

## بررسی مقایسه‌های تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاهمدت حضوری و غیر حضوری بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان

ناصر ناستی زایی<sup>۱\*</sup>، مهدیه هزاره مقدم<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت ۸۹/۴/۲۵ تاریخ پذیرش ۸۹/۸/۳

### چکیده

پیش زمینه و هدف: یکی از اقداماتی که سازمانها برای تجدید حیات و نوآفرینی در برابر تحولات محیطی و به منظور توانمندسازی کارکنان خود می‌اندیشند برنامه‌ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی کوتاهمدت حضوری و غیر حضوری میباشد. بنابراین مطالعه حاضر با هدف مقایسه تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاهمدت حضوری و غیر حضوری بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان انجام گرفت.

مواد و روش کار: تحقیق حاضر از نوع شبه آزمایشی بوده که تعداد ۶۰ نفر از مدیران و معاونان مقاطع مختلف تحصیلی شهرستان زابل، در دوره سه روزه رهبری آموزشی که در اسفندماه ۱۳۸۸ در آن شهرستان برگزار گردید، شرکت داشتند و به عنوان نمونه آماری در دو گروه کنترل (آموزش به شیوه غیر حضوری) و آزمون (آموزش به شیوه حضوری) مورد مطالعه قرار گرفتند. ابزار گردآوری داده‌ها در این مطالعه شامل فرم اطلاعات دموگرافیک و پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روان شناختی اسپرینگز (۱۹۹۶) بود که به بررسی ۵ بعد احساس معناداری، خودکار آمدی، تأیید، اعتماد و خودمختاری می‌پرداخت. پرسشنامه‌ها در دو مرحله، قبل و دو هفته بعد از آموزش تکمیل شدند. در ضمن برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون تی برای گروه‌های مستقل با کمک نرم‌افزار کامپیوتری SPSS14 استفاده شده است.

یافته‌ها: دوره آموزشی کوتاهمدت حضوری نسبت به دوره آموزشی کوتاهمدت غیر حضوری در توانمندسازی روانشناختی کارکنان مؤثرتر میباشد. بحث و نتیجه‌گیری: با وجود برتری آموزشهای کوتاهمدت حضوری نسبت به آموزشهای کوتاهمدت غیر حضوری بر توانمندی روانشناختی کارکنان، نمیتوان از این نکته غافل شد که شرط اصلی توانمندسازی کارکنان، آموزش میباشد و ناکارآمدی آموزشهای کوتاهمدت غیر حضوری نیازمند آسیب شناسی است. کلید واژه‌ها: توانمندسازی روان شناختی، آموزش های کوتاه مدت، دوره حضوری و غیر حضوری

فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هشتم، شماره چهارم، زمستان ۱۳۸۹، ص ۲۶۵-۲۵۴

آدرس مکاتبه: دانشگاه سیستان و بلوچستان تلفن: ۹۱۵۱۹۰۲۰۴۷ (+۹۸)

Email: n\_nastie1354@yahoo.com

### مقدمه

ضرورتی اجتناب ناپذیر پذیرفته‌اند. در این زمینه تنها راهی که به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا پیش روی مدیران قرار دارد، توانمندسازی کارکنان میباشد (۱).

ویژگی سازمانهای امروزی پویایی، پیچیدگی، ابهام، سنت‌گریزی و تأثیر دائمی از محیط است، در نتیجه تغییر را به عنوان

۱ دانشجوی دوره دکترای مدیریت آموزشی دانشگاه تهران و مربی دانشگاه سیستان و بلوچستان (نویسنده مسؤل)

۲ کارشناس دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی زاهدان



کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان میکنند که میتوانند کار را با شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی میکنند و معتقدند که میتوانند برای رویارویی با چالشهای تازه، بیاموزند و رشد بیابند (۸). بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی، مهمترین عنصر توانمندی است زیرا داشتن احساس شایستگی تعیین میکند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر (۹). افراد وقتی خود را دارای قابلیت سامان دادن به موقعیتهایی بدانند که در غیر آن صورت برای آنان تهدید کننده خواهند بود، درگیر فعالیت میشوند و با اطمینان رفتار میکنند.

خودمختاری (خود سامانی) به معنای تجربه احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیتهای مربوط به خود است (۱۰). هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن بکشند، خود داوطلبانه و آگاهانه در وظایف خویش درگیر میشوند و احساس میکنند در کار حق انتخاب دارند. خود سامانی (خودمختاری)، با احساس داشتن حق انتخاب درباره روشهای مورد استفاده برای انجام دادن وظیفه، مقدار تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی بسیار مستقیم دارد. افراد توانمند شده 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 خود سامانی به شمار می رود (۱۱).

