

designing an empowering education and learning management model for employees

Hasan Khedmati¹ | Mohamad Reza Behrangi^{*2} | Reza Sorani

15

Vol. 4
autumn 2023



Research Paper

Received:
1 July 2023
Accepted
30 August 2023
P.P: 19-36

Print ISSN: 2717-4484
Online ISSN: 2717-4492



DOI 10.22098/AEL.2023.12828.1270

Abstract

In today's era, human resources are considered the most valuable assets of any organization. Therefore The purpose of this research was to design a comprehensive employee education and learning management model To achieve the goal of the research, qualitative content analysis method was used. Accordingly, written documents and resources in the period from 2012 to 2021 were selected as the research population, and finally, 39 articles (including 24 research articles and 15 review articles) were selected in a purposive sampling and according to the Spritz empowerment model (1995) were analyzed, and effective educational strategies were extracted to fulfill all types of empowerment, and finally, a comprehensive employee education and learning management model was developed. based on the relevance of the articles to the research topic; First, an article was selected, the content was analyzed, and then another article was selected and analyzed. Until reaching theoretical saturation (article no. 39), the selection of samples continued. In order to examine the internal validity of the developed procedural and prescriptive model, a Likert-scale questionnaire was designed and was sent to 15 experts in the field of education and human resources along with pictures and explanations of the models. in order to determine average obtained is significant One-sample T-test was used. The results showed that the calculated average is significantly higher than the cut point (number 3) ($T=7.33$, $P<0.001$) Therefore, based on the findings, comprehensive employee education and learning management model is a valid model for empowering employees in their job fields from the point of view of experts. Therefore, the developed model can be used by human resource managers of organizations to empower employees.

Keywords: teaching and learning management model, educational models, empowerment, dimensions of empowerment

¹ Ph.D. student in educational management, Tehran West Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

² * Corresponding author: Professor of Educational Management, Department of Educational Management, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Kharazmi University, Tehran, Iran. (Behrangimr@yahoo.com)

³ Assistant Professor, Department of Educational Management, West Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

طراحی الگوی مدیریت آموزش و یادگیری توانمندساز کارکنان

حسن خدمتی^۱ | محمد رضا بهرنگی*^۲ | رضا سورانی یانچشمه^۳

چکیده

در عصر حاضر منابع انسانی با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان قلمداد می‌گردد. هدف این پژوهش طراحی الگوی مدیریت آموزش و یادگیری کارکنان بود. برای دستیابی به هدف پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع قیاسی استفاده شد. لذا اسناد و منابع مکتوب در بازه زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۱ به عنوان جامعه تحقیق انتخاب شدند که از این بین در نهایت، تعداد ۳۹ مقاله (شامل ۲۴ مقاله پژوهشی و ۱۵ مقاله مروری) که به شیوه هدفمند انتخاب شده و بر مبنای مدل توانمندسازی اسپریتز (۱۹۹۵) مورد تحلیل محتوای قیاسی قرار گرفتند و راهبردهای آموزشی مؤثر برای برآورده سازی انواع توانمندسازی استخراج و در نهایت الگوی مدیریت آموزش و یادگیری کارکنان تدوین گردید. روش کار به این صورت بود که بر اساس ارتباط بیشتر مقالات با موضوع پژوهش به صورت هدفمند؛ ابتدا مقاله‌ای انتخاب می‌شد، تحلیل محتوا می‌گردید و سپس مقاله‌ای دیگر انتخاب و مورد تحلیل قرار می‌گرفت. تا رسیدن به اشباع نظری (مقاله شماره ۳۹)، انتخاب نمونه‌ها ادامه یافت. بمنظور بررسی اعتبار درونی الگوی روندی و تجویزی تدوین شده، در رابطه با ابعاد مختلف الگو پرسشنامه‌ای در مقیاس لیکرت طراحی گردید و به همراه تصاویر و توضیحات مربوط به الگوها برای ۱۵ نفر از متخصصان حوزه آموزش و منابع انسانی ارسال شد برای اینکه مشخص شود به لحاظ آماری میانگین به دست آمده معنادار است از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد. که نتایج نشان داد میانگین محاسبه شده به طوری معناداری از میانگین (عدد ۳) بالاتر است. ($T=7.33$), ($P<0.001$) لذا بر اساس یافته های بدست آمده، الگوی مدیریت آموزش و یادگیری توانمندساز کارکنان از دید متخصصان الگوی معتبری جهت توانمندسازی کارکنان در حوزه های شغلی می باشد. بنابراین الگوی طراحی شده به عنوان الگوی خاص می تواند برای توانمندسازی کارکنان مورد استفاده مدیران منابع انسانی سازمان ها قرار گیرد.

واژگان کلیدی: الگوی مدیریت آموزش و یادگیری، الگوهای آموزشی، توانمندسازی، ابعاد توانمندسازی.

۱۵

سال چهارم

پاییز ۱۴۰۲

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۲/۰۴/۱۰

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۲/۰۶/۹

صص: ۳۶-۱۹

شابا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷

الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



DOI: 10.22098/AEL.2023.12828.1270

^۱ دانشجوی دکتری، رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.

^۲ نویسنده مسئول: استاد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران. (Behrangimr@yahoo.com)

^۳ استادیار، رشته مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.



نظر به این که، عملکرد سازمان‌های امروزی تحت تأثیر جنبه‌های کیفی سرمایه انسانی (دانش، توانایی، انگیزه) آن‌ها قرار گرفته توانمندسازی با مفهوم سنتی آن در سازمان فاصله زیادی یافته است (Hajiyani et al. 2015). سازمان‌ها باید نیروی انسانی خود را به‌عنوان مهم‌ترین منبع و مزیت رقابتی خود توانمند سازند.

سازمان‌ها باید بتوانند از مدل‌های مختلف توانمندسازی برای نشان دادن نقاط ضعف و قوت خود استفاده نمایند. مدیریت فرآیندهای توانمندسازی سازمان بر عهده گروه‌ها و واحدهای مختلف است و پرداختن به حوزه آموزش و یادگیری جهت توسعه شایستگی‌های کارکنان، یکی از موضوع‌های عمده، حیاتی و رسالتی نوین در توانمندسازی سازمان‌ها است که به بررسی مسائل و چالش‌های آموزش کارکنان با رویکردهای نوین در سطح سازمان می‌پردازد. در قرن بیست و یکم، قرن اقتصاد دانشی، قابلیت‌ها و دارایی‌های فکری سرمایه انسانی مهم‌ترین دارایی سازمانی محسوب می‌شود. آرایه آموزش‌هایی که موجب کاهش فاصله علم و عمل و دانش و تجربه شود آموزش و یادگیری را در مقام مزیتی رقابتی و اثربخش‌ترین فعالیت سازمان قرار می‌دهد. دور ماندن از توجه به آموزش برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی باعث کاهش بهره‌وری سازمان، افزایش حوادث و ایجاد نارضایتی در کارکنان می‌شود. (Gahramani M. 2010) در این عصر تغییرات سریع و غیرقابل پیش‌بینی کم‌توجهی مدیران به توانمندسازی و استفاده از توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه انسانی موجود در سازمان از مهم‌ترین چالش‌های مدیران است. رقابت روزافزون جهانی، توسعه و گسترش فناوری‌ها و ایجاد تغییرات در استانداردها و نیازهای مشتریان از مهم‌ترین عوامل بروز این تغییرات محسوب می‌گردد. تغییر در وضعیت سازمان‌ها، منجر به تغییر در نگرش آنها به نیروی انسانی شده است (Gahramani M. 2010).

بنا به گفته شیمون دولان و رندان شولر (Shimon L. Dolan and Randall S. Shuler. 2019) علی‌رغم دیدگاه بعضی از مدیران و مسئولان آموزشی که هر نوع آموزشی را مفید می‌دانند ممکن است برنامه‌های آموزشی موجود اثربخشی لازم را نداشته باشد. بنابراین نباید ادعا کرد که آموزش به تنهایی کارآمد است، مگر این که دوره‌های آموزشی ارزیابی شده باشند.

