

روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی

Multiple Relations of Job Training, Empowerment and Organizational
Commitment

دریافت مقاله: ۱۳۹۳/۷/۱۴؛ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۴/۸/۱؛ پذیرش مقاله: ۱۳۹۴/۸/۱۵

S. Moradi (Ph.D) & S. Talepasand (Ph.D)

سعید مرادی^۱ و سیاوش طالع پسند^۲**Abstract: Aim:** This study aimed to the test of multiple relations of job training, empowerment and organizational commitment**Method:** The recent study is correlation. The statistical society of this study includes the entire staff of the Islamic Azad University, Eslamshahr Branch (including 315) of which 200 people (85 women and 115 men) were chosen by stratified categorical random sampling method. All of them completed questionnaires of education during serving, empowerment and organizational commitment. We analyzed data by canon correlation model.**Findings:** Findings showed that the high level of skill and knowledge is accompanied with the high level of independency and being effective and the Canon Relationship intensity is 0.67. And also the high level of skill and knowledge is accompanied with the high level of the continuous commitment or responsibility and Canon Relationship intensity is 0.815. Additionally, findings have shown that the high level of continuous and normative commitment has been with the high level of independency and being effective and the Canon Relationship intensity is 0.632.**Conclusion:** promoting the level of staff's knowledge and skill as an important factor in order to empowerment and increase their organizational commitment should be considered by academic centers' managers. We also discussed theoretical and practical implications of the mentioned findings.**Key words:** Job training, organizational commitment, empowerment.**چکیده:** هدف: هدف این مطالعه، آزمون روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان بود.**روش:** مطالعه حاضر از نوع همبستگی است. جامعه آماری این مطالعه شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر (۳۱۵ نفر) بود که ۲۰۰ نفر از این تعداد (۸۵ نفر کارکنان زن و ۱۱۵ نفر کارکنان مرد) با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. همه آن‌ها پرسشنامه‌های آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی را تکمیل کردند. داده‌ها با مدل همبستگی کانی تحلیل شدند.**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که سطح بالای مهارت و دانش با سطح بالای احساس استقلال و مؤثر بودن همراه است و شدت رابطه کانی ۰/۶۷ است. همچنین، سطح بالای دانش و مهارت با سطح بالای تعهد مستمر همراه است و شدت رابطه کانی ۰/۸۱۵ است. افزون بر آن، یافته‌ها نشان می‌دهد که سطح بالای تعهد مستمر و هنجاری با سطح بالای احساس استقلال و مؤثر بودن همراه است و شدت رابطه کانی ۰/۶۳۲ است.**نتیجه‌گیری:** ارتقای سطح دانش و مهارت کارکنان به‌عنوان یک عامل مهم در توانمندسازی و افزایش تعهد سازمانی کارکنان باید مد نظر مدیران مراکز دانشگاهی قرار گیرد. تلویحات نظری و کاربردی یافته‌ها مورد بحث قرار گرفت.**کلید واژه‌ها:** آموزش ضمن خدمت، تعهد سازمانی، توانمندسازی.

۱- نویسنده مسئول: عضو هیات علمی دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر.

s.moradi@iaau.ac.ir

۲- دانشیار دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه سمنان.

مقدمه

با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و با ورود سازمان‌ها به اقتصاد دانش‌محور، امروزه نیروی انسانی به‌عنوان حیاتی‌ترین عنصر استراتژیک و اساسی‌ترین راه برای افزایش اثربخشی و کارایی سازمان محسوب می‌شود. افزایش اثربخشی و کارایی نیروی انسانی در بند آموزش، توسعه دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب برای کارکردن موفقیت‌آمیز کارکنان می‌باشد. بنابراین، برنامه‌ریزی دقیق آموزش و رعایت فرآیندهای آموزشی در سازمان به شیوه‌ی علمی امری حیاتی است (حسین‌زاده و برزگر، ۱۳۸۷). برای مثال یافته‌های حاصل از بررسی ۱۶۰۰ سازمان جهانی در دهه گذشته نشان می‌دهد که مهم‌ترین عامل رشد و توسعه‌ی این سازمان‌ها و شرکت‌ها توجه به مقوله آموزش ضمن خدمت نیروی انسانی بوده است (محمدی، ۲۰۰۳).

آموزش ضمن خدمت عبارت است از کسب مهارت، دانش^۱ و نگرش‌هایی که افراد را برای نیل به اهداف معین فردی و سازمانی خود در حال و آینده توانا می‌سازد (بامبروگ، ۲۰۰۰؛ به نقل از معصومی، ۱۳۸۰). دانش ساختاری است برای تولید و ساماندهی یافته‌ها درباره‌ی جهان طبیعت، در قالب توضیحات و پیش‌بینی‌های آزمایش‌شدنی (پوپر^۲، ۲۰۰۲). مهارت درجه‌ای از کیفیت انجام کار می‌باشد که معمولاً با موفقیت همراه است (سازمان جهانی استاندارد، ۲۰۰۰). نگرش عبارت است از یک حالت عاطفی مثبت یا منفی نسبت به یک موضوع (سیف، ۱۳۹۱). به زعم فتحی و اجارگاه (۱۳۸۶) بهبود سیستماتیک و مستمر مستخدمین از نظر دانش، مهارت و رفتارهایی که به رفاه آن‌ها در سازمان محل خدمت‌شان کمک می‌کند، از این رو تصور می‌رود که هدف از آموزش ضمن خدمت ایجاد توانایی بیشتر تولید و افزایش کارایی در شغل فعلی و کسب شرایط بهتر، برای احراز مقامات بالاتر می‌باشد. مطالعه جیمز در بررسی دانشگاه هاروارد نشان‌دهنده این است که توانایی‌های کاری، دانش و مهارت کارکنان در استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت است که اگر متناسب با وظایف کاری فرد برنامه‌ریزی شود، سبب افزایش توانمندی و تعهد وی به سازمان مطبوع خویش خواهد شد (سامیه^۳، ۲۰۰۸). بنابراین سازمان‌ها و نظام‌های آموزشی می‌بایست با فراهم کردن انواع آموزش‌های ضمن خدمت بستری مناسب برای توانمندسازی^۴ کارکنان و همچنین ایجاد و تقویت تعهد سازمانی^۵ کارکنان مطبوع خویش را فراهم نمایند. این امر به نوبه خود می‌تواند عملکرد مطلوب سازمان‌ها و نظام‌های آموزشی در جهت تسهیل به کارگیری نقش خود متناسب با شرایط و اقتضانات محیطی و بهبود کیفیت