احساس مؤثر بودن، عبارت است از اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد تواناییش برای ایجاد تغییر در جهت

آنچه که مدیران امروزی در پی آن هستند، یافتن راه حل مشکلات کاری با استفاده از منابع کمتر و صرف زمان کوتاهتر است و از طرف دیگر انتظارات کارکنان امروزی، احساس مالکیت، خودباوری و امکان توسعه میباشد که در این راستا توانمندسازی، کلیدی برای بهره برداری از تمامی ظرفیت منابع انسانی یک سازمان و پاسخگویی به نیازهای جدید کارکنان میباشد (۲). توانمندسازی کارکنان یکی از فن های مؤثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیتهای آنها در زمینه اهداف سازمانی است. در ادبیات توانمندسازی تعریف واحدی از آن وجود ندارد بلکه تعریف آن بستگی به موقعیت و افراد دارد و باید تحقیقات بیشتری انجام شود تا بتوان ماهیت آن را درک کرد. تا قبل از دهه ۱۹۹۰، توانمندسازی به معنای اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیمگیری به ردههای پایینتر سازمان (۳) و سهیم شدن کارکنان در اطلاعات، دانش، پاداش و قدرت (۴) تلقی میشد اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد، نظریه پردازان توانمندسازی را از منظر باورها و احساسات کارکنان مورد توجه قرار دادند (۵).

توماس و ولتهوس<sup>۱</sup> (۱۹۹۰) برای اولین بار بحث توانمندسازی روانشناختی<sup>۲</sup> کارکنان را مطرح کردند (۶) توانمندسازی روانشناختی فرایند افزایش انگیزش درونی شغل است که دارای ۵ حوزه شناختی: احساس خودکارآمدی<sup>۳</sup>، احساس خود مختاری<sup>۴</sup>، احساس تأثیر<sup>۵</sup>، احساس معرّی داری<sup>۶</sup> و احساس اعتماد<sup>۷</sup> میباشد. خود کارآمدی طی خود اثربخشی در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظایف شان با مهارت بالاست (۷). وقتی افراد توانمند میشوند، احساس خود کارآمدی میکنند یا اینکه احساس میکنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام دادن موفقیت آمیز یک

<sup>1</sup> Tomas & Volthouse

<sup>2</sup> Psychological Empowerment

<sup>3</sup> Competency

<sup>4</sup> Self-determination

<sup>5</sup> Impact

<sup>6</sup> Meaning

<sup>7</sup> Trust

یادگیری هستند. برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در مقایسه با افراد با اعتماد پایینتر، همکاری بیشتری در خطر پذیری در گروه‌ها نشان می‌دهند (۹). داشتن این احساس که رفتار دیگران استوار، ثابت و قابل اعتماد است، اینکه اطلاعات را میتوان با اطمینان تلقی کرد و به اینکه به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکلگیری و رشد احساس توانمندی در افراد هستند. احساس اعتماد به دیگران، به افراد توانایی میبخشد تا احساس امنیت کنند (۱۱).

بنابراین، میتوان پذیرفت که توانمندسازی به معنای کسب قدرت تفکر و اقدام آزادانه، توسعه احساس خود ارزشمندی، اعتقاد به توانایی ایجاد تغییرات مطلوب در خود، حق انتخاب و کنترل، قدرت چانه زنی، مسؤلیت پذیری، تسهیم اطلاعات و بالفعل نمودن همه پتانسیلهای کارکنان است. با وجودی که توانمندسازی کارکنان جزء اصلی اثربخشی مدیریت است اما همیشه موفقیت را تضمین نمیکند بلکه موفقیت توانمندسازی در گرو سازگاری با نیازها، اهداف، فرهنگ سازمان، ساختار و نگرش کارکنان است (۲). بنابراین ضروری است که سازمانها با شناخت درست عوامل مؤثر بر توانمندسازی و تعدیل شرایط در ارتقای اثربخشی آن تلاش کنند.

یکی از اقداماتی که سازمانها برای تجدید حیات و نو آفرینی در برابر تحولات محیطی و به منظور توانمندسازی کارکنان خود می‌اندیشند، برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی برنامههای آموزشی ضمن خدمت میباشد چرا که نیازهای شغلی و شرایط محیطی در سازمان پیوسته در معرض تغییرات مختلف قرار میگیرد و این آموزش میتواند به افراد کمک کند که چگونه خود را با این تغییرات تطبیق دهند (۱۳). محیط کار امروزی نیازمند انسانهایی است که بتوانند هوشمندانه و بدون راهنمایی، روش صحیح انجام دادن کار را بر گزینند و احساس کنند در بهترین ایدهها با مدیران خود سهیم هستند (۱۴).

مطلوب (۱۲). افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیتهای آنان را کنترل میکنند، بلکه بر این باورند که آن موانع را میتوان کنترل کرد. آنان بر خلاف احساس کنترل منفعل (که در آن خواستههای افراد با تقاضاهای محیط همسو میشود) ، احساس کنترل فعال (که به آنان اجازه میدهد تا محیط را با خواستههای خود همسو کنند) دارند. افرادی که دارای احساس مؤثر بودن هستند، میکوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط، تسلط خود را بر آنچه میبینند، حفظ کنند (۱۱).

احساس معنی‌داری به معنای با ارزش تلقی کردن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل است. افراد توانمند احساس معنادار بودن میکنند. آنان برای مقاصد، اهداف یا فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند، آرمانها و استانداردهای شان آنچه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده میشوند، فعالیت در نظام ارزشیشان مهم تلقی می‌شود و درباره آنچه تولید میکنند، دقت میکنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در آن فعالیت، از نیروی روحی یا روانی خود مایه میگذارند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردارند و در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه میکنند. بنابراین مهم بودن به نگرشی ارزشی معطوف است (۱۱).

