



## The effect of developing in-service training on the career empowerment of NZAJA employees with the mediating role of motivation in line with the applicability of the Second Step of the Revolution statement

Seyed Hasan Hosseini<sup>1</sup>   | Mahdi Samimi<sup>2</sup>  | Ali Abbasi Raei<sup>3</sup>  | Adel Sadri Azad<sup>4</sup>   
|Ehsan Najafi<sup>5</sup> 

### Article Info

#### Article type:

Research Article

#### Article history:

Received 06 April 2025

Received in revised form 29 April 2025

Accepted 22 May 2025

Published online 09 June 2025

#### Keywords:

*Motivation, in-service training, Nezaja employees, job empowerment.*

### Abstract:

**Purpose:** This study examines the effect of developing in-service training on the job empowerment of Nezaja employees with the role of motivation as a mediator in the applicability of the Second Step of the Revolution statement.

**Methodology:** This study is applied in terms of purpose, descriptive-analytical in terms of data collection method, and quantitative in nature. The time frame of the study is 1403. The statistical sample of the study was selected from among Nezaja employees according to the Cochran formula in an unlimited population, in the first stage based on cluster sampling and in the second stage, available random sampling. Data were collected through questionnaires, the content validity of which was confirmed by professors and experts, and the construct validity was confirmed by factor analysis and reliability through Cronbach's alpha values. Then, based on the obtained data, the fit of the research model based on confirmatory factor analysis was first examined, and the structural equation modeling method was used to test the hypotheses using Smart PLS software.

**Finding:** Based on the results obtained, the development of in-service training has a positive and significant effect on the motivation and job empowerment of employees, and motivation has a positive and significant effect on the job empowerment of employees in Nzaja. Finally, considering the mediating role of motivation, these three categories should be addressed simultaneously and systematically in order to achieve organizational effectiveness.

**Cite this article:** Hosseini, S.H.; Samimi, M.; Abbasi Raei, A.; Sadri Azad, A.; & Najafi, E. (2025). The effect of developing in-service training on the career empowerment of NZAJA employees with the mediating role of motivation in line with the applicability of the Second Step of the Revolution statement. *Intelligent Management of Human Capital*, 2 (4), 161-191.

 DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.547583.1039>

**Publisher:** Human Capital institute, Command and Staff University of I.R.I Army, <https://www.imhr.ir>

© "Authors retain the copyright and full publishing rights."

DOI: [10.22034/imhr.2025.547583.1039](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.547583.1039)



1. Corresponding Author, Associate prof, Faculty of command and Management, University of Military Imam Ali (AS), Tehran, Iran. E-mail: [hosseini@iamu.ac.ir](mailto:hosseini@iamu.ac.ir)

2. Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Imam Ali University, Tehran, Iran, E-mail: [samimi\\_1385@yahoo.com](mailto:samimi_1385@yahoo.com)

3. Master's degree graduate, Human Resources Department, Imam Ali University, Tehran, Iran, E-mail: [hasan\\_hamin@yahoo.com](mailto:hasan_hamin@yahoo.com)

4. Master's degree graduate and university lecturer, Defense Management, Tehran, Iran, E-mail: [adelsadr51@gmail.com](mailto:adelsadr51@gmail.com)

5. Master's degree graduate and university lecturer, Defense Management, Tehran, Iran, E-mail: [ehsan\\_najafi@yahoo.com](mailto:ehsan_najafi@yahoo.com)



## The effect of developing in-service training on the career empowerment of NZAJA employees with the mediating role of motivation in line with the applicability of the Second Step of the Revolution statement

### Extended Abstract

**Background and Objective:** In today's rapidly evolving organizational landscapes, particularly within military contexts like NZAJA, continuous professional development through in-service training is essential for maintaining operational readiness and effectiveness. The Second Step of the Revolution statement emphasizes a systematic, motivation-driven approach to achieve organizational excellence and societal progress. This study investigates how enhanced in-service training programs can empower NZAJA employees, with motivation serving as a mediator. By addressing gaps in existing literature, such as limited focus on military-specific training impacts (e.g., Kolivand et al., 2022), the research aims to identify training elements that enhance motivation, evaluate their effects on empowerment, and propose actionable strategies aligned with the Revolution's principles. Theoretical foundations include Self-Determination Theory (SDT), which highlights autonomy, competence, and relatedness as key motivational drivers, and prior works like Bagheri et al. (2022) on human resource competencies in governmental organizations.

**Methodology:** This applied research adopts a descriptive-analytical, quantitative methodology. Conducted in 1403, it targets NZAJA officers using Cochran's formula for unlimited populations, with sampling via cluster and random methods ( $n =$  sample size). Data were gathered through standardized questionnaires, validated by experts and factor analysis, with reliability via Cronbach's alpha ( $>0.7$ ). Model fit was assessed using confirmatory factor analysis, and hypotheses tested via structural equation modeling in Smart PLS. Variables: training development (independent), motivation (mediator), empowerment (dependent). Ethical protocols ensured confidentiality.

**Findings:** Findings reveal that in-service training significantly influences motivation ( $\beta=0.45$ ,  $p<0.01$ ) and empowerment ( $\beta=0.52$ ,  $p<0.01$ ). Motivation positively affects empowerment ( $\beta=0.48$ ,  $p<0.01$ ), confirming its mediating role. Sub-analyses show training enhances skill acquisition and confidence; motivation facilitates sustained application; empowerment boosts productivity. Compared to studies like Kolivand et al. (2022) on officer education models, this emphasizes mediation in military settings. Integration with journal articles, e.g., "The Role of Organizational Commitment" (from IMHC previous issue), supports motivation's role in empowerment.

**Conclusion:** A holistic approach integrating training and motivation is vital for NZAJA empowerment, aligning with Revolution objectives. Recommendations: tailor programs to military needs, foster motivation through recognition, and monitor via KPIs for continuous improvement.

**Keywords:** *Motivation, In-service training, NZAJA employees, Job empowerment.*



## تأثیر توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا با نقش

### میانجی انگیزش در راستای کاربست پذیری بیابیه گام دوم انقلاب

سید حسن حسینی<sup>۱</sup> | مهدی صمیمی<sup>۲</sup> | علی عباسی رائی<sup>۳</sup> | عادل صدری آزاد<sup>۴</sup> | احسان نجفی<sup>۵</sup>

#### اطلاعات مقاله

نوع مقاله:

مقاله پژوهشی

تاریخ دریافت:

۱۴۰۴/۰۱/۱۷

تاریخ بازنگری:

۱۴۰۴/۰۲/۰۹

تاریخ پذیرش:

۱۴۰۴/۰۳/۰۱

تاریخ انتشار:

۱۴۰۴/۰۳/۱۹

#### کلیدواژه‌ها:

انگیزش، آموزش ضمن خدمت، کارکنان نزاجا، توانمندسازی شغلی.

#### چکیده

هدف: این پژوهش به بررسی تأثیر توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا با نقش میانجی انگیزش در راستای کاربست پذیری بیابیه گام دوم انقلاب پرداخته است.

روش شناسی: این تحقیق از حیث هدف، کاربردی، از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی و از لحاظ ماهیت، کمی می‌باشد. قلمرو زمانی تحقیق، سال ۱۴۰۳ می‌باشد. ابزار گردآوری اطلاعات در این تحقیق، پرسشنامه استاندارد و جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنان نزاجا(قشر افسران) می‌باشد. نمونه آماری تحقیق با توجه به فرمول کوکران در جامعه نامحدود در وهله اول مبتنی بر نمونه‌گیری خوشه‌ای و نمونه‌گیری تصادفی در دسترس در مرحله دوم از میان افسران نزاجا انتخاب گردید. داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد بومی شده، جمع‌آوری گردید که روایی محتوای آن توسط اساتید و خبرگان و روایی سازه با روش تحلیل عاملی و پایایی از طریق مقادیر الفای کرونباخ مورد تایید قرار گرفت. سپس بر اساس داده‌های بدست آمده، ابتدا به بررسی برازش الگوی پژوهش مبتنی بر تحلیل عاملی تاییدی و به جهت آزمون فرضیه‌ها از روش معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار Smart PLS استفاده گردید.

نتیجه‌گیری و یافته‌ها: براساس نتایج بدست آمده، توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر انگیزش و توانمندسازی شغلی کارکنان و انگیزش بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا، تأثیر مثبت و معناداری دارد. در نهایت با توجه به نقش میانجی انگیزش، باید بصورت توأمان و با تفکر سیستمی به این ۳مقوله در راستای بهره‌وری سازمانی توجه نمود.

استناد: حسینی، سیدحسن؛ صمیمی، مهدی؛ عباسی رائی، علی؛ صدری آذر، عادل؛ نجفی، احسان. (۱۴۰۴). تأثیر توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا با نقش میانجی انگیزش در راستای کاربست پذیری بیابیه گام دوم انقلاب. فصلنامه مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، ۲ (۴)، ۱۶۱-۱۹۱.

DOI: <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.547583.1039>

ناشر: پژوهشکده سرمایه انسانی دانشگاه فرماندهی و ستاد آجا، <https://www.imhr.ir>

© حق نشر (کپی‌رایت) و کلیه حقوق انتشار برای نویسندگان محفوظ است."



DOI: [10.22034/imhr.2025.547583.1039](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.547583.1039)

۱. دانشیار، دانشکده فرماندهی و مدیریت، دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ایران، رایانامه: [hosseini@iamu.ac.ir](mailto:hosseini@iamu.ac.ir)

۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه افسری امام علی(ع)، تهران، ایران، رایانامه: [samimi\\_1385@yahoo.com](mailto:samimi_1385@yahoo.com)

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد گروه منابع انسانی، دانشگاه امام علی، تهران، ایران، رایانامه: [hasan\\_hamin@yahoo.com](mailto:hasan_hamin@yahoo.com)

۴. دانش آموخته کارشناسی ارشد و مدرس دانشگاه، مدیریت گرایش دفاعی، تهران، ایران، رایانامه: [adelsadr51@gmail.com](mailto:adelsadr51@gmail.com)

۵. دانش آموخته کارشناسی ارشد و مدرس دانشگاه، مدیریت گرایش دفاعی تهران، ایران، رایانامه: [ehsan\\_najafi@yahoo.com](mailto:ehsan_najafi@yahoo.com)

## مقدمه

پیشرفت و بالندگی هر کشور به انسان‌های آن کشور بستگی دارد و نیروی انسانی کارآمد و با دانش است که یک جامعه را بالنده و پیشرفته می‌گرداند. تحقق توسعه، نیازمند پرورش نیروی انسانی باکیفیت و باصلاحیت است و پیشرفت همه‌جانبه بدون داشتن انسان‌هایی فرهیخته و متدین ممکن نیست. فرآیند توانمندسازی کارکنان از فعالیت‌های ضروری و پیگیر برای تطبیق نیروی انسانی با شرایط متغیر سازمان و محیط می‌باشد و آموزش، ابزاری است که به وسیله فنون و روش‌های مختلف، مدیران را در اداره سازمان‌ها یاری می‌رساند. ایجاد یک نظام اداری مطلوب و مناسب تا اندازه زیادی به کمک آموزش و ارتقاء توانمندی‌های نیروی انسانی امکان‌پذیر است.

حیات سازمان تا حدودی بستگی به دانش‌ها و مهارت‌های مختلف نیروی انسانی دارد، هرچه زمینه‌ها بهنگام و بهینه باشد قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می‌شود. لذا آموزش و توسعه منابع انسانی در نظام مدیریت منابع انسانی، نه تنها در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان نقش بسزایی دارد بلکه باعث می‌شود که افراد در ارتقاء سطح کارایی و اثربخشی سازمان سهیم باشند و خود را با فشارهای متغیر محیطی وفق دهند با توجه به این‌که بخش عمده‌ای از سرمایه سازمان‌ها را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد، آموزش‌های مستمر در سطوح مختلف سازمانی، عامل کلیدی در ارتقاء توانمندسازی کارکنان و حرکت به سوی تعالی به شمار می‌رود.

