

بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه فراگیران در استانداری قزوین

علی اکبر قهرمانی گلوزان^۱، اعظم السادات مصطفوی^۲

^۱ استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران

چکیده

مدیران سازمان‌ها، در عصر تغییر و تحولات روزافزون ناگزیرند به شرایط و موفقیت سازمان خود بیندیشند و یکی از مهم‌ترین رویکردها برای توانمندسازی و توسعه سرمایه انسانی به منظور ایجاد قابلیت‌های دانشی، مهارتی و رفتاری در کارکنان سرمایه‌گذاری در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت است. سازمان‌ها با توجه به اهمیت آموزش تلاش می‌کنند، فرصت‌هایی را برای رشد و بالندگی کارکنان خود فراهم آورند، تا بدین وسیله بتوانند به رسالت‌ها و اهداف خویش نائل گردند. هدف از این مطالعه تعیین میزان تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان می‌باشد. این پژوهش در پی پاسخ به این سوال اصلی است که "تاثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان استانداری قزوین به چه میزان است؟ پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی است و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات توصیفی، پیمایشی است. جامعه آماری عبارت است از کارکنان استانداری قزوین که دوره‌های آموزش ضمن خدمت را طی کرده‌اند. نمونه جامعه آماری ۹۲ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده سهمیه‌ای بوده است. پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها، با استفاده از آلفای کرونباخ، ارزیابی شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون کلموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون F و آماره T از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان داد که، از نظر فراگیران، آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه ابعاد توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار بوده است. نتایج بیانگر آن است که آموزش‌های ضمن خدمت موجب افزایش و ارتقای توانمندی کارکنان استانداری قزوین نسبت به شغل و سازمان خود شده است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، آموزش ضمن خدمت، اثربخشی، فراگیران، استانداری قزوین.

۱-مقدمه

کارآمد که از آن به عنوان توسعه سرمایه انسانی یاد می‌شود امری ضروری است که سازمان‌ها برای ادامه حیات و پیشرفت در جهان پر از تغییر و تحول امروزی به آن احتیاج دارند. این نکته قابل تأمل است که صرفاً آموزش و اجرای دوره‌های آموزشی نمی‌تواند به سازمان در راه رسیدن به اهداف خویش کمک کند. آموزش‌ها باید با توجه به اصول و روش‌های علمی بنا گذاشته شوند تا نتیجه‌ی بدست آمده نیازهای موجود را برطرف سازد، در غیر این صورت آموزش‌ها بی‌فایده و حتی در مواردی باعث هدر دادن سرمایه‌ی سازمانی نیز می‌شود. توجه به کارکنان به عنوان بزرگ‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و دارایی سازمان پدیده‌ای است که در دو دهه اخیر رشد فراوان داشته است. امروزه با رشد روزافزون اطلاعات و پیچیده‌تر شدن مشاغل بر اهمیت آموزش کارکنان نیز افزوده شده است. آموزش، جوهره‌ی زندگی و زندگی نیازمند آموزش است. این مهم نیست که انسان چگونه و کجا می‌آموزد. همه جا برای آموختن مناسب است و هیچ‌گاه دیر نیست و لحظه‌ای نباید از آموختن غفلت ورزید [۳۰].

در دوره‌ی کنونی، حیات بشری با تغییرات و تحولات شگفت‌انگیزی همراه است و ثابت شده است که پیشرفت و موفقیت یک کشور در زمینه‌های مختلف فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی در گرو برخورداری از یک نظام آموزشی منسجم و پویا است و تنها با داشتن چنین نظامی، می‌تواند با تحولات و پیشرفت‌های اجتماعی و صنعتی همگام و در میان کشورهای موفق جهان از جایگاه مناسبی برخوردار شود. اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس یک سازمان را تشکیل می‌دهد و به عبارت دیگر توانمندسازی منابع انسانی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است. تغییرات سریع علم و فناوری در همه سازمان‌ها تاثیر بسزایی دارد و غفلت از آن باعث افول سریع سازمان می‌شود. پرورش انسان‌های حرفه‌ای^۱ و

۲- بیان مساله

سراسر زندگی امروزی انسان توأم با تحولات و دگرگونی‌های شگفت‌انگیز و پیچیده می‌باشد. در این محیط جدید و دایم‌التغییر سازمان‌ها به‌عنوان زیر مجموعه‌ای از این محیط تحت تاثیر این تحولات و دگرگونی‌ها قرار می‌گیرند و برای اینکه بتوانند در این دنیای رقابتی خودشان را حفظ کنند و از گردونه‌ی رقابت‌ها خارج نشوند عنصر اصلی نیروی انسانی در یک سازمان می‌باشد. اکنون مدیریت منابع انسانی شیوه‌های نوین مدیریت با محوریت انسان را اجرا می‌کند و به جای ساختارهای سنتی و خشک، ساختارهایی را توسعه می‌دهند که مشوق و توسعه‌دهنده نگرش‌های نوآوری، و مشارکتی می‌باشند. در میان نیروی انسانی مهمترین منبع و سرمایه‌ای است که همواره بقاء و پویایی سازمان‌ها به واسطه آن می‌چرخد و پیشرفت و تعالی سازمان‌ها بستگی به میزان توانمندی منابع انسانی دارد در واقع توانمندی سازی برآن است که با ایجاد علاقه و انگیزش و آموزش قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان را پرورش داده و تحقق اهداف سازمان را بر عهده افراد توانمند بگذارد.

کارکنان توانمند به سازمان و خودشان نفع می‌رسانند. آن‌ها مشاغل یا زندگی خود را بیشتر دارای هدف حس می‌کنند و درگیری آنها مستقیماً به بهسازی مستمر در سیستم‌ها و فرآیندهای محل کار تبدیل می‌شود [۴]. توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است [۱۲]. محیط کار توانمند، محیطی است که در آن کارکنان نیروی محرکه‌ی اصلی هستند [۴].

امروزه پیشرفت و توسعه سازمان‌ها و مؤسسات در گرو ارتقاء سطح دانش، مهارت، رفتار، بینش و منش منابع انسانی است بر همین اساس شاهد هستیم که اغلب مؤسسات و سازمان‌های پیشرو بیش از پیش توجه خود را به آموزش و بهسازی منابع انسانی معطوف داشته و تبیین جایگاه واقعی آموزش در مسیر توسعه سازمان‌ها رسالتی بزرگ بر دوش آن‌ها نهاده است. از مؤلفه‌های 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. در این نوع ارزشیابی، تأثیر آموزش بر نحوه انجام وظایف مشخص می‌شود. سنجش و اندازه‌گیری اثربخشی آموزشی برای سازمان‌ها ظاهراً مشکل و بحث‌انگیز به نظر می‌رسد اما از یک ضرورت جدی برخوردار است. در اغلب سازمان‌های امروزی ضرورت جدیدی برای ارزیابی توانایی و قابلیت‌های آموزشی کارکنان وجود دارد. بنابراین هدف از ارزشیابی آموزشی این است که آیا آموزش‌های داده شده به کارکنان با نیازهای آنها سازگاری دارد؟ و آیا بر این اساس این آموزش‌ها توانایی‌های لازم برای انطباق با شرایط بسیار متغیر امروزی را به سازمان‌ها اعطا می‌کند؟

ما زمانی می‌توانیم به اثر بخش بودن دوره‌های آموزشی خود مطمئن باشیم که این نیازها در راستای تحقق نیازهای واقعی سازمان باشد و لذا برای جهت‌دار نمودن آموزش، تعیین میزان اثربخشی و تاثیر دوره‌های آموزشی بر توانمندسازی کارکنان یک ضرورت محسوب می‌شود. هدف

تحولات فزاینده در زمینه دانش تکنولوژی، نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف به وجود می‌آورد که تحصیلات رسمی و دانشگاهی به تنهایی پاسخ‌گو نبوده و در نتیجه، به انواع دیگر آموزش از جمله آموزش‌های ضمن خدمت نیاز است. آموزش ضمن خدمت در حقیقت دانش جدیدی را در سبد آموزش‌های قبلی دانش آموختگان قرار می‌دهد و آنان را به همراه پیشرفت علوم و فنون پیش می‌برد. لذا توسعه این آموزش‌ها در بهبود کارآمدی و کیفیت نظام خدمت رسانی، اثر مطلوبی به جا می‌گذارد [۲۲]. آموزش کارکنان می‌تواند در کسب تجربه و بهبود عملکرد افراد موثر باشد و همچنین می‌تواند با در برداشتن پیشرفت استراتژیک، تضمین کننده بقا و کمال در سازمان باشد [۲۳].