احساس اعتماد به معنای علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران است. افراد توانمند مطمئن هستند که با آنان به شیوه منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد و باور دارند سرپرستان شان به آنان آسیب یا زیان نخواهند زد و با آنان، بی طرفانه و مطابق با عملکرد شان رفتار خواهد شد و در این مورد، شانس و حب و بغض دیگران بیتأثیر خواهد بود. افرادی که به دیگران اعتماد میکنند آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریب کاری و ظاهر بینی. همچنین آنان بیشتر پژوهش‌گرا، خود سامان، خودباوری و مشتاق به

در توانمندسازی نقش اساسی را بر عهده دارد و آنچه که باعث عدم اثربخشی این دوره‌های آموزشی شده است، عدم نیازسنجی، طراحی، اجرا و ارزشیابی درست بوده است. در واقع برای موفقیت آمیز بودن دوره‌های آموزشی رعایت چهار شرط ضروری است: به آموزش به عنوان فرآیندی مستمر نگریسته شود، آموزشها باید به شکل متمرکز و مشخص طراحی شوند به نحوی که کارکنان و مدیران دوره‌های مناسبی را در سطوح مناسب با نیازهایشان دریافت کنند، آموزش باید برای آینده برنامه‌ریزی شود و فنون و مهارت‌های جدیدی را در برگیرد و سر فصل‌ها و مواد آموزشی متناسب و سازگار با شرایط سازمان باشد (۲۵).

اهمیت و ضرورت تحقیق را میتوان از دو بعد توانمندسازی و آموزشهای کوتاهمدت مشخص کرد. با شکلگیری محیطهای متلاطم و افزایش رقابت در سطح جهانی، توانمندسازی دیگر یک انتخاب نیست بلکه یک ضرورت استراتژیک در سطح سازمانی برای واکنش مناسب به انتظارات و خواستههای مشتریان محسوب میشود. در واقع محیطهای رقابتی، سازمان را وادار می‌کنند تا در استراتژی‌های سنتی خود تجدید نظر کرده و توانمندسازی کارکنان را دنبال کنند. اسپورن و گیبلا (۱۹۹۷) بیان میکنند بهترین راهکار برای بهبود و اصلاح سازمان (کاهش دیوان‌سالاری)، تأکید بر تقاضای مشتری به جای تقاضای مدیریت، از طریق توانمندسازی کارکنان است (۲۶).

مهمترین رکن هر سازمانی یعنی نیروی انسانی، به عنوان ارزشمندترین و بزرگترین ثروت هر جامعه به عنوان عاملی مهم، مورد توجه دولتها بوده است (۲۷) زیرا در دنیای رقابتی امروز، نیروی انسانی در موفقیت جامعه به طور اعم و سازمان به طور اخص نقش اساسی را دارد که این امر از طریق توانمندسازی کارکنان میسر میشود. مطالعات نشان میدهد توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی، حس تعهد، مسؤلیت‌پذیری، بهره‌وری

که این از طریق دریافت آموزشهای مناسب میسر است. مک‌دونال<sup>۱</sup> آموزش را برای توانمندسازی کارکنان، به گونهای که بتوانند در محیط چالشی و دشوار فعالیت کنند، الزامی میدانند (۱۵). از آموزش ضمن خدمت نیز همانند توانمندسازی تعابیر مختلفی وجود دارد به طوری که در کشورهای مختلف و حتی در سازمان‌های مختلف با توجه به گستره آموزش ضمن خدمت کارکنان، تعریف و برداشتهای متفاوتی از این واژه ارائه میشود (۱۶) که بارزترین تعریف از جان اف می<sup>۲</sup> میباشد. وی در تعریف آموزش ضمن خدمت میگوید: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام دار و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارتها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمتشان کمک میکند (۱۶).

از انواع آموزش ضمن خدمت میتوان به آموزشهای کوتاهمدت اشاره کرد. آموزش‌های ضمن خدمت کوتاه مدت با هدف آماده‌سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف و مسؤلیتهای شغلی و در سه محور اساسی توسعه دانش، بهبود مهارتها و ایجاد یا تغییر نگرشها صورت میگیرند که مدت آن کمتر از یک سال آموزش و ارائه آن به دو شیوه حضوری (الزامی بودن حضور یاد دهنده و یاد گیرنده در مکان و زمان خاص) و غیرحضوری (دریافت منابع آموزشی، مطالعه فردی و سپس شرکت در آزمون پایانی) طبق قوانین و مقررات خاص این دورهها میباشد.

مطالعات در زمینه اثربخشی دوره‌های آموزشی را میتوان به سه دسته تقسیم بندی نمود: گروهی که آموزشها را اثر بخش یافته‌اند (۱۹-۱۷)، گروهی که آنها را غیر اثر بخش یافته‌اند (۲۰، ۲۱) و گروهی که معتقدند بین آموزشهای حضوری و غیرحضوری از نظر اثربخشی تفاوت معنی‌داری وجود ندارد (۲۲-۲۴). در رابطه با نتایج مطالعاتی که غیر اثر بخش بودن آموزشها را تأیید میکنند باید این نکته را متذکر شد که آموزش

<sup>1</sup> McDonnell

<sup>2</sup> May

- و کیفیت ارائه خدمات تأثیر مثبت دارد (۲۸).
۴. ثلثی دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی مدیران توانمند با ایجاد جو مشارکتی و حس توانمندی در کارکنان به آنها کمک میکنند تا وظایف خود را مهم و با ارزش تلقی نموده، همچنین با اعتماد و احترام متقابل، آن ها را در دستیابی به اهداف سازمانی هدایت میکنند (۲۹).
۵. ثلثی دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی اکنون مدیران به خوبی میدانند که «آموزش در حقیقت خود مدیریت است» زیرا بدون آموزش، پایههای مدیریتی سازمان به خطر میافتد و کارمندی که نتوانند خود را با تغییرات کنونی در جامعه و اهداف جدید در سازمان تطبیق دهند، زمینه عقب ماندگی سازمان را فراهم میآورند (۳۰).