1. Knowledge
3. Popper
5. Empowerment

2. Attitude
4. Samieh
6. Organization Commitment

روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی ۳۳

عملکرد کارکنان را به همراه داشته باشد (لپین^۱، ۲۰۰۱؛ بلانچارد، کارلوس و رندلوف^۲، ۲۰۰۳؛ باگلر و سمچ^۳، ۲۰۰۴؛ جینگ، سان و لاو^۴، ۲۰۱۱؛ فرناندز و مودگزی^۵، ۲۰۱۱).

توانمندسازی فرآیندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و نگرش می‌توانند عملکردشان را بهبود بخشند (وکیو^۶، ۲۰۰۰؛ ساواجی^۷، ۲۰۰۱). توانمندسازی فرآیندی است که در آن از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود (اسکارپلو^۸، ۲۰۰۶). به زعم اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی به‌عنوان تعبیری شناختی دربرگیرنده حالات مهم ادراکی فرد نسبت به محیط کاری است که در ابعاد احساس شایستگی، معنی‌دار بودن، مؤثر بودن، اعتماد و خودتعیینی آشکار می‌شود. شایستگی^۹ بیانگر درجه‌ای است که فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و موفقیت انجام دهد (کینگ و همکاران، ۲۰۰۷). معنادار بودن^{۱۰} یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغلش (توماس و بتی^{۱۱}، ۱۹۹۰). خودتعیینی^{۱۲} یا داشتن حق انتخاب، به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی است (باگلر و سمچ، ۲۰۰۴). مؤثر بودن^{۱۳}، تأثیرگذاری یا به قول وتن و کمرون پذیرش پیامد شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی تأثیر بگذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). اعتماد^{۱۴} به علاقه‌مندی، شایستگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (میشرا و اسپریتزر^{۱۵}، ۱۹۹۷). در سال‌های اخیر تحقیقات متعددی در خصوص رابطه بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی صورت گرفته است. نادری و همکاران (۱۳۸۶) تحقیقی با عنوان توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت در شرکت پالایش نفت اصفهان انجام دادند که نتایج تحقیق نشان داد از دیدگاه مدیران افزایش توانمندی‌های کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت تنها در مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبرد گزینی، سازگاری، رقابت و یادگاری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه‌ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است. چوی^{۱۶} (۲۰۱۰) تحقیقی را با عنوان تأثیر برگزاری تحقیقات کاربردی مشارکتی بر برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان انجام داد، نتایج نشان داد، اجرای این دوره‌ها در برنامه آموزش ضمن خدمت معلمان، سهم بسزایی در

1. Lippin
3. Boglera & Somech
5. Fernandez & Moldogaziev
7. Savage
9. Competency
11. Tomas and Betty
13. Impact
15. Mishra & Spreitzer

2. Blanchard, Carlos & Randloph
4. Jiang, Sun & Law
6. Vecchio
8. Scarpello
10. Meaning
12. Choice
14. Trust
16. Chiou

ساختار دانش معلمان دارد و به شیوه‌های مفید تدریس عملی آنها کمک می‌کند و همچنین اعتماد به نفس آنها را در تدریس افزایش می‌دهد. تیغ‌زاده در سال ۱۳۷۱ تحقیقی تحت عنوان بررسی آموزش‌های مدیریتی ضمن خدمت کارکنان و نقش آنها در زمینه‌های انسانی، فنی و تخصصی، حل مسئله و تصمیم‌گیری انجام داده است که طی آن نقش آموزش‌های بلندمدت مدیریتی بر رشد توانمندی‌های شغلی و مدیریتی افراد و محتوای دوره‌ها بررسی شده است. نتایج حاصل از ارزیابی دوره‌های آموزشی تحقیق مورد بررسی با نظرخواهی از ۱۴۰ نفر از دانشجویان و فارغ‌التحصیلان آموزش‌های مدیریت نشان می‌دهد که به اعتقاد آنان تجارب آموزشی و فرصت‌های یادگیری دوره‌ها زمینه‌ی ارتقای سطح آگاهی و شناخت و قدرت تشخیص آنان را در رابطه با جنبه‌های مختلف روابط انسانی در سازمان و مدیریت از قبیل کسب آگاهی و تجربه در کار گروهی، نحوه برقراری ارتباط با دیگران، شناخت و هدایت رفتار شخص، روش‌های انگیزش کارکنان، روش‌های ترغیب و جلب همکاری افراد در کار و روش‌های هدایت و رهبری دیگران در فعالیت‌های جمعی را فراهم کرده است (تیغ‌زاده، ۱۳۷۱).