تغییرات ایجاد شده در قرن حاضر و آشکار شدن نقش و تأثیر آموزش بر عملکرد کارکنان، سازمان‌ها به دنبال جذب و افزایش توانمندی کارکنان همسو با اهداف سازمان خویش هستند.¹ (Bratton, J., & Gold, J. 2017). زیرا سرمایه‌های فیزیکی یک سازمان بدون حمایت و تقویت سرمایه‌های انسانی (کارکنان توانمند و با دانش و آموزش دیده) نمی‌تواند مدت زیادی آینده سازمان را تأمین نماید. از این رو اهمیت و توجه به کارکنان سازمان و توانمندی‌های آنان در فضای رقابتی غیرقابل‌انکار است.² (Brewster. Et al. 2017). توانمندسازی فرایند مستمر و دائمی است که در محیط پویا و ابعاد مختلف مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. در این فرایند به کارکنان کمک می‌شود تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به ایجاد انگیزه‌های درونی افراد می‌انجامد. (Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. 2016). تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تأثیرگذار است، می‌باشد. از این طریق می‌توان فرصت‌هایی برای افراد فراهم آورد تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌ای خلق و به آن جامه عمل ببوشانند. (Boon. Et al. 2018). مقصود از ابعاد روان‌شناختی، ابعادی است که بر نحوه فکر کردن و رفتار انسان تأثیرگذار می‌باشد. و جنبه‌های غیر

¹ Bratton, J., & Gold

² Brewster, C.etal

³ Bratton, J., & Gold



ظاهری افراد را تشکیل می‌دهد. (Kundu, S. et al. 2019). بر این اساس ابعاد روان‌شناختی می‌تواند بر جنبه‌های مختلف یک موضوع اثرگذار باشد. بنابراین ابعاد روان‌شناختی کارکنان نیز می‌تواند بر نحوه تفکر در مورد دوره‌های توانمندسازی و به تبع آن بر اثربخشی تأثیرگذار باشد. (Zheng, M. M., & Tian. 2019). تئورسین‌های این نگرش که در رأس آن‌ها «توماس و ولت هاوس» می‌باشد بر پایه یک مفهوم معتقدند که توانمندی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. بنابراین توانمندی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی نسبت به وظایف محول شده کارکنان تعریف نموده‌اند که در یک مجموعه به واسطه ویژگی‌های شناختی زیر متبلور می‌شود. ابعاد توانمندسازی عبارت از: ۱ مؤثر بودن - ۲- شایستگی ۳- معنی داری ۴- حق انتخاب. یکی از مهم‌ترین ابعاد توانمندسازی موضوع اثربخشی آن است. زمانی می‌توان برنامه توانمندسازی را اثربخش و مفید دانست که ارزیابی آن مثبت تلقی شود. (Phillips, F. 2017).

سازمان‌ها باید بتوانند با به کارگیری سیستم‌های آموزشی و یادگیری هدفمند که مبتنی بر اهداف، مأموریت و استراتژی‌های سازمان باشد، باعث توسعه و افزایش سرمایه فکری و نیز پرورش منابع انسانی خودانگیخته و خودپرور، گردند. در این پژوهش پس از بررسی نقش آموزش با توجه به ابعاد آموزش‌های اثربخش منابع انسانی و ابعاد و مؤلفه‌های آن در بهبود توانمندسازی کارکنان الگوی مدیریت آموزش و یادگیری توانمندساز کارکنان ارایه گردید.

به منظور کسب اطمینان روایی الگوی طراحی شده آموزش سازمانی به اندیشه‌های صاحب‌نظران در حوزه مدیریت آموزش و یادگیری مراجعه شد و نیز از نظرات آن‌ها در تأیید مدل مدیریت آموزش و یادگیری توانمندساز کارکنان استفاده گردید. میژن لی (۲۰۲۰) رهبری توانمندساز متمایز به طور مثبت با پنهان کردن دانش کارکنان به دلیل جلوگیری از طریق تعارض گروهی رابطه دارد، درحالی که رهبری توانمندسازی متمرکز بر فرد با پنهان کردن دانش کارکنان به دلیل امنیت روانی آن‌ها رابطه منفی دارد. علاوه بر این، امنیت روانی کارکنان رابطه مثبت بین تعارض رابطه گروهی و پنهان شدن دانش کارکنان را مخفی می‌کند (Meizhen, et al 2020). هانیشا (۲۰۱۶) توانمندسازی و آموزش کارکنان بر تعهد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد (Hanaysha 2016). فرناندز و مولدوگاوینز (۲۰۱۵) شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مانند تفویض تصمیم‌گیری از سطوح بالاتر سازمانی به سطوح پایین‌تر و افزایش دسترسی به اطلاعات و منابع برای افراد در سطوح پایین‌تر بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد (Fernandez, S., & Moldogaziev, T 2015). ژانگ و لی (۲۰۱۸) در تحقیق فرا تحلیل خود نشان دادند که بین توانمندسازی ساختاری و خستگی عاطفی همبستگی معنی‌داری وجود دارد (Zhang, X., Ye, H. and Li, Y. 2018). رازاکا (۲۰۱۷) توانمندسازی روان‌شناختی، رابطه مثبت و معنی‌داری با انجام درگیری شغلی دارد (Razaka, et al 2017).

سمیعی ظفرقندی (۱۳۹۳) فهرست اشکالات اساسی سیستم موجود آموزشی را این‌گونه بیان کرده است: نقص محتوایی از بعد کاربردی بودن و روزآمد بودن، عدم تطابق محتوا با نیازهای آموزشی نیروی انسانی، عدم توجه به مباحث بنیادی روش‌های تدریس در دوره‌های ضمن خدمت و استفاده از روش‌های سنتی تدریس، عدم مقبولیت اثربخشی دوره‌ها، عدم استفاده از روش‌های خلاق (کاوشرگی، کارگروهی و حل تمرین) در آموزش کامل مهارت اساسی موردنظر، عدم تأثیر مثبت دوره‌ها بر عملکرد نیروی انسانی، منابع ضعیف آموزشی در اختیار نیروی انسانی، محدودیت دوره‌های آموزشی در زمینه استفاده از فناوری‌های نوین (Samii Zafarkandi, 2013).

خراسانی (2015) طراحی سیستم آموزش کارکنان " را شامل ۱۵ گام یا مرحله دانسته است. وی علاوه بر مشخص نمودن مراحل آموزش، مسئولیت سرپرستان (مدیران مستقیم) و همچنین کارکنان واحدهای آموزش سازمانی از نیز به عنوان دو گروه اصلی درگیر و مرتبط با فرآیند آموزش، مشخص و بیان نموده است. از دیدگاه "لیرد" آموزش کارکنان با شناخت یک مسئله یا

مشکل سازمانی آغاز می‌شود. به عبارت دیگر، آموزش سازمانی یک فرآیند "مسئله محور" یا "نیاز محور" است (Khorasani.A.2015).

ایران زاده (۲۰۱۶) آموزش، هدایت مدیران و مشارکت کارکنان را عوامل اصلی در ایجاد توانمندسازی معرفی کرده است (Iranzadeh.2016).

فلاح (2017) برای توانمندسازی کارکنان از طریق هم، افزایشی بین دودسته عوامل فرهنگی و ظرفیت سازی، متغیر میانجی مدیریت دانش، نقش بسیار مهمی را در سازمان ایفا می‌کند (Falah.2017).

سرداهی متماریا (۲۰۲۰) خود که با استفاده از روش تحلیل ترکیبی تأییدی، توانمندسازی را به عنوان یک سازه مرتبه دوم شامل شش بعد تصمیم‌گیری، مهارت‌های اختیاری، دسترسی به اطلاعات، دانش، ابزار و آموزش معرفی نمودند. (Saradhi, et al 2020).

خدرا داهوی و اسحاق هاکینی (۲۰۱۸) بررسی مفهوم توانمندسازی کارکنان و عوامل اصلی تأثیرگذار در اجرای طرح توانمندسازی نشان می‌دهد که به اشتراک‌گذاری اطلاعات، طراحی شغل، رهبری تحول‌آفرین و اختیار تصمیم‌گیری تأثیر

مثبتی بر توانمندسازی کارکنان دارد. به اشتراک‌گذاری اطلاعات و اتخاذ طرح شغلی مناسب در داخل سازمان، قوی‌ترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد (Khadra Dahou, Ishaq Hacini 2018). حکمت بهادر و چان سو کیم (۲۰۱۷) توسعه یک

چارچوب توانمندسازی کیفیت برای نوآوری آموزش نشان دادند که ظرفیت‌سازی (CB) و برنامه‌های عملی نوآورانه (IP) در آموزش باعث ایجاد تغییرات خلاقانه در عملکرد تدریس/یادگیری، تولید کارشناسان آموزشی، تربیت دانش‌آموزان هوشمند و

اعمال نوآوری در شیوه‌های آموزشی می‌شود (Hikmat Bahadur Bhaat and Chang Su Kim 2017).