### مواد و روش ها

- تحقیق حاضر از نوع شبه آزمایشی است. به طرحهای آزمایشی که در آنها نتوان از انتساب تصادفی استفاده کرد، طرح های شبه آزمایشی گفته میشود (۳۱).
- جامعه آماری این تحقیق تمام ی مد یان و معاونین مقاطع مختلف تحصیلی شهرستان زابل بودند که در دوره سه روزه رهبری آموزشی (کد ۹۱۴۰۰۴۷۹۹) که از طرف سازمان آموزش و پرورش استان سرپستان و بلوچستان در اسفندماه ۱۳۸۸ در آن شهرستان برگزار گردید شرکت داشتند. کلّه فراگیران (۶۰ نفر) به عنوان نمونه آماری در دو گروه کنترل و آزمون مورد مطالعه قرار گرفتند. در ضمن گروه بندی فراگیران در دورههای حضوری و غی حضوری توسط سازمان مربوطه انجام گردید و محقق هیچگونه نقشی در این زمینه نداشته است. گروه آزمون به صورت حضوری در کلاسهای رهبری آموزشی به مدت سه روز (صبح و عصر) شرکت داشتند و گروه کنترل پس از دریافت منبع آموزشی خود به مطالعه و آموزش خویش می پرداختند. ابزار گردآوری دادهها در این مطالعه شامل فرم اطلاعات دموگرافیک و پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روان شناختی اسپرینگز (۱۹۹۶) بود که به بررسی پنج بعد احساس معنی داری، خودکار آمدی، تأشی، اعتماد و خودمختاری می پرداخت. پرسشنامه توانمندی حاوی ۱۵ گوی بود
- از طرف دیگر، سازمانها سالیانه هزینه قابل توجهی را در زمینه آموزش های کوتاه مدت (حضوری و غیرحضوری) با هدف توانمندسازی کارکنان متقبل میشوند، بنابراین ارزیابی عملکرد این دورهها برای برنامه ریزی و اجرای بهتر الزامی میشود. با توجه به این نکته که اکثر مطالعات به ارزیابی عملکرد آموزشهای حضوری پرداخته و کمتر آموزشهای غیرحضوری را مد نظر قرار دادهاند، مطالعه حاضر با هدف مقایسه تاثیر دوره های آموزشی کوتاه مدت حضوری و غیر حضوری بر توانمندسازی کارکنان انجام گرفت که به دنبال پاسخگویی به فرضیات ذیل است:
۱. ثلثی دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی غی حضوری بر توانمندی روانشناختی کارکنان بیشتر است (فرضه اصلی).
  ۲. ثلثی دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی غی حضوری بر احساس خودکار آمدی کارکنان بیشتر است.
  ۳. ثلثی دوره آموزشی حضوری نسبت به دوره آموزشی غی حضوری بر احساس خودمختاری کارکنان بیشتر است.

نرمافزار کامپیوتری SPSS (ورژن ۱۴) استفاده شده است.

که بر اساس مقیاس ۵ درجه لیکرت تنظیم شده بود که شش‌ه  
نمره‌گذاری آن به شرح ذیل بود: (کاملاً موافقم = ۵، موافقم = ۴،  
تاحدودی = ۳، مخالفم = ۲ و کاملاً مخالفم = ۱).

### یافته‌ها

در مطالعه حاضر تعداد ۶۰ آزمودنی مورد مطالعه قرار گرفتند  
که ۵۵/۱۷ درصد مرد، ۹۳/۸ درصد متأهل، ۴۱/۶۶ درصد دارای گروه  
سری ۴۱-۳۵، ۷۶/۶۶ درصد دارای سنوات خدمت بالای ۱۵ سال،  
۷۱/۶ درصد دارای تحصیلات کارشناسی و ۶۸/۳۳ درصد مدی و  
۴۳/۳۳ درصد مشغول به فعالیت در دعوستان بودند.

اعتبار علیی پرسشنامه فوق توسط عبد الهی (۱۳۸۴) مورد  
مطالعه قرار گرفته است و برای تعیین پایایی پرسشنامه از ضریب  
آلفا کرونباخ استفاده شد که ضریب به دست آمده ۰/۷۱۳ بود.  
پرسشنامه‌ها در دو مرحله، قبل و دو هفته بعد از آموزش، توسط  
کلچ نمونه‌ها در دو گروه تکمیلی شدند. در ضمن برای تجزیه و  
تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون T برای گروه‌های مستقل با  
کمک