در عصر کنونی، کیفیت تخصص، مهارت‌های رفتاری و علمی کارکنان، شاخص اصلی شایستگی سازمان‌ها در مسیر توسعه محسوب می‌شود. آموزش‌های مؤثر، موجب افزایش بینش، دانش و توانایی اجرای مسئولیت‌ها شده و سازمان را به اهداف خود نزدیک‌تر می‌کند. از سوی دیگر، بی‌توجهی به تفاوت میان کارکنان آموزش‌دیده و آموزش‌ندیده، انگیزه یادگیری را از بین می‌برد و سازمان را از بهبود مستمر و همچنین التزام کاری کارکنان دور کند فلذا پژوهش حاضر به بررسی تأثیر توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا با نقش میانجی انگیزش در راستای کاربست پذیری تحقق بیانیه گام دوم انقلاب پرداخته است (فتحعلی بیگی و همکاران، ۱۴۰۳).

امروزه مدیریت منابع انسانی ابعاد تازه‌تری یافته است و در نتیجه انتظار از مدیریت منابع انسانی کاملاً متفاوت از چالش‌های گذشته می‌باشد چرا که سازمان‌ها شاهد تغییرات سریع و غیر قابل پیش‌بینی در محیط هستند و تغییر در ویژگی‌های نیروی انسانی در قلب تغییرات قرار دارند. نزاجا بعنوان یکی از ارکان آجا وظیفه حفظ حاکمیت ارضی و حفاظت از مرزهای

سرزمینی ایران را بر عهده دارد. امروزه مباحث آموزشی و آموزش رزم زمینی در نیروی زمینی ارتش از اهمیت و جایگاه بسیار بالایی برخوردار است و مهم‌ترین اولویت در حفظ بازدارندگی است، لذا نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران باید از آموزش‌های نوین در حوزه‌های مختلف برخوردار باشد و با توجه به جنگ‌های شناختی و ترکیبی دشمنان علیه نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران، نیروی زمینی ارتش برای ارتقاء سطح آمادگی رزمی و توان دفاعی نیروهای خود، بایستی هدف‌گذاری مطلوبی را در راستای آموزش کارکنان خود در نظر گرفته تا قادر باشد با تمام توان در برابر هجمه‌های وسیع دشمنان مقابله به مثل کند و با ارتقاء توانمندسازی کارکنان زمینه مقابله موثر و تعالی را در سازمان تا حد امکان فراهم آورد. تقویت و یا تضعیف روحیه و انگیزه و شناخت عوامل و ابزارهای مؤثر بر آن، در مشارکت کارکنان نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران در اثربخشی دوره‌های آموزشی ضمن خدمت و در نهایت توانمندسازی شغلی آنان، تأثیر بسزایی دارد. دانستن این‌که چه عواملی می‌تواند در ایجاد روحیه در میدان رزم بر یک گروه رزمنده مؤثر باشد و نیز شناخت انگیزش تک‌تک افراد برای ادامه مقاومت در برابر دشمن، از ضروریات فرماندهی در یگان‌های رزمی است. بنابراین با توجه موارد معنونه بالا، این پژوهش به تبیین تأثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا با در نظر گرفتن نقش میانجی انگیزش در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم پرداخته می‌شود (اکبری و همکاران، ۱۴۰۳).

در حوزه منابع انسانی، دو مؤلفه کلیدی، یعنی «حفظ حیات سازمان» و «افزایش کارایی و اثربخشی» همواره مورد توجه قرار دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که این دو مؤلفه به‌طور مستقیم تحت تأثیر سطح دانش، مهارت و انگیزش نیروی انسانی قرار دارند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۲). تیان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) بر این باورند که آموزش و توسعه منابع انسانی یکی از ابزارهای کلیدی برای انطباق با تغییرات محیطی و ارتقاء قابلیت سازمانی است. چن و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) و حقدادی و همکاران (۱۴۰۱) نیز آموزش مستمر را عامل رشد عملکرد فردی و سازمانی می‌دانند.

توانمندسازی شغلی، یکی از سازوکارهای مهم مدیریتی در پاسخ به تغییرات سریع محیطی است. کارکنان آموزش‌دیده قادرند ضمن بهره‌گیری از فناوری‌های نو، عملکرد خود را ارتقاء داده و رویکردی مسئولانه و خلاقانه نسبت به وظایف سازمانی اتخاذ کنند. این فرایند، موجب تحول در سبک‌های مدیریتی و افزایش مسئولیت‌پذیری کارکنان می‌شود (لین و

<sup>1</sup> Tian Et al.

<sup>2</sup> Chen Et al.

همکاران<sup>۱</sup>، (۲۰۲۱). به علاوه، چنانچه آموزش با ارتقاء شغلی و نظام پاداش مرتبط شود، انگیزش کارکنان نیز بهبود خواهد یافت (جباری، ۱۴۰۲).

اهمیت آموزش، نقش بسیار حیاتی در ارتش هر کشور و زندگی هر فرد ایفا می‌کند. آموزش فرصتی برای خودسازی و بهبود ذهن و توانمندتر کردن خود برای رویارویی با هر موقعیتی است. آموزش‌های نظامی، سربازان را برای شرایط سخت آماده می‌کند. مهم است که سربازان برای موفق و کارآمد بودن در چنین محیطی، سازگار، خلاق و چابک باشند. در مجموع، آموزش ضمن خدمت، ابزاری کلیدی برای افزایش توانمندی، سازگاری و انعطاف‌پذیری کارکنان به‌ویژه در نهادهای نظامی محسوب می‌شود. این آموزش‌ها در صورتی که هدفمند، نیازمحور و منظم طراحی و اجرا شوند، می‌توانند ضمن ارتقاء کیفیت عملکرد، رضایت و انگیزش شغلی کارکنان، موجب تقویت بهره‌وری سازمانی در سطوح مختلف شوند. مرور پژوهش‌های انجام گرفته در این حوزه نشان می‌دهد که موضوع آموزش‌های ضمن خدمت و تأثیر آن بر توانمندسازی کارکنان نتایج تقریباً مشابهی داشته لیکن اجماع کامل در خصوص یافته‌ها وجود ندارد از جمله این تحقیقات میتوان به پژوهش‌های خسروی‌پور و احمدیان (۱۴۰۳)، هاشمیان و ترابی (۱۴۰۳)، جوان و همکاران (۱۴۰۳)، خوشحال (۱۴۰۳)، حبیبی و همکاران (۱۴۰۳) و غفاری اسمعیلی و ظهرابی (۱۴۰۲) در داخل و در حوزه مطالعات خارجی گرابارسکی و همکاران (۲۰۲۴)، ابوحضیم و همکاران (۲۰۲۴)، عزیز و همکاران (۲۰۲۴)، یاو و همکاران (۲۰۲۴)، دیا و همکاران (۲۰۲۴) و مادن ایوستا و همکاران (۲۰۲۳) اشاره کرد. از طرفی، انگیزش شغلی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت و عقب‌ماندگی سیستم بوده و بی‌توجهی به آن، باعث هدر رفتن منابع سازمان می‌شود. با توجه به این‌که نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، حافظ استقلال و امنیت تمامیت ارضی می‌باشد، اقتدار نظام و حکومت بدون اقتدار و توانمندی نزاجا میسر نخواهد شد؛ لذا استفاده صحیح و بهینه از نیروهای ارزشمند در آن ضروری می‌باشد؛ اگر نیروها از انگیزه لازم جهت انجام مأموریت‌های سازمان برخوردار نباشند، دسترسی به اهداف تدوین‌شده برای سازمان و نظام امکان‌پذیر نخواهد بود؛ بنابراین حفظ و تقویت انگیزه،

<sup>1</sup> Lin Et al.

<sup>2</sup> Grabarski Et al.

<sup>3</sup> AbuHazeem Et al.

<sup>4</sup> Aziz Et al.

<sup>5</sup> Yao Et al.

<sup>6</sup> Diao Et al.

<sup>7</sup> Maden-Eyiusta Et al.

نیازمند تحقیقات گسترده‌ای در رابطه با تعریف انگیزه و تأثیر عوامل انگیزش در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

با توجه به خلا ادبیات نظری در رابطه با حوزه پژوهش و با عنایت به اهمیت و گستره موضوع آموزش ضمن خدمت بر توانمندی‌های شغلی در سطح نیروهای مسلح و به‌ویژه نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران و افزایش توجه به متغیر انگیزه در مسائل شغلی، مشاهده می‌گردد که در زمینه موضوع تحقیق تاکنون پژوهشی جامع صورت نگرفته، لذا با این مسئله روبرو می‌شویم که آیا توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا با نقش میانجی انگیزش در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، تأثیر گذار می‌باشد؟

بی‌شک آموزش مؤثر و نافذ 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 اتکا به روش‌های علمی اجرا و حمایت شوند (حقدادی و همکارانش، ۱۴۰۱). رهبر معظم انقلاب اسلامی (مدظله‌العالی) در دیدار فرماندهان نیروهای مسلح (۲۲ فروردین ۱۳۸۹) فرمودند: «آموزش، اولویت یک فرماندهان و مسئولین نیروهای مسلح است. مسئله آموزش را باید در همه سطوح جدی گرفت». این فرمایش، گویای جایگاه راهبردی آموزش و توانمندسازی در نیروهای مسلح، به‌ویژه در نزاجاست.

آموزش به‌عنوان مؤثرترین حربه، اهرم و عامل، همواره دارای اهمیت خاصی است. سازمان‌ها مایلند که اثربخشی شدن را از طریق سرمایه‌گذاری در آموزش کارکنان افزایش دهند (وانگ<sup>۱</sup> و همکارانش، ۲۰۲۱). اهمیت آموزش‌های ضمن خدمت شامل ارتقاء کارایی در شغل فعلی، ایجاد قابلیت برای ایفای نقش‌های بالاتر، و بهبود بهره‌وری فردی و سازمانی است (کاسال و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). همچنین آموزش مؤثر، پاسخی به نواقص عملکرد جاری، تحولات آینده‌نگر، پیچیده‌تر شدن وظایف سازمانی، ورود فناوری‌های نو و افزایش دامنه انعطاف‌پذیری در محیط‌های کاری است (رحیمی، ۱۴۰۰). به گزارش نظری دولت‌آباد و همکاران (۱۴۰۲)، ۴۶ درصد از کارکنان ارتقاء علمی و ۴۰ درصد ارتقاء شغلی را انگیزه اصلی خود برای شرکت در دوره‌های آموزش ضمن خدمت می‌دانند. سرمایه‌گذاری در آموزش، یکی از راهکارهای اصلی برای افزایش اثربخشی سازمانی است (وانگ و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). در کنار

آن، آموزش ضمن خدمت موجب رشد بینش، پرورش استعدادها، تقویت پایبندی به ارزش‌های سازمانی و ارتقاء تعهد حرفه‌ای می‌شود (کانوا و همکاران، ۲۰۲۳). با چنین نگاهی، آموزش یکی از اساسی‌ترین ابزارهای توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پویا محسوب می‌شود.

ضرورت آموزش منابع انسانی زمانی روشن‌تر می‌شود که بدانیم توسعه سازمانی تنها با پرورش انسان‌های شایسته، متعهد و توانمند محقق می‌شود. کارکنانی که میان علاقه‌مندی‌های فردی، تخصص علمی و آینده شغلی خود با دوره‌های آموزشی ارتباطی نمی‌بینند، انگیزه‌ای برای شرکت فعال در این دوره‌ها ندارند. بخشی از این چالش به سیاست‌های نادرست جذب و به‌کارگیری در نظام منابع انسانی بازمی‌گردد؛ جایی که افراد بعضاً در جایگاه‌های نامتناسب به کار گرفته می‌شوند و خلأ آموزشی محسوس می‌گردد. بدیهی است که صرفاً با آموزش‌های کوتاه‌مدت نمی‌توان این نقیصه ساختاری را جبران کرد.

