

## رابطه دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان

زهرا شاه‌کرمی‌پور<sup>\*</sup> MSc، هدایت تیرگر<sup>۱</sup> PhD

<sup>\*</sup> گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران  
<sup>۱</sup> گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

### چکیده

**اهداف:** آموزش توانمندسازی، ارایه دانش و مهارت بهبود مستمر کیفیت فراگیر به کارکنان است. ایده سنتی آموزش قادر به رساندن پیام نیاز به انواع دانش‌ها و مهارت‌ها برای توانمندی افراد نیست. با توجه به اهمیت آموزش نیروی انسانی و ارزیابی آثار آن بر افزایش عملکرد کارکنان و همچنین توانمندسازی کارکنان، هدف مطالعه حاضر بررسی رابطه اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان بود.

**روش‌ها:** این مطالعه همبستگی و پیمایشی در ۳۶۱ کارمند رسمی شعب بانک مسکن استان کرمان در سال ۱۳۸۸ انجام شد و ۱۸۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی انتخاب شدند. برای جمع‌آوری داده‌ها از ۲ پرسش‌نامه چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان (۳۴ سؤال) براساس ابعاد زمینه، درون‌داد، فرآیند و برون‌داد و توانمندسازی روان‌شناختی/سپریتر (۲۰ سؤال) براساس ابعاد احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن، احساس خودمختاری و احساس اعتماد استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های همبستگی پیرسون، آنالیز واریانس یک‌طرفه، رگرسیون چندمتغیره و لگ خطی با نرم‌افزار SPSS 16 استفاده شد.

**یافته‌ها:** میانگین نمره اجرا و ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت  $120.8 \pm 17.5$  و میانگین نمره توانمندسازی  $77.2 \pm 11.4$  بود. بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی ( $r=0.521$ ;  $p=0.0001$ ) و همچنین مولفه‌های آن رابطه معنی‌دار مستقیم وجود داشت. متغیرهای درون‌داد ( $t=3.241$ ;  $p=0.001$ ) و فرآیند ( $t=2.321$ ;  $p=0.021$ ) بیشترین تاثیر را بر متغیر توانمندسازی داشتند.

**نتیجه‌گیری:** بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن کرمان رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، ارزیابی، آموزش

## Relationship between during-work educating courses and empowering employees

Shahkaramipour Z.\* MSc, Tirgar H.<sup>1</sup> PhD

\*Department of Management, Faculty of Literature & Human Sciences, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran  
<sup>1</sup>Department of Management, Faculty of Literature & Human Sciences, Kerman Branch, Islamic Azad University, Kerman, Iran

### Abstract

**Aims:** Empowerment training is the presentation of the knowledge and skill of continuous improvement of comprehensive quality to the employees. The conventional idea of training is not capable of conveying the message of requiring the various types of knowledge and skills for empowering the individuals. Considering the significance of the manpower training and evaluation of its effects on the increased performance as well as empowerment of the staffs, the [resent study was conducted to investigate the relationship between the on-the-job training courses and empowerment of employees.

**Methods:** The correlation survey study was undertaken on 361 formal employees of the Maskan bank branches in Kerman in 2009 and 186 employees were selected using random sampling method. Data collection was done using two questionnaires of the way of holding the on-the-job training courses (34 questions) based on the dimensions of context, input, process and output as well as Spreitzer psychological empowerment (20 questions) based on the dimensions of meaning (perceived value of work objectives), competence (feelings of self-efficacy), choice (feeling of self determination or autonomy) and impact (one's perception of his capability to influence). In order to analysis data, Pearson correlation tests, one-way ANOVA, multi-variable regression, and linear log using SPSS 16 software.

**Results:** The mean score of performance and evaluation of on-the-job training courses was  $120.8 \pm 17.5$  and the mean empowerment score was  $77.2 \pm 11.4$ . There was a significant relationship between the way of holding the on-the-job training courses and empowerment ( $r=0.521$ ;  $p=0.0001$ ) and also its components. Input variables ( $p=0.001$ ;  $t=3.241$ ) and process ( $t=2.321$ ;  $p=0.021$ ) had the highest effect on the empowerment variable.