براساس مفاهیم و تعاریف صورت گرفته از آموزش ضمن خدمت بسیاری از پژوهشگران و اندیشمندان معتقدند که آموزش ضمن خدمت عامل مهمی در بازنمایی تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی، نگرشی است که بیان می‌کند اعضای سازمان، به چه میزان خودشان را با سازمانی که در آن کار می‌کنند تعیین هویت می‌نمایند و چقدر در آن درگیر هستند. مفهوم تعهد سازمانی سه سازه‌ی متمایز را در برمی‌گیرد: تعهد عاطفی^۱، تعهد مستمر^۲ و تعهد هنجاری^۳. تعهد عاطفی به عبارت است از دلبستگی احساسی به سازمان، تعهد مستمر عبارت است از وابستگی مالی به سازمان و تعهد هنجاری بر احساس الزام به ماندن در سازمان تأکید دارد (پودساکف^۴، ۲۰۰۰). کارکنان دارای تعهد عاطفی قوی به این خاطر در سازمان می‌مانند چون به آن تمایل دارند، افرادی که تعهد مستمر یا عقلانی قوی دارند به خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند و آن دسته از کارکنانی که تعهد هنجاری قوی دارند، احساس می‌کنند که باید بمانند و در واقع احساس دین به ماندن در سازمان دارند (کاسترو^۵، ۲۰۰۴). در مورد تأثیر آموزش ضمن خدمت بر تعهد سازمانی یافته‌های مطالعات پیشین قابل توجه است. آلتمن^۶ (۱۹۸۵) به بررسی کاربرد آموزش ضمن خدمت به‌عنوان محرکی برای بهبود اثر بخشی سازمانی پرداخت. این پروژه در یک مؤسسه ی حومه شهر تورنتو و انتاریو، بر روی ۶۰ کارمند انجام گرفت. ارائه آموزش تخصصی و تشکیل کمیته آموزشی به‌عنوان هدف نهایی انتخاب شدند. در طی این فرآیند، برای کارکنان یادگیری

1. Affective Commitment
3. Normative Commitment
5. Castro

2. Continuance Commitment
4. Podsakoff
6. Altman

هایی وجود داشت و بر روی سازمان تأثیراتی بر جای گذاشت. اعضای گروه، روش‌های جمع‌آوری اطلاعات‌شان را بهبود بخشیدند و به مهارت‌های برنامه‌ریزی منظمی دست پیدا کردند. براساس سایر تحقیقات دیگر از جمله نوری (۱۳۷۴)، قنبری (۱۳۷۲)، بانویی (۱۳۷۲)، صباغیان (۱۳۷۴)، که در خصوص نقش یا تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد شغلی مدیران صورت گرفته شده است، نتایج پژوهش‌های فوق نشان می‌دهد که از دیدگاه معلمان، مدیران آموزش دیده، نسبت به مدیران آموزش ندیده از نقطه‌نظرهای مختلف از جمله برنامه‌ریزی، کنترل و هماهنگی، سازمان‌دهی، تصمیم‌گیری، روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی و دوستانه، عملکرد بهتری داشته‌اند.

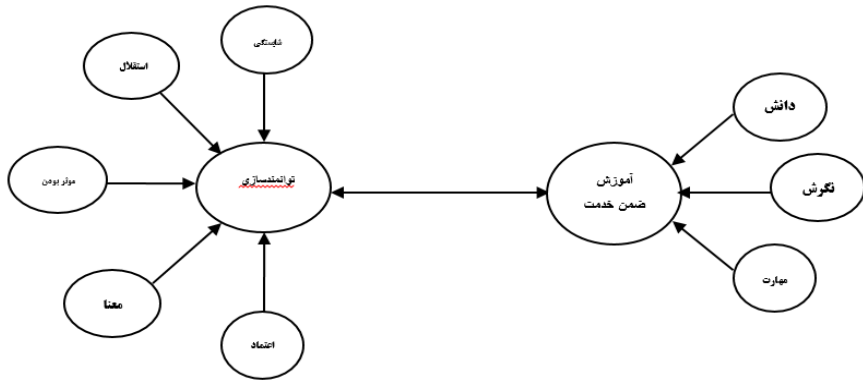
در ضمن یکی از حوزه‌های بسیار مورد علاقه برای پژوهش در سازمان‌ها، روابط بین تعهد سازمانی و توانمندی است (آلن و مایر، ۱۹۹۰). شانون و آزیون^۲ (۲۰۰۲) در پژوهشی ابعاد توانمندسازی یعنی معنادار بودن، انتخاب، شایستگی، اثرگذاری و چگونگی ارتباط آنها با پیامدهای سازمانی، نظیر تعهد سازمانی، رضایت شغلی و تمایل به ترک شغل را مورد بررسی قرار داده‌اند. نتایج نشان داده است که توانمندسازی، به‌طور معنی‌دار و مثبت با تعهد سازمانی مرتبط شده است. در پژوهش دیگری، لیو^۳ و همکاران (۲۰۰۷) بررسی کرده‌اند که آیا برداشت و ادراک از توانمندی، پیش‌زمینه‌ای برای تعهد سازمانی است؟ نتایج پژوهش نشان داده است زمانی که برداشت از توانمندی افزایش می‌یابد، تعهد سازمانی نیز توسعه یافته است. هم‌چنین یافته‌ها نشان داده است که توانمندسازی با تعهد عاطفی نسبت به تعهد مستمر ارتباط بیشتری دارد.