مسئولان واحدهای سازمانی ناگزیرند به موقعیت و موفقیت سازمان خود بیاورند و یکی از گزینه‌ها برای بالاتر بردن رشد علمی سازمان، حضور کارکنان در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت است سرپرستان معتقدند که در دوره‌های آموزشی ضمن خدمت می‌تواند قابلیت‌های دانشی و مهارتی و نگرشی مناسب را در کارکنان پرورش می‌دهد [۲۹، ۲۰].

طبق ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری در فصل نهم (توانمندسازی کارکنان)، سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاه‌های اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاه‌های اجرایی را به گونه‌ای طراحی کند 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، به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقای کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزش بر اساس مقررات مربوط در هر سال برخوردار گردند (قانون مدیریت خدمات کشوری، فصل نهم). هرگز نمی‌توان ادعا کرد که آموزش به خودی خود سودمند است، مگر از آموزش‌های ارائه شده ارزشیابی به عمل آید. همان‌طور که در بیشتر کتاب‌ها و مقاله‌های آموزشی و مدیریتی بیان شده است برای تعیین ارزش دوره‌های آموزشی مدل‌ها و الگوهای متعددی وجود دارد، که از مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل ارزشیابی کرک پاتریک اشاره کرد. این مدل به‌عنوان الگوی جامع و عملی برای بسیاری از موقعیت‌های آموزشی توصیف شده است و بسیاری از سازمان‌ها با تطبیق الگوی کرک پاتریک با موقعیت سازمانی که در آن مشغول به کار هستند، دوره‌های آموزشی خود را مورد ارزیابی قرار داده اند. در این پژوهش نیز از این الگو استفاده شده است. ارزشیابی به ما در تعیین میزان اثربخش بودن برنامه‌های آموزشی در ابعاد مختلف کمک زیادی می‌کند. حال این سؤال مطرح می‌شود که چگونه می‌توان پی برد به نتایج به دست آمده از اجرای دوره‌های آموزشی به اینکه در راستای تحقق اهداف مورد نظر بوده است؟ جواب این سؤال را بیش‌تر صاحب نظران به صراحت داده‌اند. "یک ارزشیابی جامع و کامل می‌تواند ما را از اثربخش بودن نتایج آموزش‌ها آگاه کند. ارزشیابی بازخوردی را ایجاد می‌کند که می‌توان با توجه به آن فهمید که آموزش‌های ارائه شده در رسیدن به اهداف مورد نظر اثربخش بوده است یا خیر؟ [۱۷].

طور موفقیت‌آمیز.

احساس خودمختاری: داشتن آزادی عمل در انتخاب روش و چگونگی انجام کار.

احساس مؤثر بودن: باور داشتن به توانایی تاثیرگذاری یا کنترل شخصی بر نتایج فعالیت‌ها.

احساس معنی‌دار بودن: ارزش قائل شدن برای اهداف شغلی براساس ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی.

احساس اعتماد: احساس امنیت کردن و باور کردن به اینکه با آن‌ها برخورد می‌شود [۱۰].

۳-۲- فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان‌ها

به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌های که عوامل تاثیرگذار 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. برای اجرای این عوامل از فنون و ابزارهای می‌توان استفاده کرد که در ذیل به چند نمونه از فنون خلق توانمندی در سازمان اشاره شده است: اجرای نظام پیشنهادها در سازمان - تشکیل دوایر کیفیتی - تشکیل گروه‌های کاری، از جمله وظایف مدیران تشکیل گروه‌های کاری توانمند است - ایجاد و بکارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره‌های زمانی مشخص - ایجاد امکانات انگیزشی - غنی‌سازی شغلی [۲].

تواناسازی ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره‌برداری از سرچشمه‌ی توانایی انسانی که از آن استفاده‌ی کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد. هرگاه سازمان‌ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، این نیروی بالقوه را بایستی مهار کرد و مورد استفاده قرار داد [۷].

۳-۳- راه‌کارهای عملی توانمندسازی کارکنان

راه‌کارهای عملی توانمندسازی کارکنان عبارتند از: ۱- آموزش ضمن خدمت ۲- سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات ۳- پرورش تجارب تسلط شخصی ۴- اعمال حمایت اجتماعی و عاطفی ۵- الگوسازی ۶- تحریکات احساسی ۷- بازخورد ۸- ایجاد اعتماد

یکی از راه‌کارهای عملی توانمندسازی کارکنان آموزش ضمن خدمت است. امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی موثر در جهت بهسازی و توانمندسازی کارکنان مورد تاکید سازمان‌های یادگیرنده و پویاست. آموزش ضمن خدمت با تامین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارا و موثر، منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خود ارزشی در کارکنان و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می‌گردد، که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان می‌باشد از طرفی آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی کارکنان منجر به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می‌گردد. چرا که هر کارمندی فردی از جامعه می‌باشد که در صورت توانمندسازی، جزئی از سرمایه‌های اجتماعی محسوب می‌گردد [۲].

نهایی آموزش کارکنان در هر سازمانی، کارایی و اثربخشی بیش‌تر و در نهایت بهره‌وری بهتر است. بنابراین بررسی و آگاهی از نتایج و بازده عملی آموزش‌های ارائه شده به کارکنان در قالب دوره‌های آموزشی ضمن خدمت در عمل، لازمه فرایند آموزش است و با این کار است که حلقه آموزشی تکمیل می‌شود. درحقیقت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از یک سو، آیین‌های فراهم می‌آورد تا مدیران و کارکنان تصویری روشن‌تر از چگونگی کم‌وکیف فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر، برنامه‌ریزان و کادر آموزشی را مجهز می‌سازد تا نسبت به جنبه‌های قوت و ضعف برنامه‌ها آگاهی پیدا کنند و از این راه به اثربخش کردن برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی نیروی انسانی یاری برسانند.

در این پژوهش در پی پاسخ به این سوال اساسی هستیم که "تاثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان استاندارد قزوین" چگونه است؟

۱- واکنش (رضایت‌مندی) به چه میزان در توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار بوده است؟

۲- یادگیری به چه میزان در توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار بوده است؟

۳- رفتار به چه میزان در توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار بوده است؟

۴- نتایج به چه میزان در توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار بوده است؟

۳-۴- مروری بر ادبیات پژوهش

۳-۴-۱- توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی فرایند 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. توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است. توانمندسازی، یعنی اینکه کارکنان بتوانند به خوبی وظایف شان را درک کنند، پیش از آنکه به آنان بگویی چه کار کنند [۱۲].

شرط لازم برای تحقق اهداف هر سازمانی، وجود نیروی انسانی ویژه و کارکنانی است که علاوه بر داشتن توانایی‌ها و مهارت‌های خاص، نسبت به شغل و سازمان خود تعهد داشته باشند و از انجام وظایف خود احساس رضایت کنند، بنابراین مدیران سازمان با کمک گرفتن از توانمندسازی نیروی انسانی، باعث می‌شوند که توان و انگیزه‌ی آن‌ها بالاتر رود و منجر به تولید بیش‌تر و کیفی‌تر شود و این مسیر، هم سازمان، کارکنان و هم مشتریان و در کل، جامعه و کشور را بهره‌ور و راضی می‌کند [۱۵].

همچنین شناسایی وضعیت ابعاد توانمندسازی می‌تواند تصویری روشن به منظور برنامه‌ریزی و جلوگیری از هدررفت منابع انسانی را در سطح مدیران عالی و تصمیم‌گیران ارائه کند [۳۱، ۱۸].