آمیت شوکلا (۲۰۱۸) پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان منجر به جهت‌گیری نقش انعطاف‌پذیر. این پژوهش تأثیر برخی از ابتکارات توانمندسازی کارکنان را بررسی می‌کند. تصمیم‌گیری مشارکتی و استقلال شغلی، در توسعه جهت‌گیری نقش

انعطاف‌پذیر، که نشان‌دهنده اتخاذ یک دیدگاه گسترده‌تر در حین تعریف عناصر شغلی است. مالکیت روان‌شناختی ارتباط بین توانمندسازی را واسطه می‌کند، درحالی‌که منبع کنترل درونی و خودکارآمدی وسعت نقش به عنوان تعدیل‌کننده عمل می‌کنند.

(Amit Shukla. 2018).

راما کریشنا (۲۰۱۹) پژوهشی با عنوان گروه‌سازی، توانمندسازی کارکنان و شایستگی‌های کارکنان نقش تعدیل‌کننده فرهنگ یادگیری سازمانی، یافته‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی به‌طور قابل‌توجهی روابط گروه‌سازی و توانمندسازی

کارکنان را بر شایستگی‌های کارکنان تقویت می‌کند (Rama Krishna. 2019).

کردلو (۲۰۲۰) هدف اصلی از الگوی مدیریت آموزش استفاده عملی از نکات کلیدی تعلیم و تربیت مانند خودکارآمدی، خودآگاهی، تفکر انتقادی، تفکر منطقی، قضاوت علمی، عادت-ورزی به کاوشگری و حل مسئله، سطوح بالای یادگیری و از این قبیل است

تا شاگردان بتوانند مطالب درسی را به شکل مفهومی دریابند و در فکر خود پاینده بدارند (Kordloo, A. Behrangi, M..2020)

از نظر مدیران دانشگاه صنعتی مالک اشتر، با این وجود که آنها در سالیانی متمادی روش‌های مختلف آموزش را می‌آزمایند ولی بهره‌برداری لازم متناسب با هزینه‌های صرف شده در حوزه آموزش برای کارکنان دریافت نمی‌شود. مدیران دانشگاه بی‌توجه به

تأثیر هر یکی از روش‌های آموزش در توانمندسازی کارکنان، سرمایه‌هنگفتی را صرف نموده‌اند. بنابراین با توجه به سرمایه‌گذاری‌ها در بخش بهسازی آموزش و با توجه به تأثیر متفاوت شیوه‌ها و الگوهای آموزشی در توانمندسازی کارکنان و بهبود

مهارت‌های آنان، این نیاز مشخص گردید که هر یک از شیوه‌ها و الگوهای آموزشی به کار رفته در توانمندسازی کارکنان بررسی



شود تا بتوان مؤثرترین الگو را برای آموزش کشف و سرمایه گذاری بهتر و اقتصادی تری در امر اجرای آن در آموزش دانشگاه به عمل آورد.

با توجه به پژوهش‌های انجام شده و این موضوع که تا کنون درباره الگوی مدیریت آموزش و یادگیری مناسب توانمندسازی کارکنان پژوهشی انجام نگرفته است. یافته‌های این پژوهش می‌تواند عناصر آموزش و یادگیری را در قالب یک الگو برای سازمان‌ها بطور سیستمی منظم سازد و رویکرد ارایه آموزش به کارکنان را به گونه‌ای که منجر به بهبود یادگیری و تغییر در عملکرد آنان شود جهت دهد. لذا سؤال اصلی این تحقیق بر مبنای هدف کلی آن به این شرح است: الگوی مدیریت آموزش و یادگیری مناسب توانمندسازی کارکنان چیست؟

برای پاسخ به سؤال کلی سؤالات فرعی زیر مطرح است:

سؤال ۱) چه راهبردهایی بر شکل‌گیری متغیر توانمندسازی مؤثر است؟

سؤال ۲) طراحی الگوی مدیریت آموزش و یادگیری توانمندساز از چه روندی باید برخوردار باشد؟

سؤال ۳) آیا الگوی مدیریت آموزش و یادگیری توانمند ساز کارکنان مبتنی بر نظر متخصصان (اعتباریابی درونی) معتبر است؟

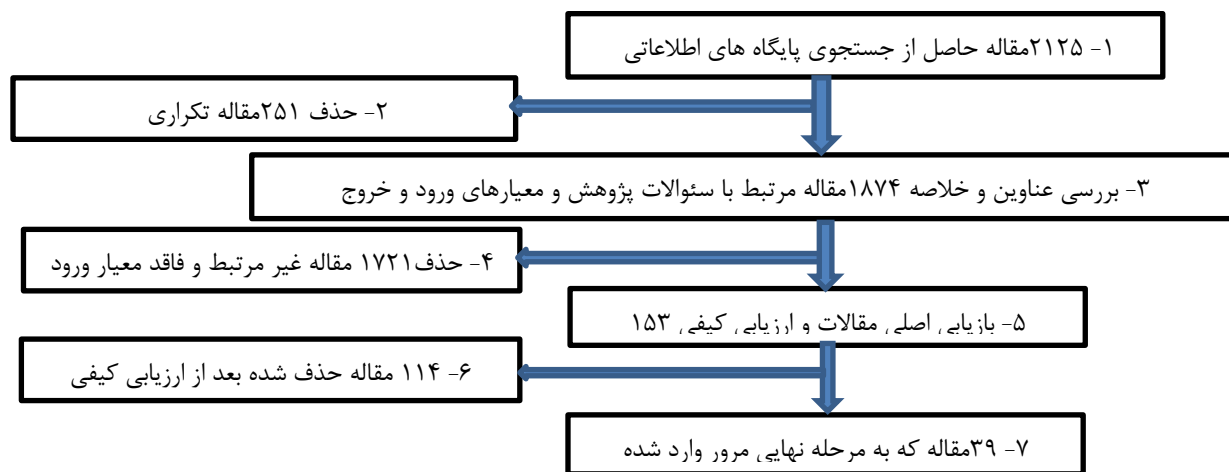
روش

در این پژوهش از میان روش‌های پژوهش کیفی، از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع قیاسی استفاده شد. در روش قیاسی ابتدا محقق متون نمونه‌های تحقیق را بر اساس یک سری معیار یا تعریف مشخص شده قبلی به‌طور تجربی بررسی و تحلیل می‌نماید. سپس بر این مبنای مقایسه تعاریف از پیش تعیین شده و متن‌های مورد نظر می‌پردازد. در شیوه تحلیل محتوای کیفی قیاسی، مقولات و طبقات در انتهای پژوهش حاصل نمی‌شوند بلکه پژوهشگر با فرض گرفتن بعضی تعاریف و تعمیم عنوان طبقات، متن [نمونه پژوهش] مورد نظر را به‌صورت کیفی تحلیل می‌کند و به دنبال نمونه‌هایی از تعاریف و تعمیم‌ها در کل متن می‌گردد. در این پژوهش ابتدا برای تحلیل محتوای قیاسی به ارائه تعریفی از مفاهیم یا ابعاد مورد نظر در طبقات ارائه شد و سپس مصادیق گویای هر یک از تعاریف در متن جستجو گردید و در نهایت طبقات از طریق مقایسه تعریف و مصادیق، مورد آزمون قرار گرفت. همچنین پژوهشگر در هر جا که مورد نیاز بود تغییراتی در طبقات خود اعمال کرد و به این صورت طبقات جدیدی را اضافه، طبقات کم‌کاربرد را حذف و طبقات مشابه را ادغام (Elo & Kyngas, 2008). چارچوب اسپریتز در این پژوهش، مبنای تحلیل محتوای نمونه پژوهش‌های انجام شده و منابع موجود در این زمینه انتخاب شد. در مرحله بعدی به تعیین ابتدایی تعاریف هر یک از طبقه‌ها پرداخته شد و این تعاریف در هر پاراگراف از متون تخصصی نمونه‌های تعیین شده اعمال گردید. تحلیل با به‌کارگیری طبقه‌بندی از قبل مشخص شده که بر اساس مباحث نظری و طبقه‌بندی اسپریتز از توانمندسازی به دست آمده بود آغاز گردید. اسپریتز الگوی توانمندسازی را به چهار طبقه کلی تقسیم و سپس برای هر یک زیر طبقاتی را ارائه نمود (Spreitzer, G. M. 2013).

