

بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر ابعاد توانمندسازی منابع انسانی

اباصلت خراسانی^۱

علیرضا جوان بخت^{۲*}

سید شمس‌الدین چاوشی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۳/۱۰/۲۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۴/۱۰/۲۲)

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناخت تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی در یکی از مؤسسات صنایع دفاعی می‌باشد. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی محسوب می‌شود. جامعه آماری آن شامل کلیه کارکنانی است که دارای مدرک فوق دیپلم به بالا می‌باشند و در دوره‌های آموزشی مدنظر شرکت کرده‌اند و با روش نمونه‌گیری تصادفی ۷۶ نفر انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته است که از روایی و پایایی قابل قبول برخوردار است. در تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی از میانگین و انحراف استاندارد و در بخش استنباطی نیز از آزمون‌های T-test تک‌نمونه‌ای و گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس Anova و از آزمون تعقیبی توکی و آزمون فریدمن استفاده گردیده است. بر اساس یافته‌های تحقیق مشاهده شد که آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی (روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، ارتقاء روحیه، پیشبرد کار تیمی و ایجاد محیط کاری سالم) تأثیری معنادار دارد. اما بر ابعاد ارتباطات سازنده و ایجاد روحیه مشارکت‌جویی تأثیری نداشته است. همچنین سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و پست سازمانی بر نگرش کارکنان در زمینه توانمندسازی تأثیر دارد. اما نوع دوره آموزشی بر نگرش کارکنان نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیری ندارد. در نهایت اولویت‌بندی تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی نشان می‌دهد ارتقاء روحیه بیشترین و ارتباطات کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است.

واژه‌های کلیدی: آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی، منابع انسانی

^۱ - دانشیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی توسعه آموزش عالی، گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

^۲ - کارشناس ارشد علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، گروه علوم تربیتی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران. مسئول مکاتبات a.javanbakht1988@gmail.com

^۳ - کارشناس ارشد مدیریت، گرایش مدیریت منابع انسانی، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

۱- مقدمه

در زندگی امروز بشر، شاهد پیشرفت و تغییرات شگفت‌انگیزی هستیم. سازمان‌ها، به عنوان بخشی از زندگی انسان هستند که در نهایت باید آنان را برای مواجهه با روند چشمگیر برای بقاء و پیشرفت آماده کنند، در غیر این صورت آنان قادر نخواهند بود در دنیای رقابتی کنونی به کار خود ادامه دهند. هر چند این مسأله به معنای آمادگی در زمینه فن‌آوری نیست، اما به معنای آن است که کارکنان باید به عنوان بخش ارزشمند و عمده عهده‌دار مسئولیت شوند (Applebaum & Honegar, 1998).

امروزه حیات مؤثر بسیاری از سازمان‌ها از طریق کاردانی مدیران و کارکنان آگاه، ماهر، خلاق و توانمند میسر می‌گردد (طلوع، ۱۳۷۸) و یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر در سازمان‌ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت‌های بالقوه آنان را به کار گیرند (ایران‌نژاد پاریزی و سلیمیان، ۱۳۸۳).

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

به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا، تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی سازمان و کارکنان است (ضیاء کاشانی، ۱۳۸۸). امروزه فاصله میان جوامع و سازمان‌ها از حیث دانایی و نادانی و چالش اصلی میان سازمان‌ها، چالش نیروی انسانی توانا و داناست. نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین، گران‌ترین و باارزش‌ترین سرمایه و منبع سازمانی محسوب می‌شود و تنها عنصر ذی‌شعور است که به عنوان هماهنگ‌کننده سایر عوامل سازمانی، نقش اصلی را در میان کلیه عوامل دارد. می‌توان به سادگی بیان نمود که بدون افراد کارآمد دستیابی به اهداف سازمانی غیرممکن است. از این رو، منابع انسانی نقش اساسی در رشد، پویایی و بالندگی یا شکست و نابودی سازمان‌ها دارند. اهمیت این عامل به عنوان مهم‌ترین عامل در زنجیره عملیاتی و تفکر هر سازمان مدتهاست که به اثبات رسیده است و سازمان‌هایی که موفقیت چشمگیری داشته‌اند، توجه به انسان را سرلوحه کارهای خویش قرار داده‌اند (امیرخانی، ۱۳۸۵). و بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶). لذا نیروی انسانی مهم‌ترین عامل در سازمان به شمار می‌آید. از طرفی از آنجا

که یکی از عوامل مؤثر بر کارایی منابع انسانی، آموزش ضمن خدمت کارکنان می‌باشد و توانمندسازی کارکنان هم به عنوان یکی از راهکارهای اساسی و مؤثر در امر نگهداری و بهره‌وری نیروی انسانی به شمار می‌آید لذا توجه به آموزش نیروی انسانی می‌تواند زمینه افزایش سطح بهره‌وری و در نهایت توانمندسازی کارکنان و سازمان را فراهم نماید.