گرچه مطالعات پیشین به بررسی روابط ساده آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان پرداخته‌اند اما روابط چندگانه بین این متغیرها مورد بررسی قرار نگرفته است. هنوز مشخص نیست کدام مؤلفه‌ی آموزش ضمن خدمت با کدام مؤلفه‌ی توانمندسازی و تعهد سازمانی به‌طور هم‌زمان مرتبط است. در مورد مؤلفه‌های توانمندسازی و تعهد سازمانی نیز سوال مشابهی مطرح است. به این ترتیب، روابط فرضی کانی بین متغیرهای آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی را می‌توان در شکل ۱ فرض کرد. این مطالعه به دنبال پاسخگویی به این فرضیات است که بین مجموعه مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت، مؤلفه‌های توانمندسازی و مؤلفه‌های تعهدسازمانی کارکنان روابط کانی وجود دارد. در این مطالعه تلاش بر آن بوده است تا با بهره‌گیری از تئوری‌ها و نظریه‌های علمی موجود در این زمینه، روابط چندگانه آموزش ضمن

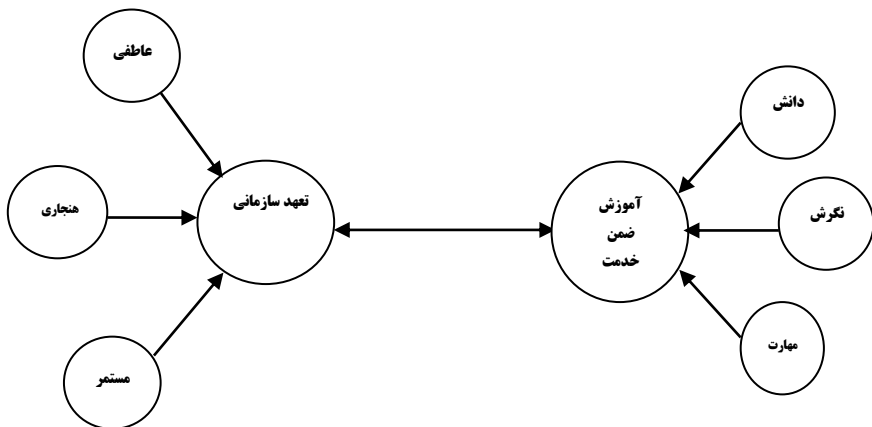
1. Allen & Meyer
3. Liu

2. Shannon & Osboon

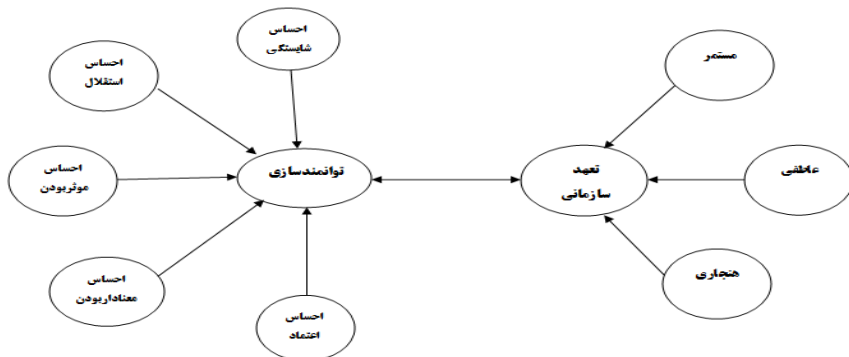
خدمت، تعهد سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.



الف) آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی



ب) آموزش ضمن خدمت و تعهد سازمانی



ج) تعهد سازمانی و توانمندسازی

شکل ۱. روابط کاننی فرضی آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان

روش پژوهش

جامعه آماری این مطالعه شامل کلیه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر (۳۱۵ نفر) بوده است. بارسیکووسکی و استیونز (۱۹۷۵) پیشنهاد می‌کنند به ازای هر متغیر موجود در تحلیل همبستگی کاننی ۴۰ تا ۶۰ مورد برای حجم نمونه در نظر گرفته شود. به این ترتیب، با توجه به تعداد ۶ متغیر موجود در این مطالعه در ساده‌ترین مدل تحلیل، نمونه لازم ۲۴۰ تا ۳۶۰ نفر می‌باشد. حجم نمونه شامل ۲۰۰ نفر از کارمندان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر بوده است (۸۵ نفر کارکنان زن و ۱۱۵ نفر کارکنان مرد) که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انتخاب شدند. از آنجایی که هدف پژوهش تعیین روابط همزمانی میان متغیرهای اقدامات منابع انسانی، تعهد سازمانی، توانمندسازی و همچنین آموزش ضمن خدمت بود، پس مطالعه از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع همبستگی و به‌طور مشخص مبتنی بر مدل همبستگی کاننی است.

ابزارهای اندازه‌گیری

الف) مقیاس آموزش ضمن خدمت: در این پژوهش از مقیاس آموزش ضمن خدمت (ابراهیمی، ۱۳۹۲) استفاده شده است که مشتمل بر ۲۴ گویه می‌باشد و به‌صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. مقیاس آموزش ضمن خدمت مشتمل بر زیر مقیاس‌های دانش (آموزش ضمن خدمت اطلاعات نو و جدیدی را نسبت به شغلم در اختیار من قرار داده است)، نگرش (آموزش ضمن خدمت باعث آن شده تا بدانم برای

موفقیت بیشتر در کارم به اطلاعات جدید نیازمندم) و مهارت (آموزش ضمن خدمت باعث آن شده تا وظایف خود را به طور صحیح انجام دهم) می‌باشد. اعتبار ابعاد این مقیاس توسط ابراهیمی (۱۳۹۲) به روش آلفای کرونباخ به ترتیب دانش (۰/۹۲)؛ نگرش (۰/۹۲) و مهارت (۰/۹۴) گزارش شده است. در این پژوهش از زیرمقیاس‌های دانش، نگرش و مهارت به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۳ استفاده شده است.