**Conclusion:** There is a significant and direct relationship between the way of way of holding the on-the-job training courses and empowerment of employees of the Maskan bank branches in Kerman.

**Keywords:** Empowerment, Evaluation, Training

## مقدمه

محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های امروزی سبب تغییر در ساختار سازمانی و فلسفه مدیریت شده است. بنابر نظر *تایورد*، این تغییر حرکت از سازمان‌های کنترلی و با فرماندهی متمرکز و متشکل از وظایفی معقول و سازماندهی‌شده بر مبنای سلسله مراتب به سوی سازمان‌های مشارکتی و چندوظیفه‌ای است که در آنها استراتژی‌های تیم‌مداری و توانمندسازی رایج هستند [۶]. ایده سنتی آموزش قادر به رساندن پیام نیاز به انواع دانش‌ها و مهارت‌ها برای توانمندی افراد نیست. به عبارت دیگر، توانمندسازی، بیشتر شیوه‌های سنتی اداره سازمان، از جمله نحوه درک نیازهای آموزشی کارکنان را مورد تردید قرار می‌دهد. بدین ترتیب، باید از مفهوم توانمندسازی، یعنی نفوذ مبتنی بر صلاحیت، از طریق فراگیری دانش و مهارت‌های جدید که بسیار فراتر از حوزه سنتی آموزش است، حمایت شود [۲].

آموزش سنتی، معمولاً فرآیند یادگیری را بسیار محدود و در قالب اهداف کاملاً مشخص، در دوره زمانی نسبتاً کوتاه و با تنها یک جنبه عملی و کاربردی می‌بیند. بعضی از آموزش‌های مورد نیاز کارکنان در سازمان‌ها هنوز با این معیارها سنجیده می‌شود. آموزش‌دادن افراد برای درک مفهوم و نحوه اجرای فرآیندهای توانمندسازی اهداف مناسبی برای آموزش هستند، زیرا در دوره‌های زمانی نسبتاً کوتاه آموزش داده می‌شوند [۲].

آموزش توانمندسازی، آرایه دانش و مهارت بهبود مستمر کیفیت فراگیر به کارکنان است. آنان باید در حل مساله مهارت کسب کنند و با تحصیل مجموعه‌ای از دانش‌ها، در به‌کارگیری آن به هر شیوه‌ای توانمند شوند. آنان همچنین باید به قضاوت خود متکی باشند و از آن در کلیه جنبه‌های کار استفاده کنند تا بتوانند از عهده موارد غیرمنتظره و جدید برآیند. اگر کارکنان توانمند بخواهند در مورد تصمیم‌گیری‌های فوری و شناخت موارد استثنایی قوانین قضاوت کنند، باید به مجموعه دانشی که از مسایل معین فراتر می‌رود مجهز شوند. در حقیقت، این‌گونه می‌توان استدلال کرد که توانمندسازی ضرورت است، زیرا احتمال انجام امور توسط کارکنان در مفهوم سنتی آن بسیار کم است [۲].

به زعم *اسپریتزر*، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان تعبیری شناختی در برگیرنده حالات مهم ادراکی فرد نسبت به محیط کاری است که در ۵ بُعد احساس شایستگی، معنی‌دار بودن، موثر بودن، خودمختاری و اعتماد آشکار می‌شود [۳]. ارزیابی، میزان نزدیکی عملیات و اقدامات انجام‌شده و نتیجه مورد نظر را نشان می‌دهد و همچنین روشن نماید که تغییرات ناشی از اجرای برنامه‌ها تا چه حد در نیل به هدف مطلوب موثر بوده است [۴]. آموزش تجربه‌ای است مبتنی بر یادگیری و به‌منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در فرد صورت می‌گیرد تا بتواند توانایی خود در انجام کار را بهبود بخشد. آموزش می‌تواند تغییر مهارت‌ها، دانش، نگرش‌ها و رفتار اجتماعی را

در برداشته باشد [۵، ۶].

سازمان‌های امروزی باید در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است اداره شوند. در چنین شرایطی، مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به‌خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمانی را به‌خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد، فرآیند توانمندسازی است. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمان‌های پیشرو در محیط رقابتی است [۳].