برای دستیابی به هدف پژوهش، از روش تحلیل محتوای کیفی از نوع قیاسی استفاده شد. لذا اسناد و منابع مضبوط و مکتوب مکتوب (کتاب، مقاله، پایان‌نامه و سایر متون در این زمینه) در بازه زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۱ به عنوان جامعه تحقیق انتخاب شدند که از این بین در نهایت، تعداد ۳۹ مقاله (شامل ۲۴ مقاله پژوهشی و ۱۵ مقاله مروری) که به شیوه هدفمند انتخاب و بر مبنای مدل توانمندسازی اسپریتز مورد تحلیل محتوای قیاسی قرار گرفتند و راهبردهای آموزشی مؤثر برای برآورده سازی انواع توانمندسازی استخراج و در نهایت الگوی مدیریت آموزش و یادگیری کارکنان تدوین گردید. روش کار به این صورت بود که بر اساس ارتباط

بیشتر مقالات با موضوع پژوهش به صورت هدفمند؛ ابتدا مقاله‌ای انتخاب می‌شد، تحلیل محتوا می‌گردید و سپس مقاله‌ای دیگر انتخاب و مورد تحلیل قرار می‌گرفت. تا رسیدن به اشباع نظری (مقاله شماره ۳۹)، انتخاب نمونه‌ها ادامه یافت. بمنظور بررسی اعتبار درونی الگوی روندی و تجویزی تدوین‌شده، در رابطه با ابعاد مختلف الگوبرسشنامه‌ای در مقیاس لیکرت طراحی گردید و به همراه تصاویر و توضیحات مربوط به الگوها برای ۱۵ نفر از متخصصان حوزه آموزش و منابع انسانی ارسال شد برای اینکه مشخص شود به لحاظ آماری میانگین به دست آمده معنادار است از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد. که نتایج نشان داد میانگین محاسبه شده به طوری معناداری از میانگین (عدد ۳) بالاتر است. ($T=7.33, P<0.001$) ابتدا مقالات پژوهشی و مروری که بر الگوی مدیریت آموزش توانمندساز کارکنان تأکید داشتند و با سؤال پژوهش مرتبط بودند، بررسی شد. برای این کار مطابق با شکل شماره (۱) ابتدا کلید واژه‌های مربوط به تحلیل محتوا مشخص گردید سپس این واژه‌ها در پایگاه‌های داده مورد نظر از قبیل ساینس دایرکت، سیج، اشپرینگر، پروکوئیست، اسکوپ، امرالد، تیلور و فرانسیس، اریک و گوگل اسکولار جستجو گردید. بودن هر یک از این کلیدواژه‌ها در عنوان و خلاصه مقالات ملاک انتخاب نمونه مقالات جهت گنجاندن در جامعه پژوهش بود. منابع بی‌نام، غیرعلمی و

غیر زبان انگلیسی از بررسی خارج شد. معیار انتخاب مقالات به لحاظ بازه زمانی ۲۰۱۲ تا ۲۰۲۱ و از نظر محتوایی بیشتر پژوهشی بود. در نهایت، تعداد ۳۹ مقاله (شامل ۲۴ مقاله پژوهشی و ۱۵ مقاله مروری) برای تحلیل انتخاب و بررسی شد. روش کار برای مشخص شدن این تعداد مقاله برای تحلیل بر اساس بیشتر ارتباط داشتن مقالات با موضوع پژوهش به صورت هدفمند بود. ابتدا مقاله‌ای انتخاب می‌شد، تحلیل محتوا می‌گردید و سپس مقاله‌ای دیگر انتخاب و تحلیل می‌شد. انتخاب نمونه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. لازم به ذکر است به دلیل انتخاب و تحلیل مقالات بعد از تحلیل کتاب‌ها اشباع نظری در مقاله شماره ۳۹ صورت گرفت و از مقاله ۳۹ به بعد کدها دائم در حال تکرار بود.



شکل شماره ۱: روال بررسی مقالات



در مرحله‌ی سوم ارزیابی کیفی متن مقالات مرتبط انجام شد. معیارهای ارزیابی کیفی مقالات بر اساس هدف پژوهش توسط تیم تحقیق طراحی گردید

در مرحله‌ی چهارم مقالاتی که واجد معیارهای ارزیابی کیفی بود وارد مرحله‌ی مرور نهایی و نتایج ارائه گردید. در پژوهش حاضر، جهت دستیابی به الگویی با اعتبار بالا، معیارهای کیفی زیادی بررسی گردید که این معیارها اگر چه نتیجه را تقویت می نمود ولی سبب محدودتر شدن تعداد مقالات وارد شده به مرور نهایی می شد. با جستجوی کلمات کلیدی در پایگاه داده‌هایی که می توان از آن‌ها کتاب‌های الکترونیکی دانلود کرد، استفاده گردید. همچنین مصاحبه نیم ساختاریافته با همکاری و هماهنگی خبرگانی آشنا با نظراستادراهنما و با تخصص‌های مرتبط به موضوع تحقیق انجام شد. با هماهنگی جهت مصاحبه از طریق تلفن، ایمیل، فضای مجازی و حضوری با آنها در خصوص موضوع تحقیق ارتباط گرفته شد. به جهت شرایط و ایجاد موقعیتی با برخی از خبرگان حضوری و با برخی دیگر تلفنی و همچنین با عده ای نیز از طریق فضای مجازی مصاحبه صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

سؤال (۱) چه راهبردهای بر شکل‌گیری متغیر توانمندسازی مؤثر است؟

توانمندسازی نه تنها یک فرآیند است، بلکه عاملی متأثر از عوامل محیطی، کارایی و فردی است و از سوی دیگر می‌تواند به‌عنوان عاملی مؤثر بر اثربخشی، کارایی و خلاقیت سازمانی تلقی شود. همچنین، توانمندسازی یک کارکرد سازمانی متأثر از فرهنگ جامعه و توانایی ارتقای کارایی و اثربخشی سازمان دارد. در پژوهش حاضر با به کارگیری چهارچوب طبقه‌بندی اسپریتز از توانمندسازی (۲۰۱۳) کار تحلیل شروع شد. طبق روال کار با توجه به ابعاد توانمندسازی مطرح شده در طبقه‌بندی اسپریتز، ادبیات نظری مربوط به هر یک از ابعاد بررسی شد و راهبردهایی جهت طراحی هر یک از آنها ارائه گردید که نتایج در جدول شماره ۱ ارائه شده است. در نهایت الگوی جامع مدیریت آموزش توانمندسازی کارکنان در این پژوهش شکل گرفت:

جدول ۱- راهبردهای پیشنهادی توانمندسازی کارکنان

بعد	نمونه‌های راهبردهای توانمندسازی کارکنان
مؤثر بودن	ایجاد حس قدرت در کارکنان توسط مدیریت (Lali, 2016; Giorgidze). - معرفی و پیاده‌سازی الگوی مدیریت اثربخش توسط مدیریت سازمان برای کارکنان - استقرار الزامات پیاده‌سازی سازمان یادگیرنده توسط مدیریت کلان سازمان (Hikmat Bahadur Bhaat & Chang Su Kim, 2017) - تشویق فراگیران به اشتراک گذاری اطلاعات به دست آمده - تشویق و تسهیم کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری و اجرایی - ترغیب کارکنان به ایجاد چرخه گردش اطلاعات در میان بخش‌های مختلف سازمان - تقویت ساختار ماتریسی و تعامل و ارتباط مؤثر کارکنان در سطوح سازمانی - تدوین برنامه راهبردی جهت آموزش و توانمندسازی کارکنان - ترغیب فراگیران به جستجوی اطلاعات از منابع گوناگون - ترغیب فراگیران به اشتراک گذاشتن پیشنهادها و تجارب قبلی (Meizhen, et al 2020). - دسترسی آزاد کارکنان به اطلاعات مرتبط به وظایف محوله - تشریک‌مساعی و تبادل نظر میان کارکنان به‌منظور هم‌افزایی سازمانی و فردی (Khadra Dahou*, Ishaq Hacini, 2018). - تدوین برنامه حرفه‌ای جهت ارائه آموزش‌های عرضی و طولی توانمند ساز کارکنان - ایجاد انگیزه و تقویت روحیه رهبری به‌منظور آماده‌سازی کارکنان