#### جدول ۱: سؤالات و فرضیات اصلی و فرعی تحقیق

عنوان	اصلی	فرعی
سؤالات	تأثیر توسعه آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا با نقش میانجی انگیزش در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، چگونه می‌باشد؟	تأثیر توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، چگونه است؟
		تأثیر توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر انگیزش کارکنان نزاجا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، چگونه است؟
		تأثیر انگیزش بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، چگونه است؟
فرضیات	توسعه آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا با نقش میانجی انگیزش در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، تأثیرگذار می‌باشد.	توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، تأثیرگذار می‌باشد.
		توسعه آموزش‌های ضمن خدمت بر انگیزش کارکنان نزاجا در راستای تحقق بیانیه گام دوم انقلاب، تأثیرگذار می‌باشد.
		انگیزش بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا در راستای تحقق بیانیه گام دوم انقلاب، تأثیرگذار می‌باشد.

#### مبانی نظری

##### مفهوم توانمندسازی شغلی کارکنان

برای ده‌ها سال، اجرای وظایف انتخاب، آموزش و جبران خدمت کارکنان، وظایف اصلی حوزه‌ای به نام مدیریت کارکنان بود. این وظایف بدون توجه به این‌که چگونه به یکدیگر

<sup>1</sup> Caneva Et al.

مرتبط هستند انجام می‌شدند؛ اما اکنون حوزه‌ای به نام مدیریت منابع انسانی مطرح شده است. مدیریت منابع انسانی آن‌طور که در حال حاضر درک می‌شود، به جای رد یا حذف، تعمیمی از نیازمندی‌های سنتی اداره اثربخش کارکنان است. در این حوزه درک مناسبی از رفتار بشری و مهارت استفاده از این درک و بینش نیاز است. هم‌چنین داشتن دانش و درک از وظایف مختلف کارکنان و آگاهی از شرایط محیطی ضروری است (معصومی و همکارانش، ۱۴۰۱).

### اهمیت توانمندسازی شغلی کارکنان

مدیریت منابع انسانی، رویکردی جامع برای پیوند سرمایه انسانی با اهداف راهبردی سازمان است. این فرآیند، ضمن تبیین انتظارات متقابل سازمان و کارکنان، بهره‌وری را از طریق به‌کارگیری حداکثری توانمندی‌های نیروی انسانی ارتقاء می‌دهد. با تحول نقش متخصصان این حوزه، ضرورت توسعه قابلیت‌های جدید برای پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی بیش از پیش احساس می‌شود (پورغفاری و همکاران، ۱۴۰۲).

مدیریت نیروی انسانی به‌عنوان سرمایه اصلی هر سازمان، نقشی حیاتی در بهبود عملکرد و توسعه سازمانی ایفا می‌کند. در سال‌های اخیر، هم‌زمان با پیچیده‌تر شدن ساختارهای اجتماعی و فناوری، تمرکز سازمان‌ها بر دانش، مهارت و نگرش‌های جدید برای مواجهه با چالش‌های محیطی افزایش یافته است (معصومی و همکاران، ۱۴۰۱).

در فضای رقابتی امروز، مزیت سازمان‌ها بیش از هر چیز بر پایه مدیریت اثربخش منابع انسانی مستعد، نوآور و توانمند بنا نهاده شده است. دسترسی به دانش، ارتقاء مستمر عملکرد و بهبود قابلیت رقابت‌پذیری بدون توسعه منابع انسانی ممکن نیست. تخصص، تجربه و توانایی کارکنان، ستون‌های اصلی موفقیت سازمانی محسوب می‌شوند (حاجی‌آقائزاد و همکاران، ۱۴۰۲).

### ابعاد توانمندسازی شغلی کارکنان

توانمندسازی کارکنان به معنای ایجاد شرایطی برای مشارکت مؤثر آنان در فرآیندهای سازمانی از طریق فراهم‌سازی منابع، اطلاعات، اعتماد و احترام متقابل است. این مفهوم شامل حمایت از کارکنان، ارزش‌گذاری به توانمندی‌های فردی، و ایجاد بستر مناسب برای ایفای نقش فعال آنان در تصمیم‌گیری‌ها می‌باشد (معصومی و همکاران، ۱۴۰۱).

اجرای موفق توانمندسازی نیازمند آگاهی، مهارت، تجربه و استفاده از ابزارهای مناسب است. هرچند در ظاهر ساده به نظر می‌رسد، اما پیاده‌سازی اصولی آن مستلزم برنامه‌ریزی دقیق و همکاری بین‌سازمانی است. منابع انسانی در این زمینه نقش کلیدی داشته و برای

ایفای مؤثر آن، باید آموزش‌های تخصصی لازم را طی کنند (رشیدی و همکاران، ۱۴۰۲). برای تقویت احساس توانمندی در کارکنان، باید به آن‌ها احترام گذاشت و از مشارکتشان در اهداف و برنامه‌ریزی‌ها استقبال کرد. این رویکرد، هم انگیزش را افزایش می‌دهد و هم به خلق ایده‌های نو منجر می‌شود (باقری و همکاران، ۱۴۰۲؛ خلیلی و همکاران، ۱۴۰۱). ابعاد اصلی توانمندسازی شامل احساس معناداری، شایستگی، اختیار عمل و اثرگذاری است که زیربنای شکل‌گیری یک سازمان پویا و یادگیرنده را تشکیل می‌دهند.

### اصول توانمندسازی کارکنان

ده مورد از اصلی‌ترین و مهم‌ترین اصول توانمندسازی کارکنان و راهکارهای توانمندسازی کارکنان در هر سازمانی عبارتند از:

- نشان دادن ارزشمندی کارکنان به آن‌ها
- مشارکت در اهداف کوتاه‌مدت
- فراهم آوردن اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری
- فراهم آوردن بازخورد مستمر
- جایگزینی دستور با شنیدن و سؤال پرسیدن
- مشارکت در چشم‌اندازهای مدیریتی
- اعتماد به کارکنان
- تفویض اختیار و اعتبار به کارکنان
- تمرکز بر مشکل، نه شخص مشکل‌آفرین
- تطابق مسئولیت‌های سازمانی با ارزش‌دهی و پاداش‌دهی

### مدل‌های توانمندسازی کارکنان

در مطالعات مختلف، مدل‌های متنوعی برای تبیین ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی ارائه شده‌اند که عمدتاً بر ادراکات ذهنی فرد از کنترل، اختیار، و اثرگذاری متمرکزند.

یکی از شناخته‌شده‌ترین مدل‌ها، **مدل توماس و ولتهوس** است که توانمندسازی روانی را شامل چهار بعد اصلی می‌داند: احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب، احساس شایستگی، و احساس معناداری (معصومی و همکاران، ۱۴۰۱). این مدل پایه بسیاری از پژوهش‌ها و الگوهای بعدی قرار گرفته است.

**مدل اسپرینتز** نیز با گسترش همین چهار بُعد، واژه «اراده درونی» را به‌عنوان جایگزین «احساس حق انتخاب» مطرح می‌کند و به رابطه میان این ابعاد و پیامدهای توانمندسازی پرداخته است (آقابراری و قادری، ۱۴۰۲).

**مدل باون و لاولر** توانمندسازی را در بستر سازمانی تعریف کرده و بر نقش اطلاعات، پاداش مبتنی بر عملکرد، و مشارکت مؤثر در تصمیم‌گیری تأکید می‌کند. به باور آن‌ها، توانمندسازی زمانی تحقق می‌یابد که کارکنان به اطلاعات عملکردی، منابع تشویقی، و قدرت تصمیم‌گیری دسترسی داشته باشند (حاجی‌آقازاد و همکاران، ۱۴۰۲). **بندورا** در نظریه خود بر «خودکارآمدی» تأکید دارد و چهار منبع برای شکل‌گیری احساس توانمندی معرفی می‌کند:

حمایت روانی مثبت، تشویق و ترغیب، الگوسازی از افراد موفق، و تجربه موفقیت در انجام وظایف (پورغفاری و همکاران، ۱۴۰۲).

**مدل نولر (۱۹۹۱)** که به «مدل ایده‌آل وبری» معروف است، شرایط چهارگانه‌ای برای تحقق توانمندسازی کامل تعریف می‌کند: اختیار کامل تصمیم‌گیری، مسئولیت اجرای تصمیمات، دسترسی به منابع موردنیاز، و پذیرش پیامدهای تصمیمات. این مدل بیشتر یک چارچوب نظری ایده‌آل است که به‌ندرت به‌صورت کامل در سازمان‌ها محقق می‌شود (منتظری و همکاران، ۱۴۰۲).

### مفهوم آموزش ضمن خدمت

آموزش ضمن خدمت مفهومی چندوجهی و بحث‌برانگیز است که در سازمان‌ها و کشورها، تعاریف متفاوتی از آن ارائه شده است. به‌طور کلی، این آموزش‌ها به فرآیند نظام‌مند و مداومی اطلاق می‌شود که هدف آن ارتقاء دانش، مهارت و نگرش کارکنان در راستای بهبود عملکرد شغلی و هماهنگی با اهداف سازمانی است (نجاریان و همکاران، ۱۴۰۱).

جان‌اف‌می، پیر و گاتر، و گولدستین در تعاریف خود بر جنبه‌هایی چون توسعه حرفه‌ای، هم‌راستایی با اهداف سازمان، و بهبود عملکرد فردی تأکید دارند. آموزش ضمن خدمت، مفهومی گسترده‌تر از آموزش حین کار است؛ در حالی که آموزش حین کار به یادگیری در حین انجام وظایف خاص محدود می‌شود، آموزش ضمن خدمت می‌تواند دوره‌هایی قبل از استخدام، در طول خدمت، یا حتی تا زمان بازنشستگی را دربر گیرد (سالار و همکاران، ۱۴۰۲).

این آموزش‌ها ممکن است جمعی یا فردی بوده و با هدف ارتقاء معلومات، بهبود نگرش‌ها، و بهینه‌سازی تعاملات درون‌سازمانی طراحی شوند (لین و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین آموزش‌های تخصصی حرفه‌ای با هدف انطباق فرد با ویژگی‌های شغل و الزامات سازمانی، به ارتقاء کارآمدی فردی و سازمانی کمک می‌کنند (کولیوند و همکاران، ۱۴۰۲). در این فرآیند، کارکنان نه‌تنها با مسئولیت‌ها و روش‌های انجام کار، بلکه با ساختار، اهداف، جو سازمانی و روابط شغلی نیز آشنا می‌شوند (ابراهیم و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

### دلایل نیاز به آموزش ضمن خدمت

مقاصد آموزش ضمن خدمت در اغلب سازمان‌ها اهدافی نسبتاً مشترک را دنبال می‌کنند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

<sup>1</sup> Ibrahim Et al.

- **هماهنگی با اهداف سازمان:** آموزش باعث همراستایی کارکنان با مأموریت‌ها، خط‌مشی‌ها و انتظارات شغلی سازمان شده و پیش‌نیاز رشد حرفه‌ای آنان محسوب می‌شود (عیوقی و همکاران، ۱۴۰۱).
  - **افزایش رضایت و روحیه کارکنان:** ایجاد انگیزه و ارتقاء رضایت شغلی، از جمله دغدغه‌های اصلی مدیران سازمانی است. آموزش نقش مهمی در تقویت روحیه و احساس تعلق کارکنان ایفا می‌کند (قنبری و همکاران، ۱۴۰۲؛ کولیسوا و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).
  - **کاهش حوادث و ضایعات کاری:** ضعف مهارت و دانش، عامل اصلی بسیاری از حوادث شغلی و هزینه‌های ناشی از ضایعات تولید است. آموزش مؤثر می‌تواند سطح آگاهی کارکنان را نسبت به ابزار، وظایف و سیاست‌های سازمان ارتقاء دهد و از بروز خطاهای پرهزینه پیشگیری کند (السافتی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲؛ لین و همکاران، ۲۰۲۱).
- در مجموع، آموزش‌های ضمن خدمت ابزاری راهبردی برای کاهش خطاهای ناشی از ناآگاهی و تضمین عملکرد ایمن و هماهنگ کارکنان با ساختار سازمانی تلقی می‌شود.