سازمان موفق، مجموعه‌ای مرکب از انسان‌هایی با فکر و اندیشه و اهداف مشترک است که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار قرار می‌دهند. بنابراین، هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد داشت. استفاده از توانایی‌های بالقوه مناسب هر سازمان، مزیت بزرگی به‌شمار می‌رود. آموزش و توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف سازمان‌هاست و همیشه بر این باور استوار است که بهره‌وری در گرو وجود کارکنان تحصیل‌کرده و توانمند است. سازمان‌های امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونی‌های ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و غیره، فشارهای زیادی متحمل می‌شوند [۳].

اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بالانگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی سازمان را تشکیل می‌دهند. نظام آموزشی موثر با ارتقای سطح مهارت‌های کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می‌شود. اگر نظام آموزشی کارآمد نباشد و متناسب با نیازهای زمان و کسب و کار ایجاد نشده باشد، عملاً تلاش‌های سازمان برای توانمندسازی نیروی انسانی به نتایج قابل مقایسه با کشورهای که شرایط مناسب‌تری دارند، نخواهد رسید [۷].

آموزش ضمن خدمت، نیروی انسانی را برای رسیدن به اهداف و ماموریت‌های سازمان تقویت می‌نماید. آموزش ضمن خدمت در افزایش مهارت‌های شغلی نیروی انسانی اعم از مدیران و کارکنان موثر است. همچنین این آموزش‌ها حیطة دانش و معلومات مربوط به وظیفه کارکنان را گسترش می‌بخشند و بر مهارت‌های شغلی آنان می‌افزایند. آموزش صحیح نیروی انسانی، ضمن ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان‌های دولتی زمینه‌های برخورد مناسب‌تر کارکنان با مراجعان را نیز فراهم می‌آورد [۸].

آموزش ضمن خدمت یکی از موثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی است و ضامن آرایه مناسب خدمات، به‌خصوص

بانک مسکن استان کرمان در سال ۱۳۸۸ انجام شد. حجم نمونه براساس فرمول کوکران ۱۸۶ نفر محاسبه شد و روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود.

برای جمع‌آوری داده‌ها از ۲ پرسش‌نامه استفاده شد. پرسش‌نامه اول مبتنی بر چک‌لیست سال ۲۰۰۲/ستافیل‌بیم برای سنجش چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان (۳۴ سؤال) بود که پس از انجام تعدیلات لازم و انطباق آن با شرایط این مطالعه استخراج و تدوین شد. این پرسش‌نامه وضعیت کیفیت اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت کارکنان را براساس ابعاد زمینه، درون‌داد، فرآیند و برون‌داد مورد ارزیابی قرار می‌دهد. پرسش‌نامه دوم، توانمندسازی روان‌شناختی/اسپرینتر بود که متن و کمرون بُعد اعتماد را به آن افزودند (۲۰ سؤال) و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را براساس ابعاد احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس معنی‌دار بودن، احساس خودمختاری و احساس اعتماد می‌سنجد. هر دو پرسش‌نامه براساس طیف لیکرت و به‌صورت پنج‌گزینه‌ای (بسیار زیاد، زیاد، متوسط، کم، بسیار کم) طراحی شده است. نمره متغیرهای "توانمندسازی" و "اجرا و ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت" از طریق محاسبه جمع نمرات همه سؤال‌های پرسش‌نامه مربوطه حاصل شد و برای توصیف این متغیر، نمرات آن به ۵ رده "خیلی کم"، "کم"، "متوسط"، "زیاد" و "خیلی زیاد" تقسیم شد. برای تعیین روایی هر دو پرسش‌نامه از روش روایی محتوایی و سیگمای شمارشی استفاده شد. بدین ترتیب، روایی محتوایی پرسش‌نامه‌ها از طریق نظرخواهی از اساتید صاحب‌نظر صورت گرفت. برای تعیین پایایی هر دو پرسش‌نامه از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب برای پرسش‌نامه اول ۰/۷۳ و برای پرسش‌نامه دوم ۰/۹۱ به‌دست آمد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها در سطح آمار استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون آنالیز واریانس یک‌طرفه، رگرسیون چندمتغیره و لگ خطی) با استفاده از نرم‌افزار SPSS 16 صورت گرفت.

