راندولف، آلن. (۱۳۷۸) مدیریت تواناسازی کارکنان . ترجمه : مهدی ایراننژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.
۹. تکلرلی، زهرا. (۱۳۸۹) بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران . پایاننامه کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان، دانشگاه شهید بهشتی.
۱۰. جعفری قوشچی، بهزاد ( ۱۳۸۰ ) راه های تواناسازی. مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، ص ۳۹-۳۶
۱۱. عبدالهی، بیژن و نوهابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵) توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی . تهران ویرایش.
۱۲. نادری ، ناهید جمشیدیان ، عبدالرسولف و سلیمی ، قربانعلی. (۱۳۸۷) توانمندسازی کارکنان از طریق آموزشهای ضمن خدمت. علوم اقتصادی (علوم انسانی و اجتماعی)، دوره هفتم، شماره ۲۷ ص ۱۲۱. ۱۴۰
۱۳. وتن، دیوید وای کمرون، کیم اس. (۱۳۸۱) تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه : بدرالدین اورعیزدانی، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
14. Appelbaum, S. H., & Honeggar, K. (1998). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular-an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power. *Empowerment in Organizations*, 6(2), 29-50.
15. Berry, W.(2007). Competency- Based evaluation tools for integration industry Training in Family industry Residency: A Pilot Study, Education Conference in University of Madrid, P.294.
16. Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan management review*, 36(4), 73.
17. Fox, J. (1998). Employee empowerment: an apprenticeship model. unpublished thesis, University of Hartford.
18. Gortani, A. M. (2011). Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1960-1964.
19. Holland, M. (2003). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
20. Paris, M and White, H.S .(1986). the Education of Specnal Librarian. *Journal of the American Society of Training*, 77(4), 207-212.