نمونه‌های راهبردهای توانمندسازی کارکنان	بعد
<p>برای مشاغل سطح بالاتر و مدیریتی - فراهم کردن موقعیت‌های گوناگون به منظور آشنایی فراگیران با به‌کارگیری مهارت آموخته‌شده (Bigdeli, et al 2018) - تشویق و ترغیب کارکنان به یادگیری مستمر و مؤثر جهت توانمندتر شدن - استفاده از سبک‌های مدیریتی اقتضایی جهت ایجاد توانمندی در کارکنان - توجه به نیازهای آموزش و موردنیاز کارکنان در راستای پیشرفت شغلی و فردی (Dortaj, 2019) - ایجاد فرصت‌های برابر برای کارکنان در کسب اعتبار حرفه‌ای - تأمین و اختصاص بودجه موردنیاز دوره‌های آموزشی و توانمندسازی برای کارکنان - انجام ارزیابی مستمر از کارکنان و برنامه‌ریزی بر اساس بازخوردهای دریافت شده - ایجاد جو حمایتی مثبت از کارکنان بانگیزه و مشارکت‌کننده در دوره‌های آموزشی - ارائه موردهای خاص و مرتبط با موضوع بحث برای آشنا کردن فراگیران با چگونگی یکپارچه کردن و به‌کارگیری ایده‌های پیشنهادی‌شان - ارائه موارد مرتبط با مسئله (در قالب الگوی مدیریت آموزش...) (Fazel, et al, 2017).</p>	
<p>جاری‌سازی سیستم ارزیابی عملکرد ۳۶۰ درجه از عملکرد و توانایی کارکنان - ارتقاء قابلیت حرفه‌ای کارکنان از طریق دوره‌های آموزشی موردنیاز - ارزیابی عملکرد مستمر و عادلانه بر اساس آموزش‌های ارائه‌شده از توانمندی و پیشرفت کارکنان - ایجاد زمینه و فراهم نمودن فرصت‌های پیشرفت شغلی کارکنان - نظارت و مدیریت بر مشارکت هدفمند فراگیران - تشکیل گروه‌های کوچک یادگیری به منظور تسهیل برقراری فرآیند ارتباط - تشخیص نیازها و فراهم کردن جهت‌دهی و اطلاعات به‌موقع به منظور تضمین دستیابی کارکنان به پیامدهای یادگیری موردنظر - توزیع مسئولیت‌ها و نقش‌های یاد دهنده میان فراگیران - ارائه آموزش‌های ضمن خدمت و رسمی به منظور توانمندسازی کارکنان - توجه به سرمایه‌گذاری آموزشی برای کارکنان در تمام مسیر شغلی (Garrison, D. R., & Anderson, T. 2003) - توجه به تمام ارکان نیازهای آموزشی، شغلی و فردی موردنیاز کارکنان (جامع‌نگری) - ایجاد بستر و فضای مناسب برای کاربست آموخته‌های جدید منتج از دوره‌های توانمندسازی - ایجاد شرایط اخذ بازخورد از مدیریت سازمان برای کارکنان در حوزه پیشرفت شغلی - ایجاد شرایط دسترسی فراگیران به منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط با موضوع - نمایش اطلاعات مربوط به توانمندی کارکنان در دید کارکنان سازمان؛ - طراحی و ترسیم آرمان‌های سطح بال و ارتقاء توانمندی و انگیزه کارکنان در دستیابی به آن - دادن مسئولیت به فراگیران برای هدایت یا مشارکت در بحث - بازآفرینی ارائه‌های پاورپوینت و یادداشت‌های دوره‌های آموزشی در سایت دانشگاه به منظور دسترسی کارکنان به آن - فراهم کردن راهنمایی راجع به چگونگی استفاده دوره‌های تدارک دیده‌شده آموزشی توانمندسازی (Fernandez, S., & Moldogaziev, T. 2015) - داربست کردن دانش فراگیران به منظور ارتقا آن به یک سطح جدید - شناسایی حوزه‌های توافق و عدم توافق - پیگیری برای رسیدن به اجماع میان فراگیران - تشویق کارکنان و فراگیران به مشارکت در بحث‌ها - ایجاد جوی برای یادگیری - بیان ارزیابی از اثربخش بودن فرآیند بحث - دخالت مدرس در مواقع حساس برای رفع اختلافات میان فراگیران - متمرکز ساختن بحث بر روی موضوعات خاص - اخذ تأیید دوره‌های آموزشی از طریق ارائه بازخورد - تزریق منابع اطلاعاتی از طریق معرفی منابع مختلف - تأیید فهم فراگیران از طریق ارزیابی و ارائه بازخورد توضیحی - برنامه ریزی کارهای گروهی - در دسترس بودن مدرس برای فراگیران در ساعات بعد از دوره - تعیین نمره برای نقد نظرات سایر فراگیران - ارائه بازخورد متناسب با فعالیت‌های فراگیران - دادن پاسخ فوری به سؤالات و اشکالات فراگیران (نشانگر پیشرفت،</p>	<p>شایستگی</p>



نمونه‌های راهبردهای توانمندسازی کارکنان	بعد
<p>برجسته کردن برای فعالیت‌های در حال انجام)-تدوین بخش پرسش‌های متداول در سامانه یادگیری - اشاره کردن به نظرات دیگران در مشارکت‌ها - دادن زمان کافی برای انجام تکالیف- تعیین زمان انجام تکالیف- به رسمیت شناختن حضور فراگیر و تشویق او در حضور در کلاس‌ها توسط مدرس در زمان‌های مختلف- بهبود رضایت شغلی کارکنان و کاهش اضطراب‌های روحی آنان- تسهیم مجموعه سازمان در تصمیمات مهم مدیریتی مانند برنامه‌های راهبردی- مشغول کردن مستقیم کارکنان در فرایندهای کاری همراه با بهبود مستمر آن فرایندها (Kinla,2004)- ایجاد حس شایستگی در اعضای سازمان از طریق شناسایی و حذف شرایطی که باعث تضعیف قدرت آن‌ها می‌شود با استفاده از ارایه اطلاعات اثربخش سازمانی و غیرسازمانی- ارتقاء مهارت‌ها، روحیه تعاون و همکاری و کارایی سازمان- افزایش احساس ارزشمندی کارکنان.</p>	
<p>رعایت قوانین و مقررات سازمانی و هنجارهای تخصصی توسط کارکنان- ایجاد زمینه تشخیصی از میزان تلاش کارکنان و قدردانی از عملکرد مؤثر و سازنده آنان- روشن ساختن استدلال نهفته در فرآیندها و بازده‌های یادگیری تولیدشده توسط فراگیر از سوی مدرس- فراهم ساختن فرصت‌هایی برای فراگیران به‌منظور آشکار ساختن سوءبرداشت‌های خود- خلق جوی حامی و ترغیب‌کننده پرسشگری- تدوین برنامه‌های انگیزشی و اجرای آن برای کارکنان- نمایش میزان پیشرفت کارکنان از طریق بازنمایی‌های چندرسانه‌ای- پایش نیازهای آموزشی کارکنان در جهت بهبود عملکرد شغلی آن‌ها در بازه‌های زمانی ماهانه- ارج نهادن به نظرات و پیشنهادهای سازنده کارکنان در جهت بهبود عملکرد شغلی کارکنان توسط مدیریت- استمرار برنامه‌های آموزشی و توانمند ساز برای بروز بودن کارکنان (Zhang, X., Ye, H. and Li, Y.2018).- انعقاد قراردادهای کاری مطمئن و پایدار با کارکنان- ارائه خدمات خرسند ساز برای کارکنان- ترغیب فراگیران برای داشتن گفتگوی اثربخش بجای گفتگو برای کسب اطلاعات- مطلع ساختن اعضای گروه از ویژگی‌های شخصیتی- نگرش‌ها و ارزش‌های یکدیگر- آموزش مهارت‌های اجتماعی و برقراری ارتباط با فراگیران از سوی مدرس پیش از شروع دوره- آموزش به‌کارگیری ابزارهای ارتباطی مبتنی بر فناوری‌های روزبه فراگیران پیش از شروع دوره- ایجاد مهارت‌های خودتنظیمی در کارکنان جهت بهبود عملکرد شغلی توسط کارکنان- ترغیب کارکنان به ارزیابی پیشرفت فردی و شغلی خود و رفع معایب بر اساس خودارزیابی- ایجاد حس امنیت برای کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های آموزشی به‌منظور افزایش مشارکت فراگیر و بالا رفتن حضور آنان در دوره‌های توانمندسازی- اطمینان بخشی و برقراری رابطه شغلی مبتنی بر ارزش‌های اخلاقی و انسانی- ایجاد رابطه متقابل میان فراگیران و مدرس به‌منظور افزایش بازدهی یادگیری- ترغیب کارکنان به مشارکت در فرایندهای کاری گروهی و تیمی- کاهش رسمیت جهت ایجاد صمیمیت میان کارکنان و مدیریت- ایجاد محیط پویا برای یادگیری و پیشرفت کارکنان و حمایت از این محیط و مسیر- تقدیر و تشویق کارکنان موفق در حضور جمعی کارکنان- برگزاری مراسمات فرهنگی روحیه‌بخش برای کارکنان (Fetterman,D.2017).</p>	معنی داری
<p>احترام به قوانین و مقررات و رعایت حقوق شهروندی سازمانی- تفویض اختیار به کارکنان در حوزه شغلی و کاری- شناسایی کارکنان دارای قدرت رهبری و آماده‌سازی آنان برای پست‌های مدیریتی و مشاغل سطح بالاتر- تقسیم پست‌های مدیریتی به کارکنان به‌صورت مستقل و نظارت بر اجرای آن توسط مدیریت- دارا بودن روحیه انتقادپذیری و توجه به انتقادات سازنده و دلسوزانه کارکنان (متفاوت با تخریب)- همسوسازی تحولات بیرونی سازمان با شرایط</p>	حق انتخاب