توانمندسازی^۱ یکی از نوید بخش‌ترین مفاهیم دنیای کار بوده که کمتر به آن توجه شده ولی اکنون به موضوعی روز بدل گشته است. اما علی‌رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره‌برداری از آن اندک و ناچیز است و هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می‌دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند اما متأسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است (ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۸۷). از طریق توانمندسازی، مدیران واقعاً اثربخشی خود را چند برابر کرده، سازمان‌های آن‌ها کارآمدتر شده و می‌توانند طور دیگری باشند. با وجود این‌که اکثر مدیران، توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه، به ندرت صورت می‌گیرد (Whetten & Cameron, 1988).

با توجه به این‌که عوامل بسیاری (فردی و شخصیتی، گروهی و ساختار اجتماعی واحد کار) بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیرگذار است هر کدام از این عوامل دارای ویژگی‌های خاص خود می‌باشد که آموزش نیز جزء ویژگی‌های ساختار اجتماعی واحد کار است. همان‌طور که گفته شد آموزش منابع انسانی نقش بسیار مهمی در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان دارد و منابع انسانی پس از کسب آموزش‌های لازم، توسعه می‌یابند و با این توسعه و پرورش می‌توانند هدف‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را مشخص سازند و در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود بخشند همچنین با اعتقاد راسخ به نقش کیفی نیروی انسانی در پرتو آموزش، گسترش، حفظ و نگهداری و بهسازی این عناصر حساس، آموزش عامل اساسی افزایش بهره‌وری و در نهایت توسعه محسوب می‌شود. بنابراین آموزش نیروی انسانی باعث ایجاد بینش و بصیرتی عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر می‌گردد (کمال‌هدایت و روشن، ۱۳۸۰) و یکی از موانع و محدودیت‌های توانمندسازی فقدان نظام‌های سازمانی مناسب از جمله برنامه‌ریزی، پاداش‌دهی، ترفیع، آموزش و ... است (عباس‌زادگان و حسن‌زاده، ۱۳۸۵). به طور کلی توانمندسازی منابع انسانی موضوع مهمی است که همه سازمان‌ها به انجام آن علاقه‌مند هستند و آموزش به عنوان یکی از وسایل دستیابی به آن پیشنهاد می‌گردد.

^۱-Empowerment

در خصوص این که چرا کارکنان را توانمند سازیم اسکات و ژاف می‌نویسند که سازمان، هم از درون و هم از برون مورد هجوم قرار می‌گیرد. از نظر برونی رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باور نکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخگویی سریع را از سازمان‌ها می‌طلبد. از جنبه درونی کارکنان احساس می‌کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی‌شود، مأیوس و سرخورده شده و سازمان پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می‌دهد. در عین حال، کارکنان طالب کار با معنی بوده، صراحت و صداقت بیشتری خواستارند و خودیابی و شکوفایی بیشتری از کارشان می‌خواهند (Scott & Jaffe, 1991).

یکی از مهم‌ترین راهکارهایی که برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است، تدوین برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت که قابلیت‌های فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد، می‌باشد که نقش بسیار مهمی برای توانمندسازی کارکنان دارد (بابایی، ۱۳۸۱). امروزه آموزش و توانمندسازی کارکنان به عنوان ابزاری برای اثربخشی سازمان و کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار می‌گیرد (اسدی‌کرم، ۱۳۸۲). برای توانمندسازی کارکنان در سازمان، به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی به طور کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان داشت که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. ولی برای اجرای این عوامل از چه فنون و ابزاری می‌توان استفاده کرد؟ بی‌شک آموزش مؤثر و مرتبط یکی از ابزارهای مهم در توانمندسازی کارکنان برای رسیدن به اهداف سازمانی است. برنامه‌های آموزشی در صورتی مفید خواهند بود که با مشارکت کارکنان و با اتکاء به روش‌های علمی اجرا و حمایت شوند. بسیاری از برنامه‌های آموزشی که در سازمان‌ها برای توانمندسازی کارکنان برپا می‌شود نه تنها مؤثر نیست بلکه کاملاً نتیجه عکس دارد (بستانی املشی، ۱۳۸۸).

آموزش کارکنان و افزایش مهارت‌های شغلی کارکنان برای فعالیت‌هایی که مورد نظر است، شاید یکی از مهم‌ترین راهکارهایی است که برای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان مورد نظر است. تدوین برنامه‌های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت که قابلیت‌های فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد از عواملی است که نقش بسیار مهمی در توانمندسازی کارکنان دارد (بابایی، ۱۳۸۱). برای توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از ابزارهای افزایش بهره‌وری سازمانی الگوها و فرآیندهای بسیاری ذکر شده است، اما این الگوها و فرآیندها هر چه که باشند باید فعالیت خود را از آموزش پرسنل آغاز کنند، چرا که اگر پرسنل دانش، مهارت و نگرش مورد نیاز سازمان را نداشته باشند، توانمندسازی محقق نخواهد شد؛ در نتیجه مدیریت آموزش به عنوان بازویی نیرومند به مدد مدیران منابع انسانی آمده و با افزایش

دانش، مهارت و نگرش پرسنل سازمان، عرصه را جهت جولان موفقیت‌آمیز مدیران منابع انسانی برای توانمندسازی کارکنانشان آماده می‌کند.