#### انواع آموزش‌های ضمن خدمت

آموزش‌های ضمن خدمت بر اساس زمان به سه دسته تقسیم می‌شوند:

- (۱) **آموزش‌های کوتاه‌مدت تخصصی** که معمولاً چند هفته تا چند ماه طول می‌کشد و مرتبط با وظایف شغلی و نیازهای سازمانی است. این آموزش‌ها در قالب دوره‌های کوتاه‌مدت برای کارکنانی مانند حسابداران و مدیران طراحی می‌شود، اما به دلیل فقدان انگیزه و عدم ارتباط مستقیم با وظایف واقعی، جایگاه مناسبی در سازمان‌ها ندارند (صادقی و همکارانش، ۱۴۰۲؛ سلیمان پور عمران و همکارانش، ۱۴۰۱).
- (۲) **آموزش‌های بلندمدت** که دربردارنده دوره‌های تحصیلی مانند کاردانی و کارشناسی است و معمولاً منجر به اخذ مدرک می‌شود. این نوع آموزش یا توسط دانشگاه‌ها و مراکز آموزش عالی خارج از سازمان، یا به صورت مستقل در سازمان‌ها یا با همکاری مراکز آموزشی برگزار می‌شود. آموزش‌های بلندمدت باید مسئله‌محور و مرتبط با وظایف شغلی باشند و از آموزش‌های کلی و عمومی پرهیز شود (سلیم و همکارانش، ۲۰۲۳؛ السافتی و همکارانش، ۲۰۲۲؛ استی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲).

<sup>۱</sup> Colisao Et al.

<sup>۲</sup> Elsafty Et al.

<sup>۳</sup> Esthi

آموزش‌های ترکیبی یا میانگین که ویژگی‌های آموزش‌های کوتاه‌مدت تخصصی و بلندمدت را ترکیب می‌کنند و معمولاً به اخذ مدرک تحصیلی منجر می‌شوند (صادقی و همکارانش، ۱۴۰۲). آموزش‌های ضمن خدمت از نظر هدف شامل چهار نوع هستند:

ا) آموزش‌های توجیهی که برای هماهنگی کارکنان تازه‌وارد و آشنایی آن‌ها با سیاست‌ها، مقررات و محیط کاری ارائه می‌شود و هدف آن کاهش فشار روحی و تقویت تعهد کاری است (جباری، ۱۴۰۲؛ سلیمان پور عمران و همکارانش، ۱۴۰۱).

ب) آموزش‌های بازآموزی که به منظور یادآوری و به‌روزرسانی دانش قبلی، با تمرکز بر یافته‌های جدید و تکنیک‌های نوین اجرا می‌شوند و از تکرار صرف جلوگیری می‌کنند (تیان و همکارانش، ۲۰۲۲).

ج) آموزش‌های جبرانی که برای تکمیل و اصلاح دانش کارکنانی که دارای سطح آموزشی پایین‌تر هستند، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه برگزار می‌شود (وانگ و همکارانش، ۲۰۲۱).

د) آموزش‌های دانش‌افزایی یا ارتقاء که با هدف ارائه دانش و مهارت‌های جدید و ارتقاء مدارک تحصیلی کارکنان از طریق روش‌های مختلف آموزش ارائه می‌شوند (سلیم و همکارانش<sup>۱</sup>، ۲۰۲۳).

از نظر ماهیت، آموزش‌های ضمن خدمت به دو دسته تقسیم می‌شوند:

- آموزش‌های عمومی که برای ایجاد وحدت دیدگاه و توسعه مهارت‌های عمومی طراحی شده‌اند (عیوقی و همکارانش، ۱۴۰۱).

- آموزش‌های تخصصی یا ویژه که با هدف توسعه مهارت‌های خاص و تخصصی مورد نیاز سازمان اجرا می‌شوند (بهداد فر و همکارانش، ۱۴۰۱).

مطالعات حاضر نشان می‌دهد که آموزش‌های مورد بررسی عمدتاً در دسته آموزش‌های میانگین زمانی، با اهداف بازآموزی، جبرانی و دانش‌افزایی و ماهیت عمومی قرار دارند (بهداد فر و همکارانش، ۱۴۰۱).

### انگیزش

انگیزش، یک مفهوم وسیع است. از دیدگاه صاحب‌نظران عبارت است از: «حالت‌های درونی ارگانیزم که موجب هدایت رفتار او به سوی هدفی خاص می‌شود» (لین<sup>۲</sup> و همکارانش،

<sup>۱</sup> Salim Et al.

Lin<sup>۲</sup>

۲۰۲۱). انگیزش، معمولاً بر اثر دخالت یک انگیزه در انسان ایجاد می‌شود. روان‌شناسان معتقدند، مسائل اساسی که در روان‌شناسی انگیزش مطرح می‌شود، عبارتند از این‌که: چرا رفتار خاصی پدید می‌آید؟ چرا رفتار هدف‌دار است؟ چرا رفتار معینی برای مدت‌زمانی طولانی ادامه می‌یابد؟ انگیزش، دلایل رفتار افراد را نشان می‌دهد و مشخص می‌کند که چرا آن‌ها به روشی خاص رفتار می‌کنند. رفتار دارای انگیزه، رفتاری همراه با انرژی، جهت‌دار و دنباله‌دار است (حقدادی و همکارانش، ۱۴۰۱). از لحاظ پرورشی، انگیزش هم هدف است و هم وسیله. از این‌رو، تمام برنامه‌های درسی که برای آن‌ها فعالیت‌های حوزه عاطفی در نظر گرفته شده است، دارای هدف‌های انگیزشی هستند.

### انواع انگیزه کارکنان

بطور کلی دو نوع انگیزه وجود دارد، درونی و بیرونی؛ بنابراین، یک سازمان باید به‌درستی درک کند که کارکنان شبیه به هم نیستند، بلکه افرادی با ویژگی‌های متفاوت هستند؛ بنابراین انگیزه دادن به کارمندان به‌طور مؤثر، مدیران نیاز به درک عمیق‌تری از انواع و روش‌های مختلف انگیزه خواهند داشت؛ بنابراین مدیران قادر خواهند بود تا کارکنان خود را بهتر دسته‌بندی کنند و از بهترین نوع انگیزه برای افزایش سطح مشارکت کارکنان و رضایت کارکنان استفاده کنند. برخی از کارکنان به انگیزه درونی بهتر پاسخ می‌دهند در حالی که برخی دیگر ممکن است به انگیزه بیرونی بهتر پاسخ دهند (فتح‌آبادی و همکارانش، ۱۴۰۲).

### تأثیر آموزش ضمن خدمت بر انگیزش کارکنان

با آموزش و ارتقاء نیروی انسانی می‌توان به یک نظام اداری مطلوب و مناسب رسید. این‌که انسان روزبه‌روز بر طبیعت تسلط بیشتری پیدا می‌کند، از ناشناخته‌ها به شناخت و آگاهی بیشتری دست‌یافته است و از پژوهش‌ها جهت یافتن فن‌ها و ابزارهای جدید به‌منظور حل مسائل و مشکلات جامعه علی‌الخصوص در کشورهای در حال توسعه، بهره‌گرفته می‌شود همگی دست‌به‌دست هم داده تا آموزش نیروی انسانی اهمیت بیشتر در جوامع و سازمان‌ها پیدا کند (موسوی، ۱۴۰۲). تلاش جمهوری اسلامی ایران در جهت نیل به رشد و توسعه مطلوب نیز سبب شده تا در کشور ما هم سازمان‌های بسیاری جهت ارتقاء از آموزش کمک بگیرند (فتح‌آبادی و همکارانش، ۱۴۰۲).

### روش‌شناسی

این تحقیق از حیث هدف، کاربردی و حیث روش، کمی محسوب می‌شود. تحقیق از نظر شیوه گردآوری داده‌ها، توصیفی-تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان نزاجا

می‌باشد. اطلاعات مورد نیاز به شیوه میدانی جمع‌آوری گردیده است. برای اندازه‌گیری متغیرهای تحت بررسی از پرسشنامه‌ای در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. در این پژوهش با توجه به این‌که ماهیت تحقیق کمی می‌باشد از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای در مرحله اول و نمونه‌گیری تصادفی در دسترس در مرحله دوم بهره برده شد. نمونه آماری تحقیق با توجه به فرمول کوکران از میان کارکنان نذاجا (قشر افسران) انتخاب شده است. قابل ذکر می‌باشد که در این تحقیق منظور از آموزش‌های ضمن خدمت، آموزش‌های کوتاه مدت تخصصی بوده که پرسشنامه استاندارد آن با توجه به بافت و ساختار سازمان بومی سازی گردیده است. با توجه به جامعه نامحدود آماری حداقل ۳۸۴ پرسشنامه قابل استفاده لازم بود، فلذا تعداد ۴۰۰ پرسشنامه بین افراد جامعه آماری ارسال گردید و با نرخ بازگشت بیش از ۹۵٪ مورد تحلیل قرار گرفتند. روش گردآوری اطلاعات در این تحقیق استفاده از پرسشنامه و نیز استفاده از اطلاعات کتابخانه‌ای و مراجعه به اسناد موجود در مقالات علمی و معتبر و درک و استنباط از این اطلاعات می‌باشد.

برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری و محتوا استفاده گردید. همچنین قابلیت اعتماد پرسشنامه مورد استفاده در این تحقیق به کمک مقادیر آلفای کرونباخ (جدول ۲) مورد تایید قرار گرفت. در پژوهش حاضر به جهت بررسی فرضیه‌ها از روش معادلات ساختاری و به منظور بررسی برازش مناسب الگوی مفهومی، از تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم افزار پی ال اس بهره گرفته شده است. از آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن سؤالات پرسشنامه، برای بررسی کیفیت نمونه گیری از آزمون KMO و برای اطمینان از اینکه ماتریس همبستگی که پایه تحلیل عاملی قرار می‌گیرد، در جامعه برابر صفر نیست از آزمون کرویت بارتلت به کمک نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شد.

جدول ۲. آلفای کرونباخ متغیرها

معناداری	مقداره آماره	آزمون
۰/۶۸۱	۰/۵۷۳	کولموگوروف - اسمیرنوف
-	۰/۸۴۲	KMO مقیاس کیفیت نمونه
۰/۰۰۰	۵/۸۸۷E۴	کرویت بارتلت

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون کولموگوروف - اسمیرنوف بالاتر از ۰/۰۵ می‌باشد، ادعای نرمال بودن توزیع نمونه آماری پذیرفته می‌شود. مقادیر یافته‌ها حاکی از کیفیت نمونه‌گیری بود. همچنین در آزمون کرویت بارتلت سطح قابل قبول ۰/۰۵ می

باشد. به طور خلاصه نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، داده‌های پرسشنامه نرمال هستند، نمونه گیری از کفایت لازم برخوردار است و داده‌ها از توانایی عاملی شدن خوبی برخوردار هستند. بنابراین می‌توان سایر مراحل تحلیل عاملی را انجام داد.