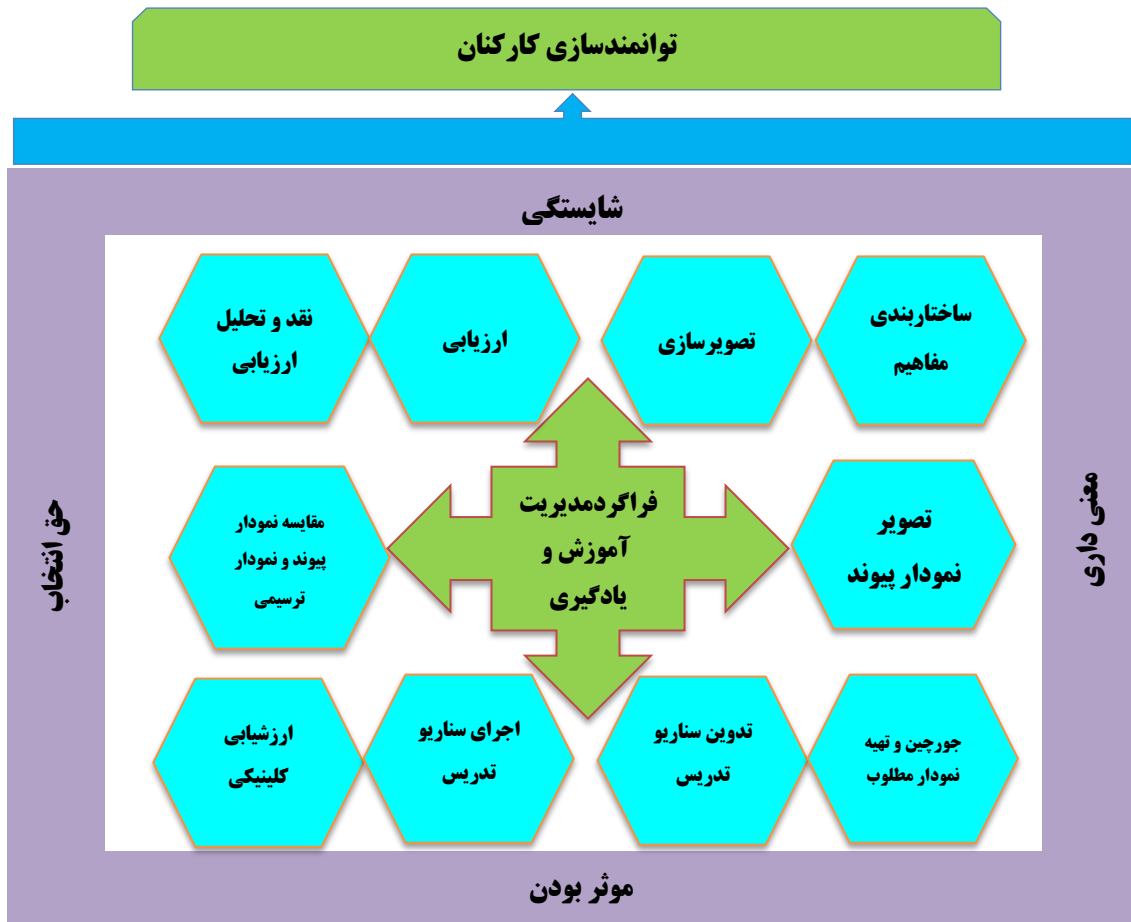
بعد	نمونه‌های راهبردهای توانمندسازی کارکنان
	<p>داخلی سازمان به‌منظور ارتقاء توانمندی کارکنان - همکاری کارکنان و هم‌راستایی مدیران و کارکنان با چشم‌انداز و مأموریت‌های سازمان - برگزاری جلسات دوره‌ای شفاف‌سازی وظایف شغلی برای کارکنان - استفاده از شیوه‌های خلاقانه و مدرن در آموزش دوره‌های آموزشی - استفاده از فناوری‌های روز حین اجرای آموزش‌های توانمند ساز - ایجاد مکانیزم تشویقی و انگیزشی برای ارتقاء کارکنان به سطوح بالاتر - سازمان‌دهی گروه‌های کاری در ابتدای دوره - نظارت و مدیریت بر تأمل و مشارکت هدفمند فراگیران - تشکیل گروه‌های کوچک یادگیری به‌منظور تسهیل برقراری فرآیند ارتباط - تشخیص نیازها و فراهم کردن جهت‌دهی و اطلاعات به‌موقع به‌منظور تضمین دستیابی کارکنان به پیامدهای یادگیری موردنظر - ایجاد زمینه دسترسی فراگیران به منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی مرتبط با موضوع (Zheng, M. M., & Tian, V. I. 2019). - مشارکت دادن هر یک از کارکنان برای حل مشکلات سازمانی توسط مافوق سازمان - تدوین برنامه و هدفمندی فعالیت‌ها و ارزیابی عملکرد مبتنی بر آن - ایجاد حس موفقیت شغلی به‌صورت روزافزون - آزادی عمل کافی و اظهار نظر آزاد کارکنان - تبادل نظر در جلسات با مدیران ارشد و طرح درخواست در صورت لزوم - ایجاد فرصت برخورداری از حمایت مدیریت ارشد در سازمان - ایجاد محیط آرام در سازمان و عادی تلقی نمودن اشتباهات جزئی در سازمان - کاهش استرس‌های شخصی در سازمان.</p>

منبع: (یافته‌های نگارنده)

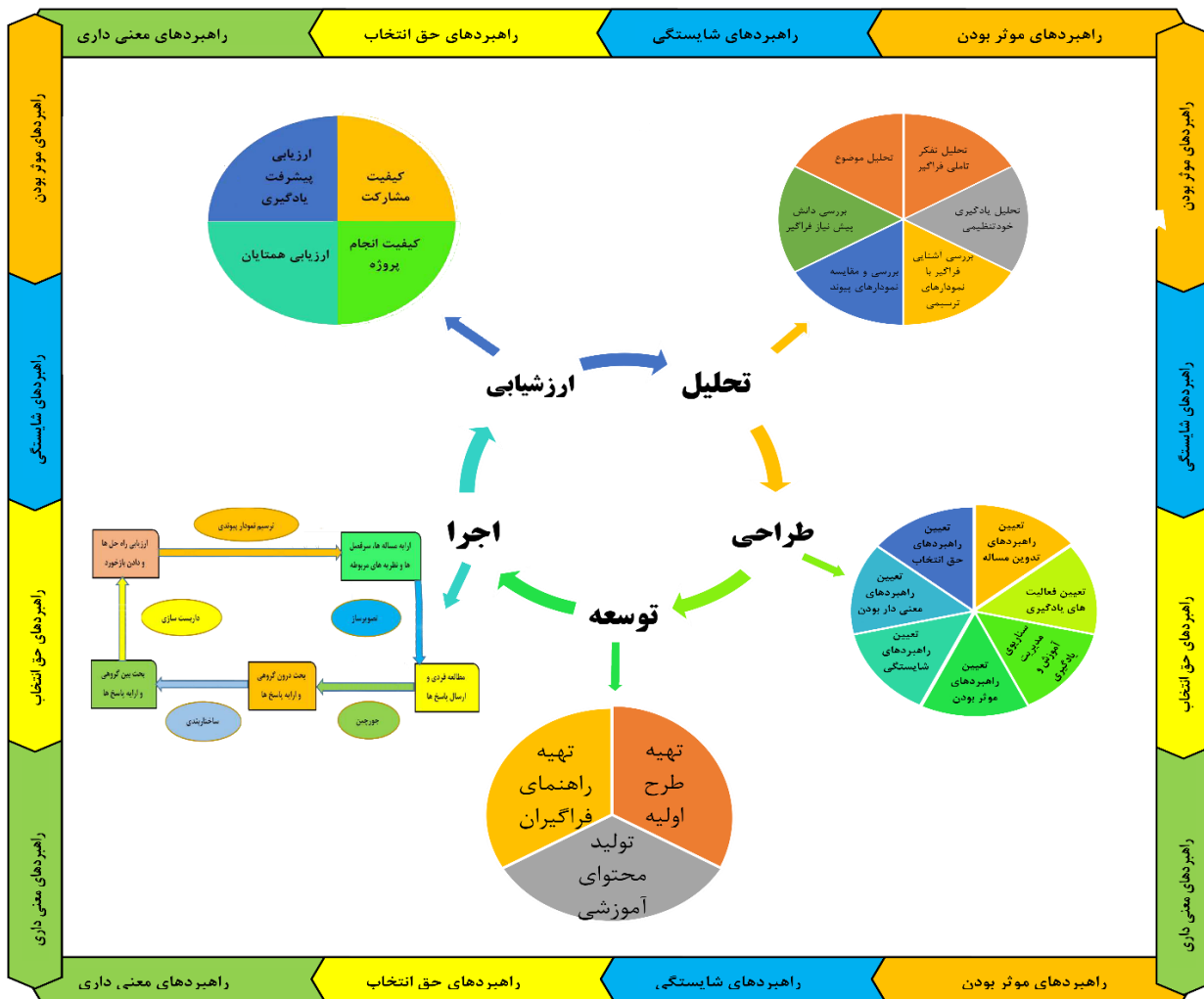
سؤال ۲) روند طراحی الگوی مدیریت آموزش و یادگیری توانمندساز چگونه است؟