با توجه به مطالب بیان شده می‌توان گفت که محیط متلاطم سازمانی امروز به سازمان‌هایی امکان بقاء می‌دهد که تغییرات مداوم آن را درک کرده و برای مواجهه با آن برنامه‌ریزی صحیح و مناسب انجام دهند. برای رو به رو شدن با چنین محیطی سازمان‌ها نیاز دارند که سریع‌تر تصمیم‌گیری کنند و تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان تقسیم شود؛ زمانی می‌توانیم این کار را انجام دهیم که افرادی توانمند در سازمان داشته باشیم، هنگامی افراد توانمند در اختیار داریم که آموزش مناسب داشته باشیم، چرا که توانمندی افراد سازمانی در گرو دانش، نگرش و مهارت‌های آنان است و دانش، نگرش و مهارت به وسیله آموزش به وجود می‌آید، به وسیله آموزش به روز می‌شود و به وسیله آموزش توسعه می‌یابد. پس حلقه مفقوده سازمان‌ها در جریان حرکت به سوی توانمندسازی همانا استفاده مناسب از فرآیند آموزش صحیح و اصولی می‌باشد و شاید بتوان گفت که توانمندسازی و آموزش تفکیک‌ناپذیرند و باید با هم توسعه یابند.

امروزه آموزش نیروی انسانی به عنوان گامی مؤثر در جهت بهسازی و توانمندسازی کارکنان مورد تأکید سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های یادگیرنده و پویاست و با تأمین دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارا و مؤثر، منجر به ایجاد حس اعتماد به نفس و خودارزشی و در نتیجه احساس رضایت شغلی در کارکنان می‌گردد، که نتیجه آن بهره‌وری بالاتر در سازمان می‌باشد از طرفی آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی کارکنان منجر به ایجاد سرمایه‌های اجتماعی در جامعه می‌گردد، چرا که هر کارمندی فردی از جامعه می‌باشد که در صورت توانمندسازی، جزئی از سرمایه‌های اجتماعی محسوب می‌شود (پورآمن، ۱۳۷۵، به نقل از پاک‌طینت و فتحی‌زاده، ۱۳۸۷).

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

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

نادری و همکاران (۱۳۸۷) در پژوهشی با عنوان توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت دریافتند که از دیدگاه مدیران افزایش توانمندی‌های کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت تنها در مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبرد‌گزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه‌ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است. گرجی (۱۳۸۹) با هدف ارزیابی میزان تأثیر توانمندسازی بر بهبود عملکرد کارکنان شرکت مخابرات استان گلستان نشان می‌دهد که تفویض اختیار به زیردستان در بهبود کار و عملکرد آنان تأثیر زیاد دارد. خطیبی و همکاران (۱۳۸۱) در نتایج تحقیقات خود مبنی بر بررسی نظام آموزشی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش کارایی به این مطلب اشاره می‌کنند که آموزش‌های شغلی موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش توانایی‌های شغلی آنان شده است.

جزینی (۱۳۸۵) عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا را مورد بررسی قرار داد. این پژوهش دارای پنج فرضیه بود که بر اساس نتایج حاصله از پژوهش، ۴ فرضیه (تأثیر سبک رهبری، انگیزه، روش‌های آموزش و رضایت شغلی در توانمندسازی افسران ستاد ناجا) تأیید و یک فرضیه آن (تأثیر ساختار بر توانمندسازی افسران ستاد) رد شد. مولایی و همکاران (۱۳۸۹) نیز به بررسی رابطه آموزش‌های ضمن خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک پرداختند و نتایج کلی نشان‌دهنده آن بود که آموزش‌های ضمن خدمت آن‌گونه که انتظار می‌رفت بر شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی (شایستگی/ خودکارآمدی، مؤثر بودن، اعتماد، خودساماندهی/ استقلال، معنی‌دار بودن) مؤثر است.

نتایج به دست آمده از پژوهش تکلری (۱۳۸۹) نشان داد که از نظر دبیران و کارکنان آموزش توانسته است بر مؤلفه‌های روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، پیشبرد کار تیمی، برقراری ارتباطات سازنده و ارتقاء مؤثر باشد اما در ارتباط با مؤلفه‌های ایجاد محیط کاری سالم و روحیه مشارکت‌جویی نقشی نداشته است. اسلامی و همکاران (۱۳۹۰) به بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی پرداختند. نتایج حاصل از بررسی‌های آماری نشان داد از نظر پاسخگویان آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند منجر به کلیه ابعاد توانمندسازی کارکنان شود. به عبارتی کلیه فرضیه‌های پژوهش در سطح خطای ۰,۰۵ مورد تأیید قرار گرفت.

برزیگر (۱۳۹۱) نتایج به دست آمده نشان داد تأثیر برنامه‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران و معاونان به طور معناداری بالاتر از حد متوسط بوده است و از نظر مدیران و معاونان شعب بانک ملی، آموزش توانسته است بر مؤلفه‌های ساختار سازمانی، سبک رهبری، پیشبرد کار تیمی و یادگیری سازمانی مؤثر باشد. فائدامینی (۱۳۹۲) به بررسی تأثیر آموزش‌های

ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری پرداخت. بر اساس یافته‌های پژوهش، آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری داشته است.