### جدول ۳. خروجی SPSS از نتیجه آلفای کرونباخ

متغیر	ضریب آلفای کرونباخ (Alpha $\geq$ 0/7)	ضریب پایایی ترکیبی (CR $\geq$ 0/7)	میانگین واریانس استخراجی (AVE $\geq$ 0/5)
آموزش‌های ضمن خدمت	۰.۸۰۵	۰.۹۳۵	۰.۷۴۴
توانمندسازی کارکنان	۰.۸۷۱	۰.۷۱۱	۰.۷۲۱
انگیزش کارکنان	۰.۸۳۶	۰.۸۵۴	۰.۸۰۸

### یافته‌های پژوهش

#### تحلیل عاملی تأییدی

در این بخش از پژوهش با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی به بررسی سنجش مناسب عوامل توسط مولفه‌های مربوط به هر متغیر، پرداخته شده است که نتایج آن در جدول‌های ۴ ارائه شده است:

#### جدول ۴. شاخص‌های برازندگی برای مدل تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول

وضعیت شاخص	آستانه مقادیر و کیفیت			نام شاخص و مقادیر برآوردی	
	کیفیت عالی	کیفیت قابل قبول	کیفیت غیرقابل قبول	مقادیر مدل	شاخص
عالی است.	$> 1$	$> 3$	$> 5$	۱.۵۶۲	CMIN/DF
عالی است.	$> 0.95$	$< 0.95$	$< 0.90$	۰.۹۷۷	CFI
عالی است.	$< 0.08$	$> 0.08$	$> 0.10$	۰.۰۳۱	SRMR
عالی است.	$< 0.06$	$> 0.06$	$> 0.08$	۰.۰۳۵	RMSEA
عالی است.	$> 0.05$	$< 0.05$	$< 0.01$	۱.۰۰۰	PClose

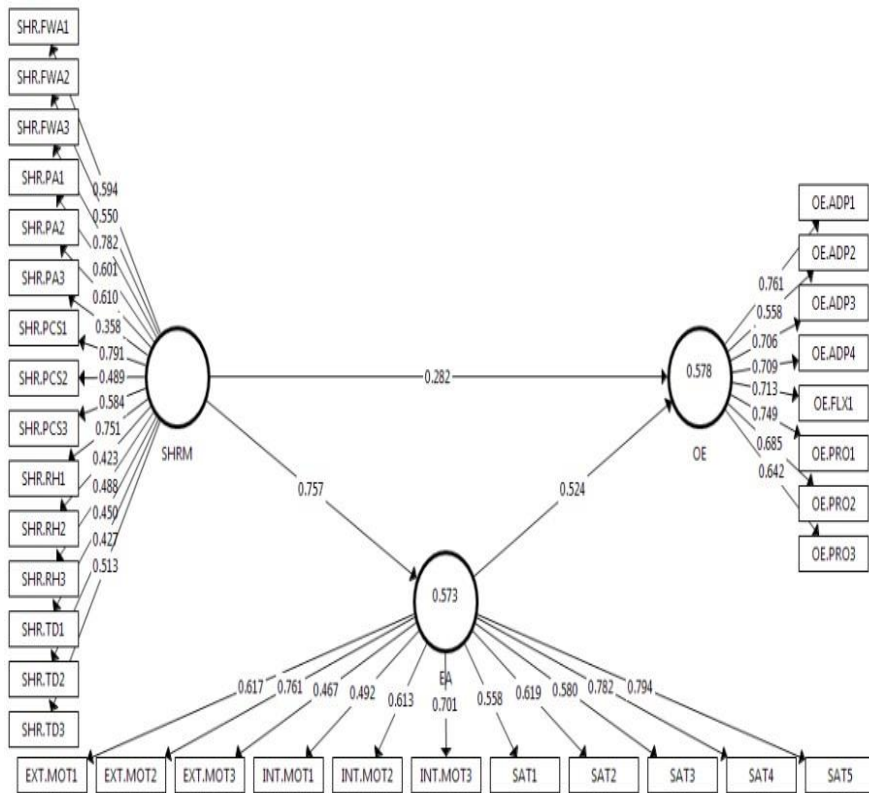
در این پژوهش، تمامی ۳۷ گویه بارگذاری قابل قبول (بین ۰.۷۵۸ تا ۰.۹۴۴) داشتند که نشان‌دهنده رابطه معنادار و قوی با سازه‌های مربوطه است. ضریب تشخیص نیز نشان داد گویه‌ها بخش بزرگی از واریانس سازه‌ها را تبیین می‌کنند، که گویای روایی عاملی مناسب است. در بخش اعتبار و روایی، سازه‌ها از نظر روایی همگرا تأیید شدند؛ میانگین واریانس استخراج‌شده و اعتبار ترکیبی همه سازه‌ها بالاتر از حداقل معیارهای قابل قبول (۰.۵۰ و ۰.۷۰)

بود که نشان‌دهنده اعتبار و دقت ابزار اندازه‌گیری است. همچنین جذر واریانس استخراج‌شده هر سازه از همبستگی آن با سازه‌های دیگر بیشتر بود، که نشان‌دهنده روایی تشخیصی مناسب است. همبستگی سازه‌ها مثبت و معنادار (بین ۰.۳۰۶ تا ۰.۷۰۷) بود و اعتبار درونی ابزار نیز تأیید شد. به طور کلی، نتایج بیانگر اعتبار، روایی و تناسب خوب مدل با داده‌هاست.

جدول ۵. ضرایب اعتبار همسانی درونی و روایی همگرایی و تشخیصی سازه‌های مورد مطالعه در

## پژوهش

S.T I	S.F L	S.R E	IC U	C.S	IA C	AS S	EM P	RE L	RE S	K.S	Ma xR	MS V	AV E	CR	سا زه
										0.89 6	0.96 4	0.46 6	0.80 3	0.96 1	K. S
									0.84 7	0.54 3	0.88 7	0.43 9	0.71 7	0.88 4	RE S
								0.88 7	0.49 6	0.51 1	0.92 4	0.50 0	0.78 7	0.91 7	RE L
							0.86 5	0.70 7	0.55 6	0.54 4	0.90 4	0.50 0	0.74 8	0.89 9	E M P
						0.85 1	0.56 3	0.47 8	0.66 3	0.60 2	0.88 8	0.43 9	0.72 5	0.88 8	AS S
					0.81 2	0.49 0	0.34 2	0.36 7	0.37 8	0.51 8	0.85 3	0.37 8	0.65 9	0.85 3	IA C
				0.84 3	0.42 9	0.46 9	0.45 0	0.44 0	0.43 1	0.56 1	0.92 9	0.31 5	0.71 0	0.90 7	C. S
			0.8 69	0.3 67	0.6 15	0.5 16	0.3 74	0.3 46	0.3 97	0.5 55	0.9 05	0.3 78	0.7 56	0.9 03	IC U
		0.8 92	0.5 86	0.4 82	0.4 65	0.4 12	0.4 14	0.3 38	0.3 06	0.5 40	0.9 29	0.3 44	0.7 96	0.9 21	S. RE
	0.8 43	0.4 23	0.4 24	0.5 58	0.3 86	0.5 40	0.4 81	0.4 55	0.4 69	0.6 83	0.8 82	0.4 66	0.7 10	0.8 80	S. FL
0.8 94	0.5 86	0.4 28	0.5 08	0.4 61	0.3 23	0.4 83	0.3 29	0.3 17	0.3 38	0.5 26	0.9 24	0.3 43	0.8 00	0.9 23	S. TI



شکل ۱. ضرایب بار عاملی و همبستگی بین سازه‌های مدل تحلیل عاملی تأییدی

### مدل‌یابی معادلات ساختاری

بر اساس خروجی نرم افزار مدل ساختاری تحقیق در حالت تخمین استاندارد (ضرایب استاندارد) برای بررسی فرضیه‌ها در شکل ۱ قابل مشاهده است. اعداد مربوط به نمودار تخمین استاندارد (نمودار ۱) نشان دهنده ضریب همبستگی بین متغیرها است. بر اساس این شکل و فرضیات خلاصه نتایج مربوط مدل ساختاری به همراه شاخص‌های برازش در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶. ضرایب و آزمون بارهای عاملی ارتباطی بین گویه‌ها با مؤلفه‌ها در مدل معادلات ساختاری

آماره‌های آزمون و ضریب تشخیص				ضریب تأثیر		سازه‌ها و گویه‌ها		
ضریب تشخیص	احتمال خطا	آماره آزمون	خطای استاندارد	غیراستاندارد	استاندارد	سازه	جهت	گویه
۶۷۶.				۱.۰۰۰	۸۲۲.	ASS	--->	ASS1
۶۹۴.	***	۱۸.۸۰۹	۰.۵۴.	۱.۰۱۹	۸۳۳.	ASS	--->	ASS2
۶۶۶.	***	۱۸.۴۵۹	۰.۵۳.	۹۸۰.	۸۱۶.	ASS	--->	ASS3

آماره‌های آزمون و ضریب تشخیص				ضریب تأثیر		سازه‌ها و گویه‌ها		
ضریب تشخیص	احتمال خطا	آماره آزمون	خطای استاندارد	غیراستاندارد	استاندارد	سازه	جهت	گویه
۵۶۶.				۱.۰۰۰	۷۵۳.	C.S	--->	C.S1
۵۳۸.	***	۱۵.۷۶۹	۰.۶۲.	۹۷۸.	۷۳۳.	C.S	--->	C.S2
۸۳۴.	***	۱۹.۹۴۱	۰.۵۹.	۱.۱۷۸	۹۱۳.	C.S	--->	C.S3
۷۸۵.	***	۱۹.۴۴۰	۰.۵۹.	۱.۱۳۸	۸۸۶.	C.S	--->	C.S4
۷۶۵.				۱.۰۰۰	۸۷۵.	EMP	--->	EMP1
۷۱۲.	***	۲۱.۱۲۱	۰.۴۵.	۹۴۸.	۸۴۴.	EMP	--->	EMP2
۶۴۷.	***	۱۹.۹۴۹	۰.۴۶.	۹۰۹.	۸۰۴.	EMP	--->	EMP3
۶۱۴.				۱.۰۰۰	۷۸۴.	I.AC	--->	I.AC1
۶۶۵.	***	۱۷.۱۶۷	۰.۶۲.	۱.۰۶۲	۸۱۵.	I.AC	--->	I.AC2
۶۹۹.	***	۱۷.۴۷۰	۰.۶۲.	۱.۰۸۳	۸۳۶.	I.AC	--->	I.AC3
۷۳۳.				۱.۰۰۰	۸۵۶.	I.CU	--->	I.CU1
۷۹۴.	***	۲۳.۵۴۸	۰.۴۳.	۱.۰۲۴	۸۹۱.	I.CU	--->	I.CU2
۷۴۱.	***	۲۲.۶۰۹	۰.۴۴.	۱.۰۰۳	۸۶۱.	I.CU	--->	I.CU3
۷۵۶.				۱.۰۰۰	۸۶۹.	K.S	--->	K.S1
۷۵۸.	***	۲۵.۸۴۲	۰.۳۸.	۹۹۲.	۸۷۱.	K.S	--->	K.S2
۸۰۸.	***	۲۷.۶۰۶	۰.۳۷.	۱.۰۳۴	۸۹۹.	K.S	--->	K.S3
۷۸۶.	***	۲۶.۸۳۷	۰.۳۹.	۱.۰۴۱	۸۸۷.	K.S	--->	K.S4
۸۱۳.	***	۲۷.۷۹۳	۰.۳۹.	۱.۰۸۷	۹۰۱.	K.S	--->	K.S5
۸۹۴.	***	۳۰.۹۸۴	۰.۳۵.	۱.۰۷۲	۹۴۵.	K.S	--->	K.S6
۶۹۴.				۱.۰۰۰	۸۳۳.	REL	--->	REL1
۸۴۱.	***	۲۳.۳۷۶	۰.۴۷.	۱.۰۸۹	۹۱۷.	REL	--->	REL2
۷۳۵.	***	۲۱.۸۳۵	۰.۴۸.	۱.۰۴۱	۸۵۷.	REL	--->	REL3
۷۴۳.				۱.۰۰۰	۸۶۲.	RES	--->	RES1
۶۳۴.	***	۱۸.۵۶۲	۰.۵۰.	۹۲۲.	۷۹۶.	RES	--->	RES2
۶۵۳.	***	۱۸.۸۵۲	۰.۵۰.	۹۵۰.	۸۰۸.	RES	--->	RES3
۶۸۲.				۱.۰۰۰	۸۲۶.	S.FL	--->	S.FL1
۶۹۸.	***	۱۹.۸۳۶	۰.۵۲.	۱.۰۳۷	۸۳۶.	S.FL	--->	S.FL2
۷۵۱.	***	۲۰.۵۵۸	۰.۵۰.	۱.۰۳۴	۸۶۷.	S.FL	--->	S.FL3
۷۰۱.				۱.۰۰۰	۸۳۷.	S.RE	--->	S.RE1
۸۶۰.	***	۲۵.۲۴۹	۰.۴۳.	۱.۰۹۷	۹۲۷.	S.RE	--->	S.RE2

آماره‌های آزمون و ضریب تشخیص				ضریب تأثیر		سازه‌ها و گویه‌ها		
ضریب تشخیص	احتمال خطا	آماره آزمون	خطای استاندارد	غیراستاندارد	استاندارد	سازه	جهت	گویه
۸۲۷.	***	۲۴.۷۳۱	۰.۴۴.	۱.۰۹۹	۹۰۹.	S.RE	--->	S.RE3
۷۷۱.				۱.۰۰۰	۸۷۸.	S.TI	--->	S.TI1
۸۲۰.	***	۲۶.۸۱۲	۰.۳۹.	۱.۰۵۴	۹۰۶.	S.TI	--->	S.TI2
۸۰۹.	***	۲۶.۵۳۳	۰.۳۹.	۱.۰۲۴	۸۹۹.	S.TI	--->	S.TI3