۳-۴-۱-۱ ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی

بر اساس تحقیقات صورت گرفته ابعاد توانمندی‌سازی را می‌توان در ۵ بعد: احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن)، داشتن حق انتخاب (خود مختاری) و اعتماد/مشارکت خلاصه نمود. که در زیر آمده است :

احساس شایستگی: اطمینان داشتن به توانایی خود در انجام وظایف به

موجود یا مسئولیت‌های احتمالی داشته باشند و شایستگی‌های لازم را برای ارتقای شغلی و تصدی مدارج بالاتر سازمانی، احراز کنند. ۴- آموزش بعد از خدمت: این نوع آموزش؛ به منظور آمادگی بیش‌تر کارکنان برای ورود به دوران بازنشستگی، ارائه می‌شود. این نوع آموزش در زمینه مهارت‌های درآمدزا، نحوه مواجهه با بازنشستگی، گذراندن اوقات بیکاری و در نهایت نحوه تامین سلامت فیزیکی و روانی بازنشستگی می‌باشد.

۳-۵ انواع آموزش‌های ضمن خدمت

۱- آموزش‌های بازآموزی: این نوع آموزش‌ها، جنبه یادآوری و تکرار دانسته‌ها را دارند. معمولاً از این آموزش‌ها در نظام‌های مختلف، استقبال چندانی نمی‌شود؛ زیرا باعث رشد و دانش افزایی نمی‌شود و توجه صرف به بازآموزی مطالب دارند. ۲- آموزش‌های تکمیلی یا جبرانی: بسیاری از کارکنان به دلیل اینکه تحت آموزش‌های پیش از خدمت قرار نگرفته‌اند یا تحت آموزش‌های کافی نبوده‌اند، نیازمند آموزش‌های جبرانی هستند. ۳- آموزش ارتقا دهنده: این نوع آموزش‌ها، درصدد آن هستند که کارکنان را در کوران جدیدترین اطلاعات و پیشرفته‌ترین دانش‌ها قرار دهند و به کارکنان کمک می‌کند تا مدارک عالی را در موضوعات و رشته‌های مختلف، دریافت نمایند. ۴- آموزش‌های ویژه: این نوع آموزش‌ها، فرصت‌های کارآموزی را در زمینه‌هایی بر عهده دارند که دوره‌های پیش از خدمت، به اندازه کافی آن‌ها را پوشش نداده‌اند [۱۳]. آموزش فرآیند کسب یا انتقال دانش، مهارت‌ها و توانمندی‌های مورد نیاز برای انجام یک فعالیت یا وظیفه ویژه است [۲۴].

۳-۶ ضرورت آموزش سازمانی

آموزش نیروی انسانی، نوعی سرمایه‌گذاری است که بازده آن، در شکوفایی و گسترش بهینه سازمان و همچنین در اعتلای فرهنگ عمومی جامعه، نقش مهمی را ایفا می‌کند. آموزش، اصل مهم در زندگی کاری هر سازمانی است و از آنجایی که مهم‌ترین بعد آن، پرورش و رشد مهارت‌ها و تخصص‌های کارکنان است، امروزه پایه‌ریزی و استمرار روند آموزش در سازمان‌ها، نقش بسزایی در تخصصی کردن و پیشرو بودن سازمان‌ها دارد. آموزش کارکنان، امری حیاتی و اجتناب‌ناپذیر است که باید به طور مستمر و همراه سایر فرایندهای مدیریت، مورد توجه قرار گیرد تا سایر فعالیت‌های مدیریت، مثمر ثمر واقع گردند [۱۳].

آموزش و توانمندی شغلی یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. بعد از نظام جذب، نظام بهسازی و به کارگیری مناسب منابع انسانی قرار دارد. در حقیقت آموزش از مهم‌ترین اقدامات و برنامه‌های هر سازمان بوده و نظام آموزشی تکمیل‌کننده نظام استخدامی به شمار می‌رود و باعث توانمندی و رشد نیروی انسانی موجود شده و موفقیت‌های آتی را تضمین می‌کند. آموزش و بهسازی باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیش‌تر انسان‌های شاغل در سازمان برای اجرای وظایف محوله شده و در نتیجه موجب نیل به هدف‌های سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیش‌تر می‌شود [۳۲].

آموزش در واقع یکی از راه‌های اصولی و منطقی هدایت تلاش‌های کارکنان در سازمان است و باعث به کارگیری استعدادهای نهفته، به کاراندازی قدرت تخیل و به وجود آوردن حس انعطاف‌پذیری فکری لازم در کارکنان خواهد شد. آموزش و تربیت نیروی انسانی می‌تواند کشور را برای رسیدن به خودکفایی، یاری دهد [۱۳].

هدف نهایی آموزش کارکنان کارایی و اثربخشی بیش‌تر و بهتر است. بنابراین بررسی و آگاهی از نتایج و بازده آموزش لازمه فرآیند آموزش است و با این کار حلقه آموزشی تکمیل می‌شود. درحقیقت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از یک سو، آینه‌ای فراهم می‌آورد تا مدیران سازمان تصویری روشن‌تر از چگونگی کم‌وکیف فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر، برنامه‌ریزان و کادر آموزشی سازمان را مجهز می‌کند تا نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آگاهی پیدا کنند و از این راه به اثربخش کردن برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی نیروی انسانی یاری برسانند این‌نوع آموزش‌ها عمدتاً در سه محور اساسی توسعه دانش، بهبود مهارت‌ها و ایجاد یا تغییر نگرش‌ها ارائه می‌شود [۲۱]. آموزش ضمن خدمت کارکنان به صورت یکی از این روش‌ها انجام می‌پذیرد:

۱- آموزش ضمن خدمت در محل کار : کارآموزی، کارورزی، آموزش خصوصی، آموزشی نوبتی، کلاس‌های مربی‌گری، گردش شغلی، سیستم دستیاری.

۲- آموزش ضمن خدمت خارج از محل کار: شرکت در کنفرانس‌های علمی، آموزش در محیط‌های شبیه‌سازی شده، انجام مطالعات اختصاصی، شرکت در برنامه‌های سخنرانی، شرکت در سمینارهای شغلی، استفاده از بسته‌های آموزشی پارانه‌ای [۲].

۳-۴ انواع آموزش‌های سازمانی

آموزش باید در مراحل مختلف شغلی کارکنان، متفاوت باشد؛ از این رو چهار نوع آموزش برای کارکنان در مراحل متفاوت شغلی، پیشنهاد شده است: ۱- آموزش قبل از خدمت: آموزشی که فرد قبل از پیوستن به سازمان، به آن نیاز دارد تا بتواند توانایی‌های لازم را برای احراز شغل، کسب کند. این نوع آموزش، برای رفع مسائل و مشکلات خاص سازمانی، صورت نمی‌گیرد، بلکه هدف عمده آن، تربیت نیروی انسانی برای نهاد یا سازمان ویژه است. ۲- آموزش بدو خدمت: آموزشی است که جهت توجیه کارکنان جدید و آشنا ساختن آنان با روند فعالیت‌های سازمان و تشکیلات آن، وظایف محوله و قوانین و مقررات مربوط به امور گوناگون سازمان می‌باشد. این آموزش به کارکنان جدید، کمک می‌کند تا با اهداف، انتظارات سازمان و گروه کاری خود، آشنا شوند و ضمن انطباق با شرایط و اهداف سازمان، به افرادی موثر در گروه کاری، مبدل شوند. ۳- آموزش ضمن خدمت: آموزشی است که در صحنه واقعی کار و همزمان با انجام داد وظایف شغلی به کارکنان، ارائه می‌شود. این نوع آموزش به افراد کمک می‌کند تا براساس انتظارات سازمانی، اخلاقی، اجتماعی و با توجه به مسائل فردی و سازمانی، رفتارهای مناسبی را از خود نشان دهند؛ به ویژه از طریق کسب معلومات و مهارت‌های لازم و تلفیق آن‌ها با تجارب شغلی، کارایی بیش‌تری را برای انجام وظایف

۳-۶-۱ دلایل عمده در تعیین اثر بخشی دوره های آموزشی

کرک پاتریک یک دانشمند برجسته آموزش دلایل اصلی ارزیابی آموزش های ضمن خدمت را چنین بیان می کند:

(۱) توجیه دلایل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالت های سازمان.

(۲) اتخاذ تصمیم لازم در خصوص تداوم یا عدم تداوم یک برنامه آموزشی.

(۳) اخذ اطلاعات در مورد اینکه چطور می توان برنامه های آموزشی را در آینده بهبود داد.

