

« فراسوی مدیریت »

سال سوم - شماره ۹ - تابستان ۱۳۸۸

ص ۳۰ - ۷

توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش های ضمن خدمت

دکتر مهدی کروبى^۱

مهرداد متانی^۲

چکیده

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای مفید ارتقاء کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می گردد. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمانها به دانش، نظرات و خلاقیت کارکنان نیازمندند. در این مقاله نیز پس از تعریف توانمندسازی و اهداف آن به بررسی دیدگاههای کارکنان درباره افزایش توانمندیهای شغلی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت می پردازد. روش تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی است. نمونه آماری این پژوهش تعداد ۱۰۳ نفر از کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی مازندران هستند که به شیوه نمونه گیری طبقه ای انتخاب شده اند. ابزار گردآوری داده ها پرسشنامه به شیوه بسته پاسخ با طیف لیکرت بوده و برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون "t" تک متغیره و تحلیل واریانس استفاده شده است. نتایج نشان داد که آموزش های ضمن خدمت در بهبود عملکرد، تقویت مهارت های شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم برای انجام وظایف در کارکنان مؤثر بوده است. همچنین یافته ها حاکی از آن است که بین میانگین اثربخشی به دست آمده در دو گروه مردان و زنان تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین بین میانگین های به دست آمده در سه گروه با سوابق خدمتی ۵ تا ۱۰ سال، ۱۰ تا ۱۵ سال و بالای ۱۵ سال تفاوت مشاهده می گردد.

واژه های کلیدی: توانمندسازی، آموزش ضمن خدمت، عملکرد، مهارت های شغلی، منابع انسانی

^۱ - استادیار گروه جهانگردی دانشگاه علامه طباطبائی تهران karrobi@atu.ac.ir

^۲ - عضو هیأت علمی گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

مقدمه

با توجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمانها بعنوان یک سیستم باز با محیط در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیطی هستند. از آنجائیکه منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمانها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمانها با نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسانها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. (جعفرزاده، ۱۳۸۶) بسیاری از سازمانها راه حل این مسأله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند.

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه اهداف سازمانی است. تعاریف گوناگونی از واژه‌ی توانمندسازی از سوی صاحب نظران ارائه شده است. زیمرمن^۱ (۱۹۹۵) معتقد است: «توانمندسازی واژه‌ای است که ارائه‌ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصویری از آن در ذهن خود پرورش می‌دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند» تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ برمی‌گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می‌دانستند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود (آقایار، ۱۳۸۲، ۳۸).

«به نظر رایجی» توانمندسازی یک مفهوم، یک مجموعه از رفتارها و یک برنامه سازمانی است. به عنوان یک مفهوم عبارتست از اعطای اختیار تصمیم‌گیری به مرئوسان، بعنوان یک مجموعه از رفتارها، به معنی سهم کردن گروههای خودگردان

^۱-Zimmerman

و افراد در تعیین سرنوشت حرفه ای خود و به عنوان یک برنامه سازمانی، به کل نیروی کار فرصت بیشتری برای آزادی، بهبود و بکارگیری مهارتها، دانش و توان بالقوه آنان، در جهت خیر و صلاح خود و سازمانشان اعطا می کند (دسترنج، ۱۳۸۳).

«کوئین واسپریتزر^۱» در سال ۱۹۹۷ توانمندسازی را در دو دیدگاه ارائه کرده اند: الف. دیدگاه مکانیکی: مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی، تفویض اختیار در تصمیم گیری در درون مرزهای مشخص و واگذاری مسئولیت به افراد می باشد که به ارزیابی کارهای خود بپردازد.

ب. دیدگاه ارگانیکی: مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی توانایی خطرپذیری، توسعه و ایجاد تغییرات، درک نیاز کارمندان، ساخت تیم جهت تشویق افراد به انجام کارهای مشارکتی و تأیید عملکرد افراد می باشد (رضیعی، ۱۳۸۴).

«توماس و ولتوس^۲» (۱۹۹۰) تعریف کامل تری از توانمندسازی ارائه کرده اند و اصطلاح روان شناختی را به آن افزوده اند. به زعم آنان «توانمندسازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزشی است که علاوه بر خود کارآمدی سه حوزه دیگر شناختی را شامل می شود. این سه حوزه عبارتند از: احساس خود مختاری (حق انتخاب)، احساس معنی داری و احساس مؤثر بودن.» (ص. ۶۶۶)

«اسپریتزر^۳» (۱۹۹۵) یک بعد دیگر را به مفهوم توانمندسازی روان شناختی اضافه می کند که شامل احساس شایستگی و خودکفایتی است. «فوکس^۴» (۱۹۹۸) با توجه به دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی به تعریف این واژه پرداخته است. از نظر وی در رویکرد مکانیکی توانمندسازی عبارت است از «تفویض مسئولیتها و حسابگری برای اخذ نتایج (ص. ۳۷). اما در رویکرد ارگانیکی توانمندسازی به معنی «گفتگو از ریسک ها، رشد، تغییر، فهم نیازهای کارکنان، شیوه توانمند رفتار

¹- Quim & spreitzer

²- Thomas & Veltos

³ - Spreitzer

⁴- Fox

کردن نسبت به کارکنان، تیم سازی به منظور تشویق رفتارهای مبتنی بر همکاری، تشویق به ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد به عملکرد کارکنان است.» (ص. ۳۸) به اعتقاد وی آن چه مسلم است بهترین رویکرد، ترکیبی از هر دو در سازمان است. سازمان برای تجدید حیات در برابر این تحولات و به منظور توانمندسازی کارکنان خود اقدام به اجرای برنامه هایی می کنند که موجب افزایش قابلیت ها، ظرفیت و توانمندی های آنان می شود. یکی از این اقدامات برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزش ضمن خدمت است. آموزش های ضمن خدمت به لحاظ سازمانی به آن نوع آموزشی اطلاق می شود که عموماً پس از استخدام فرد در سازمان صورت می گیرد (فتحی و اجارگاه، ۶، ۱۳۸۳).