جدول ۷. آزمون ضرایب بار عاملی بین سازه اصلی با مؤلفه‌های مفروض در بخش ساختاری

ضریب تشخیص	احتمال خطا	آماره t	خطای استاندارد	بار عاملی غیراستاندارد	بار عاملی استاندارد	اختصار	جهت	اختصار
۳۰۵.				۱.۰۰۰	۵۵۳.	AISQ	--->	S.RE
۶۵۰.	***	۸.۲۵۶	۱۶۶.	۱.۳۶۶	۸۰۷.	AISQ	--->	S.FL
۵۲۵.	***	۸.۳۸۵	۱۷۱.	۱.۴۳۳	۷۲۴.	AISQ	--->	S.TI
۴۳۸.				۱.۰۰۰	۶۶۲.	ESQ	--->	RES
۵۱۹.	***	۹.۸۰۴	۱۱۴.	۱.۱۱۴	۷۲۰.	ESQ	--->	ASS
۴۷۸.	***	۹.۸۳۵	۱۰۱.	۹۹۰.	۶۹۱.	ESQ	--->	EMP
۴۰۰.	***	۹.۲۳۹	۱۰۳.	۹۴۸.	۶۳۳.	ESQ	--->	REL
۸۲۶.				۱.۰۰۰	۹۰۹.	AIHQ	--->	I.AC
۴۵۵.	***	۴.۱۱۴	۲۲۷.	۹۳۲.	۶۷۵.	AIHQ	--->	I.CU

در این بخش از اندازه‌گیری مدل، روابط بین نه مؤلفه با سه سازه اصلی موجود در مدل، بررسی و آزمون شده است که ضرایب در همه موارد، بزرگ‌تر از ۰/۵۰ است و آماره بحرانی همه آن‌ها بزرگ‌تر از مقدار ۱/۹۶ و ۲/۵۸ است که از وجود بار عاملی به صورت مثبت و معنادار، حمایت شده است. بارهای عاملی استانداردشده بین ۰/۵۵۳ تا ۰/۹۰۹ و آماره آزمون بین ۴/۱۱۴ تا ۹/۸۳۵ است که از بار عاملی مثبت و معنادار مؤلفه‌ها در ارتباط با ابعاد مفروض، پشتیبانی شده است. ضرایب تشخیص گویه‌ها بین ۰/۳۰۵ تا ۰/۶۵۰ واقع شده است. بنابراین روایی عاملی لازم و کافی مؤلفه‌های هر یک از سازه‌های اصلی، تأیید شده است.

متناظر با مقادیر بدست آمده در نمودارهای ضرایب های عاملی در حالت استاندارد و عدم معناداری، میزان ضریب همبستگی و مقدار آماره t آن قابل مشاهده است. همچنین میزان شاخص های برازندگی  $X^2/df$  و p-value به ترتیب ۲.۹۸، شاخص برازندگی تطبیقی با مقدار ۰/۹۵۸ و شاخص برازندگی

تا کر - لوئیس با مقدار ۰/۹۵۲، شاخص برازندگی با مقدار ۰/۸۴۴ و شاخص نرم شده برازندگی با مقدار ۰/۸۹۰، شاخص نرم شده برازندگی نسبی با مقدار ۰/۸۲۳ و شاخص برازندگی نسبی با مقدار ۰/۷۳۹، بزرگ‌تر از مقدار پیشنهاد شده می باشد. ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب با مقدار ۰/۰۶۰، کوچک‌تر از مقدار پیشنهاد شده ۰/۸۰ و مربع کا هنجار شده با مقدار ۲/۶۴۲، کوچک‌تر از مقدار پیشنهاد شده ۳ است. ۰.۳۸۴۰۶ است که حاکی از برازش مناسب مدل معادلات ساختاری در این تحقیق دارد. از طرفی از آنجایی که تمامی مسیرها دارای ضریب استاندارد (ضریب همبستگی) بیشتر از ۰.۶ و عدد معناداری (مقدار آماره t) بزرگتر از مقدار ۱.۹۶ می‌باشند در نتیجه این مسیرها در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار می‌باشند. بنابراین فرضیات تحقیق پذیرفته می‌شود.

#### جدول ۸. شاخص‌های برازندگی مدل‌یابی معادلات ساختاری مورد بررسی در پژوهش

مقادیر مدل پژوهش	نام پیشنهادکننده	مقدار پیشنهاد شده	شاخص‌های برازندگی	
۰.۹۵۸	وست و همکاران (۲۰۱۲)	$\geq 0.95$	برازندگی تطبیقی	CFI
۰.۸۴۴	فروزا و فلیپینی (۱۹۹۸)	$\geq 0.80$	برازندگی	GFI
۰.۷۳۹	کایناک (۲۰۰۳)	$\geq 0.50$	برازندگی نسبی	PGFI
۰.۹۵۲	وست و همکاران (۲۰۱۲)	$\geq 0.95$	تا کر-لوئیس	TLI
۰.۸۹	فروزا و فلیپینی (۱۹۹۸)	$\geq 0.80$	نرم شده برازندگی	NFI
۰.۸۲۳	کایناک (۲۰۰۳)	$\geq 0.50$	نرم شده برازندگی نسبی	PNFI
۰.۶۰	جان و همکاران (۲۰۰۶)	$\leq 0.08$	دوم برآورد واریانس خطای تقریب	RMSEA
۲.۶۴۲	العدلی و اید (۲۰۱۶)	$\leq 3.00$	مربع کا بر درجه آزادی	X2/df

#### نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش

همان‌طور که اشاره شد، فرضیات تحقیق عبارتند از:

- فرضیه فرعی اول: توسعه آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، تأثیرگذار می‌باشد.

#### جدول ۹. نتیجه حاصل از آزمون فرضیه اول

متغیر وابسته	متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره t
توانمندسازی شغلی	توسعه آموزش ضمن خدمت	۸.۲۵۶	۰.۶۵۰

فرضیه اول این پژوهش، تأثیر توسعه آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب را آزمون می‌کند. بر طبق آماره t

( $t = 8.256$ )، می‌توان گفت که توسعه آموزش ضمن خدمت در سطح اطمینان ۹۵٪ بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاا اثرگذار بوده و در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود.

- فرضیه فرعی دوم: توسعه آموزش ضمن خدمت بر انگیزش کارکنان نزاا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، تأثیرگذار می‌باشد.

#### جدول ۱۰. نتیجه حاصل از آزمون فرضیه دوم

متغیر وابسته	متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$
انگیزش	توسعه آموزش ضمن خدمت	۹.۸۰۴	۰.۵۱۹

فرضیه دوم این پژوهش، تأثیر توسعه آموزش ضمن خدمت بر انگیزش کارکنان نزاا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب را آزمون می‌کند. بر طبق آماره  $t$  ( $t = 9.804$ ) که در خارج از بازه  $-1.96$  تا  $1.96$  می‌باشد، می‌توان گفت که توسعه آموزش ضمن خدمت در سطح اطمینان ۹۵٪ بر انگیزش کارکنان نزاا اثرگذار بوده و در نتیجه فرضیه تأیید می‌شود.

- فرضیه فرعی سوم: انگیزش بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، تأثیرگذار می‌باشد.

#### جدول ۱۱. نتیجه حاصل از آزمون فرضیه سوم

متغیر وابسته	متغیر پیش‌بین	ضریب مسیر ( $\beta$ )	آماره $t$
توانمندسازی شغلی	انگیزش	۴.۱۱۴	۰.۴۵۵

فرضیه سوم این پژوهش، تأثیر انگیزش بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب را آزمون می‌کند. بر طبق آماره  $t$  ( $t = 4.114$ ) که در خارج از بازه  $-1.96$  تا  $1.96$  می‌باشد، می‌توان گفت که انگیزش در سطح اطمینان ۹۵٪ بر توانمندسازی شغلی کارکنان نزاا اثرگذار بوده و در نتیجه این فرضیه تأیید می‌شود.

فرضیه فرعی چهارم: انگیزش نقش میانجی بین توسعه آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی شغلی کارکنان نزاا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، دارد.

بر اساس نتایج، ضریب مسیر رابطه میان متغیر روشهای آموزش ضمن خدمت به عنوان متغیر مستقل با انگیزش به عنوان متغیر میانجی برابر با  $(0.744)$  محاسبه شده است که نشان دهنده میزان رابطه بین آنها است. مقدار  $t$  (ضریب معناداری) ، برای این ضریب مسیر  $(14/859)$  بدست آمده است که قدر مطلق آن بزرگتر از مقدار بحرانی  $t$  در سطح خطای ۵٪ یعنی  $1/96$  بوده و نشان می‌دهد رابطه مشاهده شده معنادار هست. از طرفی ضریب مسیر رابطه میان متغیر انگیزش به عنوان متغیر میانجی با توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته برابر

است با، (۰/۴۰۹) که با ضریب معناداری (۶/۳۴۲) در سطح خطای ۵٪ معنادار گردیده است. در نتیجه ضریب مسیر رابطه غیر مستقیم (رابطه روشهای آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش میانجی انگیزش) برابر با (۰/۳۰۴ = ۰/۴۰۹ × ۰/۷۴۴) محاسبه می شود که در سطح خطای ۵٪ معنادار است. یعنی در یک استنباط اولیه می توان گفت : انگیزش در تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان نقش میانجی را دارد. مقدار t غیر مستقیم حاصل از آزمون سوبل ۳/۶۳۶ می باشد که قدر مطلق این مقدار از ۱/۹۶ بزرگتر می باشد و براین اساس می توان نتیجه گرفت که توسعه روشهای آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان با در نظر گرفتن اثر میانجی انگیزش تأثیر دارد.

### بحث و نتیجه گیری

آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی است و ضامن ارائه مناسب خدمات، به خصوص در سازمان‌های خدماتی و دولتی است. حال اگر این آموزش‌ها منظم، هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا شوند، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می‌برند، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران، افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را در پی دارند (کریمی و همکارانش، ۱۴۰۲؛ اپندو و همکارانش، ۲۰۲۲). آموزش مؤثر و نافذ یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. آموزش‌ها در یک سازمان باید بتواند قابلیت‌ها و مهارت‌هایی را که برای انجام وظایف محوله و ایفای نقش‌ها لازم است، به تناسب نیاز و ضرورت، تقویت کند. از طرفی، انگیزش شغلی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار در موفقیت و عقب‌ماندگی سیستم بوده و بی‌توجهی به آن، باعث هدر رفتن منابع سازمان می‌شود. با توجه به این‌که نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران، حافظ استقلال و امنیت تمامیت ارضی می‌باشد، اقتدار نظام و حکومت بدون اقتدار و توانمندی نزاجا میسر نخواهد شد؛ لذا استفاده صحیح و بهینه از نیروهای ارزشمند در آن ضروری می‌باشد؛ اگر نیروها از انگیزه لازم جهت انجام مأموریت‌های سازمان برخوردار نباشند، دسترسی به اهداف تدوین‌شده برای سازمان و نظام امکان‌پذیر نخواهد بود؛ بنابراین حفظ و تقویت انگیزه، نیازمند تحقیقات گسترده‌ای در رابطه با تعریف انگیزه و تأثیر عوامل انگیزش در نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است.

بر اساس نتایج، ضریب مسیر رابطه میان متغیر روشهای آموزش ضمن خدمت به عنوان متغیر مستقل با انگیزش به عنوان متغیر میانجی، ضریب مسیر رابطه میان متغیر انگیزش به

عنوان متغیر میانجی با توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته و همچنین نقش میانجی انگیزش در تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان باتوجه به مقادیر بدست آمده مورد تایید قرار گرفت. بعلاوه مقدار  $t$  غیر مستقیم حاصل از آزمون سوبل  $3/636$  می باشد که قدر مطلق این مقدار از  $1/96$  بزرگتر می باشد و براین اساس می توان نتیجه گرفت اثر میانجی انگیزش بر رابطه بین توسعه آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی شغلی کارکنان نزاجا در راستای کاربست پذیری بیانیه گام دوم انقلاب، مورد تایید قرار گرفت.