یک جمله قدیمی در بین بزرگان امر آموزش وجود دارد: هر وقت در یک سازمانی بخواهند تعدیل نیرو انجام دهند و سازمان سیاست کوچک سازی را در پیش گرفته باشد، ابتدا به دنبال واحدهایی می رود که با حذف آنها کمترین ضرر ممکن به سازمان برسد. مثلاً در بخش مدیریت منابع انسانی، واحدهایی همچون اداره امور کارکنان، حقوق و دستمزد، روابط عمومی و واحد آموزش وجود دارد. در برخی از سازمان ها مدیر ارشد ممکن است چنین فکر کند که همه آن ها به جز واحد آموزش برای سازمان ضروری هستند. حال در چنین زمانی است که میزان اثر بخشی واحد آموزش مورد توجه واقع می شود [۲۵]

۳-۷ آموزش و توانمندسازی

آموزش کارکنان، توسعه و رشد حرفه ای آنان جزء اساسی برنامه های توانمندسازی است. در این رابطه بلانچارد و همکارانش می نویسند: در فرهنگ توانمندسازی، افراد باید مسئولیت پذیر باشند. به همین سبب آموزش باید جزء جدایی ناپذیر فرآیندهای توانمندسازی باشد. اگر قصد داریم واقعاً کارکنان را توانمند کنیم، نتیجه آموزش باید کسب مهارت های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، در جریان و در بعد از آموزش است. اگر قرار است افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت در کلاس و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاس ها حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن تغییر است. اگر آموزش مختم به فراگیری و تحول نباشد، هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد [۳].

تحقیقات متعددی در داخل و خارج از کشور در حوزه ی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان به عمل آمده است که در اینجا برخی از آن ها را به اختصار ذکر می کنیم.

رضایی در سال ۲۰۱۱ در پژوهشی با عنوان ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی اقدام پژوهی معلمان دوره ابتدایی شهر قم با استفاده از الگوی کرک پاتریک، نتایج بدست آمده را چنین گزارش می دهد: «معلمان واکنش مطلوبی نسبت به دوره های آموزشی داشته اند و توانسته اند میزان یادگیری و دانش معلمان را ارتقاء دهد و دوره های آموزشی در رفتار معلمان و سطح نتایج اثربخش بوده است [۲۸].

حیدری نژاد و همکاران در سال ۱۳۹۱ پژوهشی با عنوان بررسی تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که به طور کلی بین دوره های آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. همچنین

بین دیدگاه زنان و مردان در مورد میزان افزایش توانمندسازی بر اثر دوره های آموزش ضمن خدمت تفاوت معناداری مشاهده شد که این میزان در میان دبیران زن بیش تر از دبیران مرد بود. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد از میان دوره های مختلف آموزش ضمن خدمت، دوره های تخصصی پیش بینی شده قوی تر برای توانمندسازی دبیران تربیت بدنی می باشد [۵]. اسلامی و همکاران در سال ۱۳۹۰ پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد انجام داده اند. نتایج نشان داد، از نظر کارکنان، آموزش های ضمن خدمت در توسعه ابعاد توانمندسازی کارکنان نقش دارد [۱].

معنی نژاد و صارمی در سال ۱۳۹۳ تحقیق با عنوان "بررسی رابطه بین اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت با عوامل توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد قوچان" انجام داده اند. نتایج حاکی از معنادار بودن رابطه میان اجرای آموزش ضمن خدمت و توانمندی کارکنان بوده است. یعنی هر چه اجرای این آموزش ها مناسب تر باشد تاثیر آن بر توانمندی کارکنان بیش تر می شود [۱۴].

ظهرایی و همکاران در سال ۱۳۹۱ عنوان کردند بین آموزش های ضمن خدمت و عملکرد معلمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین، بین آموزش های ضمن خدمت و خرده های مقیاس های کارآیی، آشنایی با وظایف، همکاری گروهی، به روز بودن و رضایت شغلی رابطه مثبت و معناداری دیده شد [۹].

آزاده کردزنگنه و همکاران در سال ۱۳۹۲ تحقیقی با عنوان بررسی اثربخشی دوره های آموزشی ICDL بر توانمندی های دانشی، نگرشی و مهارتی کارکنان سازمان آب و برق استان خوزستان انجام داده اند. بعد از تحلیل نتایج مشخص شد تأثیر دوره های آموزشی ICDL بر توانمندی های دانشی، مهارتی و نگرشی، ضعیف و پایین تر از استاندارد تعیین شده است، که نشان دهنده ی ضعف در نظام آموزشی سازمان است [۱۱]. شهرآئینی در سال ۱۳۹۰ در تحقیق خود عنوان کرد مدیران مدارس عملکرد دوره های آموزش ضمن خدمت برگزار شده را به لحاظ مولفه های افزایش دانش، رضایت شغلی، استفاده بهینه از امکانات، مشارکت، تغییر رفتار شغلی را نسبتاً مطلوب ارزیابی کرده و معلمان تربیت بدنی با درصدی پایین تر از مدیران عملکرد دوره های آموزشی ضمن خدمت را نسبتاً مطلوب ارزیابی کرده اند [۷].

سعید صفایی موحد و همکاران در سال ۱۳۹۲ پژوهشی با عنوان بررسی اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت مجازی و نقش آن در ارتقای عملکرد حرفه های دبیران انجام داده اند. نتایج نشان داد که از دیدگاه دبیران دبیرستان های شهرستان پناه دوره های آموزش ضمن خدمت مجازی در ارتقای عملکرد حرفه ای آن ها با احتمال ۹۵ درصد بیش تر از سطح متوسط بوده و لذا اثربخش بوده است [۸].

محمد رضا سرمستی در سال ۱۳۹۳ تحقیقی انجام داد به عنوان "بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان بندر و دریانوردی و منطقه ویژه اقتصادی امیرآباد بهشهر"، نتایج این تحقیق نشان می دهد که آموزش های ضمن خدمت بر (شایستگی، استقلال،

دیگر همکاران خود پیشنهاد خواهند نمود. مسئولیت آموزش، یاد دادن و تغییر اگر در خاتمه آموزش، فراگیری و تحول صورت نگیرد، هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد. بنابراین اگر قرار است افراد، توانمند صاحب اختیار شوند، و بتواند کارهای خود را به نحو احسن در راستای رسیدن به اهداف سازمان انجام دهند باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت یا سازمان در کلاس و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاسها حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن و تغییر است [۱۶].

یافته‌های علمی و سوابق تجربی نشان می‌دهد که الگوی کرک پاتریک از جامعیت و قابلیت بیشتری نسبت به سایر الگوها در زمینه اثربخشی آموزش ضمن خدمت برخوردار می‌باشد. لذا با توجه به مباحث مطروحه و سوابق تجربی در این تحقیق چهارچوب نظری بر اساس الگوی کرک پاتریک و الگوی اسپریتزر در ارتباط با توانمندسازی کارکنان در نظر گرفته شده است و فرضیه‌های تحقیق هم بر همین اساس به شرح زیر تنظیم شده است.

۴- فرضیه‌های پژوهش

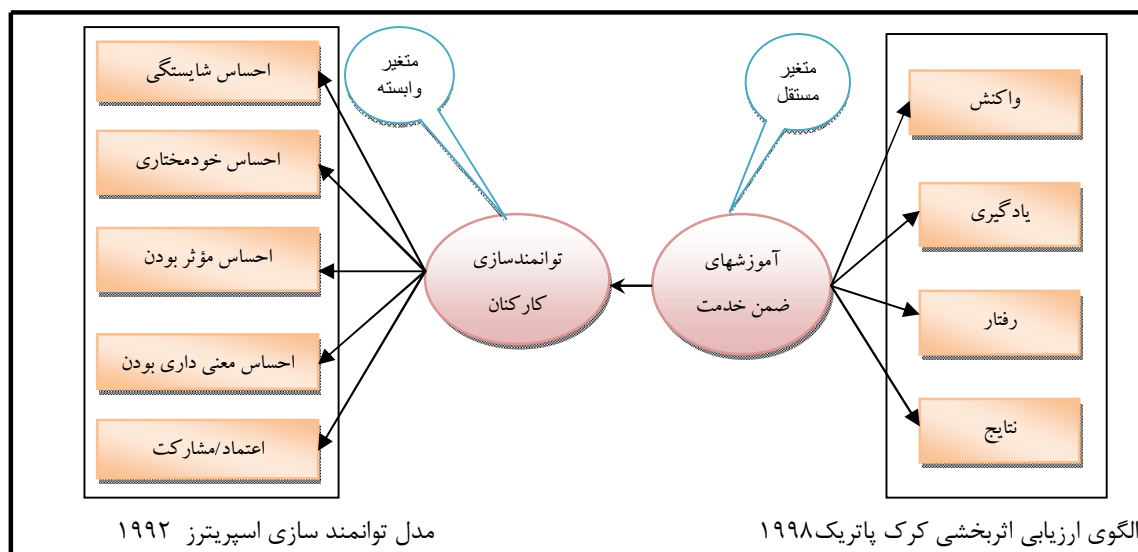
فرضیه اصلی: آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان استاندارد قزوین تاثیرگذار است.
فرضیه‌های فرعی:

- ۱- واکنش (رضایتمندی فراگیران) ناشی از آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.
- ۲- یادگیری ناشی از آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.
- ۳- تغییر رفتار کارکنان ناشی از آموزش ضمن خدمت در صحنه عمل بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.
- ۴- نتایج بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.

