فصلنامه پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت

شماره پیاپی ۶۱- دوره دوم ، شماره ۴۴- سال ۱۳۹۸

مقاله شماره ۱ - صفحات ۵ تا ۲۰

بررسی میزان تاثیر آموزش کارکنان بر توانمند سازی منابع انسانی بانک کشاورزی منطقه غرب شهر تهران

دکتر زهرا صباغیان[۱]

زهرا تکرلی[۲]

چکیده

هدف از انجام این تحقیق شناسایی میزان تاثیر آموزش کارکنان بر توانمند سازی پرسنل بانک کشاورزی می باشد. در این تحقیق از روش توصیفی – پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری ،کلیه کارکنان شرکت کننده در دوره های آموزشی بانک کشاورزی غرب شهر تهران و نیز مدیران آنها می باشد. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای ۱۲۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. روش آماری مورد استفاده شامل: T تک نمونه ای ، تحلیل واریانس چند متغیره و ضریب همبستگی پیرسون می باشد. نتایج بدست آمده نشان داد که از نظر مدیران و کارکنان ،آموزش توانسته است بر مولفه های روشنی هدف ها ، رفتار عادلانه ، پیشبرد کارهای تیمی، برقراری ارتباطات سازنده و ارتقا روحیه کارکنان موثر باشد اما در ارتباط با مولفه های روحیه مشارکت جویی و ایجاد محیط کاری سالم نقشی نداشته است. همچنین نتایج نشان داد که بین تعداد دوره های حضور در کلاس های آموزش ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان رابطه وجود دارد ، اما بین ساعات حضور در کلاس ها و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری از لحاظ آماری مشاهده نگردید.

واژگان کلیدی : توانمند سازی ، آموزش ، روحیه مشارکت جویی ، محیط کاری سالم

---

[۱] استاد دانشگاه شهید بهشتی

[۲] کارشناس ارشد آموزش بزرگسالان

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

مقدمه

نیروی انسانی در سازمان و موسسات به عنوان ارزشمند ترین منابع ودارایی محسوب می شود که یک سازمان می تواند از این طریق در محیط رقابتی دوام آورده و خود را با تغییرات به وجود آمده همگام کند. مدیران سازمان ها می توانند از طرق مختلف به توانمند سازی کارکنان کمک کنند. که یکی از این روش ها برگزاری دوره های آموزشی در سازمان می باشد .منظور از توانمند سازی کارکنان این است که آنها بتوانند، همه توانایی ها و دانش های خود را توسعه دهند و از آنها برای رسیدن به اهداف فردی و سازمانی استفاده کنند. در واقع توانمند سازی فرایند تغییر عقاید درونی افراد است.(رسولی ،۱۳۸۴،ص۱۶۷).از نظر ملهم، توانمند سازی فرایند پیچیده تعاملی است که شامل رشد و افزایش قدرت به زیر دستان می باشد ,Melhem,2004). (**76** pتوانمندی منعکس کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است و به عوامل زمینه ای مانند محیط و جو سازمانی، رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیر دستانشان وابسته است(Moye&Henkin,2006,p120).توانمند سازی عامل اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی می باشد(Ongori&Shunda,2008,p84).و بیشتر به عنوان راهبردهای مدیریتی برای تسهیم قدرت تصمیم گیری تعریف می شود(Melhem,2004,p74). با توجه به مطالب فوق می توان گفت ، توانمند سازی یعنی داشتن مهارت و هنر انجام کارها با بالاترین حد کارایی توسط کارکنان ،تا اینکه سازمان را در جهت رسیدن به اهداف اثربخش کمک نماید.

بیان مسئله

تدوین برنامه های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره های کوتاه مدت و بلند مدت که قابلیتهای فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد از عواملی است که نقش بسیار مهمی در توانمند سازی کارکنان دارد. به همین خاطر افزایش مهارت های شغلی کارکنان یکی از بهترین راهکارهایی است که برای توانمند سازی کارکنان مورد نظر است (عبدالهی ،۱۳۸۴: ص ۳۹) .آموزش در سازمان باعث می شود کارکنان شرکت کننده در این دوره ها از تجربیات یکدیگر استفاده کنند و همچنین ایده های ذهنی خود را به منصه ظهور گذاشته و دیگران را در آن سهیم کنند، در نتیجه این یادگیریها افراد می توانند در شرایط مختلف بدون کمک و نظارت ما فوق وظایف خود را به نحو مطلوب انجام دهند. در نتیجه توانمند شدن، کارکنان از شغل خود راضی تر می شوند و در محیط کار شاداب و بانشاط خواهند بود که این خود باعث بالا رفتن روحیه کارکنان می شود و به طبع از فرسودگی شغلی آنها هم جلوگیری خواهد شد ،با وجود این نتایج مثبت ،خود کارکنان محیط کار را برای یادگیری مساعد می کنند و تمایل بیشتری برای یادگرفتن از همدیگر دارند. این امر سبب توانمند شدن