ب) مقیاس توانمندسازی: در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش از مقیاس توانمندسازی اسپیرتزر (۱۹۹۵) که توسط خانعلیزاده، کردنائیچ، فانی و مشبکی (۱۳۸۹) ترجمه گردیده و شامل زیر مقیاس‌های احساس شایستگی (در مورد توانایی‌ام برای انجام دادن کارم مطمئن هستم)؛ احساس استقلال (برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام دادن کارم، آزادی عمل زیادی دارم)؛ احساس مؤثر بودن (نظر من در تصمیم‌گیری واحد کاری‌ام مورد توجه قرار می‌گیرد)؛ احساس معنادار بودن (کاری که انجام می‌دهم، برای من اهمیت و معنایی ویژه دارد) و احساس اعتماد (اعتقاد دارم که همکارانم به کامیابی و موفقیت من توجه دارند) استفاده شده است. این مقیاس مشتمل بر ۱۹ گویه می‌باشد که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه‌بندی شده است. ضریب آلفای کرونباخ کل توانمندسازی کارکنان ۰/۸۳ توسط (خانعلیزاده، کردنائیچ، فانی و مشبکی، ۱۳۸۹) گزارش شده است. در این پژوهش از زیر مقیاس‌های زیر با ضریب آلفای کرونباخ احساس شایستگی (۰/۹۱)؛ احساس استقلال (۰/۹۲)؛ احساس مؤثر بودن (۰/۹۱)؛ احساس معنادار بودن (۰/۹۰) و احساس اعتماد (۰/۹۲) استفاده شده است.

ج) مقیاس تعهد سازمانی: در این پژوهش با توجه به هدف پژوهش از مقیاس تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۰) شامل زیر مقیاس‌های عاطفی (خیلی خوشحال می‌شوم که باقی مانده زندگی شغلی خود را در این سازمان سپری کنم)، هنجاری (حتی اگر تمایل به ترک سازمان داشته باشم در حال حاضر ترک کردن آن برایم دشوار است) و مستمر (اعتقاد به ارزش اخلاقی، وفادار بودن به سازمان را به من یاد داده شده است) استفاده شده است. این مقیاس مشتمل بر ۲۴ گویه می‌باشد که به صورت طیف لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) درجه بندی شده است. ضریب آلفای کرونباخ تعهد سازمانی توسط (هویدا و همکاران، ۱۳۸۹) گزارش شده است. در این پژوهش از زیر مقیاس‌های عاطفی، هنجاری و مستمر به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۰ استفاده شده است. برای تحلیل داده‌ها از بسته‌بندی آماری تحلیل داده‌های علوم

روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی ۳۹

اجتماعی نسخه ۱۱۹ و نرم افزار روابط خطی ساختاری نسخه ۸.54 استفاده شد. شاخص‌های توصیفی شامل میانگین، انحراف استاندارد و ضرایب همبستگی محاسبه شد. روابط فرضی ساختاری با مدل معادلات ساختاری تحلیل شدند و شاخص‌های برازندگی مدل نهایی گزارش شد.

یافته‌های پژوهش

میانگین و انحراف استاندارد مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت (دانش؛ نگرش؛ مهارت)، مؤلفه‌های تعهد سازمانی (عاطفی؛ هنجاری؛ مستمر) و مؤلفه‌های توانمندسازی (احساس شایستگی؛ احساس استقلال؛ احساس مؤثر بودن؛ احساس معنادار بودن؛ احساس اعتماد) در جدول ۱ گزارش شده است. یافته‌ها حاکی از آن است که میانگین بعد دانش ۳/۴۶ می‌باشد که در مقایسه با سایر ابعاد آموزش ضمن خدمت بیشتر است. به این ترتیب، شرکت‌کنندگان به‌طور متوسط ویژگی دانش را بیشتر از سایر ویژگی‌ها نشان داده‌اند. بعد از آن بعد نگرش با میانگین ۳/۴۲ و انحراف استاندارد ۰/۵۶، بیشترین نمره را به خود اختصاص داده است و بعد مهارت با میانگین ۳/۴۲ و انحراف استاندارد ۰/۶۵، کمترین ویژگی آموزش ضمن خدمت بوده است. در خصوص متغیرهای تعهد سازمانی به نظر می‌رسد که بعد هنجاری با میانگین ۳/۶۱ و انحراف استاندارد ۰/۶۷، یکی از ویژگی‌هایی بوده است که شرکت‌کنندگان نسبت به سایر ابعاد تعهد سازمانی دارای همگونی بیشتری می‌باشند و پس از آن بعد عاطفی با میانگین ۳/۴۱ می‌باشد. به این ترتیب، شرکت‌کنندگان بعد هنجاری و عاطفی را بیش از سایر ابعاد تعهد سازمانی نشان داده‌اند. در بین متغیرهای توانمندسازی، عملکردهای احساس معنادار بودن با میانگین ۳/۴۸ و احساس مؤثر بودن با میانگین ۳/۱۶ به ترتیب بیشترین و کمترین ابعاد توانمندسازی را به خود اختصاص داده‌اند.

مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت بیشترین شدت همبستگی را با مؤلفه‌ی مستمر تعهد سازمانی دارند. بازه همبستگی آن‌ها با مؤلفه مستمر از ۰/۶۵ تا ۰/۷۶ است. از بین مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت، نگرش کمترین شدت همبستگی را با مؤلفه‌های تعهد سازمانی نشان می‌دهد. همچنین، یافته‌ها نشان می‌دهد که مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت در همبستگی با مؤلفه‌های توانمندسازی، بیشترین شدت همبستگی را با احساس استقلال دارند. بازه همبستگی آنها با احساس استقلال از ۰/۵۲ تا ۰/۶۱ است. از بین مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت، دانش و نگرش کمترین شدت همبستگی را با مؤلفه‌های توانمندسازی نشان می‌دهد. افزون بر آن، یافته‌ها نشان

1. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V19)
2. Linear Structural Relations (LISREL V8.54)

می‌دهد که مؤلفه‌های تعهد سازمانی در همبستگی با مؤلفه‌های توانمندسازی، بیشترین شدت همبستگی را با احساس استقلال دارند. بازه همبستگی آنها با احساس استقلال از ۰/۴۱ تا ۰/۵۶ است. از بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی، مؤلفه عاطفی کمترین شدت همبستگی را با مؤلفه‌های توانمندسازی نشان می‌دهد.

جدول ۱. میانگین، انحراف استاندارد، همبستگی و ضرایب اعتبار متغیرها

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱
۱. دانش	۱										
۲. نگرش	۰/۷۳۴	۱									
۳. مهارت	۰/۷۲۶	۰/۷۵۷	۱								
۴. عاطفی	۰/۵۸۹	۰/۴۹۷	۰/۵۹۱	۱							
۵. هنجاری	۰/۶۱۶	۰/۵۲۹	۰/۵۲۷	۰/۶۰۳	۱						
۶. مستمر	۰/۷۶۳	۰/۶۵۹	۰/۷۰۷	۰/۶۹۰	۰/۶۲۸	۱					
۷. احساس شایستگی	۰/۳۲۲	۰/۲۸۰	۰/۳۵۶	۰/۳۱۵	۰/۲۶۳	۰/۲۷۱	۱				
۸. احساس استقلال	۰/۵۷۷	۰/۵۲۶	۰/۶۱۸	۰/۴۳۰	۰/۴۱۴	۰/۵۶۹	۰/۴۶۳	۱			
۹. احساس مؤثر بودن	۰/۳۹۲	۰/۳۸۱	۰/۳۶۶	۰/۳۳۵	۰/۴۲۲	۰/۴۰۴	۰/۳۹۵	۰/۳۹۴	۱		
۱۰. احساس معنادار بودن	۰/۱۶۰	۰/۲۲۶	۰/۱۷۴	۰/۱۶۱	۰/۲۴۶	۰/۱۷۰	۰/۲۹۹	۰/۲۷۷	۰/۳۶۲	۱	
۱۱. احساس اعتماد	۰/۳۱۸	۰/۳۵۶	۰/۳۷۶	۰/۲۸۷	۰/۳۴۸	۰/۳۶۳	۰/۳۳۸	۰/۴۲۷	۰/۳۲۶	۰/۲۰۰	۱
میانگین	۳/۴۶۱	۳/۴۱۹	۳/۳۸۰	۳/۴۰۵	۳/۶۰۶	۳/۳۹۴	۳/۳۰۹	۳/۲۲۸	۳/۱۶۹	۳/۴۸۱	۳/۳۵۱
انحراف معیار	۰/۶۰۱	۰/۵۵۸	۰/۶۵۶	۰/۵۶۵	۰/۵۵۴	۰/۶۶۹	۰/۶۲۱	۰/۶۷۹	۰/۶۲۵	۰/۶۵۷	۰/۶۹۴

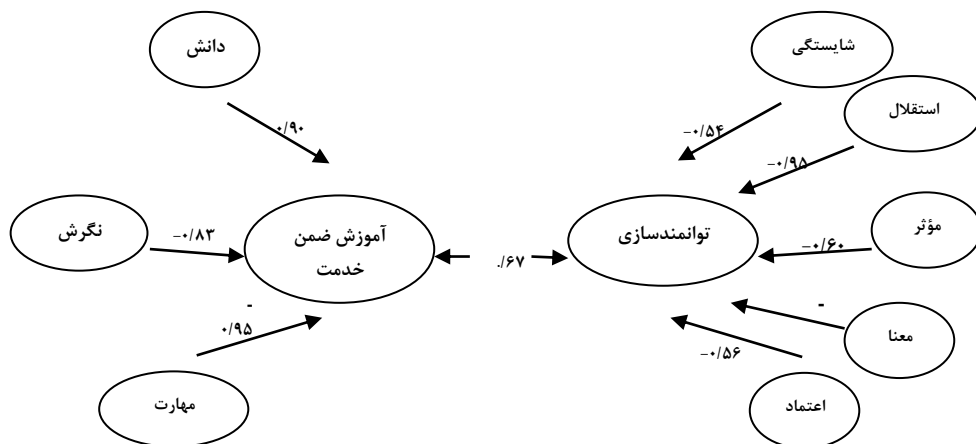
*P<۰/۰۵ **p<0/01

جدول ۲. نتایج آزمون‌های چندمتغیری برای مدل کاننی آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی

تابع	همبستگی کاننی	ارزش ویژه	لانداى ويلكز	χ^2	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	۰/۶۷۵	۰/۴۵۵	۰/۵۲۰	۱۲۷/۰۹۲	۱۵	۰/۰۰۰
۲	۰/۱۸۵	۰/۳۴۰	۰/۹۵۵	۸/۹۸۵	۸	۰/۳۴۴
۳	۰/۱۰۶	۰/۰۱۱	۰/۹۸۹	۲/۲۰۷	۳	۰/۵۳۱

در این مطالعه نخست فرض شده بود که بین مجموعه مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های توانمندسازی رابطه کانونی وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد فرض صفر مبنی بر اینکه همه همبستگی‌های کاننی در جامعه صفر است، رد می‌شود (Wilks' Lambda = 0/520, $p < 0/001$). هم‌چنین، فرض صفر بعدی مبنی بر اینکه دو همبستگی کاننی باقی مانده صفر است، رد می‌شود. گرچه دو رابطه‌ی بین مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های توانمندسازی با استفاده از مدل همبستگی کاننی تحلیل شد، یک تابع کاننی معنادار به دست آمد. در این مدل، نخستین همبستگی کاننی آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های توانمندسازی ۰/۶۷۵ می‌باشد (شکل ۱). فرض قبلی در سطح ۱ در هزار معنادار است، فرض صفر سوم مبنی بر اینکه یک همبستگی کاننی باقیمانده صفر است، رد می‌شود (جدول ۲).