## نتایج

۱۶۱ نفر (۸۶/۶٪) از کارکنان مورد بررسی مرد و ۱۶۳ نفر (۸۸/۱٪) متاهل (یک نفر نامشخص) بودند. یک نفر از کارکنان وضعیت تاهل خود را مشخص نکرده بود. ۳۸ نفر (۲۰/۴٪) از کارکنان در گروه سنی ۳۰ سال و کمتر، ۹۲ نفر (۴۹/۵٪) ۴۰-۳۱ سال، ۵۴ نفر (۲۹/۰٪) ۵۰-۴۱ سال و ۲ نفر (۱/۱٪) ۵۰ سال و بیشتر بودند. ۵ نفر (۲/۷٪) از کارکنان دارای تحصیلات کمتر از دیپلم، ۷۲ نفر (۳۸/۹٪) دیپلم، ۲۱ نفر (۱۱/۴٪) فوق دیپلم، ۸۱ نفر (۴۳/۸٪) لیسانس و ۶ نفر (۳/۲٪) فوق لیسانس و بالاتر بودند (یک نفر نامشخص). ۳۰ نفر (۱۶/۲٪) از کارکنان دارای سابقه خدمتی ۵ سال و کمتر، ۳۹ نفر (۲۱/۱٪) ۱۰-۶ سال، ۳۰ نفر (۱۶/۲٪) ۱۵-۱۱ سال، ۳۹ نفر (۲۱/۱٪) ۲۰-۱۶ سال، ۳۴ نفر (۱۸/۴٪) ۲۵-۲۱

در سازمان‌های خدماتی و دولتی است و چنانچه منظم و هدفمند و در راستای نیازهای واقعی کارکنان تدوین و اجرا 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. توانمندساختن نیروی انسانی به‌عنوان موثرترین عنصر دخیل در تحقق تلاش‌ها، مهم‌ترین و پرسودترین رکن توسعه به‌شمار می‌رود. برای مثال، یافته‌های بررسی ۱۶۰۰ سازمان جهانی در دهه گذشته نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل توسعه و رشد این شرکت‌ها توجه به آموزش نیروی انسانی بوده است [۹]. نظارت بر اجرای برنامه آموزشی نیز در اثربخشی تاثیر دارد. ارزیابی نحوه اجرای آموزش یعنی اینکه شرایط و امکانات برای اجرا درست پیش‌بینی شده باشد. برای اجرای موفقیت‌آمیز یک برنامه باید کلیه هزینه‌های لازم در طول اجرای برنامه پیش‌بینی و تامین شود و براساس برنامه‌های زمان‌بندی شده توزیع شود. تدارکات مالی یک برنامه باید متناسب با نیازهای برنامه باشد. به طور کلی، در این مرحله به طور دایم باید نحوه اجرای آموزش‌ها مورد ارزیابی قرار گرفته و نقاط ضعف آن رفع شود [۱۰].

سلطانی گزارش می‌کند که کارکنان آموزش‌دیده نسبت به کارکنان آموزش‌ندیده از اطلاعات و دانش بیشتری برخوردارند، از تغییر و نوآوری استقبال می‌کنند و از رضایت شغلی و اعتماد به نفس بیشتری برخوردارند [۱۱]. جیمز در بررسی دانشگاه هاروارد معتقد است که کارکنان تنها از ۲۰ تا ۳۰٪ توانایی‌های خود استفاده می‌کنند، اما اگر آموزش ببینند و به‌طور شایسته برانگیخته شوند، ۸۰ تا ۹۰٪ توانایی‌های خود را بروز می‌دهند. این مطالعه نشان‌دهنده توانایی‌های کاری و دانش کارکنان در استفاده از آموزش ضمن خدمت است که اگر متناسب با وظایف کاری فرد برنامه‌ریزی شود، سبب افزایش قابلیت‌های کاری آنان می‌شود [۱۱].

جبارزاده نیز عوامل موثر بر بهره‌وری نیروی انسانی را آموزش، توانمندسازی، ویژگی‌های فردی، انگیزه و سبک مدیریت مشارکتی گزارش می‌کند و عوامل پنج‌گانه آموزش، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل، انگیزه و سبک مدیریت مشارکتی را بر توانمندسازی نیروی انسانی موثر می‌داند [۱۱]. شیبانی نقش دوره‌های آموزش ضمن خدمت را ارتقای قدرت تجزیه و تحلیل مسایل و توانایی حل مشکلات و ایجاد علاقه به آموزش و درک اهمیت آن در افزایش توانایی شغلی گزارش می‌کند [۱۲].