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

آنها می گردد آموزش زمانی که اثر بخش باشد فواید بیشماری را داشته و شاید بتوان گفت یکی از روش های بسیار موثری است که می تواند کارکنان را به سمت توانمندی بیشتر هدایت کند این امر در بانک ها که در ارتباط با مراجعان بوده و هدف آنها ارائه خدمات بهتر به مشتری و جامعه می باشد بحث بر انگیز می باشد. با توجه به وجود ارزش های اساسی بانک از جمله عزت کارکنان ، کرامت مشتریان ، دانایی محوری و مهمتر از همه کسب اعتبار علمی و تخصصی در عرصه بین المللی از یک سو و پیشنهاد بانک در خصوص اجرای این پژوهش با هدف شناسایی میزان تاثیر آموزش کارکنان در توانمند سازی منابع انسانی بانک کشاورزی از سوی دیگر، می توان دریافت که مقوله آموزش و توانمند شدن کارکنان در بانک از اهمیت بسزایی برخوردار است. اینک این سوال مطرح می شود که تاثیر آموزش کارکنان بر توانمند سازی منابع انسانی بانک کشاورزی تا چه میزان می باشد؟ آیا در نتیجه آموزش های برگزار شده ، کارکنان توانمند شده اند به نحوی که از اهداف روشن ، ارتقا روحیه ، رفتار عادلانه ،کار تیمی و روحیه مشارکت جویی ، برقراری ارتباطات سازنده و محیط کاری سالم برخوردار شوند؟

مبانی نظری تحقیق

کاربرد توانمند سازی بزرگترین چالشی است که سازمان ها با آن روبرو هستند زیرا مستلزم تغییر در فرهنگ سازمان می باشد (Rehman,2006, p33).در این فرایند مدیران و ناظران نقش مهمی به عهده دارند از جمله اینکه باید از بعضی اختیارات سنتی خود چشم پوشی کنند و به کارکنان اجازه دهند که در تصمیم گیری و به عهده گرفتن مسئولیت های بیشتر ،آزادی عمل داشته باشند(Klidas, Berg, Wilderom, 2007, p76).

هدف بلند مدت توانمند سازی بهبود مستمر در عملکرد کلی یک سازمان است ، و هدف فوری آن به کار گیری صلاحیت هایی است که در اعضای سازمان وجود دارد(دنیس کینلا ؛ ۱۳۸۳،ص ۴۱). توانمند سازی نه وظیفه است و نه پایان کار، بلکه یک فرایند شدن است و باید به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی به شمار آید (نیازی، نصرآبادی: ۱۳۸۸،ص ۲۲). توان افزایی فرایندی پرچالش است و انجام آن از آغاز تا پایان مستلزم ایثار و از خود گذشتگی است .این فرایند مانند هر دگرگونی دیگری که اجرای آن مستلزم تحول در عادات ،دیدگاه ها و رفتارهای مدیران و کارکنان و تغییرهای سیستمی و سازمانی است، با افت و خیزهای بسیار همراه است(بلانچارد، کارلوس، راندولف؛ ۱۳۷۹ ، ص۲۴).موارد زیر باید به وسیله مدیریت در جهت موفقیت فرایندهای توانمند سازی کارکنان در سازمان ، در نظر گرفته شود. این ۶ عامل شامل منابع ، مربیگری ، تعیین اهداف با استراتژی های سازمانی ، اطلاعات ، شرایط و آموزش کارکنان می باشد

۱-منابع : شامل منابع مالی ، اطلاعات ، ابزار و تجهیزات می باشد.

۲-مربیگری : مدیر باید به عنوان مربی و ناظر در سازمان رفتار کند.

۳-تعیین اهداف: تعیین هدف های سازمان با راهبرد یکپارچگی اهداف که توسط مدیریت تنظیم شده

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

می بایست خاص ، قابل اندازه گیری ، قابل دسترسی و واقعی باشد ونیز از نظر زمان دست یافتنی باشد. همه این موارد کارکنان را به سمت دست یابی به هدف ها بر می انگیزاند .

۴-اطلاعات: کارکنان باید در زمان های مناسب برای گرفتن تصمیمات منطقی اطلاعات لازم را داشته باشند. اطلاعات می بایست به سادگی قابل دسترسی باشد و سریعاً به کارکنان مربوطه قابل انتقال باشد.

۵-شرایط : برقراری جو اعتماد در بین کارکنان می بایست ایجاد شده و تداوم داشته باشد. میزان اعتماد زیاد در بین کارکنان باعث می شود که آنها اثربخش باشند و در زمان مناسب تصمیمات درستی اتخاذ کنندکه باعث ارزش افزوده سازمان می شود .اعتماد در بین کارکنان باعث تسهیل فعالیتهای مرتبط با رفتار سازمانی می شود. هم چنین اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران باعث می شود محیط سازمان توانمند شود.

۶-آموزش کارکنان :آموزش می بایست توسط مدیریت در سازمان تشویق شود تا از این طریق دانش و مهارت های کارکنان توسعه یابد (Ongori and Shunda,2008,p88).

توسعه توانایی های کارکنان شاغل در سطوح مختلف سازمان به اندازه ای حائز اهمیت است که برخی از سازمان ها تسهیلات آموزشی اختصاصی برای خود ایجاد کرده اند و بسیاری دیگر نیز از مشاوران و مربیان خارج از سازمان در امر آموزش استفاده می کنند. ارائه آموزش های کیفی و پرورش کارکنان برای هر سازمانی واجب و ضروری است.(هلر ،۱۳۸۳ ،ص۲۴) .آموزش به تلاش هایی برنامه ریزی شده یک سازمان اشاره می کند که یادگیری کارکنان را در ارتباط با توانائی هایشان تسهیل می کند. این توانائیها شامل دانش ، مهارت یا رفتاری است که برای موفقیت عملکردهای شغلی حیاتی می باشد(Raymond,2008.p4). آموزش شامل فعالیت های یادگیری سازماندهی شده می باشد که افراد را قادر می سازد عملکرد خود را از طریق تغییر در دانش ،مهارت ها و نگرش بهبود بخشند (Huang,2001,p440).