باون و لاولر در پژوهش خود نشان دادند، سازمان‌ها از انجام فرآیند توانمندسازی منافی کسب می‌کنند که افزایش رضایت شغلی اعضا، بهبود کیفیت زندگی کاری، بهبود کالا و خدمات، افزایش بهره‌وری سازمانی و آمادگی برای رقابت از جمله این منافع هستند (Bowen & Lawler, 1995).

گورتانی بر آن بود تا جنبه‌های روان‌شناختی و عوامل مدیریتی را که به توانمندسازی منتهی می‌شود در باید. براساس داده‌های به دست آمده، رابطه مستقیم و معنادار بین جنبه‌های روان‌شناختی و عوامل مدیریتی برقرار بود. همچنین، به کارگیری مدیریت مشارکتی می‌تواند در توانمندسازی بیشتر کارکنان دخیل باشد (Gortani, 2011).

ویو و شرت در تحقیق خود به وجود رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی معلمان و تعهد شغل پی بردند و بیان نمودند که بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و رشد حرفه‌ای رابطه وجود دارد (Wu & Shot, 1996). موریس به تحقیقات انجام شده مبنی بر بررسی توانمندسازی و آموزش‌های ضمن خدمت اشاره کرده است و بیان می‌دارد کارکنانی که در آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نکرده‌اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده‌اند توانمند شده‌اند. (Morris, 1996).

اسپرتیزر با تحقیق در مورد توانمندسازی کارکنان به این نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه با توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط مثبت و معناداری دارد (Spreitzer, 1995). فوکس نیز در تحقیقی تحت عنوان توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد - شاگردی در نتیجه‌گیری خود بیان کرده است که همه مدیران اذعان داشته‌اند که استفاده از انواع مختلف آموزش‌های ضمن خدمت برای افزایش و توسعه مهارت‌های کارکنان ضروری است (Fox, 1998). همچنین نتیجه پژوهش هالند درباره تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت کارکنان در شرکت «آلیانز»^۱ حاکی از بروز رفتار کارآمدتر آنان در حوزه‌های کاری می‌باشد (Holland, 2003). بری نیز در تحقیقی مشابه که بر کارکنان شاغل در خطوط تولیدی شش شرکت بزرگ اروپایی انجام داد، این نتیجه را به دست آورد که آموزش، آثار و شواهدی از برنامه‌ریزی برای بهبود عملکردها به دست می‌دهد ولی تأثیر آن منوط به وجود شایستگی‌های حرفه‌ای مستمر در

^۱-Allianz

سازمان است (Berry, 2007) پاریس و وایت در پژوهشی به این نتیجه دست یافتند که این آموزش‌ها از اثربخشی چندانی برخوردار نیستند (Paris & White, 1986).

به طور خلاصه مطالب بیان شده نشان می‌دهد که توانمندسازی نیروی انسانی از طریق اجرای دوره‌های آموزشی میسر می‌باشد و سازمان موظف است که کارکنان خود را برای فعالیت‌های دستگاه و آماده‌سازی آنان برای قبول مسئولیت‌های مختلف آموزش دهد. با آموزش می‌توان سطح دانش تخصصی افراد را بالا برد تا بتوانند وظایف خویش را انجام دهند و برای مسئولیت‌های بالاتر آماده شوند. همچنین اجرای برنامه‌های آموزش و بهسازی می‌تواند نیاز به نیروی انسانی متخصص را در آینده برطرف ساخته، تضمینی برای حل مشکلات آن‌ها باشد. از طرفی برگزاری این دوره‌ها باعث بینش و بصیرت عمیق‌تر دانش، توانایی و مهارت بیشتر کارکنان در سازمان برای اجرای وظایف محوله گردیده و در نتیجه موجب نیل به اهداف سازمانی با کارایی و ثمربخشی بهتر و بیشتر می‌شود، همچنین سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیط، به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. در حقیقت آموزش ضمن خدمت یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی بوده و ضامن ارایه مناسب خدمات می‌باشد؛ چنان‌که منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجراء شود، نه تنها عملکرد کارکنان و سازمان را بالا می‌برد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و ارباب رجوع را نیز در پی خواهد داشت. اما بعد مهم‌تر آموزش ضمن خدمت آن است که اجرای این آموزش‌ها باعث اثربخشی و افزایش بهره‌وری شده، کارایی را بالا برده و سطح توانایی کارکنان را افزایش می‌دهد در نهایت با تعلیم مهارت‌های ضروری به کارکنان، مدیران قادر خواهند بود میزان بهره‌وری کار را افزایش دهند.