معنی‌دار بودن شغل، احساس امنیت، اثرگذاری) توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد و رتبه هر یک از مولفه‌ها بر توانمندسازی کارکنان به ترتیب احساس امنیت، شایستگی، معنی‌دار بودن شغل، استقلال و اثرگذاری می‌باشد [۶].

لیپین در سال ۲۰۰۱ با بررسی آموزش‌های ایمنی و بهداشت مبتنی بر رویکرد توانمندسازی کارکنان بیان داشته است که مشارکت‌کنندگان در این پژوهش معتقدند آموزش‌های ضمن خدمت موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت کارکنان و مکان‌کاری می‌شود و همین عوامل موجب افزایش توانمندی افراد در انجام وظایفشان می‌گردد. از نظر وی، دو عامل کلیدی در این موفقیت سهم داشته است؛ یکی حمایت مدیر از توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ایمنی و بهداشت و دیگری استقبال کارکنان از این آموزش‌ها [۲۷].

چوی در سال ۲۰۱۰ تحقیقی را با عنوان تاثیر برگزاری تحقیقات کاربردی مشارکتی بر برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان انجام داد، نتایج نشان داد، اجرای این دوره‌ها در برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان، تاثیر بسزایی در ساختار دانش معلمان دارد و به شیوه‌های مفید تدریس عملی آن‌ها کمک می‌کند و اعتماد به نفس آنها را در تدریس افزایش می‌دهد [۱۹]. لاسچینگر و فای گان در سال ۲۰۰۵ در تحقیقی کاربرد توانمندسازی در ایجاد (حسن اعتماد و احترام در میان‌کاری را بررسی کرد و نتیجه گرفت بین توانمندسازی و رفتار عادلانه رابطه وجود دارد و توانمندسازی باید از طریق رفتارهای عادلانه و منصف بودن در کارها صورت پذیرد [۲۶]. اندرسون و باروین در سال ۲۰۰۶ در پژوهشی که در دانشگاه کاترپیلار انجام دادند، به ارزیابی اثربخشی از کارگاه آموزشی رهبری پرداختند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که در سطح اول ارزشیابی، یعنی واکنش، شرکت‌کنندگان نسبت به کارگاه آموزشی، در مجموع رضایت مطلوبی داشته‌اند (۸۷ درصد) و کم‌ترین میزان رضایت مربوط به محتوای کارگاه آموزشی (۷۹ درصد) بوده است. ۹۶ درصد از شرکت‌کنندگان نیز بیان داشته‌اند که حضور در این کارگاه آموزشی را به



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

۵- روش شناسی

با توجه به داده‌های جداول همبستگی (۲و۱) مشخص می‌گردد ارتباط معنی‌داری میان متغیر مستقل آموزش‌های ضمن خدمت فراگیران و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد. ضریب پیرسون ۰/۷۰۷ بوده و ضریب تعیین نیز ۰/۵۰ می‌باشد که نشان می‌دهد ۵۰٪ تغییرات در توانمندسازی توسط متغیر آموزش‌های ضمن خدمت فراگیران قابل تبیین می‌باشد. همچنین مشخص می‌شود که میزان تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی به صورت مثبت و مستقیم می‌باشد.

۷-آزمون فرضیه‌های فرعی:

فرضیه فرعی اول: واکنش (رضایت‌مندی) بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.

جدول (۳): داده‌های مولفه‌ی رضایت‌مندی فراگیران

نمونه	میانگین	خطای معیار	انحراف معیار	واریانس	مینیم	ماکزیم
۹۲	۳/۳۷۶۲	۰/۰۶۹۵۳	۰/۶۶۶۹۵	۰/۴۴۵	۲/۰۰	۴/۶۰

جدول (۴): ضریب همبستگی مولفه رضایت‌مندی با متغیر

توانمندسازی

فراگیران	رضایت‌مندی	توانمندسازی
همبستگی پیرسون	۱	۰/۵۷۳**
رضایت‌مندی	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰
نمونه آماری	۹۲	۹۲
همبستگی پیرسون	۰/۵۷۳**	۱
توانمندسازی	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰
نمونه آماری	۹۲	۹۲

این همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. **

جدول (۵): ضریب همبستگی مولفه‌ی رضایت‌مندی

ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی تعدیل‌شده	خطای معیار تخمین
۰/۵۷۳	۰/۳۲۸	۰/۳۲۱	۰/۷۳۵۰۷

با توجه به داده‌های جداول ضریب همبستگی (۳،۴،۵) مشخص می‌گردد ارتباط معنی‌داری میان متغیر مستقل رضایت‌مندی و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد. ضریب پیرسون ۰/۵۷۳ بوده و ضریب تعیین نیز ۰/۳۳ می‌باشد که نشان می‌دهد ۳۳٪ تغییرات در توانمندسازی توسط متغیر رضایت‌مندی قابل تبیین می‌باشد. همچنین

جامعه آماری در این تحقیق عبارت است از کارکنان ستادی استانداری قزوین که در سال ۱۳۹۲ دوره آموزش ضمن خدمت را طی کرده‌اند. حجم نمونه جامعه آماری براساس جدول مورگان از ۱۲۰ نفر و از روش نمونه‌گیری، تصادفی استفاده شده است. برای تجزیه تحلیل داده‌های توصیفی از فراوانی، میانگین، واریانس و انحراف معیار استفاده شده است و برای تجزیه و تحلیل آمار استنباطی ابتدا با آزمون کولموگروف - اسمیرنوف وضعیت نرمال بودن داده‌های تحقیق مورد آزمون قرار گرفته و سپس برای تعیین میزان تاثیر متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته از طریق آزمون‌های آماری T، آزمون انووا، آزمون اچ‌اس‌دی، و ضریب همبستگی پیرسون تجزیه و تحلیل اطلاعات انجام گرفته است. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه ساختارمند توانمندسازی کارکنان و برای آموزش ضمن خدمت از پرسش‌نامه محقق ساخته استفاده شده است. برای روایی پرسش‌نامه از نظرات کارشناسان و اساتید استفاده شده است. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه‌های تحقیق، از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. که نتایج آن عبارت است از: پایایی پرسش‌نامه آموزش ضمن خدمت برابر است با ۰/۸۴ و پایایی پرسش‌نامه توانمندسازی ۰/۸۸ بدست آمده است. آلفای بدست آمده حاکی از پایایی بالای پرسش‌نامه‌ها می‌باشد.

۶- یافته‌های پژوهش

فرضیه اصلی: آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان استانداری قزوین تاثیرگذار است.

جدول (۱): ضریب همبستگی

فراگیران	توانمندی	آموزش ضمن خدمت
همبستگی پیرسون	۱	۰/۷۰۷**
توانمندی	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰
نمونه آماری	۹۲	۹۲
همبستگی پیرسون	۰/۷۰۷**	۱
آموزش‌های ضمن خدمت	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰
نمونه آماری	۹۲	۹۲

این همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنی‌دار است. **

جدول (۲): سایر مقادیر ضریب همبستگی فراگیران

ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی تعدیل‌شده	خطای معیار تخمین
۰/۷۰۷	۰/۵۰۰	۰/۴۹۴	۰/۶۳۴۵۶

جدول (۹): داده‌های مولفه‌ی رفتار

نمونه	میانگین	خطای معیار میانگین	انحراف معیار	واریانس	مینیم	ماکزیم
۹۲	۳/۳۶۰۴	۰/۰۸۵۰۰	۰/۸۱۵۲۶	۰/۶۶۵	۱/۰۰	۴/۳۶

ضریب همبستگی نشان می‌دهد که رضایت‌مندی بر توانمندسازی به صورت مستقیم تاثیرگذار می‌باشد. بدین معنی که هر چه واکنش یا رضایت‌مندی فراگیران از دوره آموزشی مثبت باشد، بر توانمندی کارکنان اثرگذارتر است.