برای نخستین تابع کاننی در مجموعه متغیرهای سمت چپ (متغیر مکنون آموزش ضمن خدمت) مهارت با بار کاننی ۰/۹۵ - بیشترین بار کاننی را دارد. ضریب بسندگی و ضریب افزونگی برای متغیر مکنون تعهد سازمانی به ترتیب ۰/۸۰۳ و ۰/۳۶۵ می‌باشد. هم‌چنین، در بعد دیگر برای نخستین متغیر کاننی در مجموعه متغیرهای سمت راست (متغیر مکنون توانمندسازی) احساس استقلال با بار کاننی ۰/۹۵ - بیشترین بار کاننی را دارد. ضریب بسندگی و افزونگی به ترتیب برای متغیر مکنون توانمندسازی ۰/۳۹۵ و ۰/۱۸۰ می‌باشد. این روابط نشان می‌دهد که سطح بالای مهارت و دانش با سطح بالای احساس استقلال و مؤثر بودن همراه است و شدت این رابطه کاننی ۰/۶۷ است، نتایج به دست آمده در شکل (۱) آورده شده است.



شکل ۱. مدل نهایی نخستین تابع کانونی رابطه بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی

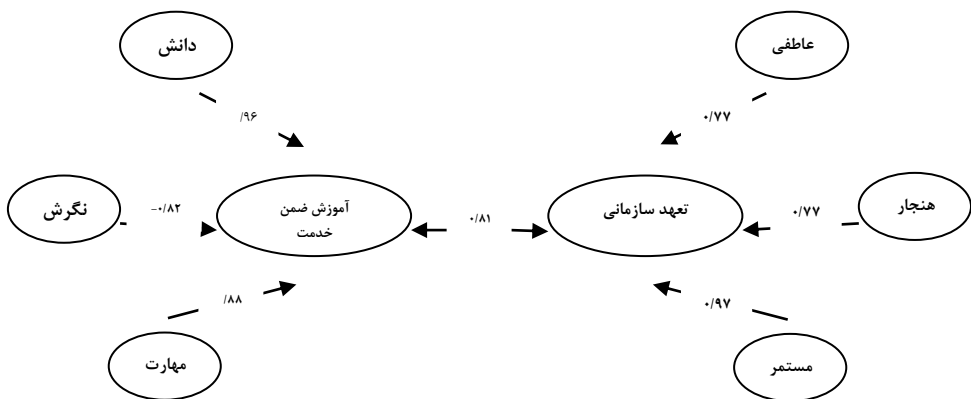
جدول ۳. نتایج آزمون‌های چندمتغیری معناداری برای مدل کانونی مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های تعهد سازمانی

تابع	همبستگی کانونی	ارزش ویژه	لانداى ويلکز	χ^2	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	۰/۸۱۵	۰/۶۶۴	۰/۳۲۵	۲۱۹/۶۸۹	۹	۰/۰۰۰
۲	۰/۱۷۳	۰/۰۲۹	۰/۹۷۰	۵/۹۸۶	۴	۰/۲۰۰
۳	۰/۰۱۶	۰/۰۲۵	۱	۰/۰۵۱	۱	۰/۸۲۱

فرضیه دوم این مطالعه آن بود که بین مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های تعهد سازمانی رابطه کانونی وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد فرض صفر مبنی بر اینکه همه همبستگی‌های کانونی در جامعه صفر است، رد می‌شود (Wilks' Lambda = 0/325, $p < 0/001$). هم‌چنین، فرض صفر بعدی مبنی بر اینکه دو همبستگی کانونی باقی مانده صفر است، رد می‌شود. گرچه دو فرض قبلی در سطح ۱ در هزار معنادار است، فرض صفر سوم مبنی بر اینکه یک همبستگی کانونی باقیمانده صفر است، رد می‌شود (جدول ۴). رابطه بین مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های تعهد سازمانی با استفاده از مدل همبستگی کانونی تحلیل شد. یک تابع کانونی معنادار به دست آمد. در این مدل، نخستین همبستگی کانونی مؤلفه‌های آموزش ضمن خدمت و مؤلفه‌های تعهد سازمانی ۰/۸۱۵ می‌باشد (شکل ۲).

روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی ۴۳

برای نخستین تابع کاننی در مجموعه متغیرهای سمت چپ (متغیر مکنون آموزش ضمن خدمت) دانش با بار کاننی ۰/۹۶- بیشترین بار کاننی را دارد. ضریب بسندگی و ضریب افزونگی برای متغیر مکنون آموزش ضمن خدمت به ترتیب ۰/۷۹۷ و ۰/۵۳۰ می‌باشد. هم‌چنین، در بعد دیگر برای نخستین متغیر کاننی در مجموعه متغیرهای سمت راست (متغیر مکنون تعهد سازمانی) مستمر با بار کاننی ۰/۹۷- بیشترین بار کاننی را دارد. ضریب بسندگی و افزونگی به ترتیب برای متغیر مکنون تعهد سازمانی ۰/۷۱۴ و ۰/۴۷۵ می‌باشد. این روابط نشان می‌دهد که سطح بالای دانش و مهارت با سطح بالای احساس مستمر همراه است و شدت این رابطه کاننی ۰/۸۱۵ است، نتایج به دست آمده در شکل (۲) آورده شده است.