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

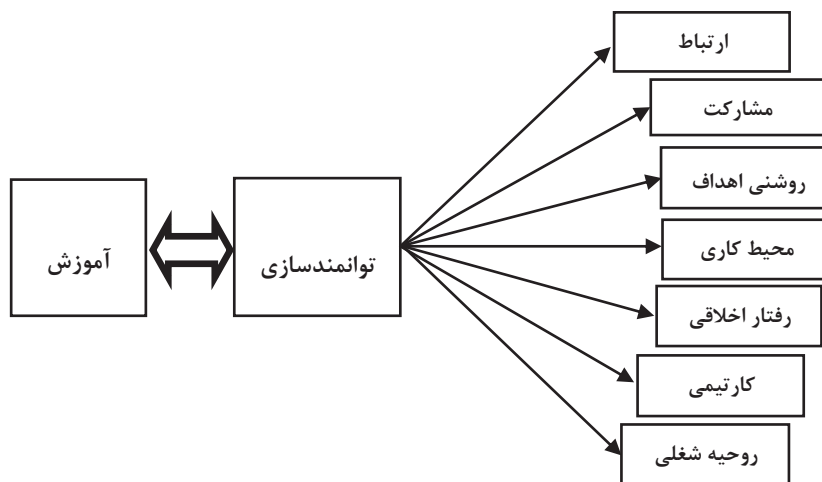
سؤالات پژوهش

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

سؤالات جزئی

- ۱) آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در روشنی اهداف تأثیر دارد؟
- ۲) آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد رفتار اخلاقی تأثیر دارد؟
- ۳) آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ارتقاء روحیه تأثیر دارد؟
- ۴) آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در پیشبرد کار تیمی تأثیر دارد؟
- ۵) آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات سازنده تأثیر دارد؟
- ۶) آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد روحیه مشارکت‌جویی تأثیر دارد؟
- ۷) آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم تأثیر دارد؟
- ۸) اولویت‌بندی تأثیر آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی از دیدگاه کارکنان چگونه است؟

از آنجایی که مدلی برای تعیین تأثیر آموزش بر توانمندسازی منابع انسانی وجود ندارد با توجه به بررسی مقدماتی جهت تعیین ابعاد توانمندسازی این نتیجه به دست آمد که هفت عامل مدل اسکات و ژاف از جامعیت بیشتری نسبت به مدل‌های دیگر برای این پژوهش برخوردار می‌باشد. بنابراین ما در این پژوهش به بررسی تأثیر آموزش بر این ابعاد توانمندسازی بر اساس این مدل می‌پردازیم. در نهایت باید ذکر شود که از مدل اسکات و ژاف، تک‌رلی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران، نیز استفاده کرده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

منبع: (Scott & Jaffe, 1991)

۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر از حیث هدف، یک تحقیق کاربردی است و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه مطالعات میدانی به شمار می‌آید. روش انجام این تحقیق نیز به صورت پیمایشی است. در این پژوهش جامعه آماری شامل کلیه کارکنانی است که دارای مدرک فوق دیپلم به بالا می‌باشند و در دوره‌های آموزشی مدنظر در یکی از مؤسسات صنایع دفاعی در سال ۱۳۹۲ شرکت کرده‌اند که بر اساس اطلاعات به دست آمده ۲۰۰ نفر می‌باشند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده ۷۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب شد.

برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق‌ساخته با الهام از الگوی اسکات و ژاف استفاده شد؛ که برای تعیین روایی آن، پرسشنامه با توجه به مبنای موضوع و همچنین نظرات اساتید دانشگاه و مسئولین سازمان مورد بررسی قرار گرفت و بعد از اظهار نظر آنان توافق لازم درباره روایی پرسشنامه حاصل شد. پایایی پرسشنامه در این پژوهش با روش آلفای کرونباخ، ۰/۸۱ درصد محاسبه شد. اطلاعات گردآوری شده در این پژوهش با استفاده از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی و با به کارگیری نرم‌افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. قبل از هر چیز لازم بود پیش‌شرط‌های اساسی برای انتخاب آزمون‌های پارامتریک، نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کلموگروف اسمیرنوف تک‌نمونه‌ای استفاده شود که نتایج نشان داد سطح معناداری تمام متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر از ۰/۵ است لذا فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید

گردید. در نهایت در تحلیل داده‌ها در بخش توصیفی از میانگین و انحراف استاندارد و در بخش استنباطی نیز از آزمون‌های T-test تک‌نمونه‌ای و گروه‌های مستقل و تحلیل واریانس Anova و از آزمون تعقیبی توکی و آزمون فریدمن استفاده گردیده است.

۳- یافته‌های پژوهش

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

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

متغیر	N	\bar{X}	S	T	Df	P
توانمندسازی	۷۶	۳,۲۰۹۰	.۵۷۱۷۴	۳,۱۸۷	۷۵	.۰۰۲

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس یافته‌های جدول ۱، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات سازنده ۳,۱۸۷ می‌باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ می‌باشد آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.

سؤالات جزئی

(۱) آیا از دیدگاه کارکنان، آموزش کارکنان در روشنی اهداف تأثیر دارد؟

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

متغیر	N	\bar{X}	S	T	Df	P
روشنی اهداف	۷۶	۳,۱۹۷۴	.۵۵۷۲۵	۳,۰۸۸	۷۵	.۰۰۳

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس یافته‌های جدول ۲، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در روشنی اهداف ۳,۰۸۸ می‌باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ می‌باشد آموزش کارکنان در روشنی اهداف تأثیر معنادار دارد.