از نظر «پیتززا» (۱۹۹۷) «آموزش ضمن خدمت در برگیرنده ی آن نوع آموزش هایی است که برای بهبود عملکرد کارکنان و در نتیجه افزایش کارایی می شود» (ص. ۳۵۳).

اهمیت و ضرورت توانمندسازی

یکی از مهمترین چالش های مدیران عصر حاضر در سازمان ها، عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت های بالقوه منابع انسانی است. در اغلب سازمان ها از توانایی های کارکنان استفاده بهینه نمی شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت های بالقوه آنان را به کار گیرند. به عبارت دیگر، با این که افراد توان بروز خلاقیت و ابتکار و انجام فعالیت بیشتری را دارند، اما در محیط سازمانی به دلایلی از این قابلیت ها به طور مطلوب بهره برداری نمی شود. اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده اند و معتقدند، توانمندسازی منابع انسانی یکی

از نگرش های عصر جدید است که امروزه توسط سازمان ها به کار گرفته می شود و در واقع پاسخ به نیاز حیاتی مدیریت معاصر است (دنیس کینلاو^۱، ۱۳۸۳، ۳).
کوئین و اسپریتزر معتقدند، با وجود آنکه توانمندسازی می تواند به سازمان مزیت رقابتی بدهد و به رغم اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمانها در اجرای آن دچار مشکل شده اند (Quinn, Speritzer, 1997, 37).

اسکات و ژافه^۲ (۱۹۹۱)، در مورد این که چرا کارکنان را توانمند سازیم می نویسد: سازمان، هم از درون و هم از برونی مورد هجوم قرار می گیرد. از جنبه بیرونی، رقابت شدید در سطح جهانی، تغییرات سریع باورنکردنی، تقاضای جدید برای کیفیت و خدمات و محدودیت منابع، پاسخ گویی سریع را از سازمانها می طلبند. از جنبه درونی کارکنان احساس می کنند که با آنان صادقانه برخورد نمی شود و مایوس و سرخورده می شوند. سازمان نیز پیوسته توقع بیشتری دارد و مرتباً قواعد بازی را تغییر می دهد. در عین حال، کارکنان خواهان کار با معنی هستند، صراحت و صداقت بیشتری را خواستارند و خودیابی و خودشکوفایی بیشتری از کارشان طلب می کنند. مدیران باید در مقابل این فشارها، گروهی را به کار گیرد تا سازمان بتواند وظایفش را انجام دهد. محیط کار امروزی به کارکنانی نیاز دارد که بتواند تصمیم بگیرند، راه حل های تازه ای برای مسائل پیدا کنند، خلاقیت داشته و در مقابل کار خود پاسخ گو باشند (اسکات و ژافه، ۱۳۷۵، ۲۰-۱۹).
با توجه به مطالعات صورت گرفته در می یابیم که افراد توانمند، سرمایه بزرگی برای سازمان و مدیریت محسوب می شوند. زیرا آن ها خود راهبر و قابل اطمینان هستند و توانایی تطابق با تغییرات برونی سازمان را دارند، پذیرای یادگیری هستند و از مشارکت در امور لذت می برند.

¹- Dennis Kinlaw

²- Scott & Jaffe

پیشینه پژوهش

ساختار توانمندسازی کارکنان از سوی مجامع علمی و سایر مطالعات صورت گرفته به دست محققان و اعضای مجامع دانشگاهی مورد توجه و کاربرد قرار گرفته است (ویکینسون^۱، ۱۹۹۷، کوبرگ، باس، سنجم و گودمن، ۱۹۹۹، لی و کح^۲ ۲۰۰۰. خطیبی و همکاران (۱۳۸۱) در نتایج تحقیقات خود مبنی بر بررسی نظام شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش کارایی بدین مطلب اشاره می کنند که هفتاد درصد مدیران و ۶۵ درصد کارکنان بیان کردند که آموزش های شغلی موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش توانایی های شغلی آنان شده است. «ویو و شرت»^۳ (۱۹۹۶) در تحقیق دیگری به وجود رابطه بین توانمندسازی روان شناختی معلمان و تعهد شغلی پی بردند و بیان کردند بین مؤلفه های توانمندسازی روان شناختی و رشد حرفه ای رابطه وجود دارد. موریس^۴ (۱۹۹۶) به نتایج زاودسکای^۵ (۱۹۹۵) مبنی بر «بررسی رابطه توانمندسازی و آموزش های ضمن خدمت» اشاره کرده است. او بیان می دارد کارکنانی که در آموزش ضمن خدمت شرکت نکرده اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده اند توانمند شده اند. وی اشاره می کند که حرکت شرکتها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی آغاز شده و کارکنان از این حرکت شرکتها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی حمایت می کنند. اسپریتزر^۶ (۱۹۹۵) با تحقیق بر توانمندسازی کارکنان بدین نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوع آورانه با توانمندسازی روان شناختی ارتباط مثبت و معنادار دارد..

1- Wiknison

2- Lee & Keh

3- Wu & Short

5 - Morris

6- Zavodsky

فوکس (۱۹۹۸) در تحقیق تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد-شاگردی» سوالات بازپاسخ را در اختیار کارکنان قرار داد. وی پس از بررسی پاسخ های کارکنان در نتیجه گیری خود بیان کرده است که همه مدیران اذعان داشته اند که استفاده از انواع مختلف آموزش های ضمن خدمت برای افزایش و توسعه ی مهارتهای کارکنان ضروری است. رینهارت و شرت^۱ (۱۹۹۹) در مطالعات خود با عنوان توانمندسازی معلمان به این نتیجه دست یافته اند که بهبود اطلاعات ادبی معلمان موجب رشد حرفه ای، افزایش فرصت بیشتر برای تصمیم گیری و نهایتاً توانمندسازی آنان می شود.