با توجه به اهمیت آموزش نیروی انسانی و ارزیابی آثار آن بر افزایش عملکرد کارکنان و همچنین توانمندسازی کارکنان، هدف مطالعه حاضر بررسی رابطه اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان بود.

## روش‌ها

این مطالعه همبستگی و پیمایشی در ۳۶۱ کارمند رسمی شعب

سال و ۱۳ نفر (۷۰٪) ۲۶ سال و بیشتر بودند (یک نفر نامشخص). متغیرهای جنسیت، سن، میزان تحصیلات و نوع استخدام بر اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه تاثیر معنی‌داری نداشتند ( $p > 0.05$ ) و متغیرهای وضعیت تاهل و سابقه کار تاثیر داشتند ( $p < 0.05$ ): تحلیل لگ خطی).

میانگین نمره اجرا و ارزیابی دوره‌های آموزش ضمن خدمت  $120/8 \pm 17/5$  (کمترین ۷۱ و بیشترین ۱۷۰) بود. میانگین بُد زمینه  $16/4 \pm 2/5$  (کمترین ۶ و بیشترین ۲۰)، درون‌داد  $35/4 \pm 5/2$  (کمترین ۲۱ و بیشترین ۵۰)، فرآیند  $58/0 \pm 10/4$  (کمترین ۳۰ و بیشترین ۸۵) و درون‌داد  $11/0 \pm 2/4$  (کمترین ۳ و بیشترین ۱۵) بود. میانگین نمره توانمندسازی  $77/2 \pm 11/4$  (کمترین ۴۷ و بیشترین ۱۰۰) بود. میانگین بُد احساس شایستگی  $16/5 \pm 2/2$  (کمترین ۱۰ و بیشترین ۲۰)، احساس موثر بودن  $14/4 \pm 3/1$  (کمترین ۵ و بیشترین ۲۰)، احساس معنی‌دار بودن  $17/3 \pm 2/0$  (کمترین ۹ و بیشترین ۲۰)، احساس اعتماد  $14/2 \pm 3/6$  (کمترین ۴ و بیشترین ۲۰) و احساس خودمختاری  $14/8 \pm 3/0$  (کمترین ۵ و بیشترین ۲۰) بود.

براساس نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی ( $r = 0.521$ ;  $t = 0.0001$ ) و همچنین مولفه‌های آن یعنی احساس شایستگی ( $r = 0.363$ ;  $t = 0.0001$ )، احساس معنی‌دار بودن ( $r = 0.442$ ;  $t = 0.0001$ )، احساس موثر بودن ( $r = 0.312$ ;  $t = 0.0001$ )، احساس اعتماد ( $r = 0.502$ ;  $t = 0.0001$ ) و احساس خودمختاری ( $r = 0.419$ ;  $t = 0.0001$ ) رابطه معنی‌دار مستقیم وجود داشت. براساس نتایج رگرسیون چندمتغیره، متغیرهای درون‌داد ( $t = 3.241$ ;  $p = 0.001$ ) و فرآیند ( $t = 2.321$ ;  $p = 0.021$ ) بیشترین تاثیر را بر متغیر توانمندسازی داشتند.

## بحث

مطالعه حاضر رابطه بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن استان کرمان را مورد سنجش قرار داده است. نتایج به‌دست آمده از آزمون پیرسون وجود رابطه معنی‌دار و مستقیم بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان را نشان داد. نتایج حاصل از پژوهش حاضر با نتایج پژوهش‌های جبارزاده در استان قزوین [۱۱]، جیمز در دانشگاه هاروارد [۱۱] و شیبانی در دانشکده مدیریت علوم اداری دانشگاه تهران [۱۲] همخوانی دارد. آموزش، توسعه رشد یا بازیافت توانایی اشخاص است که به‌صورت خودآگاه یا ناخودآگاه صورت می‌پذیرد. انتخاب روش‌های مناسب به هزینه تمام‌شده آموزش، محتوای برنامه‌های مورد نظر، امکانات و منابع در دسترس، علاقه و توان کار آموزش، علاقه و توان مربی و اصول یادگیری بستگی دارد [۱۳]. از آنجا که آموزش نقش بسزایی