الگوی مدیریت و آموزش توانمندساز کارکنان از تحلیل راهبردهای ارائه شده رایج گردید. (شکل ۲). مدل ارائه شده را می‌توان در زمره مدل‌های طراحی آموزشی سازنده‌گرا قرار داد. چرا که در آن به جای تأکید بر رعایت مراحل مشخص در طراحی، به اصولی خاص توجه می‌شود. همچنین یکی از ویژگی‌های مهم این الگو آن است که فراگیران در همه مراحل الگو، حضوری فعال داشته و در یک فضای مشارکتی با مدرس، سایر فراگیران، محیط یادگیری، و عوامل مؤثر بر یادگیری، به تعامل می‌پردازند در ابتدا الگوی مفهومی جهت طراحی آموزش‌ها بر اساس عامل توانمندسازی ارائه شده (شکل ۲) و در ادامه الگوی روندی طراحی آموزش بر اساس الگوی مدیریت آموزش و یادگیری (شکل ۳) ارائه می‌گردد.





شکل ۲: الگوی مفهومی پژوهش



شکل ۳: الگوی روندی پژوهشی

سؤال ۳) آیا الگوی مدیریت آموزش و یادگیری توانمند ساز کارکنان از نظر متخصصان (اعتبار یابی درونی) معتبر است؟

برای بررسی اعتبار درونی الگوی روندی و تجویزی تدوین شده، در رابطه با ابعاد مختلف الگو نیز پرسشنامه‌ای در مقیاس لیکرت طراحی گردید و به همراه تصاویر و توضیحات مربوط به الگوها برای ۱۵ نفر از متخصصان حوزه آموزش و منابع انسانی ارسال شد. مطابق با یافته‌ها میانگین همه سؤالات بالاتر از میانگین (عدد ۳) به دست آمده است. همچنین برای اینکه مشخص شود به لحاظ آماری میانگین به دست آمده معنادار است از آزمون T تک نمونه‌ای استفاده شد و نتایج نشان داد که میانگین محاسبه شده به طور معناداری از میانگین (عدد ۳) بالاتر است. ($T=5.93, P<0.001$)



بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر راهبردهای مؤثر بر توانمندسازی کارکنان را شناسایی و از آن را در قالب الگوی مدیریت آموزش و یادگیری توانمندساز بکار گرفت. یافته‌های این پژوهش عناصر آموزش و یادگیری را در قالب یک الگو برای سازمان‌ها بطور سیستمی منظم ساخت و رویکرد ارایه آموزش به کارکنان را به گونه‌ای که منجر به بهبود یادگیری و تغییر در عملکرد آنان شود جهت داد در نتیجه با عمل به این الگو نگرانی‌های مخاطبان و ذینفعان حوزه توانمندسازی کارکنان کاهش یافته و به پیاده سازی صحیح نظام آموزش اثربخش کارکنان و جلوگیری از هدر رفت منابع انسانی کمک می‌شود.

امروزه سازمان‌ها در فضایی کاملاً رقابتی همراه با تحولات شگفت انگیز اداره می‌شوند. در چنین شرایطی مدیران زمان چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و این کارکنانند که باید بتوانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند. بنابراین به مهارت، دانش و توانایی لازم و شناخت اهداف سازمان نیاز دارند. فرایند توانمندسازی، ابزاری است که در این زمینه می‌تواند به کمک مدیران بشتابد. نیروی انسانی مهم‌ترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان است و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمندی‌تواند سازمان توانمند را به وجود آورد. دراکر «رشد اقتصادی سازمان را مرهون توانمند سازی و فرهیخته ساختن کارکنان آن می‌داند».

وقتی ناتوانی در عملکرد شغلی ناشی از ویژگی‌های منفی شخصیت کارکنان باشد، ارتقای توانایی‌های کارکنان می‌تواند در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی تأثیرگذار باشد. نگرش توانمندسازی که امروزه به عنوان شیوه‌ای مؤثر بر کارایی و اثربخشی عملکرد نیروی انسانی مطرح شده است، برای بروز دادن توانایی‌های بالقوه کارکنان و بهبود کارایی آنان راهکاری تعیین کننده است. این شیوه علاوه بر افزایش مهارت‌های مرتبط با شغل، توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی مانند خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس، مثبت اندیشی و... را نیز ارتقاء می‌دهد.

آموزش کارکنان و افزایش توانایی‌های فکری و مهارت‌های آنان از جمله شیوه‌های متعدد برای توانمندسازی کارکنان است. آموزش، ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است تا او را قادر به انجام کار کند و همچنین باعث بهبود توانایی‌ها، مهارت‌ها، دانش، و تغییر نگرش و رفتار اجتماعی وی می‌شود. در این تحقیق به شناسایی عواملی که در شکل‌گیری مؤلفه‌های توانمندسازی دخیل هستند و ارائه آن در قالب الگوی مدیریت آموزشی پرداخته شده تا به نگرشی روشن‌تر از ماهیت این عوامل در محیط‌های شغلی یاری رساند، همچنین رهنمودهای روشنی را برای طراحان فراهم نماید تا برای تدوین نقشه‌های یادگیری در آموزش‌های شغلی و مشارکت هرچه بیشتر در این فضا به ابزاری مجهز باشند. همچنین به کاهش نگرانی‌های مخاطبان این نوع آموزش مرتبط با کمبود کیفیت و اثربخشی آن منجر شود.

الگوی تدوین شده می‌تواند در جهت افزایش بازدهی یادگیری سطح بالا و نیز ایجاد جوی برای توانمندی کارکنان مثمر ثمر واقع گردد و بر یادگیری تأثیر دارد زیرا با توجه به رویکرد اکتشافی و حل مسئله بودن و درگیر نمودن فراگیر در فرایند یادگیری و همچنین ارزشیابی تکوینی باعث ایجاد ساخت دانش در فراگیر می‌گردد. علاوه بر این به دلیل نحوه و فرایند اجرایی خود می‌تواند الگوی مناسبی برای افزایش توانمندسازی کارکنان در اجرای دوره‌های موردنظر باشد.

محدودیت های پژوهش

در انجام هر پژوهشی با توجه به ماهیت ویژگی‌های که داراست با محدودیت‌های خاصی روبرو است. این پژوهش نیز محدودیت‌هایی مواجه بوده که. می‌تواند بر روند کار و حتی تا حدودی بر نتایج مطالعه تأثیرگذار باشند. در زیر به تعدادی از

محدودیت‌ها و موانعی که این پژوهش در طی انجام مراحل با آن مواجه گشته آمده - با توجه به این که تحقیقات علوم اجتماعی و مدیریت، با بررسی و درک فعالیت‌های انسانی مرتبط است و نظر به پیچیدگی رفتار و فعالیت‌های بشری، مشکل جمع آوری اطلاعات از افراد به دلیل تأثیرپذیری آنها از عوامل خارج از کنترل و نهادینه نشدن روحیه پژوهش در جامعه ما محدودیت در زمینه این نوع پژوهش‌ها را مضاعف می‌نماید.