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

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

متغیر	N	\bar{X}	S	T	Df	P
رفتار اخلاقی	۷۶	۳,۲۲۳۷	.۷۰۱۸۸	۲,۷۷۸	۷۵	.۰۰۷

منبع: (محاسبات نگارندگان)

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

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

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

متغیر	N	\bar{X}	S	T	Df	P
ارتقاء روحیه	۷۶	۳.۴۲۱۱	.۶۷۴۱۱	۵.۴۴۵	۷۵	.۰۰۰

منبع: (محاسبات نگارندگان)

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

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

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

متغیر	N	\bar{X}	S	T	Df	P
پیشبرد کار تیمی	۷۶	۳.۲۱۰۵	.۶۶۶۳۲	۲.۷۵۴	۷۵	.۰۰۷

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس یافته‌های جدول ۵، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در پیشبرد کار تیمی ۲,۷۵۴ می‌باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ می‌باشد آموزش کارکنان تأثیری معنادار در پیشبرد کار تیمی دارد.

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

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

متغیر	N	\bar{X}	S	T	Df	P
ارتباطات سازنده	76	3.0421	.77996	.471	75	.63

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس یافته‌های جدول ۶، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات سازنده ۴۷۱ می‌باشد و با توجه به این که سطح معناداری بیشتر از ۰/۵ است آموزش کارکنان تأثیری در برقراری ارتباطات سازنده ندارد.

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

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

متغیر	N	\bar{X}	S	T	Df	P
روحیه مشارکت‌جویی	76	3.0211	.78627	.233	75	.816

منبع: (محاسبات نگارندگان)

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

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

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

متغیر	N	\bar{X}	S	T	Df	P
محیط کاری سالم	76	3.3053	.75435	3.528	75	.001

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس یافته‌های جدول ۸، t مشاهده شده برای تعیین تأثیر آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم ۳,۵۲۸ می‌باشد و با توجه به این که سطح معناداری کمتر از ۰/۵ می‌باشد آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم تأثیری مثبت دارد.

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

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

جدول ۹: آزمون فریدمن پیرامون اولویت‌بندی ابعاد توانمندسازی

مؤلفه‌ها	میانگین رتبه‌ها	مجذور کای	درجه آزادی	سطح معناداری
روشنی اهداف	3.76	64.040	6	.000
رفتار اخلاقی	4.00			
ارتقاء روحیه	5.34			
کار تیمی	4.26			
ارتباطات سازنده	3.05			
مشارکت	3.16			
محیط کاری سالم	4.42			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

یافته‌های جانبی پژوهش

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

(۲) میزان تحصیلات کارکنان بر نگرش آن‌ها نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی مؤثر است و بین کارکنان دارای مدرک فوق دیپلم با لیسانس و فوق لیسانس تفاوت معنادار وجود دارد و با توجه به میانگین‌ها، کارکنان با مدرک فوق دیپلم نگرش مثبت‌تری نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی دارند.

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

(۴) پست سازمانی کارکنان بر نگرش آن‌ها نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی مؤثر است و با توجه به میانگین‌ها، کارکنان با پست مدیریتی نگرش مثبت‌تری نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی دارند.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان (با هفت بعد: روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، روحیه، کار تیمی، ارتباطات، مشارکت و محیط کاری سالم) بر اساس الگوی اسکات و ژاف در یکی از مؤسسات صنایع دفاعی پرداخته است. نتایج حاصل از بررسی‌های آماری نشان داد که از نظر پاسخگویان آموزش‌های ضمن خدمت توانسته است منجر به توانمندسازی کارکنان گردد (سؤال اصلی). در سؤال اول، پژوهش به بررسی نقش آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان در بعد روشنی اهداف پرداخته که شامل بررسی آشنایی کارکنان با مسئولیت‌های خود و اهداف و انتظارات سازمان بود. در سؤال دوم، به بررسی نقش آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان در بعد رفتار اخلاقی که شامل بررسی رفتار صادقانه، انجام درست وظایف، تلاش در جهت حل اختلافات و تعهد کارکنان بود، پرداخته شد. در سؤال سوم، به بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان در بعد روحیه پرداخته شد که شامل بررسی اعتماد به نفس کارکنان، مؤثر بودن کارکنان در حوزه کاری،

احترام گذاشتن کارکنان نسبت به یکدیگر، روحیه مثبت کارکنان و علاقه آنها به کار می‌باشد. در سؤال چهارم، به بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان در بعد پیشبرد کار تیمی که شامل بررسی اظهارنظر اعضای تیم درباره طرح‌ها، تسهیم اطلاعات، اتفاق نظر کارکنان در تصمیمات، کمک کردن کارکنان به یکدیگر، انعطاف‌پذیری کارکنان و استفاده از استعدادها، یکدیگر در انجام کار تیمی بود، پرداخته شد. همچنین در سؤال پنجم، به بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان در بعد ارتباط که شامل اطمینان متقابل، مطلع کردن کارکنان از فرایندهای سازمان، تبادل آزاد اطلاعات، روشن بودن روابط و وجود رابطه غیررسمی می‌باشد، پرداخته شد. در ادامه، در سؤال ششم، به بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان در بعد مشارکت که در برگزیده مشارکت کارکنان در طرح‌های سازمان، مسائل سازمان و انتخاب راه حل برای آن‌ها و همچنین مشارکت در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با وظایف خود می‌باشد، پرداخته شد. در سؤال هفتم، به بررسی نقش آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان در بعد محیط کاری شامل آگاه بودن کارکنان نسبت به محیط کاری، توانایی کارکنان در زمینه حل مشکلات، فرصت رشد و ارتقاء، کاهش نارضایتی و تعهد کارکنان به توسعه سازمان می‌باشد، پرداخته شد.