لیپین^۲ (۲۰۰۱) با بررسی آموزش های ایمنی و بهداشت مبتنی بر رویکرد توانمندسازی کارکنان بیان داشته است که مشارکت کنندگان در این پژوهش معتقدند آموزش های ضمن خدمت موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت کارکنان و مکان کاری می شود و همین عوامل موجب افزایش توانمندی افراد در انجام وظایفشان می گردد. از نظر وی دو عامل کلیدی در این موفقیت سهم داشته است؛ یکی حمایت مدیر از توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ایمنی و بهداشت و دیگری استقبال از این آموزش ها.

اهداف توانمندسازی کارکنان

هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است. در هر صورت، هر گونه افزایشی در قدرت، نباید منجر به افزایش تعارض بین مدیران و کارکنان گردد (محمدی، ۱۳۸۰، ۲۲۹).

هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. همچنین هدف این است که ذیصلاح ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسبترین شیوه ها اعمال نمایند.

^۱- Rinehart & Short

^۲- Lippin

هدف توانمندسازی، شرکت دادن افراد بیشتر در فرآیندهای تصمیم‌گیری سازمان نیست بلکه هدف بکار گرفتن افکار کارکنان به منظور یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن می‌باشد. هدف توانمندسازی، سازماندهی و توسعه تیم‌ها نیست، بلکه افزایش شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم‌نیروزی اعضای تیم است. هدف بلندمدت توانمندسازی، بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان و هدف کوتاه مدت آن بکارگیری توانایی‌های موجود در اعضای سازمان است.

به عنوان یک حقیقت، توانمندسازی به طور قطع به آزادی انتخاب عمل بیشتر منجر می‌شود. اما اینها فقط اهداف ابزاری اند و راهی برای بدست آوردن هدف حقیقی به شمار می‌رود. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است.

به طور خلاصه اهداف مشخص توانمندسازی کارکنان را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

- دادن مسئولیت تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل به همه کارکنان به منظور انجام توسعه شیوه‌های کاری اثربخش در ارتباط با مشتریان و ذینفعان
- واگذاری مسئولیت ایجاد اهداف عملکرد، راهبردهای عملکرد و سنجش عملکرد به تیم‌های کاری در ارتباط با مشتریان و ذینفعان
- سهیم نمودن مجموعه کلی سازمان در تصمیمات مهم مدیریت، مانند برنامه‌های راهبردی توسعه، تدوین خط و مشی‌های کارگزینی و برنامه‌های کاری
- درگیر نمودن مستقیم کارکنان در فرآیندهای کاری همراه با بهبود مستمر آن فرآیندها
- فراهم نمودن موجبات رضایت شغلی کارکنان و کاهش اضطراب‌های روحی آنان
- ایجاد احساس سودمندی در اعضای سازمان از طریق شناخت و حذف شرایطی که موجبات تضعیف قدرت آنان را باعث می‌گردد
- ارتقاء مهارت‌ها، روحیه تعاون و کارائی سازمان
- افزایش احساس ارزشمندی کارکنان (پاک‌طینت، ۱۳۸۷).

علل گرایش سازمان ها به توانمندسازی

محرك های درونی و بیرونی متعددی سازمانها را بر توانمندسازی کارکنانشان

ترغیب نموده است. مهمترین محرك های درونی عبارتند از:

الف. بهره وری

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیک های مؤثر برای افزایش بهره وری

کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانمندی های فردی و گروهی آنان در راستای اهداف سازمانی است.

هر گاه از کیفیت و بهره وری سخن به میان می آید، برنامه های توان افزایی

در زمره اجزای تفکیک ناپذیر موضوع قرار می گیرد. ارتباط توانمندسازی و بهره وری سازمانی را می توان یک ارتباط دوسویه تلقی کرد. بدین ترتیب که تحلیل مسئولیتها، تعیین وظایف و اختیارات و بهبود سطح دانش تخصصی کارکنان برای انجام مسئولیت های تعریف شده، نه تنها به ارتقای توان کاری سازمان و نهایتاً بهبود بهره وری خواهد انجامید؛ بلکه کارکنان را از یک مدل ذهنی انعطاف پذیر و پویا که همواره پذیرای ایده ها و راه حل های جدید خواهند بود، نیز برخوردار می سازد. از طرف دیگر، برنامه های تواناسازی موجب تغییر در مسئولیت مدیریت و کارکنان نیز می گردد. زمانی که توانایی کارکنان افزایش می یابد، سبک مدیریت از نظارت نزدیک به سمت نظارت هدایتی و تفویضی تغییر می یابد. این تغییر سبک، باعث تغییر در مسئولیت پذیری کارکنان می گردد، چرا که آنان با آزادی عملی که در انجام کارها به دست می آورند، خلاق و خود مدیر می گردند و این همان حلقه گم شده ای است که در ایجاد بهره وری سازمانی می بایست مورد توجه قرار گیرد (هداوند، ۱۳۸۶، ۵۵).

کانتز معتقد است که نه تنها عملکرد سازمانی با توانمندسازی دیگران بالا

می رود، بلکه بهره وری جامعه نیز با افزایش سطح مهارتها ارتقا می یابد (فرهنگی، ۱۳۸۲، ۱۰۰).