هدف آموزش توجه ویژه به مشکلات و مسائل سازمان ، ایجاد تغییرات در سازمان، آموزش به کارکنان جدید الاستخدام، تسهیم دانش و اطلاعات و در نهایت توسعه مهارت ها می باشد (Berge,2008,p391) بنابراین، آموزش کارکنان منجر به افزایش رضایت کارکنان ، به روز شدن مهارت های آنها، افزایش حس تعلق و تعهد نسبت به سازمان شده و قدرت رقابت سازمان را بالا می برد(Acton&Golden,2003,p137). همچنین مسائلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان و روش های عملیاتی غلط یا بی اثر را می توان با آموزش رفع نمود (حسین زاده ، برزگر ؛۱۳۸۳،ص۱۵). کارکنان در نتیجه آموزش نگرش مثبتی نسبت به کار پیدا کرده و عملکرد آنها در محیط کار بهبود می یابد ، همچنین علاوه بر کاهش نگرانی در ارتباط با وظیفه خود نیز، از اعتماد به نفس بالایی برخوردار می شوند (Pollitt,2006,p17).

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

آموزش و توانمند سازی

امروزه آموزش و توانمند سازی کارکنان به عنوان ابزاری برای کسب مزیت رقابتی مورد توجه قرار می گیرد .آموزش و توانمند سازی همچنین به موازات ایجاد احساس تعهد بیشتر کارکنان به اهداف سازمانی ، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می شود. بعلاوه با آموزش و توانمند سازی ، نیاز به سیستم های کنترلی پیچیده و نا کارآمد کاهش می یابد (اسدی کرم ،۱۳۸۲،ص۶۷) . برای اجرای هر نوع توانمند سازی ، مدیران باید کارکنانشان را مجهز کنند. این تجهیزات شامل آموزش و اطلاعات می باشد. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنانشان تجربه های پیشرفت و آموزش مستمر را دریافت می کنند(صنعتی ، زارعی متین ، محمدی الیاسی؛ ۱۳۸۶ ، ص۸۸). هر چه بیشتر یادگیری به عنوان یک راهبرد اصلی برای توانمند سازی درک و زمان بیشتری صرف یادگیری شود ، کارکنان توانا تر خواهند شد. هر چه وظیفه سر پرستان بیشتر به این سمت باشد که در نقش مربی باشند تا رئیس ، و زمان بیشتری برای آموزش و مشاوره دادن به کارکنان اختصاص یابد، کارکنان به سطح بالاتری از شایستگی خواهند رسید (دنیس کینلا، ۱۳۸۳،ص۱۲۱).آموزش اثربخش از هدف های توانمند سازی که شامل افزایش روحیه و انگیزش کارکنان ،افزایش انعطاف پذیری ،کاهش نقل و انتقال کارکنان می باشد حمایت می کند و به کارکنان اجازه می دهد که بدون نیاز به نظارت مافوق عملکرد مستقلی داشته باشند .نهایتا آموزش در رشد احساس خود کارآمدی کارکنان به منظور مشارکت در تصمیم گیری از طریق ارائه دانش و مهارتهای مورد نیاز برای انجام مشارکتهای اثر بخش نقش دارد .به طور خلاصه آموزش، کارکنان را قادر می سازد که از اختیارات و مسئولیت های افزایش یافته خود به طور کارآمد استفاده کنند(Klidas & Berg &Wilderom, 2007,p74). بنابراین می توان نتیجه گرفت که آموزش اثربخش می تواند در راستای برآوردن هدف های توانمند سازی باشد و هر چه بیشتر در رسیدن به اهداف آموزشی تلاش کنیم به همان نسبت در فرآیند توانمند سازی موفق خواهیم.

پیشینه تحقیق

مصطفی اسلامی در پایان نامه خود با عنوان بررسی تطبیقی تاثیر استفاده از تدابیر مدیریتی بر توانمند سازی کارکنان موسسات مالی و اعتباری در سال ۱۳۸۷ نتیجه گرفت که آموزش مستمر در توانمند سازی کارکنان موسسات مالی و اعتباری موثر می باشد (اسلامی ، ۱۳۸۷). ناهید نادری و همکاران در مقاله خود به بررسی دیدگاه های مدیران و سرپرستان شرکت پالایش نفت اصفهان درباره ی افزایش توانمندی های شغلی از طریق آموزش های ضمن خدمت پرداخت و۱۱ مولفه تدوین کرد از جمله : مسئولیت پذیری ،راهبرد گزینی، سازگاری، رقابت ، یادگیری ، برقراری ارتباط ، کنکاشگری ،فرد شناسی، خلاقیت، و منصف بودن. نتایج نشان داد از دیدگاه مدیران افزایش توانمندی های کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت تنها در مولفه

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

مسئولیت پذیری ، راهبرد گزینی، سازگاری ، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مولفه ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است(نادری ، جمشیدیان، سلیمی ، ۱۳۸۶).موریس (۱۹۹۶) به نتایج زاودسکای (۱۹۹۵) مبنی بر "بررسی رابطه توانمند سازی و آموزش های ضمن خدمت" اشاره کرده است. او بیان می دارد که کارکنانی که در آموزش های ضمن خدمت شرکت نکرده اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده اند توانمند شده اند. وی اشاره می کند که حرکت شرکت ها به سمت مدیریت کیفیت توانمند سازی آغاز شده و کارکنان از این حرکت حمایت می کنند(Morris,1996).