جدول شماره (۱): وضعیت دموگرافیکی آزمودنی‌ها

مشخصات	وضعیت	تعداد	درصد
جنسیت	زن	۲۶	۴۴/۸۳
	مرد	۳۴	۵۵/۱۷
تأهل	متأهل	۵۷	۹۳/۸
	مجرد	۳	۶/۲
گروه سنی (به سال)	۲۲-۲۷	۲	۶/۹
	۲۸-۳۴	۱۲	۲۷/۵۹
	۳۵-۴۱	۲۵	۴۱/۶۶
	بالای ۴۲	۲۱	۳۵
سنوات خدمت (به سال)	زی ۵	۲	۳/۳۳
	۵-۱۰	۵	۸/۳۳
	۱۱-۱۵	۷	۱۱/۶۶
تحصیلات	بالای ۱۵	۴۶	۷۶/۶۶
	کار داری	۱۶	۲۶/۶۶
	کارشناسی	۴۳	۷۱/۶
پست	کارشناسی ارشد	۱	۱/۶۶
	مدی‌یت	۴۱	۶۸/۳۳
موسسه آموزشی	معاونت	۱۹	۳۱/۶۶
	ابتدایی	۱۴	۲۳/۳۳
	راهنمایی	۲۰	۳۳/۳۳
دوره آموزشی	دعوستان	۲۶	۴۳/۳۳
	حضور	۳۰	۵۰
	غی‌حضور	۳۰	۵۰

برای پاسخگویی به فرضیات پژوهش از آزمون T برای گروه‌ها ی

مستقل استفاده شد که یافته‌های مربوط به آن در جدول شماره ۲ گزارش شده است.

جدول شماره (۲): مقایسه توانمندی روانشناختی (و ابعاد آن) فراگیران قبل و بعد از آموزش

P-value	T	درجه آزادی	خطای معیار	میانگین	آزمودنی	زمان	بعد
۰/۴۵۷	-۰/۷۴۹	۵۸	۱/۸۷	۱۲/۱۳	کنترل	قبل از آموزش	احساس خودکارآمدی
			۱/۵۶	۱۱/۸	آزمون		
۰/۰۰۴	۲/۹۷۷	۵۸	۲/۲۱	۱۱/۳۳	کنترل	بعد از آموزش	
			۱/۶۴	۱۲/۸۳	آزمون		
۰/۳۱۱	۱/۰۲۳	۵۸	۱/۷۷	۱۱/۶	کنترل	قبل از آموزش	احساس خودمختاری
			۱/۴۹	۱۲/۰۳	آزمون		
۰/۰۱۶	۲/۴۷۳	۵۸	۲/۴۹	۱۰/۹۶	کنترل	بعد از آموزش	
			۲/۳	۱۲/۵	آزمون		
۰/۱۵۱	-۱/۴۵۵	۵۸	۱/۶۱	۱۲/۲۳	کنترل	قبل از آموزش	احساس تاشی گذاری
			۱/۳۹	۱۱/۶۶	آزمون		
۰/۰۰۷	۲/۸۱۴	۵۸	۲/۳۶	۱۲/۰۶	کنترل	بعد از آموزش	
			۱/۲۲	۱۳/۴۳	آزمون		
۰/۱۲۳	-۱/۵۶۳	۵۸	۱/۳۵	۱۳/۸۶	کنترل	قبل از آموزش	احساس معری داری
			۱/۷۵	۱۳/۲۳	آزمون		
۰/۰۰۴	۲/۹۶۹	۵۸	۲/۱۸	۱۲/۷	کنترل	بعد از آموزش	
			۰/۹۹	۱۴/۰۳	آزمون		
۰/۰۸۲	۱/۷۶۸	۵۸	۲/۰۳	۱۱/۷	کنترل	قبل از آموزش	احساس اعتماد
			۱/۹	۱۲/۶	آزمون		
۰/۰۰۱	-۳/۵۳۵	۵۸	۲/۴۵	۱۱/۵۶	کنترل	بعد از آموزش	
			۰/۹۴۴	۱۳/۲۶	آزمون		
۰/۸۹۵	۰/۱۳۲	۵۸	۵/۸۳	۶۱/۵۳	کنترل	قبل از آموزش	توانمندی
			۵/۸۸	۶۱/۳۳	آزمون		
۰/۰۰۱	-۳/۵۱۸	۵۸	۱۰/۱۵	۵۸/۶۶	کنترل	بعد از آموزش	
			۵/۴۳	۶۶/۰۶	آزمون		

همه موارد معری دار نبود، به این معری که لئثیر آموزشهای ضمن

خدمت حضوری بر جنسیت و پست اجرایی فراگیران یکسان است.