پشتوانه قوی بر این ادعا که توانمندسازی عملکرد را بهبود می بخشد، از طریق دو مطالعه و بررسی مهم که در سالهای ۱۹۸۷ و ۱۹۹۰ انجام گرفته است، وجود دارد. ادوارد لاولر و همکارانش، تحقیقی درباره هزار شرکت مجله فرچون در آمریکا در خصوص میزان درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان و نیز مدیریت مشارکتی و اینکه این امر چه تحولاتی را در سالهای مزبور باعث گردیده انجام داده اند. نتایج هردو تحقیق نشان می دهد که تعداد زیادی از پاسخ دهندگان معتقد بودند که درگیری ذهنی و عاطفی کارکنان در کار و اعمال مشارکت، موجب افزایش اعتماد آنان در مدیریت بهبود فرآیند و روشهای سازمانی می گردد.

ب. ایجاد تحول در سازمان

توانمندسازی کارکنان برای انجام اقداماتی فراگیر در زمینه تغییر و تحول، مستلزم تحول سازمانی است. تحولات درون سازمانی بزرگ به ندرت بدون مساعدت افراد رخ می دهد، اما اگر کارکنان احساس کنند فاقد قدرتند، عموماً به این امر کمک نمی کنند، اینجاست که توانمندسازی معنی می یابد (کارتر، ۱۳۸۲، ۶۸). یکی از مهمترین مبانی تحول سازمانی، بکارگیری مدل مشارکت در توانمندسازی است. مشارکت در برنامه های تحول سازمانی مختص نخبگان یا افراد سطح بالای سازمان نیست؛ بلکه باید به طور وسیعی در سراسر سازمان گسترش یابد. افزایش مشارکت و توانمندسازی از عمده ترین اهداف اصلی و ارزشهای والای حوزه تحول سازمان بوده اند. این مبانی تحول سازمان، هم در عمل و هم از طریق تحقیق، اعتبار خود را ثابت نموده است.

ج. امنیت شغلی

در زندگی سازمانی، امنیت شغلی از جمله مسائلی است که کارکنان سازمانها را به خود مشغول می سازد و بخشی از انرژی روانی و فکری سازمانها صرف آن می گردد. در صورتی که کارکنان به سطح مطلوبی از آسودگی خاطر دست یابند، با فراغ بال، توان و انرژی فکری و جسمی خود را در اختیار سازمان قرار می دهند

و سازمان نیز کمتر دچار تنشهای انسانی می گردد. وقتی بحث امنیت شغلی مطرح می گردد، موضوع رسمی شدن و تضمین حقوق و مزایا در ذهن تداعی می شود. در صورتی که در دنیای امروز، امنیت شغلی در گرو رسمی شدن و استخدام مادام العمر نیست بلکه تواناسازی کارکنان محور امنیت شغلی است. منظور از امنیت شغلی این است که سازمان موجبات تواناسازی فرد را فراهم کند، به طوری که از نظر تخصصی و توانمندی، سازمان وابسته به فرد شود و در بیرون نیز به تخصص و توانمندی فرد نیاز باشد و این مستلزم آن است که سازمانها بستر لازم را فراهم کنند تا کارکنان از ابعاد مختلف بالندگی لازم را کسب کنند (سلطانی، ۱۳۷۹، ۲).

همچنین محرک های بیرونی و محیطی متعددی وجود دارد که توانمندسازی کارکنان را در سازمان ضروری نموده است. مهمترین محرکهای بیرونی عبارتند از:

الف. تأثیر فناوری بر محیط های کاری

امروزه، فناوری جایگزین مشاغل تکراری شده است. این ابزارها تغییرات شدیدی در نوع مهارتهای مورد نیاز افراد و اعضای سازمانها ایجاد کرده است. بدیهی است برای رویارویی با چنین چالشی، کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمامی جهات رشد نمایند.

ب. ضرورت انعطاف پذیری سازمان ها

در شکل سنتی سازمانها با ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در راس هرم، تغییرات عمده ای در حال رخ دادن است. به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی، در محیطی که شدت رقابت جهانی و فن آوریهای نوین از ویژگیهای آن به شمار می آید، دست بر داشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان ها خواهد شد. در این میان، توانمندسازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است (نوروزی، ۱۳۸۴، ۸۰).

ج. افزایش انتظارات مشتریان

امروزه دامنه توقعات مشتریان در مورد کیفیت، قیمت و خدمات بسیار وسیع گردیده و وظیفه ای دشوار را بر سازمان تحمیل کرده است به گونه ای که اگر سازمان از عهده برآوردن این توقعات بر نیاید، بازار را از دست داده و مشتریان برای دریافت محصول و خدمات بهتر به سمت سازمانهای رقیب خواهند رفت. آگاهی از سلیقه تنوع مشتریان و اجابت خواسته‌های آنان، در اختیار داشتن منابع انسانی توانمند را ایجاب می‌کند (هداوند، ۱۳۸۶، ۵۷).

د. قوانین و مقررات دولتی

در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمند سازی کارکنان در مواد ۵۸ و ۶۲ مورد تأکید قرار گرفته است. ماده ۵۸ بیان می‌دارد که سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاههای اجرایی، نظام آموزش کارمندان دستگاههای اجرایی را به گونه ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر، انگیزه های لازم را در جهت مشارکت مستمر کارمندان در فرآیند آموزش تأمین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی بر اساس مقررات مربوطه در هر سال برخوردار گردند.

در ماده ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارتها و توانائی های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاههای اجرایی، شیوه ها و الگوهای لازم برای افزایش توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود، به مورد اجرا خواهند گذارد (رضایی پور، ۱۳۸۶، ۴۷).

اهداف تحقیق

الف. هدف کلی

هدف اصلی این تحقیق آگاهی از میزان اثرگذاری آموزشهای ضمن خدمت بر تواناسازی منابع انسانی می باشد.