تحقیقات پیشین عمدتا بر اهمیت آموزش در ارتقاء توانمندی شغلی پرداخته اند است لیکن در این پژوهش، نقش میانجی گری انگیزش در این رابطه مورد بررسی قرار گرفته است و آن چیزی که به عنای تحقیقات اخیر می افزاید این است که در حقیقت، توسعه آموزش های ضمن خدمت منتج به ایجاد انگیزه کارکنان و در نهایت خروجی آن، ارتقاء توانمندی شغلی را در پی دارد. با عنایت به یافته های تحقیق که نقش انگیزش کارکنان در کاربست پذیری دوره های ضمن خدمت در توانمندسازی شغلی کارکنان را نشان داد، فلذا باید به ۳ مقوله به عنوان پیکره اثربخشی بصورت سیستمی و همزمان توجه شود تا سازمان بتواند از مزایای آن هم در سطح فردی و هم در سطح سازمانی بهره ببرد. نتایج این تحقیق با نتایج تحقیق انجام شده توسط جوان و همکارانش (۱۴۰۳)، هاشمیان و ترابی (۱۴۰۳)، نظری دولت آباد و همکارانش (۱۴۰۲) و خسروی پور و احمدیان (۱۴۰۳)، همسو و هم راستا می باشد و علت آن در مشابهت های فرهنگی، ایدئولوژیکی، اجتماعی و بومی نمود پیدا می کند.

### پیشنهادها

- ۱) توجه مضاعف به انگیزش کارکنان در راستای بهره برداری از پیامدهای دوره های در عملکرد و عملیاتی نمودن آن در مشاغل خود در راستای ارتقاء فردی و سازمانی
- ۲) استفاده از روش ها و فناوری های نوین در توسعه و توانمندسازی کارکنان
- ۳) برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت بصورت مستمر و مبتنی بر علایق، ترحیجات و نیازهای شغلی افراد
- ۴) بررسی نیازها و مشکلات کارکنان و ارائه راهکارهای مناسب در جهت ارتقاء انگیزش در راستای کسب مزیت رقابتی برای سازمان

## قدردانی

از کلیه صاحب نظران اعم از اساتید، خبرگان و مدیران در حوزه منابع انسانی که در انتشار این اثر به نحوی مشارکت داشته‌اند قدردانی می‌نماییم.

## Acknowledgments

We would like to express our gratitude to all experts, including professors, experts, and managers in the field of human resources, who have contributed in some way to the publication of this work.

## تعارض منافع

نویسنده(گان) اظهار می‌دارند که هیچ‌گونه تعارض منافع بالقوه‌ای در رابطه با انتشار این اثر وجود ندارد. علاوه بر این، مسائل اخلاقی از جمله سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار علمی، جعل و یا تحریف داده‌ها، انتشار و یا ارسال تکراری و افزونگی، به طور کامل توسط نویسندگان مورد نظارت قرار گرفته است.

## Conflict of interest

The author(s) declare no potential conflict of interest regarding the publication of this work. In addition, the ethical issues including plagiarism, informed consent, misconduct, data fabrication and, or falsification, double publication and, or submission, and redundancy have been completely witnessed by the authors.

## حمایت مالی

نویسنده(گان) هیچ‌گونه حمایت مالی برای انجام این پژوهش، نگارش و یا انتشار این مقاله دریافت نکرده‌اند.

## Funding

The author(s) received no financial support for the research, authorship, and/or publication of this article.

## منابع

- اکبری، علیرضا. حسینی، سید حسن. مهدی، محمد و اصغرزاده، اصغر. (۱۴۰۳). طراحی الگوی توانمندسازی دانشجویان با تاکید بر مفهوم منتورینگ (مورد مطالعه: دانشگاه افسری امام علی (ع)). مدیریت هوشمند سرمایه انسانی، (۱۱)، ۱۱۳-۱۴۱. 10.22034/imhr.2024.469489.1008
- آقابراری مریم، قادری احمد. (۱۴۰۲). لزوم بازنگری آموزش ضمن خدمت کارکنان غیرهیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی. نشریه فرهنگ و ارتقاء سلامت. ۷ (۱): ۵۴-۵۶. <http://ijhp.ir/article-1-649-fa.html>
- بهدادفر، محمدرسول. کلانتری، فتح الله. صمدی، روح الله. (۲۰۲۲). تدوین راهبردهای هم افزایی مولفه نیروی انسانی و آموزش آجا در عملیات مشترک. مطالعات دفاعی استراتژیک، ۲۰ (۸۹). [https://journals.sndu.ac.ir/article\\_2094.html](https://journals.sndu.ac.ir/article_2094.html)
- پورسلیمان عمران، محبوبه، توکلی اردوغان، سینا، اسماعیل زاده، فرشته، و علیزاده فیروزی، مونا. (۱۴۰۱). آسیب شناسی آموزش های ضمن خدمت فراجا با الگوی سه شاخگی. آموزش در علوم انتظامی، ۱۰ (۳۸)، ۱۳۸-۱۱۱. <https://sid.ir/paper/1039930/fa>
- پورغفاری، سیدرضا، منظری توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر و دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۴۰۲). تأثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲ (۱۰۸)، ۲۲۳-۲۷۳. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70601.4228>
- جباری، مهدی. چگین، میثم. (۲۰۲۵). تأثیر آموزش و بهسازی منابع انسانی بر بهره وری کارکنان با تاکید بر نقش میانجیگری توانمندسازی انگیزشی و روانشناختی مطالعه موردی شرکت فولاد امیرکبیر کاشان. مجله آموزش و توسعه منابع انسانی، آموزش و توسعه منابع انسانی، ۱۰ (۳۸)، ۲۰۷-۱۸۲. <http://noo.rs/Q1Q6h>
- حاجی آقازاد، یاسر. انگزی قدس، احدالله. (۲۰۲۴). واکاوی رابطه توانمندسازی کارکنان بر تعهدسازمانی کارکنان مطالعه موردی دانشگاه افسری امام علی ع. فصلنامه مدیریت دفاع هوایی، ۲ (۲)، ۸۲-۶۴. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.28211588.1402.2.2.4.5>
- حبیبی، شهبلا. نادر، محمدرسول. زارع محله، محمد. جعفر نوه سی، سحر. (۲۰۲۴). معلمان، ارکان فرهنگ سازمانی: بسط و توسعه فرهنگ سازمانی با آموزش ضمن خدمت. مجله مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی، ۷ (۷۳) <https://civilica.com/doc/2020842>
- حسینی، امید. کوهستانی، زینب. محسنی، صدیقه و سلیم، سلیمه. (۱۴۰۲). ارزیابی نگرش معلمان نسبت به آموزش های ضمن خدمت از راه دور، فصلنامه تحقیقات راهبردی در تعلیم و آموزش و پرورش، ۶ (۱۷) <https://civilica.com/doc/2020360>
- خسروی پور، بهمن. احمدیان، زینب. (۲۰۲۴). سنجش میزان موفقیت دوره‌های آموزش ضمن خدمت در ارتقای مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان جهاد کشاورزی شهرستان اهواز. جغرافیا و روابط انسانی، ۶ (۴)، ۳۷۷-۳۸۸. <https://doi.org/10.22034/gahr.2024.425418.1985>
- خلیلی، رضا. عیوضی، میثم. پیری، محمد. (۲۰۲۵). بررسی رابطه توانمندسازی ساختاری و بلوغ سازمانی کارکنان با بهره وری نیروی انسانی در نیروی انتظامی استان آذربایجان غربی. نشریه دانش انتظامی آذربایجان غربی، ۱۵ (۵۶)، ۱-۱۸. <https://www.magiran.com/p2501002>

- رنجریان، رسول، باقری، طغیان. (۲۰۱۵). تأثیر شایستگی های منابع انسانی بر تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان های دولتی. نشریه توانمندسازی سرمایه انسانی، ۶(۳)، ۳۲۵-۳۳۶.  
<http://noo.rs/Muwb0>
- سالار، روح الله. رحمتی، بهروز، برونس، پرویز، قهرمانی، بابک. (۲۰۲۳). شناسایی عوامل موثر بر کیفیت آموزش های مهارتی در مراکز آموزشی فرماندهی مرزبانی فراجا مطالعه موردی: مرکز آموزش شهید رجایی کرمانشاه. علوم و فنون مرزی، ۱۲(۲).  
<https://civilica.com/doc/1822851>
- صادقی، اباذر. اکبری، احمد. زیرک، مهدی. و زنگویی، اسدالله. (۱۴۰۲). مولفه های الگوی آموزش مجازی نیروی انسانی آموزش و پرورش با رویکرد مدیریت دانش. رهبری آموزشی کاربردی، ۴(۱)، ۴۱-۵۸.  
<https://doi.org/10.22098/ael.2022.11290.1132>
- عیوفی، حمیدرضا. بختیاری قلعه، فرزانه. (۲۰۲۲). راهبردهای توسعه و آموزش نیروی انسانی، مبتنی بر چالش های حکمرانی مطلوب در ایران. نشریه آموزش مدیریت دولتی، ۴(۱۶)، ۷۶-۸۵.  
<https://www.magiran.com/p2591513>
- فتحعلی بیگی، پروانه. ابطحی، معصومه السادات. مقامی، حمیدرضا. و مرادی، رحیم. (۱۴۰۳). رتبه بندی عوامل موثر بر کارکرد هوش مصنوعی در بهبود آموزش ضمن خدمت معلمان با استفاده از روش تصمیم گیری چندمعیاره سکا. مدیریت هوشمند سرمایه انسانی ۱(۲). ۱۲۵-۱۵۱.  
[10.22034/imhr.2025.506738.1021](https://doi.org/10.22034/imhr.2025.506738.1021)
- قنبری، نرگس. معینی زاده، مجید. اصغری ابراهیم اباد، محمد جواد. (۲۰۲۳). نقش انگیزش شغلی در پیش‌بینی رفتار کارآفرینی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران با میانجیگری خودکارآمدی. علوم مراقبتی نظامی، ۱۰(۱)، ۳۹-۴۵.  
<http://mcs.ajaums.ac.ir/article-1-547-fa.html>
- کولیوند، حسن. وحدتی، حجت. حکاک، محمد. عارف نژاد، محسن. (۲۰۲۳). طراحی الگوی تربیت و آموزش دانشگاه‌های افسری آجا با تکیه بر استراتژی سرمایه انسانی پژوهش محور. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۳(۹۰)، ۱۵۳-۱۸۳.  
<https://doi.org/10.22034/iamu.2023.1998785.2860>
- مرادی، علیرضا. و مختار زاده بهادرانی، احمد. (۱۴۰۲). بررسی نقش تیپ های شخصیتی و ویژگی های شغلی بر انگیزش شغلی کارکنان فاتب، فصلنامه علمی منابع انسانی ناجا، ۱۷(۷).  
<https://civilica.com/doc/1743896>
- معصومی، امیر. محمدیان، مهرداد. خدابخشی، نسرين. (۲۰۲۲). بررسی نقش توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی در تحول و تعالی سازمانی. تغییرات اجتماعی - فرهنگی، ۱۹(۲)، ۱۵۹-۱۸۵.  
<https://www.doi.org/10.30495/jssc.2022.1961355.2016>
- منتظری، محمد. تحفه، محمدرسول. (۲۰۲۵). نگاشت نقشه ذهنی کارکنان از توانمندسازی منابع انسانی با استفاده از تکنیک استخراج استعاره ای زالتمن (مورد مطالعه: شرکت توزیع نیروی برق استان فارس). نشریه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، ۱۵(۴)، ۱۶۷-۱۹۰.  
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.4.1.5>
- نادری، عزت اله و سیف نراقی، مریم. (۱۴۰۲). روش‌های تحقیق در علوم انسانی، چاپ چهارم، بدر، تهران.
- نجاریان، رضا حاجی نبی، کامران. نظری منش، لیلا. (۲۰۲۲). رابطه توانمندسازی نیروی انسانی با بهره وری سازمانی بیمارستان امام حسین ع شاهرود. فصلنامه مدیریت بهداشت و درمان، ۱۳(۲)، ۱۵-۷.  
<https://www.magiran.com/p2518377>