فرضیه فرعی دوم: یادگیری بر توانمندسازی کارکنان اثرگذار است.

جدول (۶): داده‌های مولفه‌ی یادگیری

نمونه	میانگین	خطای معیار میانگین	انحراف معیار	واریانس	مینیم	ماکزیم
۹۲	۳/۵۰۷۵	۰/۰۸۲۴۷	۰/۷۹۱۰۲	۰/۶۲۶	۱/۱۳	۴/۷۵

جدول (۱۰): ضریب همبستگی مولفه رفتار با متغیر توانمندسازی

فراگیران	توانمندسازی	رفتار
همبستگی پیرسون	۱	۰/۶۳۷
توانمندسازی	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰
نمونه آماری	۹۲	۹۲
همبستگی پیرسون	۰/۶۳۷	۱
رفتار	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰
نمونه آماری	۹۲	۹۲

جدول (۷): ضریب همبستگی مولفه یادگیری با متغیر توانمندسازی

فراگیران	توانمندسازی	یادگیری
همبستگی پیرسون	۱	۰/۵۳۴
توانمندسازی	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰
نمونه آماری	۹۲	۹۲
همبستگی پیرسون	۰/۵۳۴	۱
یادگیری	Sig. (2-tailed)	۰/۰۰۰
نمونه آماری	۹۲	۹۲

جدول (۱۱): ضریب همبستگی مولفه‌ی رفتار

ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	خطای معیار تخمین
۰/۶۳۷	۰/۴۰۶	۰/۶۹۱۲۶
مجذور ضریب همبستگی	تعدیل شده	۰/۴۰۰

با توجه به داده‌های جداول همبستگی (۹، ۱۰، ۱۱) مشخص می‌گردد ارتباط معنی‌داری میان متغیر مستقل رفتار و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد. ضریب پیرسون ۰/۶۳۷ بوده و ضریب تعیین نیز ۰/۴۱ می‌باشد که نشان می‌دهد ۴۱٪ تغییرات در توانمندسازی توسط متغیر رفتار قابل تبیین می‌باشد و همچنین ضریب همبستگی نشان می‌دهد که رفتار بر توانمندسازی به صورت مستقیم اثرگذار می‌باشد. این یافته‌ها حاکی از آن است که هر چه تغییر رفتار بیش‌تری پس از دوره‌ی آموزشی از جانب فراگیران در حین عمل و صحنه کار صورت گیرد، توانمندسازی و توانمندی کارکنان نیز افزایش خواهد یافت.

فرضیه فرعی چهارم: نتایج بر توانمندسازی کارکنان اثرگذار است.

جدول (۱۲): داده‌های مولفه‌ی نتایج

نمونه	میانگین	خطای معیار میانگین	انحراف معیار	واریانس	مینیم	ماکزیم
۹۲	۳/۵۴۸۰	۰/۰۸۳۵۵	۰/۸۰۱۳۷	۰/۶۴۲	۱/۳۰	۴/۶۵

جدول (۸): ضریب همبستگی مولفه‌ی یادگیری

ضریب همبستگی	مجذور ضریب همبستگی	خطای معیار تخمین
۰/۵۳۴	۰/۲۸۵	۰/۷۵۸۳۶
مجذور ضریب همبستگی	تعدیل شده	۰/۲۷۷

با توجه به داده‌های جداول ضریب همبستگی (۶، ۷، ۸) مشخص می‌گردد ارتباط معنی‌داری میان متغیر مستقل یادگیری و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد. ضریب پیرسون ۰/۵۳۴ بوده و ضریب تعیین نیز ۰/۲۹ می‌باشد که نشان می‌دهد ۲۹٪ تغییرات در توانمندسازی توسط متغیر یادگیری تبیین می‌باشد. و همچنین ضریب همبستگی نشان می‌دهد که یادگیری بر توانمندسازی به صورت مستقیم اثرگذار می‌باشد. بدین معنی که هر چه یادگیری حاصل از دوره‌ی آموزشی بیش‌تر باشد بر توانمندی کارکنان اثرگذارتر خواهد بود. فرضیه فرعی سوم: رفتار بر توانمندسازی کارکنان اثرگذار است

جدول (۱۳): ضریب همبستگی مولفه نتایج با متغیر توانمندسازی

فراگیران	توانمندسازی	نتایج
همبستگی پیرسون توانمندسازی Sig. (2-tailed) نمونه آماری	۱	۰/۷۲۷
		۰/۰۰۰
	۹۲	۹۲
نتایج همبستگی پیرسون Sig. (2-tailed) نمونه آماری	۰/۷۲۷	۱
	۰/۰۰۰	
	۹۲	۹۲

جدول (۱۴): ضریب همبستگی مولفه نتایج

ضریب همبستگی	مجدور ضریب همبستگی	مجدور ضریب همبستگی تعدیل شده	خطای معیار تخمین
۰/۷۲۷	۰/۵۲۹	۰/۵۲۴	۰/۶۱۵۷۲

با توجه به داده‌های جداول همبستگی (۱۲، ۱۳، ۱۴) مشخص می‌گردد ارتباط معنی‌داری میان متغیر مستقل نتایج و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد. ضریب پیرسون ۰/۷۲۷ بوده و ضریب تعیین نیز ۰/۵۳ می‌باشد که نشان می‌دهد ۵۳٪ تغییرات در توانمندسازی توسط متغیر رفتار قابل تبیین می‌باشد و همچنین ضریب همبستگی نشان می‌دهد که نتایج بر توانمندسازی به صورت مستقیم اثرگذار می‌باشد. این یافته‌ها بدین معنی است که افزایش اثربخشی دوره‌ها در سطح نتایج باعث می‌شود که توانمندی کارکنانی که دوره آموزشی را طی کرده‌اند نیز افزایش یابد.

۸- نتیجه‌گیری

نتایج کلی تحقیق حاضر با تحقیقات بسیاری که در گذشته صورت پذیرفته همسو می‌باشد. برخی از این پژوهش‌های که در این راستا انجام شده است عبارت است از: ویووشرت در سال ۱۹۹۶، رینه‌ه‌توشرت در سال ۱۹۹۹، فوکس در سال ۱۹۹۸، لامپرز در سال ۲۰۰۴، لسچینگر و فاینگان در سال ۲۰۰۵، همخوانی دارد. همه‌ی این پژوهش‌گران در بررسی‌های خود به این نتیجه دست یافته‌اند که آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است. نتایج پژوهش حاضر با نتایج تحقیق سیری در سال ۱۳۸۰، ناطقیان در سال ۱۳۸۵ همسو می‌باشد چنانچه سیری در بررسی تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت در افزایش کارایی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی و ناطقیان نیز در بررسی اثربخشی دوره‌های کوتاه‌مدت ضمن خدمت بر توانایی، دانایی و نگرش معلمان شهرستان سبزوار دریافتند که کارکنانی که آموزش‌های ضمن خدمت را گذرانیده‌اند در افزایش کارایی، داشتن رضایت شغلی، برقراری ارتباطات انسانی و توانمندی شغلی، توانایی در ایجاد و تفسیر خلاقیت و نوآوری موفقیت بیشتری داشته‌اند. همچنین بین کارایی،

رضایت شغلی و مهارت‌های معلمان و دوره‌های آموزش ضمن خدمت رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پاسخ به سوالات پژوهش بر اساس نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه اصلی: آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان استانداری قزوین تاثیرگذار است.

سطح معنی‌داری بین آموزش ضمن خدمت فراگیران و توانمندسازی وجود دارد. می‌توان استنباط کرد که آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان استانداری قزوین تاثیرگذار بوده و اثرگذاری این آموزش‌ها بیش‌تر و مفیدتر ارزیابی می‌شود.