ب. اهداف فرعی

- ۱- تأثیر آموزش های ضمن خدمت در بهبود عملکرد شغلی کارکنان
- ۲- تأثیر آموزش های ضمن خدمت در تقویت مهارتهای شغلی کارکنان
- ۳- تأثیر آموزش ضمن خدمت در ایجاد آمادگی لازم جهت انجام وظایف همراه با مشارکت در کارکنان
- ۴- تعیین اثربخشی آموزش های ضمن خدمت با توجه به معیارهای سابقه فعالیت، سطوح تحصیلی و جنسیت کارکنان

سؤالات اساسی تحقیق

- ۱- به چه میزان آموزشهای ضمن خدمت موجب افزایش توانمندیهای کارکنان در زمینه های بهبود عملکرد، مهارت شغلی، رضایت شغلی و ایجاد آمادگی لازم جهت انجام وظایف همراه با مشارکت در کارکنان شده است؟
- ۲- آیا میزان تأثیرگذاری آموزشهای ضمن خدمت با توجه به مدرک تحصیلی، سابقه خدمت و جنسیت در بین کارکنان متفاوت است؟

فرضیه های تحقیق

- ۱- اجرای دوره های آموزشی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان تأثیر گذار بوده است.
- ۲- آموزش های ضمن خدمت باعث تقویت مهارت شغلی کارکنان شده است.
- ۳- آموزش های ضمن خدمت موجب ایجاد آمادگی لازم جهت انجام وظایف همراه با مشارکت در کارکنان شده است.

۴- اثربخشی آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد رضایت شغلی کارکنان مؤثر است.

۵- اثربخشی آموزش ضمن خدمت در بین کارکنان زن و مرد متفاوت است.

۶- اثربخشی آموزش ضمن خدمت در بین کارکنان با سطوح تحصیلی متفاوت است.

۷- اثربخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با سابقه فعالیت کاری متفاوت است.

روش تحقیق، جامعه و نمونه آماری

روش این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه ی کارکنان رسمی مشغول به خدمت در واحدهای دانشگاهی، دانشگاه آزاد اسلامی مازندران که در دوره های آموزش ضمن خدمت بین سالهای ۸۴ الی ۸۷ شرکت داشته اند می باشد که تعداد کل آنان شامل ۱۴۵ نفر است با استفاده از جدول کرجسی و مورگان به تعداد ۱۰۳ نفر (۷۳ مرد و ۳۰ نفر زن) انتخاب شد، سپس به نسبت تعداد کارکنان در واحدهای تعیین شده نمونه گیری از طریق شیوه طبقه ای انجام شد.

ابزار پژوهش

ابزار این تحقیق، پرسشنامه ی محقق ساخته است که با توجه به اهداف، فرضیه ها و مبانی نظری و مطالعات انجام شده بر اساس مقیاس چند درجه ای طیف لیکرت تهیه و تنظیم شد. لازم به ذکر است پرسشنامه از نظر روایی محتوایی به تأیید متخصصان قرار گرفته و پایایی آن از طریق فرمول آلفای کرونباخ ۸۷ درصد محاسبه شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده ها در پژوهش حاضر علاوه بر استفاده از آمار توصیفی در زمینه های مربوط به محاسبه میانگین، واریانس، رسم نمودار و تدوین

جدول توزیع فراوانی، همچنین در بهره گیری از آمار استنباطی از آزمون "t" تک نمونه‌ای، مستقل، ANOVA، آزمون F و آزمونهای تعقیبی شفه استفاده شده است.

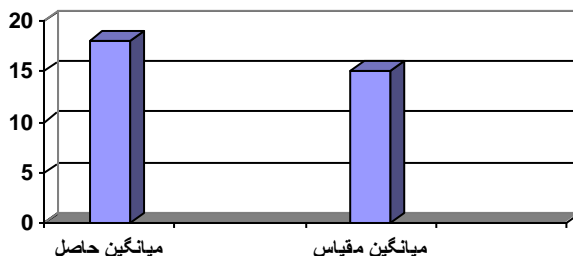
تحلیل داده ها

آزمون فرضیه ها

فرضیه اول: اجرای دوره های آموزشی بر بهبود عملکرد شغلی کارکنان تأثیر گذار بوده است.

مقدار t	سطح احتمال	درجه آزادی	مقدار t بدست آمده	میانگین مقیاس	میانگین بدست آمده
۱/۹۶	۰/۰۵	۱۰۱	۱۰/۷۸	۱۵	۱۸/۰۲

جدول شماره ۱ - تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه اول



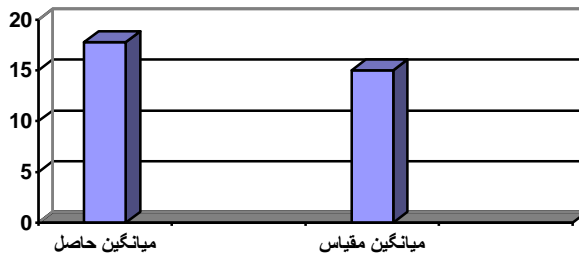
نمودار شماره ۱ - نمایش میانگین مشاهده شده در مقایسه با میانگین مقیاس

همانطوریکه داده‌های جدول و نمودار فوق نشان می‌دهند بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می‌گردد، این تفاوت را آزمون t تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که t بدست آمده برابر با ۱۰/۷۸ از مقدار t بحرانی با درجه آزادی ۱۰۱ در سطح ۰/۰۵ برابر ۱/۹۶ بزرگتر می‌باشد لذا با ۹۵ درصد اطمینان می‌توانیم قضاوت نمائیم که آموزش ضمن خدمت در بهبود عملکرد شغلی کارکنان موثر بوده است.