بر اساس یافته‌های تحقیق مشاهده شد که آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد و آموزش کارکنان بر ابعاد توانمندسازی (روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، ارتقاء روحیه، پیشبرد کار تیمی و ایجاد محیط کاری سالم) تأثیری معنادار دارد، اما بر ابعاد ارتباطات سازنده و ایجاد روحیه مشارکت‌جویی تأثیری نداشته است. می‌توان گفت که آموزش طبق اصول منطقی و با هدف توانمندسازی اجرا شده است و این اهمیت آموزش و توانمندسازی را برای سازمان می‌رساند. همچنین در توجیه این که چرا بر ابعاد (روشنی اهداف، رفتار اخلاقی، ارتقاء روحیه، پیشبرد کار تیمی و ایجاد محیط کاری سالم) تأثیری معنادار دارد اما بر ابعاد ارتباطات سازنده و ایجاد روحیه مشارکت‌جویی تأثیری نداشته است می‌توان گفت آموزش یکی از راه‌های رسیدن به اهداف است و در کنار آن عوامل دیگر نیز تأثیر گذار است.

این یافته‌ها با نتایج تحقیقات نادری و همکاران (۱۳۸۷)، بیانی (۱۳۸۷)، خطیبی (۱۳۸۱)، جزینی (۱۳۸۵)، ویو و شرت (۱۹۹۶)، موریس (۱۹۹۶)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، فوکس (۱۹۹۸)، تکلری (۱۳۸۹)، اسلامی و همکاران (۱۳۹۰)، برزیگر (۱۳۹۱) و قائدآمین (۱۳۹۲) همسو می‌باشد.

در پاسخ به این سؤال که آیا متغیرهای، میزان تحصیلات، سابقه خدمت، پست سازمانی، نوع دوره آموزشی و سن بر نگرش کارکنان در زمینه توانمندسازی کارکنان مؤثر است؟ نتایج نشان داد که سن، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و پست سازمانی بر نگرش کارکنان در زمینه

توانمندسازی تأثیر دارد. اما نوع دوره آموزشی بر نگرش کارکنان نسبت به تأثیر آموزش بر توانمندسازی تأثیری ندارد. این یافته با نتایج تحقیق ناظمی (۱۳۸۹) که حاکی از عدم رابطه بین ابعاد توانمندسازی و سن و سابقه کار، و همچنین عدم رابطه بین ابعاد توانمندسازی و اطلاعات دموگرافیک کارکنان (جنسیت، میزان تحصیلات و معاونت‌های مختلف) است، همسو نمی‌باشد.

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

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

بهبود مستمر نیز هنگامی میسر می‌شود که کارکنان اطلاعات لازم در اختیار داشته و مورد اعتماد مدیریت باشند تا بتوانند مهارت‌ها و توانایی‌هایشان را به کار گیرند (آقایار، ۱۳۸۲). آموزش، عمده عامل دسترسی و ارائه اطلاعات لازم و ضروری است که در قالب‌های مختلف از جمله آموزش ضمن خدمت می‌تواند عرضه شود (سلیمان‌پور، ۱۳۸۱). به طوری که می‌توان ادعان داشت که امروز هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش مداوم منابع انسانی به حیات خود ادامه دهد.

بنابراین با توجه به نتایج تحقیق حاضر و تحقیقات و نظرات عدیده‌ای که در این خصوص ارائه گردیده، یکی از عمده عوامل مؤثر بر افزایش توانمندسازی و بالطبع تحقق اهداف بهره‌وری سازمانی، آموزش نیروی انسانی است. رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط در حال تغییر دارد. در این بین اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و کارایی خود را افزایش دهند. در حال حاضر آموزش جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است؛ زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است.

در ادامه با توجه به نتایج به دست آمده، پیشنهادهایی جهت بهبود دوره‌های آموزشی و توانمندسازی کارکنان بیان می‌کنیم.

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

۵- منابع

- اسدی کرم، علیرضا. (۱۳۸۲). تأثیر آموزش و توانمندسازی کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات. *تعاون*، شماره ۱۴۵، صص ۶۶-۶۹.
- اسکات، سینتا و ژاف، دنیس. (۱۳۷۵). *تواناسازی کارکنان*. ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: سروش.
- اسلامی، یحیی؛ نوروزی، طهمورث و بدیعی، حسین. (۱۳۹۰). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی. *رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، سال پنجم، شماره ۴، صص ۹-۲۲.
- آقایار، سیروس. (۱۳۸۲). توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی. *ماهنامه تدبیر*، سال چهاردهم، شماره ۱۳۵، صص ۲۸-۳۷.
- امیرخانی، امیرحسین. (۱۳۸۵). توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی: دیدگاه‌ها و ابعاد. *پیک نور*، دوره ششم، شماره ۱، صص ۴۱-۵۱.
- بابایی، علی‌اکبر. (۱۳۸۱). تواناسازی کارکنان - سرمایه‌گذاری جایگزین. *مجله تدبیر*، ۱۲۹، صص ۸۶-۹۷.
- برزیگر، ربابه. (۱۳۹۱). *بررسی میزان تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی مدیران و معاونان شعب بانک ملی شهر تهران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، دانشگاه شهید بهشتی.
- بزازجزایی، سیداحمد. (۱۳۸۴). *کاربست رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی*. جامعه کیفیت ایران.
- سلیمانپور، جواد. (۱۳۸۱). *برنامه‌ریزی درسی در آموزش ضمن خدمت سازمان‌ها*. تهران: احسن.
- بستانی‌املشی، طهمورث. (۱۳۸۸). *توانمندسازی و روش‌های اجرای آن در سازمان*. سومین همایش ملی توانمندسازی منابع انسانی، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی، تهران.
- بلانچارد، کنث؛ کارلوس، جان و راندولف، آلن. (۱۳۷۸). *مدیریت تواناسازی کارکنان*. ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: نشر مدیران.