- نظری، دولت آباد. غلامی چنارستان، عبدالخالق. (۱۴۰۲). بررسی راهکارهای کیفیت بخشی به دوره های آموزش ضمن خدمت (مطالعه موردی کارکنان بانک ملی یاسوج). نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۷(۲۵)، ۶۱۵-۶۲۸. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2028>
- AbuHazeem, A., & Albloush, A. (2024). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction: The Moderating Role of the Career Paths in Jordanian Commercial Banks. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19(3).
  - Akbari, A., Hosseini, S. H., Mahdi, M., & Asgharzadeh, A. (2024). Designing a model for student empowerment with an emphasis on the concept of mentoring (Case study: Imam Ali (A.S.) Officer University). *Intelligent Human Resource Management*, 1(1), 113-141. <https://doi.org/10.22034/imhr.2024.469489.1008> [In Persian]
  - Ayouqi, H. R., & Bakhtiari-Ghaleh, F. (2022). Strategies for human resource development and training based on the challenges of good governance in Iran. *Journal of Public Management Education*, 4(16), 76-85. <https://www.magiran.com/p2591513> [In Persian]
  - Aziz, N. M. A., Abdul Wahab, S. R., Shaari, R., Sarip, A., & Mohd Arif, L. S. (2024). The effect of psychological empowerment on the relationship between perceived organizational support and career satisfaction at manufacturing sector in Johor. *SAGE Open*, 14(1), 21582440231221131. [https://doi.org/10.1177/21582440231221131?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1177/21582440231221131?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
  - Barari, M., & Ghaderi, A. (2023). The necessity of revising in-service training for non-faculty staff of medical universities. *Journal of Culture and Health Promotion*, 7(1), 54-56. <http://ijhp.ir/article-1-649-fa.html> [In Persian]
  - Behdadfar, M. R., Kalantari, F., & Samadi, R. (2022). Developing strategies for synergy between human resource components and AJA training in joint operations. *Strategic Defense Studies*, 20(89). [https://journals.sndu.ac.ir/article\\_2094.html](https://journals.sndu.ac.ir/article_2094.html) [In Persian]
  - Caneva, C., Monnier, E., Pulfrey, C., El-Hamamsy, L., Avry, S., & Delher Zufferey, J. (2023). Technology integration needs empowered instructional coaches: accompanying in-service teachers in school digitalization. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, 12(2), 194-215. [https://doi.org/10.1108/IJMCE-04-2022-0029?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1108/IJMCE-04-2022-0029?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
  - Castro-Casal, C., Vila-Vázquez, G., & Pardo-Gayoso, Á. (2019). Sustaining affective commitment and extra-role service among hospitality employees: Interactive effect of empowerment and service training. *Sustainability*, 11(15), 4092. <https://doi.org/10.3390/su11154092>
  - Chen, J., Kang, H., Wang, Y., & Zhou, M. (2021). Thwarted psychological needs: the negative impact of customer mistreatment on service employees and the moderating role of empowerment HRM practices. *Personnel Review*, 50(7/8), 1566-1581. [https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0489?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0489?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
  - Colisao, P. G. (2023). Detecting CMT-BSHM OJT Performance Levels and Issues Affecting Performance: The Foundation for Competency Enhancement Program. *Aurelia: Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(2), 608-616. <https://doi.org/10.57235/aurelia.v2i2.746>
  - Diaa, N. M., Abidin, A. Z. U., & Roller, M. (2024). Examining the relationship of career crafting, perceived employability, and subjective career success: the moderating role of job autonomy. *Future Business Journal*, 10(1), 16. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00304-w>

- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The impact of training on employee retention: An empirical research on the private sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58-74. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p58>
- Esthi, R. B. (2022). The Effect of Competence and Job Training on the Performance of Crab Meat Agro-industry Employees in West Java. *Jurnal Ilmiah Agrineca*, 22(2), 1-9. <https://doi.org/10.36728/afp.v22i2.2005>
- Fathali Beigi, P., Abtahi, M. S., Maqami, H. R., & Moradi, R. (2024). Ranking factors affecting the performance of artificial intelligence in improving in-service teacher training using the SECA multi-criteria decision-making method. *Intelligent Human Resource Management*, 1(2), 125–151. <https://doi.org/10.22034/imhr.2025.506738.1021> [In Persian]
- Ghanbari, N., Moeinizadeh, M., & Asghari Ebrahimabad, M. J. (2023). The role of job motivation in predicting employees' entrepreneurial behavior with the mediating role of self-efficacy: A case study of the Foundation of Martyrs and Veterans Affairs. *Military Caring Sciences*, 10(1), 39–45. <http://mcs.ajauims.ac.ir/article-1-547-fa.html> [In Persian]
- Grabarski, M. K., & Mouratidou, M. (2024). Rise up: Career empowerment, adaptability and resilience during a pandemic. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 41(1), 7-22. [https://doi.org/10.1002/cjas.1740?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1002/cjas.1740?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
- Habibi, Sh., Nader, M. R., Zare Mahalleh, M., & Jafar Nowehsi, S. (2024). Teachers as pillars of organizational culture: Expanding and developing organizational culture through in-service training. *Journal of Psychological and Educational Studies*, 7(73). <https://civilica.com/doc/2020842/> [In Persian]
- Haji Aghanzadeh, Y., & Angazi Qods, A. (2024). Examining the relationship between employee empowerment and organizational commitment: A case study of Imam Ali (A.S.) Officer University. *Air Defense Management Quarterly*, 2(2), 64–82. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.28211588.1402.2.2.4.5> [In Persian]
- Hassani, O., Kouhestani, Z., Mohseni, S., & Salim, S. (2023). Evaluation of teachers' attitudes toward distance in-service training. *Strategic Research in Education Quarterly*, 6(17). <https://civilica.com/doc/2020360> [In Persian]
- Ibrahim, H., ZIN, M. L. M., & VENGDASAMY, P. (2020). The influence of individual characteristics, training content and manager support on on-the-job training effectiveness. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 499-506. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.499>
- Jabbari, M., & Chegin, M. (2025). The effect of education and human resource development on employee productivity with emphasis on the mediating role of motivational and psychological empowerment (Case study: Amir Kabir Steel Company, Kashan). *Journal of Human Resource Education and Development*, 10(38), 182–207. <http://noo.rs/Q1Q6h> [In Persian]
- Khalili, R., Eyvazi, M., & Piri, M. (2025). Investigating the relationship between structural empowerment and organizational maturity of employees with human resource productivity in the West Azerbaijan Police Force. *Azerbaijan West Police Science Journal*, 15(56), 1–18. <https://www.magiran.com/p2501002> [In Persian]
- Khosravipour, B., & Ahmadian, Z. (2024). Assessing the success rate of in-service training courses in improving the professional skills of Jihad-e Agriculture Organization employees in Ahvaz County. *Geography and Human Relations*, 6(4), 377–388. <https://doi.org/10.22034/gahr.2024.425418.1985> [In Persian]

- Koulivand, H., Vahdati, H., Hakkak, M., & Arefnejad, M. (2023). Designing a model for education and training in AJA universities with emphasis on research-based human capital strategy. *Quarterly Journal of Military Management*, 23(90), 153–183. <https://doi.org/10.22034/iamu.2023.1998785.2860> [In Persian]
- Maden-Eyiusta, C., & Alten, O. (2023). Expansion-oriented job crafting and employee performance: A self-empowerment perspective. *European Management Journal*, 41(1), 79-89. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.012>
- Masoumi, A., Mohammadian, M., & Khodabakhshi, N. (2022). Investigating the role of police employee empowerment in organizational transformation and excellence. *Socio-Cultural Change Studies*, 19(2), 159–185. <https://doi.org/10.30495/jssc.2022.1961355.2016> [In Persian]
- Montazeri, M., & Tohfeh, M. R. (2025). Mapping employees' mental models of human resource empowerment using Zaltman metaphor elicitation technique (Case study: Fars Province Electricity Distribution Company). *Human Resource Management Research Journal*, 15(4), 167–190. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.20084528.1402.15.4.1.5> [In Persian]
- Moradi, A., & Mokhtarzadeh-Bahadorani, A. (2023). Investigating the role of personality types and job characteristics on job motivation among FATEB employees. *NAJA Human Resources Scientific Quarterly*, 17(7). <https://civilica.com/doc/1743896> [In Persian]
- Naderi, E., & Seif Naraghi, M. (2023). *Research methods in the humanities* (4th ed.). Badr Publishing. [In Persian]
- Najarian, R., Haji Nabi, K., & Nazari Manesh, L. (2022). The relationship between human resource empowerment and organizational productivity in Imam Hossein (A.S.) Hospital, Shahrud. *Health and Treatment Management Quarterly*, 13(2), 7–15. <https://www.magiran.com/p2518377> [In Persian]
- Nazari, D. A., & Gholami Chenarestan, A. (2023). Investigating strategies to improve the quality of in-service training courses: A case study of Bank Melli employees, Yasuj. *Journal of New Research Approaches in Management and Accounting*, 7(25), 615–628. <https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/2028> [In Persian]
- Pourghafari, S. R., Manzari-Tavakoli, A., Salajegheh, S., & Dehghani-Soltani, M. (2023). The effect of organizational culture on employees' voice with the mediating role of employee empowerment. *Journal of Management Studies on Improvement and Transformation*, 32(108), 223–273. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70601.4228> [In Persian]
- Poursoliman-Emran, M., Tavakoli-Ordougan, S., Esmailzadeh, F., & Alizadeh-Firoozi, M. (2022). Pathology of in-service training in the Law Enforcement Command (FARAJA) based on the tripod model. *Education in Police Sciences*, 10(38), 111–138. <https://sid.ir/paper/1039930/fa> [In Persian]
- Ranjbarian, R., & Bagheri, T. (2015). The impact of human resource competencies on organizational commitment and employee empowerment in public organizations. *Human Capital Empowerment Journal*, 6(3), 325–336. <http://noo.rs/Muwbo> [In Persian]
- Sadeghi, A., Akbari, A., Zirak, M., & Zangouei, A. (2023). Components of a virtual training model for human resources in the Ministry of Education with a knowledge management approach. *Applied Educational Leadership*, 4(1), 41–58. <https://doi.org/10.22098/ael.2022.11290.1132> [In Persian]
- Salar, R., Rahmati, B., Bernous, P., & Ghahremani, B. (2023). Identifying factors affecting the quality of skill training in Border Guard Command educational centers: A

- case study of Shahid Rajaei Training Center, Kermanshah. *Border Science and Technology*, 12(2). <https://civilica.com/doc/1822851/> [In Persian]
- Salim, N. A., Sutrisno, S., Maango, H., Yusuf, M., & Haryono, A. (2023). Employee performance and the effects of training and the workplace. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 549-558. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i2.955>
  - Tian, Q., Bai, J., & Wu, T. (2022). Should we be "challenging" employees? A study of job complexity and job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103165. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103165>
  - Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. *Business Perspectives and Research*, 10(1), 121-139. [https://doi.org/10.1177/2278533721995353?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1177/2278533721995353?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
  - Wang, F., Yae, L. J., & Zheng, P. Z. (2021). Relationship between empowerment of university staff through in-service training and its effects on educational quality. [https://www.researchgate.net/publication/348319181\\_Relationship\\_between\\_empowerment\\_of\\_university\\_staff\\_through\\_in-service\\_training\\_and\\_its\\_effects\\_on\\_educational\\_quality](https://www.researchgate.net/publication/348319181_Relationship_between_empowerment_of_university_staff_through_in-service_training_and_its_effects_on_educational_quality)
  - Way, S. A., Chan, E. K., & Sturman, M. C. (2024). The Effects of Internal Marketing Climate On Hotel Effectiveness and Competitive Excellence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(4), 526-539. [https://doi.org/10.1177/19389655231214737?urlappend=%3Futm\\_source%3Dresearchgate](https://doi.org/10.1177/19389655231214737?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate)
  - Yao, H., & Ma, L. (2024). Improving teacher career satisfaction through distributed leadership in China: The parallel mediation of teacher empowerment and organizational commitment. *International Journal of Educational Development*, 104, 102960. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102960>