فرضیه ۲. آموزش های ضمن خدمت باعث تقویت مهارت شغلی کارکنان می شود.

جدول شماره ۲ - تحلیل داده های مربوط به فرضیه دوم

مقدار t	سطح	درجه	مقدار t	میانگین	میانگین
بحرانی	احتمال	آزادی	بدست آمده	مقیاس	بدست آمده
۱/۹۶	۰/۰۵	۱۰۱	۱۰/۳۷	۱۵	۱۷/۸۰



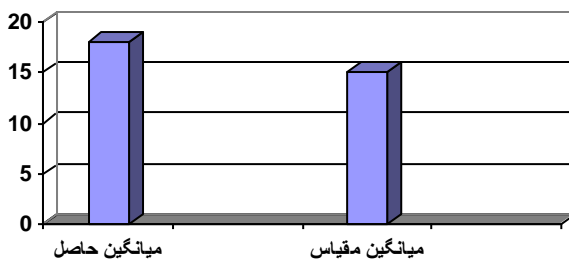
نمودار شماره ۲ - نمایش میانگین مشاهده شده در مقایسه با میانگین مقیاس

همانطوریکه داده های جدول و نمودار فوق نشان می دهند بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می گردد، این تفاوت را آزمون t تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که t بدست آمده برابر با ۱۰/۳۷ از مقدار t بحرانی با درجه آزادی ۱۰۱ در سطح ۰/۰۵ برابر ۱/۹۶ بزرگتر می باشد لذا با ۹۵ درصد اطمینان می توانیم قضاوت نمائیم که آموزش ضمن خدمت در تقویت مهارتهای شغلی کارکنان موثر بوده است.

فرضیه ۳. آموزش های ضمن خدمت باعث ایجاد آمادگی لازم جهت انجام وظایف همراه با مشارکت در کارکنان شده است.

جدول شماره ۳- تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه سوم

مقدار t	سطح	درجه	مقدار t	میانگین	میانگین
بحرانی	احتمال	آزادی	بدست آمده	مقیاس	بدست آمده
۱/۹۶	۰/۰۵	۱۰۱	۱۳/۰۷	۱۵	۱۸/۴۰



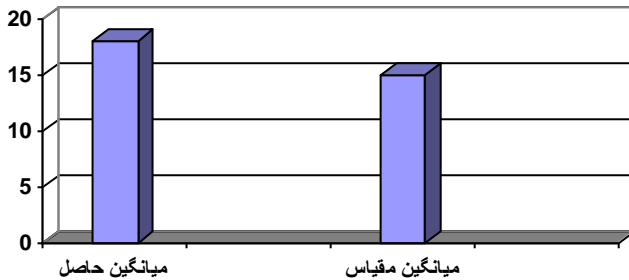
نمودار ۳- نمایش میانگین مشاهده شده در مقایسه با میانگین مقیاس

نتایج آزمون نشان می‌دهند بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می‌گردد، این تفاوت را آزمون t تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که t بدست آمده برابر با ۱۳/۰۷ از مقدار t بحرانی با درجه آزادی ۱۰۱ در سطح ۰/۰۵ برابر ۱/۹۶ بزرگتر می‌باشد لذا با ۹۵ درصد اطمینان می‌توانیم قضاوت نمائیم که آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد آمادگی لازم جهت انجام وظایف همرا با مشارکت در کارکنان مؤثر بوده است.

فرضیه ۴. اثربخشی آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

جدول شماره ۴- تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه چهارم

مقدار t	سطح	درجه	مقدار t	میانگین	میانگین
بحرانی	احتمال	آزادی	بدست آمده	مقیاس	بدست آمده
۱/۹۶	۰/۰۵	۱۰۱	۹/۶۴	۱۵	۱۷/۹۹



نمودار شماره ۴ - نمایش میانگین مشاهده شده در مقایسه با میانگین مقیاس

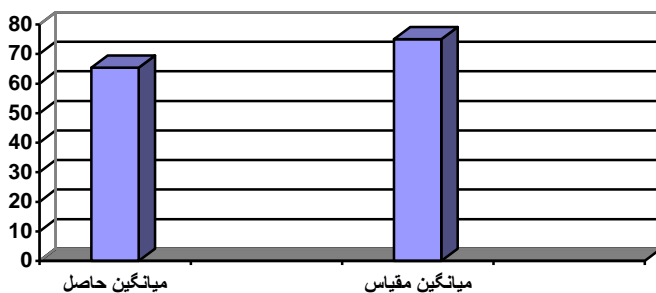
با توجه به جدول و نمودار (۴) ملاحظه می‌شود، بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می‌گردد، این تفاوت را آزمون t تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که t بدست آمده برابر با $۹/۶۴$ از مقدار t بحرانی با درجه آزادی ۱۰۱ در سطح $۰/۰۵$ برابر $۱/۹۶$ بزرگتر می‌باشد بنابراین تفاوت از لحاظ آماری معنادار است به عبارت دیگر دوره‌های آموزش ضمن خدمت در میزان ایجاد رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

فرضیه ۵. میزان اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت در بین کارکنان زن و مرد تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۵ - تحلیل داده‌های مربوط به فرضیه پنجم با استفاده از آزمون t برای دو

گروه مستقل

جنسیت	میانگین	مقدار t بدست آمده	درجه آزادی	سطح احتمال	مقدار t بحرانی
زن	۶۵/۴۰	۴/۶۷	۱۰۱	۰/۰۵	۱/۹۶
مرد	۷۵/۰۵				