پاک‌طینت، اقبال و فتحی‌زاده، علیرضا. (۱۳۸۷). توانمندسازی فردی و گروهی منابع انسانی. دومین همایش ملی توانمندسازی منابع انسانی، بنیاد توانمندسازی منابع انسانی، تهران.

تکلرلی، زهرا. (۱۳۸۹). بررسی میزان تأثیر آموزش کارکنان بر توانمندسازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان، دانشگاه شهید بهشتی.

جزینی، علیرضا. (۱۳۸۵). عوامل مؤثر بر توانمندسازی افسران ستاد ناجا. فصلنامه دانش انتظامی، دوره هشتم، شماره ۴، صص ۹-۲۵.

جعفری‌قوشچی، بهزاد. (۱۳۸۰). راه‌های تواناسازی. مجله تدبیر، شماره ۱۱۹، صص ۳۶-۳۹.

دراکر، پیتر. (۱۳۸۷). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱. ترجمه: محمد طلوع، تهران: خدمات فرهنگی رسا.

ساجدی، فضل‌الله و امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز. ماهنامه تدبیر، دوره هجدهم، شماره ۱۸۱، صص ۶۵-۶۷.

سنگه، پیتر. (۱۳۸۰). پنجمین فرمان. ترجمه: حافظ کمال‌هدایت و محمد روشن، تهران: سازمان مدیریت صنعتی. ضیاء کاشانی، لعبت‌السادات. (۱۳۸۸). نقش توانمندسازی منابع انسانی در اثربخشی سازمان‌ها. مجله صنعت لاستیک ایران، ۵۳، صص ۹۴-۱۰۲.

عباس‌زادگان، سیدمحمد و حسن‌زاده، سودابه. (۱۳۸۵). توانمندسازی رویکردی نوین در مدیریت. نشریه مدیریت، شماره ۱۱۲ و ۱، صص ۸-۱۲.

عبداللهی، بیژن و نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: ویرایش.

فاندامینی، سمیه. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان سازمان فنی و حرفه‌ای استان چهارمحال و بختیاری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد آموزش بزرگسالان، دانشگاه شهید بهشتی. کنیلا، دنیس. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصومعلی سلیمیان، تهران: نشر ایران.

گرگی، محمدباقر. (۱۳۸۹). ارزیابی تأثیر توانمندسازی بر عملکرد کارکنان. مدیریت، شماره ۱۷، صص ۳۸-۴۸. مولایی، ناصر؛ گلدار، زهرا و امدادی‌فر، امید. (۱۳۸۹). بررسی رابطه آموزش‌های هنگام خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، دوره چهارم، شماره ۱۱، صص ۱۰۱-۱۲۶.

نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول و سلیمی، قربانعلی. (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. علوم اقتصادی (علوم انسانی و اجتماعی)، دوره هفتم، شماره ۲۷، صص ۱۲۱-۱۴۰.

ناظمی، محبوبه. (۱۳۸۹). تعیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستادی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت خدمات بهداشتی درمانی، دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

وتن، دیوید ای و کمرون، کیم اس. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه: بدرالدین اورعی‌یزدانی، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

- Appelbaum, S. H., & Honegger, K. (1998). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular-an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design, and structural power. *Empowerment in Organizations*, 6(2), 29-50.
- Berry, W.(2007). Competency- Based evaluation tools for integration industry Training in Family industry Residency: A Pilot Study, Education Conference in University of Madrid, P.294.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995). Empowering service employees. *Sloan management review*, 36(4), 73.
- Fox, J. (1998). *Employee empowerment: an apprenticeship model*. unpublished thesis, University of Hartford.
- Gortani, A. M. (2011). Study of some effective factors on empowerment of the experts in educational institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 1960-1964.
- Holland, M. (2003). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666-681.
- Morris, L. (1996). Training: Empowerment and Change Training & Development. *Alexandria*, 5(7), 51.
- Paris, M and White, H.S .(1986). the Education of Specnal Librarian. *Journal of the American Society of Training*, 77(4), 207-212.
- Sahay, B. S. (2005). Multi Factors Productivity Measurement Model for Service Organization. *Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 7-22.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation. *The Academy of Management Journal*. 38(5), 1442-1465.
- Wu. V., Shot, PM. (1996). The Relationship Of Empowerment Teacher Job Commitment and Job Satisfaction. *Journal Of Instructional psychology*, 25(12), 85-89.