در بهبود کیفیت کالا و خدمات ایفا می‌کند، باید به‌منظور ارتقای دانش و توانایی مدرسان و کارشناسان آموزش، به برگزاری سمینارها، کارگاه‌های آموزشی و سخنرانی‌های علمی پرداخت. لذا، از طریق آموزش ضمن خدمت می‌توان اعضای نظام آموزش کارکنان را در انجام وظایف‌شان تواناتر و مسئولیت‌پذیرتر کرد. در انجام این امر باید با توجه به تفاوت‌های فردی در یادگیری از طریق گوناگون شنیداری، دیداری و نوشتاری به آموزش افراد مورد نظر پرداخت [۱۴]. در سازمان توانمند، کارکنان، نیروی محرکه اصلی به‌شمار می‌روند. این کارکنان هستند که با احساس هیجان مالکیت، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. در عین حال، رهبران نمی‌توانند پیروان را توانا کنند، مگر اینکه با آنها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آنها روحیه و دلگرمی بدهند و خود با آنها درستکار، وفادار و واقعیت‌گرا باشند. بنابراین، توانمندسازی مستلزم نوع متفاوتی از رفتار اخلاقی و اجتماعی و به‌کارگیری ابزارهای کار گروهی و مشارکتی و سهولت دسترسی به منابع اطلاعاتی و بهره‌برداری از روابط اخلاقی دوجانبه بین کارکنان و در یک کلمه، مدیریت براساس صداقت است [۱۵].

بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و مولفه احساس شایستگی کارکنان رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود داشت. به اعتقاد اسپرینتر، افرادی که دارای تحصیلات بالاتری هستند عموماً از چشم‌انداز شغلی بهتر، تحرک شغلی و فرصت استخدامی بیشتری برخوردارند و به همین دلیل دارای احساس شایستگی لازم برای انجام‌دادن وظایف محول‌شده هستند و می‌توانند بر پیامدهای این وظایف موثر واقع شوند و دارای وظایف معنی‌داری باشند [۱۶]. *باندورا* مطرح می‌کند که خودکارآمدی، توان سازنده‌ای است که بدان وسیله، مهارت‌های شناختی اجتماعی، عاطفی و رفتاری انسان برای تحقق اهداف مختلف، به گونه‌ای اثربخش ساماندهی می‌شود. یعنی باور انسان درباره توانایی‌های خود در انجام آنها بر چگونگی عملکرد خویش موثر است [۱۷].

بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و احساس موثر بودن کارکنان رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود داشت. افرادی که دارای حس موثر بودن هستند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند حفظ کنند [۱۸].

بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و احساس معنی‌دار بودن کارکنان، رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود داشت. از آنجایی که کار معنی‌دار با احساس اهمیت شخصی و خود ارزشمندی افراد همراه است، در اشتغال به آن هیجان و شوق بیشتری دارند. همچنین، افرادی که با احساس معنی‌دار بودن شغل توانمند شده‌اند نوآورتر، بر رده‌های بالاتر، تاثیرگذار و شخصاً کارآتر از کسانی هستند که از لحاظ معنی‌دار بودن شغل امتیازات پایین‌تری دارند [۱۷]. پژوهش‌ها درباره معنی‌داری کار بدین نتیجه رسیده

دوره‌های آموزشی براساس نیاز کارمندان طراحی و اجرا شود تا اثربخشی لازم را داشته باشد.

### نتیجه‌گیری

بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن کرمان رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود دارد.