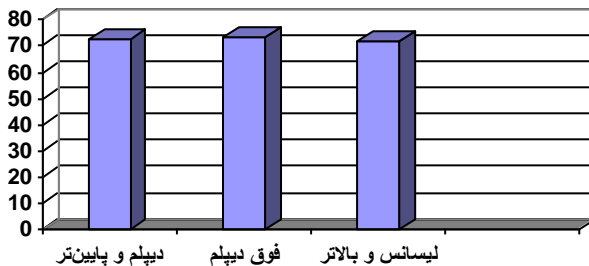
نمودار شماره ۵- نمایش میانگین اثر بخشی مشاهده شده در زنان و مردان

با توجه به جدول و نمودار (۵) ملاحظه می شود بین میانگین بدست آمده و میانگین مقیاس تفاوت مشاهده می گردد، این تفاوت را آزمون t تک نمونه معنادار نشان داده است چرا که t بدست آمده برابر با $۴/۶۷$ از مقدار t بحرانی با درجه آزادی ۱۰۱ در سطح $۰/۰۵$ برابر $۱/۹۶$ بزرگتر می باشد بنابراین تفاوت از لحاظ آماری معنادار است به عبارت دیگر اثربخشی دوره های آموزش ضمن خدمت در مردان بیشتر از زنان بوده است.

فرضیه ۶. میزان اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت در بین کارکنان با سطوح تحصیلی تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۶- توزیع میانگین های اثر بخشی مشاهده شده به تفکیک مدرک تحصیلی

مدرک تحصیلی	دیپلم و پایین تر	فوق دیپلم	لیسانس و بالاتر
میانگین اثر بخشی	۷۲/۵۲	۷۳/۳۳	۷۱/۹۲



نمودار شماره ۶- نمایش میانگین اثر بخشی مشاهده شده به تفکیک مدرک تحصیلی

با توجه به جدول و نمودار (۶) ملاحظه می‌شود که بین میانگین بدست آمده سه گروه با مدرک تحصیلی مختلف چندان تفاوتی مشاهده نمی‌گردد، این تفاوت را آزمون F معنادار نشان نداده است چرا که F بدست آمده برابر با ۰/۱۵ از مقدار بحرانی با درجه آزادی ۲ و ۱۰۰ در سطح ۰/۰۵ برابر ۳/۱۵ کوچکتر می‌باشد بنابراین، تفاوت از لحاظ آماری معنادار نمی‌باشد. بنابراین می‌توانیم قضاوت نمائیم که آموزش ضمن خدمت در افراد با مدرک تحصیلی مختلف حدوداً یکسان بوده است و جدول مربوط به محاسبات تحلیل واریانس فرضیه فوق ارائه می‌گردد.

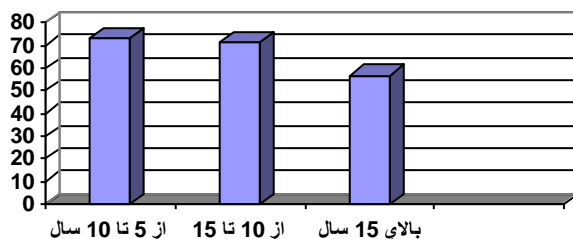
جدول شماره ۷- تحلیل داده‌های حاصل از اثر بخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان بامدرک تحصیلی

F بحرانی	F بدست آمده	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	منابع تغییرات
۳/۱۵	۰/۱۵	۱/۲۱	۲/۴۳	۲	بین گروهها
		۷/۸۵	۷۸۵/۶۷	۱۰۰	درون گروهها
		-	۷۸۸/۱۱	۱۰۲	کل

فرضیه ۷. میزان اثربخشی آموزشهای ضمن خدمت در بین کارکنان با سوابق خدمتی مختلف تفاوت معناداری وجود دارد.

جدول شماره ۷- توزیع میانگین‌های اثر بخشی مشاهده شده به تفکیک سوابق خدمتی

سوابق خدمتی	۵ تا ۱۰ سال	۱۰ تا ۱۵ سال	بالای ۱۵ سال
میانگین اثر بخشی	۷۳/۳۹	۷۱/۵۰	۵۶/۶۶



با توجه به جدول و نمودار (۷) ملاحظه می شود که بین میانگین اثر بخشی بدست آمده سه گروه با سوابق خدمتی مختلف تفاوت مشاهده می گردد، این تفاوت را آزمون F معنادار نشان داده است چرا که F بدست آمده برابر با $4/02$ از مقدار F بحرانی با درجه آزادی ۲ و ۱۰۰ در سطح $0/05$ برابر $3/15$ کوچکتر می باشد بنابراین تاثیر بخشی آموزش های ضمن خدمت در افراد با سوابق خدمتی مختلف متفاوت بوده است و جدول (۸) مربوط به محاسبات تحلیل واریانس به شرح زیر می باشد:

جدول شماره ۸- تحلیل داده های حاصل از اثر بخشی آموزش ضمن خدمت در کارکنان با سوابق خدمتی

F بحرانی	F بدست آمده	میانگین مجذورات	مجموع مجذورات	درجه آزادی	منابع تغییرات
$3/15$	$4/02$	$416/01$	$832/03$	۲	بین گروهها
		$103/26$	10325	۱۰۰	درون گروهها
		-	11158	۱۰۲	کل

از آنجائیکه آزمون فوق تفاوت بین گروهها را معنادار نشان داده است لذا به منظور مشخص کردن دقیق تفاوت بین گروهها، با توجه به یکسان نبودن تعداد نمونه ها از آزمون تعقیبی شفه استفاده شده و نتیجه نشان داد که میزان اثر بخشی آموزش ضمن خدمت در گروه خدمتی بین ۵ تا ۱۰ سال بیشتر از دو گروه دیگر بوده است و کمترین تاثیر را در گروه با سوابق خدمتی بالای ۱۵ سال نشان داده است.