پژوهشی با عنوان بررسی رابطه آموزش ضمن خدمت با توانمند سازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم انجام شد. روش تحقیق به کار گرفته شده توصیفی از نوع همبستگی است و جامعه آماری تحقیق را کلیه کارکنان رسمی دارای مدرک لیسانس و بالاتر سازمان جهاد کشاورزی استان قم، تشکیل می دهند. داده های مربوط به سطح توانمندی کارکنان نیز از طریق مصاحبه و پرسشنامه به دست آمده است. همچنین در این تحقیق، متغیر سابقه خدمت نیز به عنوان متغیر مداخله گر وارد معادله شده است نتایج تحقیق نشان می دهند که سطح توانمندی کارکنان مورد بررسی در این سازمان، در تمامی ابعاد(احساس شایستگی، خود ساماندهی، معناداری، موثر بودن، اعتماد) بالاتر از میانگین است؛ اما بین سطح توانمندی آنان و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده، همبستگی مشاهده نشد.(صنعتی ، زارعی متین ،محمدی الیاسی،۱۳۸۶).

جبار زاده در تحقیق خود نشان داد مردان نسبت به زنان احساس توانمندی بیشتر می کنند.همچنین به رابطه سطح تحصیلات و سابقه کار با احساس توانمندی اشاره کرده است. وی اظهار می دارد افرادی که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند عموماً دارای چشم انداز شغلی بهتر ، تحرک شغلی و فرصت استخدامی بیشتر هستند. به همین جهت ، این افراد دارای این احساس خواهند بود که از شایستگی لازم برای انجام وظایف محوله برخوردار بوده ، می توانند بر پیامدهای وظایف محوله موثر واقع شوند، این شناخت ها باعث افزایش احساس توانمندی در افراد می گردند.از سوی دیگر ، جبارزاده به نقل از اشنایدر بیان می کند که وی به این نتیجه رسید از آنجایی که کارکنان باسابقه کاری بیشتر به جهت بهره گیری از تجربیات گذشته بهتر می توانند خودشان را با موقعیت های کاری مختلف تطبیق دهند، بنابراین احساس شایستگی و توانمندی بیشتر خواهند کرد(جبار زاده ، ۱۳۸۱).

الدینگ در سال ۱۹۹۰ پژوهشی با عنوان بررسی و مطالعه کارایی و اثربخشی برنامه های آشنایی با رایانه دوره های آموزش ضمن خدمت انجام داد . جامعه آماری این تحقیق معلمان شاغل در اداره آموزش و پرورش بودند. نتایج تحقیق او نشان داد که معلمینی که در دوره های آموزش ضمن خدمت شرکت کرده بودند، بعداز پایان دوره آموزشی توانایی قابل توجهی در استفاده از رایانه بدست آورده بودند(Eliding , 1990).

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

رینهارت و شرت (۱۹۹۹) در مطالعات خود با عنوان توانمند سازی معلمان به این نتیجه دست یافتند که بهبود اطلاعات ادبی معلمان موجب رشد حرفه ای ، افزایش فرصت بیشتر برای تصمیم گیری و نهایتا توانمند سازی آنان می شود(Rinehart & Short,1999).سلیمانیان نشان داد اعمال سبک های مدیریت s موجب توانمند سازی کار کنان می شود و نگرش آنها تا حدودی تحت تاثیر سابقه مدیریت قرار می گیرد. هچنین کارکنانی که از سطح تحصیلات بالاتری برخوردارند از نظر توانمند سازی در سطح بالایی هستند(سلیمانیان ، ۱۳۸۱).خاطری در پایان نامه خود به این نتیجه رسید که بین سن مدیران و کارکنان با دیدگاه آنها نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مولفه های توانمند سازی رابطه و همبستگی آماری وجود دارد. بین سابقه خدمت مدیران و کارکنان رابطه و همبستگی وجود ندارد. اما بین دیدگاههای مدیران و کارکنان دارای نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مولفه های توانمند سازی تفاوت معنی داری وجود دارد(خاطری ، ۱۳۸۵).

فرضیات تحقیق

فرضیه کلی

آموزش کارکنان بر توانمند سازی منابع انسانی تاثیر دارد.

فرضیات فرعی

۱- آموزش کارکنان بر توانمند سازی منابع انسانی در مولفه های روشنی هدف ها ، رفتار عادلانه، پیشبرد کارهای تیمی، ارتقا روحیه ، برقراری ارتباطات سازنده ، روحیه مشارکت جویی و محیط کاری سالم تاثیر دارد.

۲- متغیرهای فردی از قبیل (سن ، جنس، سابقه خدمت ، تحصیلات)بر نگرش نمونه ها در مورد توانمند سازی منابع انسانی موثر است.

روش تحقیق

در این تحقیق ، از روش توصیفی- پیمایشی استفاده می شود. جامعه مورد مطالعه کلیه کارکنان شرکت کننده در دوره های آموزشی بانک کشاورزی غرب شهر تهران و نیز مدیران آنها می باشد که تعداد آنها ۷۱۰ نفر است. و با استفاده از فرمول کوکران ۱۲۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.روش نمونه گیری ،تصادفی خوشه ای چند مرحله ای می باشد، به این ترتیب که از بین مناطق تهران، منطقه غرب انتخاب شد ،از بین تمام شعب منطقه غرب، ۱۳ شعبه بطور تصادفی انتخاب و در نهایت برای کارکنانی که در دوره های آموزشی شرکت کرده بودند و مدیران آنها به منظور بررسی نظراتشان پرسشنامه اجرا شد.در این تحقیق جهت جمع آوری اطلاعات از روش میدانی استفاده شده است. بدین منظور برای بررسی و آزمون فرضیه های تحقیق از پرسشنامه محقق ساخته با الهام از الگوی اسکات و ژاف استفاده شده است .پرسشنامه دارای ۳۵ سوال بسته -پاسخ می باشد که بر اساس طیف لیکرت خیلی زیاد ، زیاد ، کم ، خیلی کم و بر اساس ۷ مولفه توانمند