### بحث و نتیجه گیری

در محیط پر تلاطم امروزی از کارکنان انتظار میرود که دست

به ابتکار بزنند و مسئولیت اداره محل کارشان را بپذیرند. کارکنان

کنونی نیازمند آن هستند که توانمند باشند تا نقش خود را برآورده

با توجه به محرز شدن نقش آموزشهای ضمن خدمت

حضوری بر توانمندی روانشناختی کارکنان، یافته‌های گروه آزمون

با توجه به متغیرهای جنسیت و پست اجرایی با استفاده از آزمون

T برای گروههای مستقل مورد تحلیل قرار گرفتند که نتایج در

سازند و آن را به طور کامل اجرا کنند. خلاصه آنکه تغییرات وسیع در دنیای متلاطم امروز، انعطاف پذیری سازمانها را برای تأمین بقای شان امری ضروری ساخته است و توانمندسازی و دادن آزادی عمل به کارکنان یکی از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و تأمین بقا در سازمانهای امروزی است (۳۲). و یکی از طرق توانمندسازی کارکنان، ارائه آموزشهای کوتاه مدت حضوری و غیرحضوری میباشد. از آنجا که تمام سازمانها از جمله سازمان آموزش و پرورش سالیانه هزینه قابل توجهی را در زمینه آموزشهای کوتاه مدت (حضوری و غیرحضوری) با هدف توانمندسازی کارکنان متقبل میشوند، بنابراین تحقیق حاضر با هدف ارزیابی عملکرد این دورهها برای برنامه‌ریزی و اجرای بهتر انجام گرفت. در این مطالعه تعداد ۶۰ نفر از مدیران و معاونین مقاطع مختلف تحصیلی شهرستان زابل به دو شیوه حضوری (۳۰ نفر) و غیرحضوری (۳۰ نفر) که در دوره سه روزه رهبری آموزشی (کد ۹۱۴۰۰۴۷۹۹) که از طرف سازمان آموزش و پرورش استان در اسفندماه ۱۳۸۸ برگزار گردید مورد مطالعه قرار گرفتند که دادههای تحقیق با استفاده از آزمون T برای گروه های مستقل مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند که نتایج آن به شرح ذیل میباشد:

یافته اصلی این مطالعه نشان میدهد که دوره آموزشی کوتاه مدت حضوری نسبت به دوره آموزشی کوتاه مدت غیرحضوری در توانمندسازی روانشناختی و ابعاد پنجگانه آن مؤثرتر میباشد (که این موضوع فرضیه اصلی تحقیق را تأیید میکند) اما نمیتوان از این نکته غافل شد که شرط اصلی توانمندسازی کارکنان، آموزش (چه به شیوه حضوری یا چه به شیوه غیرحضوری) میباشد. البته آموزش هایی می توانند به افزایش کارایی دامن بزنند که هدف دار، پیوسته و پر محتوا باشند و کارشناسان، استادان و مربیان مجرب در امور آموزشی، آن ها را برنامه‌ریزی اجرا کنند. و این آموزشها میتوانند منابع انسانی یک سازمان را

همگام با پیشرفتهای علم و فناوری به پیش برند و در ارتقای کیفیت و کمیت کارهای آنان مؤثر باشند (۳۳). اگر قصد داریم واقعاً کارکنان را توانمند کنیم، نتیجه آموزش باید کسب مهارت‌های مورد نیاز شغل باشد و رسیدن به این هدف مستلزم تلاش و کوشش در قبل، در جریان و بعد از آموزش است. اگر قرار است افراد، توانمند و صاحب اختیار شوند، باید با اطلاع قبلی از اهداف شرکت در کلاس و آنچه قرار است یاد بگیرند، در کلاسها حاضر شوند. مسئولیت آموزش، یاد دادن و تغییر است. اگر آموزش مختوم به فراگیری و تحول نباشد هرگز توانمندسازی اتفاق نخواهد افتاد (۳۴).

این نتیجه مهم (عدم تأثیر دورههای آموزشی غیرحضوری در توانمندسازی کارکنان) ممکن است به دلایل متعددی در بسیاری از سازمانهای دیگر رخ دهد. اولاً مسؤولان برگزاری دورههای آموزشی غیرحضوری با هدف کاهش هزینههای سازمانی اقدام به برگزاری این دورهها میکنند و در نتیجه سرمایه گذاری مناسب را در این زمینه اعمال نمیکند در حالی که باید پذیرفت که هزینههای آموزشی را نباید جزء هزینههای مصرفی سازمان به حساب آورد، بلکه این هزینهها را باید با دید هزینههای سرمایه‌گذاری برای آینده نگریست، زیرا نتایج آن در درازمدت مشخص میگردد (۳۵). ثانیاً فراگیران دورههای آموزشی غیرحضوری، در مدت زمان دوره آموزشی بر خلاف فراگیران دورههای آموزشی حضوری در محیط کاری خود حضور دارند و به علت مشغله فکری محیط کاری توانایی تمرکز مناسب بر مطالب و محتوای آموزشی را ندارند. ثالثاً مهمترین دلیل این میتواند باشد که فراگیران دورههای آموزشی غیرحضوری منابع آموزشی را به دقت مطالعه نکرده و فقط برای کسب حداقل نمره قبولی و اخذ مدرک در این دوره ها شرکت میکنند که این خود انگیزه آنان را پایین میآورد. از آنجا هدف این مطالعه آسیب شناسی دورههای ضمن خدمت نبوده، ضرورت آسیب شناسی این دورهها خصوصاً

دوره های غیرحضورى محرز میگردد. نتایج کلی این تحقیق با نتایج کلی نکوچ، مقدم و میر رضایی، خطیبی، نادری و همکاران، لپین<sup>۱</sup> و همکاران (۳۵)، لامپرز<sup>۲</sup> (۳۶) و لسچینگر و فاینگان<sup>۳</sup> (۳۷) همخوانی دارد. همه‌ی این پژوهشگران در بررسیهای خود بدین نتیجه دست یافتند که آموزشهای ضمن خدمت (حضورى) نقش مؤثری را در توانمندسازی کارکنان داشته است. با این وجود بر خلاف یافتههای تحقیق، زارعى متین و همکاران و سلمانی دستجرد در مطالعه خود نتیجه می‌گیرند که دوره‌های آموزشى ضمن خدمت در توانمندسازی کارکنان تاثیرى ندارد. از آنجا هدف این مطالعه آسیب شناسی دوره‌های آموزشى نبوده، ضرورت آسیبشناسی این دوره‌ها خصوصاً دوره‌های غیرحضورى محرز می‌گردد.