مهم‌ترین محدودیت این پژوهش که از ویژگی‌های خاص پژوهش‌های علوم انسانی است، تأثیر متغیرهایی است که کنترل آنها خارج از دسترس پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آنها بر نتایج پژوهش وجود دارد.

ابزار جمع آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بوده است که پرسشنامه خود دارای محدودیت ذاتی است.

از سوی دیگر، از آنجا که این پژوهش در جامعه آماری محدود و در سطح کارکنان یک دانشگاه که رویکردی پژوهشی با ساختاری خاص داشته، انجام گرفته است، نتایج آن قابلیت تعمیم به جوامع نامتجانس را ندارد. لذا پیشنهاد می‌گردد که متغیرهای این پژوهش در سازمان‌ها و جوامع آماری دیگر نیز بررسی شود.

از آنجا که مهمترین عامل در فرایند توانمندسازی آموزش است، توجه به آموزش و الگوهای مناسب آموزشی و حمایت و اعتقاد مدیران به آن بعنوان عامل مهم و موثر در بهبود توانایی‌های کارکنان، بسیار حیاتی می‌باشد.

با توجه به اینکه تأثیر الگوی مدیریت آموزش بر توانمندسازی کارکنان بیش از سایر روش‌ها بوده است می‌توان گفت که ساختن فضاهای آموزشی جذاب و سازنده و فراهم ساختن امکانات و تجهیزات مناسب آموزشی بر اساس این الگو محوری و مفید در آموزش باشد و باعث بهبود توانمندی با سرعت بیشتری گردد. لذا استفاده از اساتید متخصص می‌تواند باعث افزایش کیفیت آموزش شود.

با توجه تأثیر الگوی مدیریت آموزش بر توانمندسازی کارکنان، استفاده بیشتر از این الگو به جای شیوه قدیمی آموزش پیشنهاد می‌شود. لذا تشویق فراگیران به حضور فعال و شرکت در بحث و مناظره گروهی و آموزش از طریق بیان تجارب عملی و واقعی، تأثیر آموزش را در توانمندسازی افزایش می‌دهد.

تدوین و اجرای دوره‌های آموزشی با توجه به نوع شغل، سابقه افراد، میزان تحصیلات در سطوح مختلف برای افزایش کارایی و اثربخشی آموزش برای تمام کارکنان صورت گیرد.

قدردانی

این مقاله مستخرج از رساله دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب است. نویسندگان از همه کسانی که در انجام این پژوهش با ما یاری رساندند، به ویژه اساتید و کارکنان مورد مطالعه، تشکر و قدردانی می‌نمایند. تعارض منافع وجود ندارد.



References

1. Amit Shukla (2018). Employee empowerment leading to flexible role orientation: A disposition-based contingency framework. *IIMB Management Review* 30, 330–342.
2. Bigdali, Mohammad and colleagues (2018). Identifying the dimensions and components of improving human resources in education in order to provide a conceptual model. *Human resource management research quarterly of Imam Hossein University*, ۱۰th year, number ۲, summer 2018.
3. Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management, *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
4. Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*: Palgrave.
5. Brewster, C., Chung, C., & Sparrow, P. (2016). *Globalizing human resource management*: Routledge.
6. Elo, Sato, Helvi Kyngas (2008), "The Qualitative Content Analysis Process". *JOURNAL OF ADVANCED NURSING* (62) 1, pp. 107-115.
7. Dortaj, Akram (۲۰۱۸). Identifying and prioritizing effective factors on empowering managers. Technical Vocational Academy of Kerman Province. *Quarterly Journal of Research in Educational Systems*, Volume ۱۳, Number, ۴۶
8. Fallah, Mohammad Reza (2017) Identifying and explaining the antecedents of human resource empowerment with the knowledge management approach, *Human Resource Management Research Quarterly*, Year 10, Number 1. [In Persian]
9. Fazil, Amir (2016). Identifying the dimensions and components affecting the empowerment of university human resources with an emphasis on the third and fourth generation universities using the fuzzy Delphi approach: presenting a conceptual model. *Bimonthly Scientific Research Journal of Education Strategies in Medical Sciences*, February and March. [In Persian]
10. Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective, *The American review of public administration*, 45(4), 375-401.
11. Fetterman, D. (2017). Transformative empowerment evaluation and freirean pedagogy: alignment with an emancipatory tradition. *New Directions for Evaluation*, 2017(155), 111-126.
12. Gahramani M. (2010). *Management of organizational training*. 1 ed. Tehran: Shahid beheshti University publication center; 2010. Persian. 18. Singer GM. *Human resource management*. 1 ed. USA: PWS-KENT; 1990. 19.
13. Garrison, D. R., & Anderson, T. (2003). *E-Learning in the 21st Century*. London: Routledge.
14. Hajian. Alireza, Khabaz Shirvan. Mahmoud, and Baniasadi. Behzad (2015). Employee Empowerment: A Comparative Study among Different Theories. *Management and Administrative Sciences Review* e-ISSN: 2308-1368, p-ISSN: 2310-872X Volume: 4, Issue: 1, Pages: 87-100 (January 2015). Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Education on Organizational Commitment, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306.
15. Hikmat Bahadur Bhaat and Chang Su Kim (2017). Developing a quality empowerment framework for the education innovation. *Asian Journal of Technology Innovation*, 2017.

16. Khadra Dahou*, Ishaq Hacini(2018). Successful Employee Empowerment: Major Determinants in the Jordanian Context. Eurasian Journal of Business and Economics 2018, 11(21), 49-68.
17. Khorasani; Abasalt, Tabankhet, Alireza; Chavoshi, Seyyed Shamsuddin (2015). Investigating the effect of in-service training on the dimensions of human resource empowerment, Human Resources Education and Development Quarterly, 3(9), pp. 1-20.
18. Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy, The American review of public administration, 47(1), 4-22.
19. Kinla, D. (2004). Empowerment of human resources. Publication Modiran. Tehra
20. Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment. Management Research Review.
21. Kordloo, A. Behrangi, M. (2020). The effect of intellectual scaffolding on educational management in the application of new educational technologies on academic motivation and academic achievement in science courses for female students in the fifth grade of elementary school. Management and Educational Perspective, 2(1), 19- 33.
22. Giorgidze.Lali. (2016). Study of employee empowerment and job satisfaction of university Staffin A TQM Perspective:implications for higher education managers.quality issues and insights in the 21st CENTURY Vol. 5, No. 1, 2016.
23. Iranzadeh, Soleyman (2016). Identification and Rating of employer empowerment variables relationships using ISM approach, Iranian journal of human resource in oil industries, 7(27):3-26 (In Persian).Meizhen Lina, Xiujuan Zhangb, *, Boon Ching Serene Ngc, Lirong Zhong(2020). To Empower or Not to Empower? Multilevel Effects of Empowering Leadership on Knowledge Hiding. International Journal of Hospitality Management.
24. Phillips, F. (2017). Effectiveness of the AMSA employeeempowerment share scheme as mechanism for transformation.University of Pretoria.
25. Razaka, H, A., Zakariab, N. and Mat, N. (2017). The relationship between psychological empowerment and job involvement. Journal of Applied Structural Equation Modeling, 1 (1), 44-61
26. Saradhi Motamarria, *, Shahriar Akterb, Venkata Yanamandram(2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. International Journal of Information Management . [In Persian]
27. Samii Zafarkandi, Morteza (۲۰۱۳) Presenting a suitable model for the implementation of manpower training courses, Education and Training Scientific and Research Quarterly, Volume ۳۰, Number 117.
28. Shimon L. Dolan and Randall S. Shuler, (2018), Management of staff affairs and human resources, translated by Mohammad Ali Toosi and Mohammad Saebi, Publications of the Public Management Education Center.
29. Spreitzer, G. M. (2013). Toward common ground in defining empowerment. Research in organizational change and development. Greenwich, CT: JAI Press
30. Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Impact of Leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances: the mediating role of organisational commitment, International Journal of Productivity and Performance Management, 65(3), 351-377.
31. Rama Krishna Gupta Potnuru(2019). Team building, employee empowerment and employee competencies Moderating role of organizational learning culture. European Journal of



- Training and Development Vol. 43 No. 1/2, 2019 pp. 39-60 © Emerald Publishing Limited 2046-9012. Zhang, X., Ye, H. and Li, Y. (2018). Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis. *Applied Nursing Research*, 42, 9-16.
32. Zheng, M. M., & Tian, V. I. (2019). Empowerment across Cultures: How National Culture Affects Structural and Psychological Empowerment and Employee Engagement.. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 13(3).