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

سـازی از جمله اهداف روشـن ، رفتار عادلانه ، روحیه ، برقراری ارتباطات سـازنده ، روحیه مشـارکت جویی ، پیشبرد کارهای تیمی و محیط کاری سالم؟(اسکات ،ژاف ،۱۳۷۵،ص ۴۲) ساخته شد و در اختیار نمونه های تحقیق که کارکنان و مدیران می باشـند قرار گرفت. شـیوه نمره گذاری در این مقیاس به این صـورت بود : گزینه خیلی کم = ۱، گزینه کم =۲ ، گزینه زیاد = ۳، و گزینه خیلی زیاد = ۴.

در این تحقیق بعد از تنظیم سوالات پرسشنامه و انجام اصلاحات توسط چند تن از متخصصان مربوطه، روایی آن مورد تائید قرار گرفت . همچنین به منظور حصول اطمینان از پایایی پرسشنامه، قبل از اجرای نهایی ،پرسشنامه بصورت آزمایشی اجرا شد و در نهایت با استفاده از نرم افزار آماری SPSS ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۸۶/. به دسـت آمد . همچنین از آزمونهای t تک نمونه ای ، تحلیل واریانس چند متغیره و ضـریب همبستگی پیرسون برای تجزیه و تحلیل فرضیه های پژوهش استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

جدول شماره ۱: نتایج آزمون t تک نمونه ای در مورد تاثیر آموزش ضمن خدمت بر توانمند سازی (نمره کل)

شاخص / متغیر	میانگین	انحراف معیار	T	سطح معناداری
توانمند سازی	944435	17,11620	4,517	000

$X= \mu= H \quad N=124 \quad d.f=123 \quad X= \mu= H$

با توجه به نتایج جدول فوق چون مقدار $t = 4/517$ در سطح $\alpha = /05.$ معنادار است لذا فرض صفر رد و فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان تایید می گردد. به عبارت دیگر آموزش کارکنان در توانمند سـازی آنها موثر است.

جدول شماره ۲:دیدگاه مدیران در ارتباط با مولفه های توانمند سازی

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

شاخص / مولفه	میانگین	انحراف معیار	T	سطح معناداری
روشنی هدف ها	11.2041	2.2728	3.708	.001
رفتار عادلانه	11.5918	2.37099	4.700	.000
ارتقا روحیه	16.8571	3.58236	3.629	.001
پیشبرد کارهای تیمی	16.1837	3.64962	2.270	.028
برقراری ارتباطات سازنده	15.5714	3.29140	6.532	.000
روحیه مشارکت جویی	13.0408	3.19478	1.185	.242
محیط کاری سالم	13.3673	2.84088	2.137	.038

N=49 d.f=48 X= μ= H X= μ= H

با توجه به نتایج جدول فوق ، در مولفه های روشـــنی هدف ها ، رفتار عادلانه ، ارتقا روحیه ، پیشـــبرد کارهای تیمی ، برقراری ارتباطات سازنده و محیط کاری سالم t بدست آمده در سطح 05/. = α معنادار اسـت، لذا فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان تایید می گردد. به عبارت دیگر از نظر مدیران ، آموزش کارکنان در مولفه های یاد شده تاثیر دارد. اما در مولفه روحیه مشارکت جویی tبدست آمده در سطح 05/. = α معنادار نیســت، لذا فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان رد می گردد .به عبارتی بر طبق دیدگاه مدیران، آموزش کارکنان سبب ایجاد روحیه مشارکت جویی نشده است.

جدول شماره۳: دیدگاه کارکنان در ارتباط با مولفه های توانمند سازی

شاخص / مولفه	میانگین	انحراف معیار	T	سطح معناداری
روشنی هدف ها	10.3467	1.75140	1.714	.091
رفتار عادلانه	10.9200	2.62915	3.030	.003
ارتقا روحیه	15.9067	3.20967	2.446	.017
پیشبرد کارهای تیمی	15.7333	3.61429	1.757	.083
برقراری ارتباطات سازنده	14.8667	3.37452	6.074	.000
روحیه مشارکت جویی	12.1733	2.85398	-.991	.325
محیط کاری سالم	12.2933	2.79852	-.640	.524

N=74 d.f=75 X=μ= H X=μ= H

با توجه به نتایج جدول فوق ، در مولفه های رفتار عادلانه ، ارتقا روحیه ، برقراری ارتباطات سازنده چون

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

t بدست آمده در سطح 05/. = α معنادار است، لذا فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان تایید می گردد. به عبارت دیگر بر طبق دیدگاه مدیران ، آموزش کارکنان در مولفه های یاد شـــده تاثیر دارد. اما در مولفه روحیه مشارکت جویی، روشنی هدف ها ، محیط کاری سالم، پیشبرد کارهای تیمی، t بدست آمده در سـطح 05/. = α معنادار نیسـت، لذا فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان رد می گردد .به عبارتی از نظر کارکنان، آموزش کارکنان در این مولفه تاثیری ندارد.