فرضیه فرعی اول: واکنش (رضایت‌مندی فراگیران) بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.

در این فرضیه سطح معنی‌داری میان متغیر مستقل رضایت‌مندی و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد. نتایج تحلیل استنباطی برای مولفه رضایت‌مندی در آموزش‌های ضمن خدمت نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان میزان تاثیر مولفه رضایت‌مندی بر توانمندسازی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط (تاحدودی) و تاثیرگذار ارزیابی نموده‌اند.

فرضیه فرعی دوم: مولفه یادگیری بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.

در این فرضیه سطح معنی‌داری میان متغیر مستقل یادگیری و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد و همچنین ضریب همبستگی نشان می‌دهد که یادگیری بر توانمندسازی به صورت مستقیم تاثیرگذار می‌باشد. نتایج تحلیل استنباطی برای مولفه یادگیری در آموزش‌های ضمن خدمت نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان میزان تاثیر مولفه یادگیری بر توانمندسازی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند.

فرضیه فرعی سوم: مولفه رفتار بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.

در این فرضیه سطح معنی‌داری میان متغیر مستقل رفتار و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد و همچنین ضریب همبستگی نشان می‌دهد که رفتار بر توانمندسازی به صورت مستقیم تاثیرگذار می‌باشد. نتایج تحلیل استنباطی برای مولفه رفتار در آموزش‌های ضمن خدمت نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان میزان تاثیر مولفه رفتار بر توانمندسازی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند.

فرضیه فرعی چهارم: مولفه نتایج بر توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار است.

در این فرضیه سطح معنی‌داری میان متغیر مستقل نتایج و متغیر وابسته توانمندسازی وجود دارد و همچنین ضریب همبستگی نشان می‌دهد که نتایج بر توانمندسازی به صورت مستقیم تاثیرگذار می‌باشد. نتایج تحلیل استنباطی برای مولفه نتایج در آموزش‌های ضمن خدمت نشان می‌دهد که پاسخ‌گویان میزان تاثیر مولفه نتایج بر توانمندسازی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند.

در این تحقیق هدف بررسی میزان تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی منابع انسانی در کارکنان استانداری قزوین مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است که این هدف در قالب چهار مولفه رضایت‌مندی، یادگیری، رفتار و نتایج متغیر آموزش ضمن خدمت مورد بررسی قرار

گرفته است. به طور کلی از این تحقیق می‌توان چنین نتیجه گرفت که توانمندی‌های شغلی کارکنان استانداری قزوین از طریق آموزش‌های ضمن خدمت نسبتاً تقویت شده است و آموزش‌های ضمن خدمت در افزایش توانمندی‌های کارکنان استانداری قزوین تاثیر مثبت و مستقیمی گذاشته است. اما آنچه که باید بر آن تاکید شود، میزان تاثیرگذاری مولفه‌های آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندی فراگیران است که این اثربخشی در سطح متوسط و پایین‌تر از آن قرار دارد. با توجه به نتایج به دست آمده از هر کدام از مولفه‌ها می‌توان استنباط کرد از نقطه نظرات فراگیران تاثیرگذاری مولفه‌ی نتایج بر توانمندسازی کارکنان استانداری قزوین بیش‌تر از سایر مولفه‌ها می‌باشد و آن را موثرتر بر میزان توانمندسازی خود ارزیابی نموده‌اند. و نتایج بدست آمده از داده‌ها در مورد فرضیه‌های اصلی و فرعی این تحقیق به شرح ذیل می‌باشد:

نتایج حاصله حاکی از آن است که فراگیران اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت و تاثیر آن بر توانمندسازی را مثبت ارزیابی کرده‌اند. از دیدگاه فراگیران ۵۰ درصد تغییرات در توانمندسازی تحت تاثیر متغیر آموزش ضمن خدمت می‌باشد. نتایج بدست آمده در این پژوهش برای مولفه‌ی رضایت‌مندی از متغیر آموزش‌های ضمن خدمت نشان می‌دهد که فراگیران میزان تاثیر مولفه رضایت‌مندی بر توانمندسازی کارکنان را پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی نموده‌اند بطوریکه ۳۳٪ تغییرات در توانمندسازی توسط مولفه‌ی رضایت‌مندی قابل تبیین می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد که میزان تاثیر مولفه‌ی یادگیری بر توانمندسازی کارکنان را پایین‌تر از حد متوسط و به صورت مستقیم ارزیابی نموده‌اند. نتایج نشان داد که میزان تاثیر مولفه‌ی رفتار بر توانمندسازی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط و به صورت مستقیم بوده است و میزان تاثیر مولفه‌ی نتایج بر توانمندسازی کارکنان پایین‌تر از حد متوسط و به صورت مستقیم ارزیابی شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که، از نظر فراگیران، آموزش‌های ضمن خدمت در توسعه ابعاد توانمندسازی کارکنان تاثیرگذار بوده و به طور کلی نتایج این پژوهش بیان‌گر آن است که آموزش‌های ضمن خدمت موجب افزایش و ارتقای توانمندی کارکنان استانداری قزوین نسبت به شغل و سازمان خود شده است. اما به نظر می‌رسد در برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان سازمان باید مواردی را جهت اصلاح و اجرای دوره‌ها در نظر گرفته شود زیرا اثربخشی این دوره‌ها در این تحقیق پایین‌تر از حد متوسط ارزیابی شده است با توجه به زمان و هزینه‌هایی که صرف اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت صورت می‌پذیرد باید میزان اثربخشی این دوره‌ها افزایش پیدا کند تا جهت رسیدن به اهداف و برنامه‌های پیش روی سازمان، کارمندان بتوانند آنچه که مدیران از آنان انتظار دارند را برآورده کنند و مطابق با اهداف سازمان عملکرد بهینه‌ای داشته باشند.

با توجه به نتایج به دست آمده توصیه‌های اجرایی برای دست اندرکاران، مدیران و برنامه‌ریزان آموزشی پیشنهاد می‌گردد:

- آنچه که از نتایج این تحقیق برآمده است آن است که خواسته‌ها و نیازهای افراد در موقعیت‌های شغلی متفاوت است؛ لذا پیشنهاد می‌شود در برگزاری دوره‌های آموزشی توجه به نیازهای انگیزشی

متفاوت کارکنان و تلاش در جهت پاسخ‌گویی به نیازهای آنان صورت پذیرد. این دوره‌ها متناسب با نیازهای شغلی افراد برگزار گردد.

- یافته‌های این پژوهش حاکی از آن است که توانایی‌ها و یادگیری فراگیران در یک سطح نمی‌باشد لذا پیشنهاد می‌شود که از پیش‌آزمون و پس‌آزمون جهت سنجش توانایی فراگیر در قبل و بعد از دوره‌ی آموزشی استفاده شود.

- نتایج نشان داد که فراگیران رضایت کم‌تری از مربیان آموزشی داشته‌اند لذا پیشنهاد می‌شود برنامه‌ریزان و متولیان امر آموزش نسبت به گزینش و به کارگیری مربیان با عنایت به ویژگی‌های اصلی، تخصص، توانایی در برقراری ارتباط با فراگیران و متخصص و آشنایی مناسب با سازمان دقت لازم به عمل آورند.

- نتایج بدست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد برای افزایش سطح اثربخشی آموزش‌های ضمن خدمت فراگیران لازم است طراحی و تدوین دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان متناسب با سطح تحصیلات و رشته تحصیلی افراد صورت پذیرد و متأسفانه عدم توجه به این امر موجب ناکارآمدی برخی از دوره‌های آموزشی گردیده لذا توجه به این نکته امری ضروری است. نظر به اینکه آموزش موجب افزایش بهره‌وری کارکنان می‌گردد لذا مدیران می‌بایست هزینه‌های آموزش را به‌عنوان سرمایه‌گذاری سازمان تلقی نمایند.

- نتایج تحقیق نشان داد که کارمندان از برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت به شکل تئوری رضایت کافی نداشته‌اند لذا پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی بصورت کارگاهی برگزار گردد تا امکان تبادل اطلاعات بین فراگیران و استادان بیش‌تر مهیا گردیده و کاربردی‌تر باشد.