بحث و نتیجه گیری

هدف کلی این پژوهش «بررسی توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت در واحدهای دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی مازندران» است. این هدف در قالب چهار مؤلفه که شامل بهبود عملکرد، مهارت شغلی، رضایت شغلی و آمادگی لازم جهت انجام وظایف همراه با مشارکت کارکنان مورد بررسی قرار گرفت. بر اساس نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها در آزمون فرضیه های اول تا چهارم که برای هر فرضیه ۶ سوال طرح گردید با بهره گیری از روشهای آماری استنباطی و توصیفی نشان داد که میانگین های بدست آمده بزرگتر از میانگین مقیاس بوده و همچنین مقدار (T) بدست آمده در سطح $\alpha = 5\%$ بزرگتر از (T) بحرانی بوده است، لذا فرض تحقیق تأیید می شود و تأیید فرضیه های تحقیق بیانگر تاثیر مثبت آموزش های ضمن خدمت در افزایش توانمندی های کارکنان می باشد.

اما در ارتباط با آزمون فرضیه های مربوط به تأثیر متغیرهای تعدیل کننده «سطوح تحصیلی»، «جنسیت» و «سابقه فعالیت» در میزان اثربخشی آموزش ضمن خدمت، نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات نشان داده است که میزان اثربخشی مردان به مراتب بیشتر از گروه زنان بوده است و همچنین یافته ها حاکی از آن است که بین میانگین های بدست آمده در سه گروه سوابق خدمتی، میزان اثربخشی در کارکنان با سابقه فعالیت بین ۵ تا ۱۰ سال بیشتر از سایر گروهها بوده است. و از طرفی نتایج نشان داد که بین میانگین بدست آمده سه گروه با سطوح تحصیلی تفاوت چندانی مشاهده نمی گردد.

بطور کلی می توان چنین نتیجه گرفت که توانمندی های شغلی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت نسبتاً تقویت شده است و توسعه بیشتر این توانمندی ها منوط به نحوه ی ارائه ی صحیح آموزش های ضمن خدمت است.

References

Aghayar, S. (2003). Empowerment of the New Method in a Competitive Environment. *Tadbir Monthly*, 135, (In Persian).

Blanchard, K., Carlos, J. P., & Randolph, A. (1996). *Empowerment takes more than a minute*. Sanfaroncisco: Barrett Koehler publishing.

Conger, J. A., & Konugo, R. (1988). The Empowerment Process: Integrating theory and Practice, *Academy of Managemet Review*, 13(3), 471-482.

Fathi Ojargah, K. (2004). *Employee Training Planning*. Tehran: Samt Publication, (In Persian).

Hassanzadeh, R. (2003). *Research Methods in Behavioral Sciences*. Tehran: Savalan, (In Persian).

Jafarzadeh, R. (2007). Transitional Model in Effective Assessment of Staff Training. *Tadbir Magazine*, 86, (In Persian).

Kenila, D. (2004). *Empowerment of Human Resources*. Translated by: M., Irannejad Parizi, & M. A., Selimian, Tehran: Iran Publishing, (In Persian).

Khatibi, A., Asgari, L., Naderi, H., & Kafash, A. (2002). A Survey on Employees Training System and Its Effect on Increasing Efficiency in Zanzan University of Medical Sciences, (In Persian).

Lampers, B. (2004). 10 Strategies for staff empowerment. Reston, 4.

Lee, M. J., & Keh, J. (2000). Is Empowerment Really a New Concept?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(14).

Lippin, T. M. (2001). *Empowerment Base Health and Safety Training & Development*. Alexandria, 5(7).

Metani, M. (2007). *The Basics of Research Methods in Management*. Babol: Mabas Publication, (In Persian).

Mohammadi, M. (2001). Human Resources Empowerment. *Motaleate Modiriyyat Quarterly*, 31 & 32, (In Persian).

Pak Tinat, I. (2008). Empowerment of Employees; Needs and Solutions. *Modiriyyat Quarterly*, 11, (In Persian).

Pasha Sharifi, H., & Nafizzand, J. (1988). Statistical Methods in Behavioral Sciences. Tehran: Sokhan, (In Persian).

Quinn, R. E., & Gretchen, M. S. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider organazizational dynami. 2(2), 37-51.

Raziei, S. (2005). Exploring and Explaining the Factors Affecting on the Human Resource Empowerment in Oil Exploration Company, (In Persian).

Savage, S. (2001). Empowerment. Available at: <http://faculty.valencia.cc.us>.

Scott, S., & Denise, J. (1996). Staff Empowerment. Translated by: M., Irannejad Parizi, Tehran: Development of Research and Management Training, (In Persian).

Human Resource Empowerment via In-service Training

Mahdy Karroubi (Ph.D.)

Mehrdad Mattany

Abstract

Empowerment is nowadays considered as one of the useful tools to promote employees' quality and increase organizational effectiveness. To achieve success in today's ever-changing working environment, organizations need employees' knowledge, views, and creativity. Having defined Empowerment and its goals, the article examines employees' views on how to increase employees' working empowerment through in-service training. The research method is descriptive and its type is survey. The stratified sample includes 103 participants from the employees of the Islamic Azad University in Mazandaran. The data-collection device is a closed ended questionnaire using Likert scale, and one-way t-test and analysis of variance (ANOVA) are used to analyze the data. The results have shown that in-service training courses are really effective on employees' performance, job satisfaction, required preparation to do their duties, and on improving working skills. The findings also suggest that there is a significant difference between the effectiveness averages of the two groups of men and women, and also the results by one-way t-test show that a significant difference exists among the three groups having 5-10, 10-15 and above 15 years of service background.

Key Words:

Empowerment, In-service Training, Performance, Job Skills, Human Resource