جدول شماره ۴ : مقایسه دیدگاه های کارکنان و مدیران در ارتباط با تاثیر آموزش بر مولفه های توانمند سازی

شاخص / مولفه	میانگین	انحراف معیار	T	سطح معناداری
روشنی هدف ها	10.6855	2.00960	3.798	.000
رفتار عادلانه	11.1855	2.54190	5.193	.000
ارتقا روحیه	16.2823	3.37990	4.225	.000
پیشبرد کارهای تیمی	15.9113	3.62021	2.803	.006
برقراری ارتباطات سازنده	15.1452	3.34638	8.802	.000
روحیه مشارکت جویی	12.5161	3.01078	.060	.953
محیط کاری سالم	12.7177	2.85293	.850	.397

N=123 d.f=124 X=μ= H X=μ= H

با عنایت به نتایج بدست آمده ، در مولفه های برقراری ارتباطات سازنده ، پیشبرد کارهای تیمی ،ارتقا روحیه، رفتار عادلانه کارکنان و روشنی هدف های سازمان چون t بدست آمده در سطح 05/. = α معنادار است ، فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان تایید می گردد. در نتیجه از نظر مدیران و کارکنان آموزش براین مولفه ها تاثیر دارد. اما در مولفه های روحیه مشـارکت جویی و ایجاد محیط کاری سـالم t بدسـت آمده در سـطح = 05/. α معنادار نیست لذا فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان رد می گردد به عبارتی از دیدگاه مدیران و کارکنان آموزش بر مولفه های ذکر شده تاثیری ندارد.

جدول شماره ۵ نتایج تحلیل واریانس چند راهه در تبیین تاثیر مولفه های جمعیت شناختی روی

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

نگرش نمونه ها در مورد توانمند سازی منابع انسانی

شاخص / مولفه	مجموع مجذورات	درجات آزادی	میانگین مجذورات	F	سطح معناداری
اثر همپراش	62295.605	1	62295.605	216.883	.000
سن	927.000	1	927.000	3.227	.075
جنسیت	2.446	1	2.446	.009	.927
سابقه خدمت	1372.863	3	457.621	1.593	.195
تحصیلات	1468.256	4	367.064	1.278	.283
خطا	1492.582	4	373.145	1.299	.275
جمع کل	31595.417	110	287.231		

$X=\mu= H$ $X=\mu= H$

با توجه به داده های جدول فوق چون مقدار F در کلیه مولفه ها در سطح $\alpha = .05$ معنادار نیست، لذا فرض تحقیق با ۹۵٪ اطمینان رد می گردد. به عبارت دیگر متغیرهای فردی از قبیل (سن ، جنس، سابقه خدمت ، تحصیلات)بر نگرش افراد نسبت به توانمند سازی منابع انسانی تاثیری ندارد.

جدول شماره ۶: نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد ارتباط تعداد ساعات و دوره های آموزشی با توانمند سازی کارکنان

شاخص / متغیر		تعداد دوره های حضور درکلاس های آموزش ضمن خدمت	ساعات دوره های حضور در کلاس های آموزش ضمن خدمت
توانمند سازی	r	.585	.073
	sig	.000	.420
	n	124	124

با توجه به داده های جدول فوق با میزان $r = .585$ در سطح $\alpha = .05$ رابطه معناداری بین تعداد دوره های حضور درکلاس های آموزش ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان وجود دارد و این رابطه به صورت مستقیم می باشد. به این شرح که هرچه تعداد حضور در کلاسها بیشتر باشد بر توانمندسازی کارکنان نیز اضافه می شود و بالعکس اما بین ساعات حضور در کلاس ها و توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری از لحاظ آماری مشاهده نگردید.

بحث و نتیجه گیری

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

نتیجه فرضیه کلی نشان می دهد که آموزش بر توانمند شدن کارکنان تاثیر دارد این نتیجه با نتایج تحقیق اسلامی (۱۳۸۷)، موریس (۱۹۹۶)، الدینگ (۱۹۹۰)، رینهات و شرت (۱۹۹۹)همسو می باشد در اینجا می توان چنین تصور کرد که آموزش طبق اصول منطقی و با هدف توانمندسازی کارکنان اجرا شده است و این بیانگر اهمیت آموزش در توانمند شدن کارکنان می باشد .در ارتباط با فرضیه اول نتایج نشان می دهد که از دیدگاه مدیران و کارکنان آموزش توانسته است بر مولفه های روشنی هدف ها ی سازمان ، رفتار عادلانه کارکنان ، ارتقا روحیه ، پیشبرد کارهای تیمی و برقراری ارتباطات سازنده تاثیر گذار باشد. اما در مولفه های دیگر از جمله روحیه مشارکت جویی و ایجاد محیط کاری سالم نقشی نداشته است. شاید دلیل این امر این است که آموزش به تنهایی باعث بهبود محیط نمی شود و عوامل دیگری هم در این امر دخیل هستند از جمله احترام و اعتماد متقابل در محیط سازمان، نداشتن ابهام نقش ، وجود حمایت های سیاسی –اجتماعی و.....از طرفی عدم مشارکت کارکنان در محیط سازمان و حتی در اجرای برنامه های آموزشی می تواند بر روحیه مشارکت جویی آنان موثر باشد، در این میان سازمان نقش مهمی دارد از جمله اینکه باید زمینه فعالیت کارکنان را در امور مختلف فراهم کند، مثلا مشارکت کارکنان در تعیین اهداف آموزش ، انتخاب مطالب و روش تدریس. وقتی کارکنان احساس مفید بودن و شایستگی کنند به تقویت حس تعهد و توانمندی کارکنان منجر می شود. در ارتباط با فرضیه دوم نتایج نشان می دهد که متغیرهای فردی از جمله سن ،سابقه خدمت ،سطح تحصیلات و جنسیت تاثیری بر نگرش کارکنان در ارتباط با توانمند سازی ندارد. عدم رابطه سابقه خدمت و توانمند سازی همسو با نتایج تحقیق خاطری می باشد. اما از طرفی نتایج این فرضیه با تحقیقات جبار زاده (۱۳۸۱) و سلیمانیان (۱۳۸۱) همسو نمی باشد شاید به این دلیل که مثلا در ارتباط با تاثیر سابقه خدمت و افزایش سن ، کارکنان در سازمان فرصت کسب مهارتهای بیشتری را داشته ، یا اینکه کلاسهای برگزار شده در جهت نیاز آنها بوده است و همچنین توانسته اند مهارتهای آموخته شده را به محیط کار انتقال دهند اما این شرایط ممکن است در سازمان مورد نظر وجود نداشته باشد. در مورد جنسیت این می توان چنین استنباط کرد که چون زنان ، ممکن است در سازمان از پستی برخوردار باشند که فاقد قدرت لازم باشند، بنابراین ممکن است احساس توانمندی زنان در سطوح بالاتر کمتر و در سطوح پایین بیشتر باشد. تحصیلات هم اغلب می تواند در افزایش اعتماد به نفس افراد موثر باشد از این رو احساس مفید بودن در افزایش احساس توانمندی موثر است. همچنین نتایج نشان می دهد کارکنانی که تعداد دوره های بیشتری را گذرانده اند توانمند تر هستند اما تعداد ساعات گذرانده با توانمند سازی رابطه ای ندارد ، نتایج تحقیق صنعتی، زارعی متین و محمدی الیاسی (۱۳۸۶) هم نشان داد که بین سطح توانمندی کارکنان و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده همبستگی مشاهده نشده است. بنابراین می توان این حدس را زد که اگر کارکنان در دوره های مختلف و با موضوعات متنوع شرکت کنند احتمالا اطلاعات بیشتری را کسب می کنند به این ترتیب انتقال مطالب و کاربرد آنها در