### پیشنهادهات

برای مؤثرتر بودن دوره‌های ضمن خدمت بر احساس خود کارآمدی کارکنان پیشنهاد میشود این دوره‌ها با ارائه آموزشهای تخصصی، دانش، مهارت و توانایی انجام کار را در فراگیران بهبود ببخشند زیرا هنگامی که افراد دارای تبحر و قابلیت انجام کار باشد، مانع عمده‌های در برابر موفقیت خویش ندیده و تلاش بیشتری برای انجام کار انجام داده و در نتیجه احساس توانمندی میکنند. برای مؤثرتر بودن دوره‌های ضمن خدمت بر احساس خودمختاری کارکنان پیشنهاد می‌شود که این آموزشها مبنایی برای شایسته‌سالاری کارکنان باشند به طوری که افراد شایسته به جای این که تصور کنند که فعالیتهای شان از قبل تعیین شده است و از بیرون کنترل میشوند، احساس کنند دارای حق انتخاب، آزادی عمل و استقلال فردی در محیط کار بوده و بر آنچه برای آنان اتفاق میافتد تسلط و کنترل لازم را دارند.

برای م مؤثرتر بودن دوره‌های ضمن خدمت بر احساس تأثیرگذاری کارکنان پیشنهاد میشود که علاوه بر این که این دوره‌ها بیشتر حالت عملی به خود بگیرند ، محتوای آموزشى متناسب با اصول یادگیری بزرگسالان و روحیات و جایگاه شغلی آنان نیز تنظیم شود تا بتوانند توانایی نفوذ در پیامدهای استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در کار را کسب کنند.

برای م مؤثرتر بودن دوره‌های ضمن خدمت بر احساس معرّی‌داری کارکنان پیشنهاد میشود مسؤولان سازمان به کارکنان خود تفهیم کنند که هدف از ارائه این آموزشها صرفاً تلاش جهت بهبود عملکرد سازمانی و کسب سود سازمانی نیست بلکه در درجه اول این آموزشها برای بهبود دانش، مهارت و نگرشهای کارکنان آن سازمان بوده و سازمان برای بهبود و توسعه منابع انسانی خود از هیچگونه تلاشی فروگذار نخواهد کرد . برای م مؤثرتر بودن دوره‌های ضمن خدمت بر احساس اعتماد کارکنان پیشنهاد میشود که این دوره‌ها در بهبود مهارت های روابط انسانی و ایجاد فرهنگ کار گروهی و تفکر جمعی تلاش کنند تا کارکنان علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران را تجربه کنند.

برای م مؤثرتر بودن دوره‌های ضمن خدمت بر توانمندی کارکنان پیشنهاد میشود که این دوره‌ها صرفاً محلی برای کسب مدرک نباشند و بتوانند رسالت واقعی خود را، که همان بهبود نظام دار و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارتها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمت شان کمک می‌کند، تحقق بخشند.

در ضمن به پژوهشگران دیگر پیشنهاد میگردد که:

۱. به مطالعه تطبیقی اثربخشی دوره‌های آموزشى غیرحضورى و حضورى در سایر سازمان ها پرداخته شود

<sup>1</sup> Lippin

<sup>2</sup> Lampers

<sup>3</sup> Laschinger & Finegan

استان سیستان و بلوچستان تحت عنوان «بررسی مقایسه‌ای تأثیر دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت حضوری و غیرحضوری بر توانمندسازی کارکنان» بوده است. در پایان بر خود لازم می‌بینیم که از تمام کسانی که در اجرای هرچه بهتر این مطالعه با ما همکاری داشتند خصوصاً آقایان خاشی معاونت محترم پژوهش، برنامه ریزی و منابع انسانی و شهرکی ریاست محترم گروه ارتقاء و آموزش نیروی انسانی سازمان آموزش و پرورش استان سیستان و بلوچستان تشکر و قدردانی نماییم.

۲. هرچند در این تحقیق صرفاً از ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده شد بهتر است در کنار آن از سایر ابزارها از قبیل مصاحبه، بررسی عملکرد شغلی و... استفاده شود

۳. بهتر است در کنار فراگیران، دیدگاه سرپرستان مستقیم و همکاران آنان در زمینه اثربخشی دوره‌های آموزشی کوتاه مدت نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