- آنچه که از نتایج این تحقیق بدست آمده است گذشت زمان پیشرفت علم و تکنولوژی را به همراه دارد که مستلزم آن است در برخی از دوره‌های تخصصی، دوره‌هایی که در گذشته اجرا شده است مجدداً کارکنان تحت بازآموزی نیز قرار گیرند.

- نتایج نشان داد که برای تحقق برنامه‌ها و اهداف سازمان دوره‌های آموزشی تدوین شده می‌بایست در راستای تحقق اهداف سازمان تعریف گردد و فراگیران را در این راستا سوق دهند. هدف‌های آموزشی باید به گونه‌ای تدوین شوند که با نیازهای فراگیران منطبق باشد، لازمه آن کار، شناسایی نقاط قوت و ضعف و اجرای نیازسنجی از کارکنان می‌باشد.

- از نتایج تحقیق حاضر می‌توان استنباط کرد که یکی از مهم‌ترین عوامل موثر در کارآمدی دوره‌های آموزشی، زمان برگزاری دوره می‌باشد؛ لذا پیشنهاد می‌گردد متولیان امر، دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان در سازمان در برگزاری این دوره‌ها به این امر توجه ویژه نمایند.

۹- منابع و مأخذ

- [۱] اسلامی، یحیی. نوروزی، طهمورث. بدیعی، حسین. (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار، فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی، زمستان ۱۳۹۰، سال پنجم، شماره ۴، ۹-۲۲.
- [۲] ایران زاده، سلیمان. بابائی هروی، صادق. (۱۳۹۲)، توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین، چاپ دوم، تبریز: انتشارات فروزش، ص ۶۴-۷۰.
- [۳] بلانچارد، کن. کارلوس، جان. راندولف، آلن. (۱۳۷۹)، سه کلید توان افزایی، ترجمه فضل الله امینی، تهران: انتشارات فرا.
- [۴] بلانچارد، کارلوس، راندولف، (۱۳۹۰)، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ سوم، انتشارات مدیران، ص ۱۳.
- [۵] حیدری نژاد، صدیقه. بهرامی، محمد. ازمشا، طاهره. (۱۳۹۱)، بررسی تأثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت بدنی اهواز، دانشگاه شهید چمران، نشریه پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، پاییز ۱۳۹۱، شماره ۲، ۸۱-۸۸.
- [۶] سرمستی، محمدرضا. (۱۳۹۳)، بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان بندر و دریانوردی و منطقه ویژه اقتصادی امیرآباد بهشهر، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته تحقیقات آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد نکا.
- [۷] شهرآئینی، زهرا. (۱۳۹۰)، بررسی مقایسه ای نظرمدران مدارس و معلمان تربیت بدنی در باره عملکرد دوره‌های آموزشی ضمن خدمت، پایان نامه کارشناسی ارشد، برنامه ریزی آموزشی؛ دانشگاه تهران.
- [۸] صفایی موحد، سعید. میراحمدی، خالد. صالحی، مرتضی. (۱۳۹۲)، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مجازی و نقش آن در ارتقای عملکرد حرف‌های دبیران، مجله رفتار سازمانی، در آموزش و پرورش، سال اول، شماره دوم، ص ۲۳-۳۴.
- [۹] ظهرابی، هاشم. شهلایی، جواد. سلمان، زهرا. باقری، مهدی. (۱۳۹۰)، رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و عملکرد معلمان تربیت بدنی استان فارس، ششمین همایش ملی دانشجویان تربیت بدنی و علوم ورزشی ایران، پژوهشکده تربیت بدنی: تهران.
- [۱۰] عبدالحی، بیژن. نوه ابراهیم، عبد الرحیم. (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش ۵۰-۶۸.
- [۱۱] کرد زنگنه، آزاده. شاه‌سکینه. مهر علیزاده، یداله. (۱۳۹۲)، بررسی اثربخشی دوره‌های آموزشی ICDL بر توانمندی‌های دانشی، نگرشی و مهارتی کارکنان سازمان آب و برق استان خوزستان، مجله ی علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز، دوره ی ششم، سال ۲۰-۲، شماره ی ۱، ۹۵-۱۱۶.
- [۱۲] لطف الله زاده، سعید. (۱۳۹۲)، عوامل موثر بر توانمندسازی و خلافت کارکنان در سازمان‌ها، ارومیه: انتشارات جهاد دانشگاهی ارومیه، ص ۲۴.
- [۱۳] محمدپور زرنندی، حسین. طباطبایی مزدآبادی، سیدمحسن. (۱۳۹۴)، مدیریت آموزش سازمانی، چاپ دوم، تهران: انتشارات مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، ص ۱۷-۲۷.
- [۱۴] معین نژاد، بهراد. صارمی، حمید. (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت با عوامل توانمند سازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد قوچان، دومین همایش ملی حسابداری و مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد نور، دی ماه ۱۳۹۳.
- [۱۵] نریموسایی، شاهرخ. (۱۳۹۱)، رابطه منابع قدرت با میانجیگری و نقش توانمندسازی بر بهره وری کارکنان شرکت نفت زاگرس جنوبی شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی- سازمانی، دانشکده علوم تربیتی دانشگاه ازاد اسلامی واحد مرودشت.
- [16] Anderson, B., Huang, S., (2006), **Impact of new librarian**, 18 (39). P: 11-13.
- [17] Biridi, K., (2002), **Training Evaluation**, Institute of work Psychology, Shefiled, England.
- [18] Chang, L.C., Shih, C.H., Lin, S.M., (2010), **The mediating role of psychological empowerment on job satisfaction and organizational commitment for school health nurses: A cross-sectional questionnaire survey**, International Journal of Nursing Studies, 47, 427-433.
- [19] Chiou-hui, C., (2010), **Investigating the effects of incorporating collaborative action research into an in-service teacher training program**, A Department of English Instruction, National Hsinchu University of Education, Taiwan.
- [20] Farshbafkhalili, A., Azimzadeh, B., Hoseininasab, D., Shahnazi, M., (2010), **Evaluation the some aspects of ICDL in-service trainings from the viewpoints of administrators and personnel of Tabriz university of medical sciences**, J Health Inf Manag, 7(1):63-74.
- [21] FathiVajargah, K., (2010), **planning on In-Service Training for Staff**, (p.25). Tehran: SAMT Publication.
- [22] Gharib, M., Sarmadi, M.R., Ebrahimzadeh, I., Zare, H., Emami, A.H., (2010), **Learning critical thinking in virtual medical education: A qualitative study of faculty members' and students' experiences** Sabzevar Univ Med Sci J.17(3):169-72.
- [23] Hoseini, S.A., Badeleh, M.T., Rouhi, G.H., Abbasi, A., (2009), **The effect of frequent closed quizzes on students' medical English knowledge**, Gorgan Univ Med Sci J. 6(15):15-21.
- [24] Khorasani, A., Rashtiani, B., (2012), **Comprehensive Approach Toward the Effectiveness of Training**, (1sted.). Tehran: Training & Industrial Research of Iran Publication.
- [25] Kirkpatrick, D., (1996), **Techniques for Evaluation Training programs**, Journal af American Society for Training and Development, Vol 23.
- [26] Laschiger, K. S., finegan, J., (2005), **Using Empowerment to Build Trust and Respect in the workplace**, Nosecone. Vol23. N1. Pp 6-13.

- [27] Lippin, T.M., (2001), **Empowerment Base Health and Safety Training & Development** , Alexandria:Vol 5 , Iss.7.p.54.
- [28] Rezaee, A., (2011), **Assessment of Impact of In-Service Training Courses on the Job Performance**. Quarterly Journal of Insurance Industry, 19 (4): 85.
- [29] Nastiezaie, N., Hezare Mogadam, M., (2011), **A comparative survey on effect of face to face and distance short term training course on staff's physiological empowerment**, Journal Urmia Nurs Midwifery. 8(4):254-65.
- [30] Nezamabadi, M., Bastin, H., (2010), **Concept maps in medical education: An analytical literature review**, Iran J Educ Strategies, 3(3):113-20.
- [31] Stewart, J., McNulty, G., Quinn, R., Grifn, M. T., Fitzpatrick, J.J., (2010), **Psychological empowerment and structural empowerment among nurse practitioners**, Journal of the American Academy of Nurse Practitioners, 22, 27-34.
- [32] Tabatabaee, S.A., (2004), **Training of government employees**, Tehran, Publications of office Development of Management and Human capital.