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

محل کار بیشتر می شود و این به توانا شدن آنها کمک می نماید.

پیشنهادهای مبتنی بر یافته های تحقیق

با توجه به اینکه آموزش نتوانسته بر مولفه های محیط سالم و روحیه مشارکت جویی تاثیر گذار باشد ، بنابراین پیشنهاد می شود : نیازهای اساسی کارکنان در محیط کار ارضا گردد تا آنها بتوانند خود را برای پذیرش مسئولیت و انجام وظایف به طور شایسته آماده کنند ، همچنین از کارکنان به هنگام نیاز حمایت شود تا آنها احساس کنند برای سازمان اهمیت دارند. محیط کاری سالم مستلزم این است که اعتماد متقابلی بین کارکنان و مدیران وجود داشته باشد و سازمان شرایط مساعدی را برای پیشرفت کارکنان مهیا کند ،در واقع سازمان به نحوی الگو سازی کند.از طرف دیگر کارکنان هم باید در ارائه خدمات وجدان کاری داشته باشند ، با یکدیگر برخورد عادلانه کنند و رقابت سالم و سازنده در محیط سازمان برقرار باشد، به عبارت دیگر صداقت در کلیه بخش های واحد کاری وجود داشته باشد.

در ارتباط با پرورش روحیه مشارکت جویی، لازم است مدیران سازمان ، کارکنان را در تعیین اهداف سهیم کنند تا کارکنان نسبت به تحقق آن متعهد شوند و خود را به عنوان عضوی از سازمان تلقی کرده و سعی کنند بین اهداف فردی و سازمانی هماهنگی به وجود آورند. از طرفی نقش فعال آنها در محیط کلاس مورد توجه قرار گیرد تا زمینه بروز خلاقیت آنها فراهم شود. در ارتباط با شرکت کارکنان در دوره های آموزشی پیشنهاد می شود که تا حد امکان شرایط حضور کارکنان در دوره های مختلف فراهم گردد تا کارکنان با شناخت بیشتر مسائل سازمان و جامعه ، عملکرد خوبی در سازمان و در قبال مشتریان داشته باشند.

سایر پیشنهادات

- کلاس ها در زمان مناسبی تشکیل شود، مثلا در ساعات اولیه صبح که کارکنان شاداب و با نشاط هستند.
- محتوی مطالب ارائه شده جدید و به روز باشد
- شرایط محیطی طوری فراهم شود که مطالب آموخته شده قابل انتقال به محیط کار باشد.
- تا حد امکان از متخصصان مجرب در زمینه اجرای برنامه ها استفاده شود.
- دوره های آموزشی مستقیما در ارتباط نوع تخصص و مسئولیت فرد باشد.
- در صورت امکان دوره ها به صورت عملی و کارگاهی برگزار شود.
- در کلاس های آموزشی روابط عمومی کارکنان و مدیران و روابط با ارباب رجوع مورد توجه قرار گیرد.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

- تا حد امکان از کارکنان باز خورد لازم در جهت اصلاح نواقص دوره ها دریافت شود.
- دو مرحله مهم در آموزش نیاز سنجی و ارزشیابی می باشد. اگر نیاز سنجی به درستی انجام شود آموزش برای کارکنان مفید خواهد بود ، از طرفی اگر ارزشیابی انجام شود کارکنان خود را در قبال سازمان پاسخگو می دانند و در کلاس هایی شرکت می کنند که مناسب وظایفشان باشد، نه اینکه صرفا به منظور افزایش حقوق ، پر کردن ساعت های دوره ها و کسب امتیاز و ارتقا شغلی علاقه مند به شرکت در کلاس ها باشند.

فهرست منابع

۱- اسدی کرم، علیرضا (۱۳۸۲)."تاثیر آموزش و توانمند سازی کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات" **نشریه تعاون** ،شماره ۱۴۵ ،صص۶۶-۶۹ .