### منابع

- 1- Taborda GT. Dimensional assessment of empowerment in organization [dissertation]. North Texas: North Texas University; 2003.
- 2- Kinla D. Empowering that human resources. Irannezhad P, Salimian A, translators. Tehran: Manager Publication; 2004. [Persian]
- 3- Spreitzer GM. An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. Am J Commu Psychol. 1995;23(5):601-29.
- 4- Mahjoor Simak R. Training, recommendation, principles and patterns of assessment. Shiraz: Sasan Publication; 1997. [Persian]
- 5- Navaii S. Training management [dissertation]. Tehran: Tehran University; 2002. [Persian]
- 6- Dolan S, Sholer EL, Rendal ES. Human resources and staff affairs management. Saebi MA, translator. Tehran: Governmental Management Training Center; 1989. [Persian]
- 7- Mehdi Poor F. Survey of effect and training place on employees empowering. Tehran: Aftab Publication; 2009. [Persian]
- 8- Ahmadi F. The survey of affecting training employees. Tehran: Azad University; 2008. [Persian]
- 9- Mohammadi D. Training programs on duty. Tehran: Nopardazan Publication; 2003. [Persian]
- 10- Unesco advisor's Group. The processor training program. Mashayekh F, translator. Tehran: School Publication; 2001. [Persian]
- 11- Samieh Poorgiri E. Assessment of employees empowering ways [dissertation]. Pakistan: Balochistan University; 2008. [Persian]
- 12- Hamrahi M. Recognizing damage of employees training period's quality in Fars according to CIPP model [dissertation]. Zahedan: Zahedan University; 2008. [Persian]
- 13- Rangriz H, Azimi N. Human resources in third thousands. Tehran: Commerce Publication; 2005. [Persian]
- 14- Motaheri Nezhad H. Discipline of employees training. Tadbir J. 2003;4:131. [Persian]
- 15- Gholami N. Employees empowering. Mahraf J. 2007;52:12-5. [Persian]
- 16- Abtahi SH, Abesi M. Employees empowering. Tehran: Research Institute and Management Training Publications; 2007. [Persian]
- 17- Abdollahi B. The role of self efficient in employees empowering. Tadbir J. 2006;17(168):35-40. [Persian]
- 18- Orei Yazdani H. Looking at empowering. Tehran: Commerce Studies; 2002. [Persian]
- 19- Ghasemi J. Empowering. Tadbir J. 2003;9(1):5-11. [Persian]

است که افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می‌کنند معنی‌دار است، بیشتر به آن متعهد و بیشتر به آن درگیر می‌شوند، نیروی زیادتری برای آن متمرکز می‌کنند و در پیگیری اهداف مطلوب پشتکار بیشتری از خود نشان می‌دهند [۱۶].

بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و احساس اعتماد کارکنان، رابطه معنی‌دار مستقیم وجود داشت. افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند. مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان اطمینان دارند، متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب و زیان نخواهند زد و اینکه با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهد شد. اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. این افراد اعتماد دارند که در نهایت هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد [۱۶]. بنابراین ایجاد جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه در سازمان، موجب ایجاد انگیزه در کارکنان برای اجرا و انجام وظایف شغلی و ایجاد حس تعلق و مسئولیت‌پذیری بیشتر در امور می‌شود. توانمندسازی باعث افزایش عزت نفس (احترام به خود) شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می‌کند [۱۹]. احترام قایل‌شدن به انسان و اندیشه‌های والای او، در واقع پاسخگویی به یکی از نیازهای اساسی اوست که نتیجه آن تقویت اعتماد به نفس و وجدان کاری در نیروهای فعال سازمان است. در واقع نیروی کار وقتی مورد احترام قرار گیرد و ایده‌ها و افعال او پاس داشته شود، بهتر می‌تواند به فعالیت بپردازد و قدرت خلاقیت در کارهای او به مراتب بیشتر خواهد شد.

بین چگونگی اجرای دوره‌های آموزش ضمن خدمت و احساس خود مختاری کارکنان رابطه معنی‌دار و مستقیم وجود داشت. افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. در حقیقت، داشتن حق انتخاب جزء اصلی خودسامانی به‌شمار می‌رود [۱۸].

بر این اساس، با توجه به نتایج به‌دست آمده از این پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان و مدیران منابع انسانی باید درکی جامع و فراگیر از مفاهیم توانمندسازی و ابعاد آن در سازمان داشته باشند. این مهم می‌تواند با برگزاری جلسات و سمینارهای آموزشی در این زمینه انجام شود. از سوی دیگر، در پایان هر دوره آموزشی، ارزیابی دقیقی از محتوی و کیفیت مطالب انجام شود تا با تشخیص نقاط قوت و ضعف در راستای بهبود دوره‌ها گام برداشته شود. همچنین