### تقدیر و تشکر

مقاله حاضر نتیجه طرح پژوهشی سازمان آموزش و پرورش

### References

- Zeyayi MS, Nargesiyani A, Ibagi Esfahani S. Spiritual leadership role in Tehran University staff empowerment. *Public Manage* 2008; 1(1):67-86.
- Rahnavard F, Hoseyni N. Factors affecting women's empowerment. *Women's Research* 2008; 6(1):105-18.(Persian)
- Foy N. Empowering people at work. Cambridge: Gower Publishing; 1997.
- Bowen DE, Lawler EL. Empowering service employees. *Acad Manage Rev* 1995; 19(3): 21-31.
- Abdollahi B. Staff's psychological empowerment: dimensions and validation based on structural equation models. *Res Plan Higher Educ* 2005; 11(1, 2):37-64. (Persian)
- Thomas KW, Velthouse BA. Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Acad Manage Rev* 1990; 15(4): 666-81.
- Sigler TH, Pearson CM. Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *J Qual Manage* 2000; 5(1):27-52.
- Conger JA, Kanungo RN. The empowerment process: integrating theory and practice. *Acad Manage Rev* 1988; 13(3):471-82.
- Abtahi SH, Abasi S. Staff's empowerment. 2nd Ed. Tehran: Institute of Management Research and Education; 2007. P. 84-93. (Persian)
- Deci EL, Connell JP, Ryan RM. Self-determination in a work organization. *J Appl Psychol* 1989; 74 (4): 580-90.
- Urayi Yazdani, H. Attitude of empowerment. 1st Ed. Tehran: Business Studies; 2002. P. 26-33. (Persian)
- Greenberger DB, Strasser S, Cummings L, Dunham RB. The impact of personal control on performance and satisfaction. *Organ Behav Hum Dec* 1989; 43(1):29-51.
- Atashpur SH, Agayi A, Kazemi A. Behavioral components of the organization, management and staff. Esfahan: Rana; 2005. P.10. (Persian)
- Coleman JH. Why employee empowerment is not just a Fad. *Leader Organ Dev J* 1996; 17(4):13-25.
- Monavariyan, A. Quality education to improve academic quality. *Admin Reform* 2004; 7(47):91-118.

16. Fathi Vajargah K. Planning in-service education staff. 1st Ed. Tehran: Samt; 2005. P.4-6. (Persian)
17. Nekuyi Mogadam M, Mirrezayi N. Effect in-service training on employee productivity in Staff Kerman University of Medical Sciences. Health Information Management 2005; 2(1):40-6. (Persian)
18. Khatibi A. The study system training employees and its effect on increasing the efficiency of Medical Sciences and Health Care (Dissertation). Zanjan: Zanjan University of Medical Sciences; 2002.
19. Naderiyan N, Jamshidiyan A, Salimi G. Staff empowerment by in-service education. Res Lett Hum Soc Sci 2007; 7(27):113-32. (Persian)
20. Zareyi Matin HM, Mohamadi Elyasi G, Sanati Z. Investigate the relationship between in-service education and staff empowerment. Manage Culture 2007; 5(16):87-116. (Persian)
21. Salmani Dastjerd A, Hematinejad M, Rahmaniniya F. The relationship between in-service education and effectiveness of physical education teachers. Harkat 2008; 9(37):193-204.
22. Maverdi Jagarg M. The study of efficacy of communication skills training on marital satisfaction, communication skills and beliefs about the blind men and their wives. (Research Plan). Tehran: Tehran University; 2009. (Persian)
23. Saba MS, Bazmamun H, Razavi Z. Comparison of two methods of training presence and non-presence breastfeeding rates pregnant mothers. J Hamadan Univ Med Sci 2005; 12(3):42-7. (Persian)
24. Barazpardenjani Sh, Mohamadi A, Borumand B. Comparison of two methods of training presence and non-presence self-care on quality of life and physical problems of patients treated with maintenance hemodialysis. Rahavarde Danesh J 2006; 9(1):7-22.
25. Vermeulen W, Crous MJ. Training and education for TQM in the commercial banking industry of South Africa. Managing Service Quality 2000; 10(1):61-7.
26. Shelton ST. Employee, supervisors and empowerment in the public sector: the role of employee trust (Dissertation). North Carolina State University; 2002.
27. Fartash A. Training needs assessment of manager's business in East Azarbaijan province with three managerial skills (technical, human and conceptual) (Dissertation). Tehran: Shahid Beheshti University; 2003. (Persian)
28. Zaimipur Kermanshahi M, Vanaki Z, Hajizade A. Effect of nurse manager's management skills retraining on empowerment of nursing staff. J Zanjan Univ Med Sci 2005; 13(50):14-21. (Persian)
29. Morrison R. The relation between leadership style and empowerment on job satisfaction of nurses. Nurs Admin 1997; 27 (5): 27-34.
30. Mansuri A, Pashutanizade M. In-service training for librarians in the modern age. Ketab J 2007; 18(2):13-24. (Persian)
31. Sarmad Z, Bazargan A, Hejazi A. Research methods in behavioral sciences. 14th Ed. Tehran: Agah; 2007. P. 116. (Persian)
32. Gudarzi A, Gominiyan V. Principles, basic theories of organizational culture and climate. 1st Ed. Esfahan: Jahade Daneshgahi; 2002. P.100. (Persian)
33. Abtahi SH. Human resource management. 6th Ed. Tehran: Institute of Management Research and Education; 2009. P. 120-1. (Persian)
34. Belanchard K, Randolph A, Carlos J. Three keys for empowerment. Tehran: Afra; 2000. P.79. (Persian)
35. Lippin TM, Eckman A, Calkin KR, McQuiston TM. Empowerment-based health and safety training: Evidence of workplace change from four

- industrial sectors. Am J Ind Med 2000; 8(6): 697-706.
36. Lampers B. Ten Strategies for staff empowerment. Principal Leadership 2004; 4(6):32-7.
37. Laschinger HK, Finegan J. Using empowerment to build trust and respect in the workplace: a strategy for addressing the nursing shortage. Nurs Econ 2005; 23(1):6-13.