۲- اسکات ،سینیتا؛ ژاف ،دنیس(۱۳۷۵) .**توانا سازی کارکنان**؛ ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی؛ انتشارات سروش.

۳- اسلامی ، مصطفی(۱۳۸۷)."بررسی تطبیقی تاثیر استفاده از تدابیر مدیریتی بر توانمند سازی کارکنان موسسات مالی و اعتباری". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۴- بلانچارد، کنت .کارلوس ، جان پی. راندولف ، آلن(۱۳۷۹). **سه کلید توان افزایی** . ترجمه فضل ا... امینی ، تهران انتشارات فرا .

۵- جبار زاده ،سید یوسف (۱۳۸۱)." بررسی عوامل موثر بر بهره وری و توانمند سازی نیروی انسانی شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین و ارائه راهکارهای توسعه آنها ". پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

۶- حسین زاده ، داوود ؛ برزگر، نادر (۱۳۸۳). **فرآیند آموزش در سازمان ها**، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.

۷- خاطری ، نسرین (۱۳۸۵)."بررسی دیدگاه مدیران و کارکنان دانشگاه شهید بهشتی نسبت به میزان برخورداری کارکنان از مولفه های توانمند سازی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

۸- هلر ، رابرت (۱۳۸۳). **مدیریت کارکنان** .ترجمه سعید علیمیرزایی، تهران ، انتشارات سارگل.

۹- رسولی ، رضا (۱۳۸۴)." بررسی رابطه بین توانمند سازی کارکنان با استرس شغلی ،خشنودی شغلی و تعهد سازمانی" ،**فصلنامه پیام مدیریت** ، شماره ۱۵و۱۶.صص۱۶۵-۱۹۴.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

۱۰- سلیمانیان ،معصومعلی ،(۱۳۸۱)." طراحی وتبیین الگوی مناسب در توانمند سازی منابع انسانی سماجا" ،دانشگاه آزاد اسلامی ،رساله دکتری مدیریت دولتی.

۱۱- صنعتی ،زینب ؛ زارعی متین ، حسن ؛محمدی الیاسی ، قنبر (۱۳۸۶)." بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان ".**فصلنامه فرهنگ مدیریت** .صص۸۷-۱۱۶.

۱۲- عبدالهی (۱۳۸۴)، توانمند سازی روان شناختی منابع انسانی :دیدگاهها و ابعاد .مجموعه مقالات سومین کنفرانس بین المللی مدیریت . گروه پژوهشی صنعتی آریا.

۱۳- کینلا، دنیس (۱۳۸۳).**توانمند سازی کارکنان**. ترجمه ایران نژاد پاریزی، مهدی سلیمیان، معصومعلی. تهران .نشر مدیران.

۱۴- نادری ، ناهید. جمشیدیان ، عبدالرسول .سلیمی، قربانعلی(۱۳۸۶)."توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت". **پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی**، شماره ۲۷.صص۱۱۳-۱۳۲

۱۵- نیازی ، محسن؛ کارکنان نصر آبادی ، محمد(۱۳۸۸)." توانمند سازی بر اساس راهبرد سرمایه اجتماعی"**ماهنامه تدبیر** ، شماره ۲۰۳.صص۲۱-۲۶

16-Acton,Thomas &Golden, Willie(2003)."Training the Knowledge worker": a descriptive study of training practices in Irish software companies **journal of European Industrial Training**.137-146

17-Eliding, Card. Anne,(1990).**Discovering tale commune cations as an instructional media tool in teaching** ;training and implementation strategies. Dissertation Abstract international, vol.52,No.2,p48.

18- Berge, Zane L.(2008).Why it is so hard to evaluate training in the workplace. **Industrial And Commercial Training** ,VOL. 40 NO.7, PP390-395 .

19-H. Ongori and J.P.W. Shunda,(2008)."Managing Behind the Scenes :Employee Empowerment **", The International Journal of Applied Economics and Finance** 2 (2)pp.84-94.

20-Huang, Tung-Chun (2001)."The relation of training practices and organizational performance in small and medium size enterprises", **Journal of Education + Training**,Vol.43 No. 8/9 pp.437-444.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]

21-Klida,Antonis .Berg ,Peter ,Wilderom, Celeste.(007)."Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe"**, International Journal of Service Industry Management** ,Vol.18 No. 1 ,pp.70-88.

22-Melhem,Yahya (2004).**The antecedents of customer- contact employees empowerment, Employee Relations**,Vol.26 No.1,pp. 72-93

23-Morris, L.(1996).**Training: Empowerment and Chang Training & Development Alexandria**, Vol.5 , No7,p. 51.

24-, Melinda,J.& Henkin, Alan, B.(2006)" Exploring Association Between Employee Empowerment & Interpersonal Trust In Manager" ,**Journal of Management Development** , Vol. 25 No. 2, pp 101-117

25-Pollitt, David(2006). **Continuous improvement safeguard Factory's future at Innovia Films** pp.15-18
26-Raymond A. Noe(2008).**Employee Training and Development, Published by McGraw**-Hill/Irwin

27-Rehman, Shafiq-Ur (2006)."Employee Empowerment Through Training: A literature Review", **Gomal University Journal Research**, 22:pp33-48

28-Short, P.M., Rinehart, J, S.(1999).School Participant Empowerment Scale :Assessment of level of Empowerment within the School Environment, Educational an psychological Measure Math .59(6),p.251.

[Downloaded from isoedmag.ir on 2026-09-11]