شکل ۲. مدل نهایی نخستین تابع کاننی رابطه بین آموزش ضمن خدمت و تعهد سازمانی

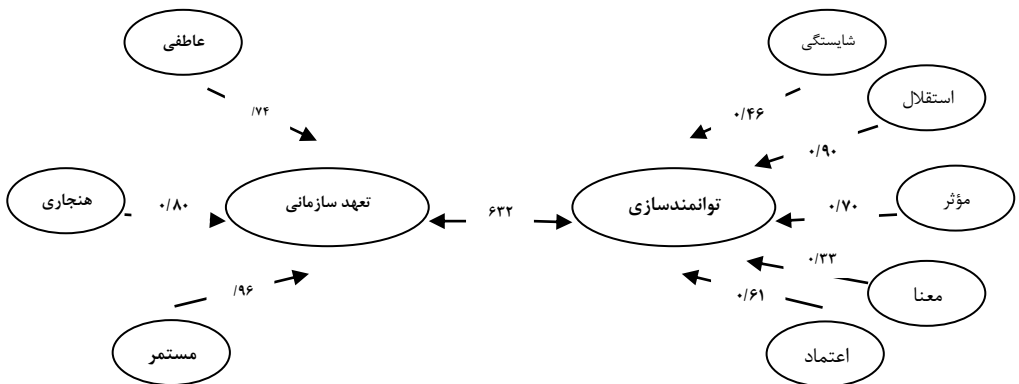
جدول ۴. نتایج آزمون‌های چندمتغیری معناداری برای مدل کامل تحلیل کاننی

تابع	همبستگی کاننی	ارزش ویژه	لاندا و بیلکز	χ^2	درجه آزادی	سطح معناداری
۱	۰/۶۳۲	۰/۳۹۹	۰/۵۵۷	۱۱۳/۶۵۲	۱۵	۰/۰۰۰
۲	۰/۲۱۶	۰/۰۴۶	۰/۹۲۸	۱۴/۴۹۷	۸	۰/۰۷۰
۳	۰/۱۶۲	۰/۰۲۶	۰/۹۷۴	۵/۱۷۶	۳	۰/۱۵۹

هم‌چنین، در این مطالعه فرض شد بین مجموعه مؤلفه‌های تعهد سازمانی و مؤلفه‌های توانمندسازی رابطه کانونی وجود دارد. یافته‌ها نشان می‌دهد فرض صفر مبنی بر اینکه همه همبستگی‌های کاننی در جامعه صفر است، رد می‌شود (Wilks' Lambda = 0/557, $p < 0/001$). هم‌چنین، فرض صفر بعدی مبنی بر اینکه دو همبستگی کاننی باقی مانده صفر

است، رد می‌شود. گر چه دو فرض قبلی در سطح ۱ در هزار معنادار است، فرض صفر سوم مبنی بر اینکه یک همبستگی کاننی باقیمانده صفر است، رد می‌شود (جدول ۶). رابطه بین مؤلفه‌های تعهد سازمانی و مؤلفه‌های توانمندسازی با استفاده از مدل همبستگی کاننی تحلیل شد. یک تابع کاننی معنادار به دست آمد. در این مدل، نخستین همبستگی کاننی مؤلفه‌های تعهد سازمانی و مؤلفه‌های توانمندسازی ۰/۶۳۲ می‌باشد (شکل ۳).

برای نخستین تابع کاننی در مجموعه متغیرهای سمت چپ (متغیر مکنون تعهد سازمانی) مستمر با بار کاننی ۰/۹۶- بیشترین بار کاننی را دارد. ضریب بسندگی و ضریب افزونگی برای متغیر مکنون تعهد سازمانی به ترتیب ۰/۷۰۹ و ۰/۲۸۳ می‌باشد. همچنین، در بعد دیگر برای نخستین متغیر کاننی در مجموعه متغیرهای سمت راست (متغیر مکنون توانمندسازی) احساس استقلال با بار کاننی ۰/۹۰- بیشترین بار کاننی را دارد. ضریب بسندگی و افزونگی به ترتیب برای متغیر مکنون توانمندسازی ۰/۴۰۵ و ۰/۱۶۲ می‌باشد. این روابط نشان می‌دهد که سطح بالای تعهد مستمر و هنجاری با سطح بالای احساس استقلال و مؤثر بودن همراه است و شدت این رابطه کاننی ۰/۶۳۲ است، نتایج به دست آمده در شکل (۳) آورده شده است.



شکل ۳. مدل نهایی نخستین تابع کاننی رابطه بین تعهد سازمانی و توانمندسازی

بحث و نتیجه‌گیری

تحولات فزاینده در زمینه دانش تکنولوژی، نیازهای آموزشی جدیدی را برای مشاغل مختلف بوجود می‌آورد که تحصیلات رسمی دانشگاهی به تنهایی پاسخگو نبوده و در نتیجه انواع دیگر آموزش از جمله آموزش‌های ضمن خدمت نیاز است (غریب و دیگران، ۲۰۱۰). آموزش کارکنان می‌تواند در کسب تجربه و بهبود عملکرد افراد مؤثر باشد و همچنین می‌تواند با در برداشتن پیشرفت استراتژیک، تضمین‌کننده بقای و کمال افراد در سازمان باشد (حسینی و همکاران،

روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی ۴۵

۲۰۰۹). آموزش ضمن خدمت، نیروی انسانی را برای رسیدن به اهداف و مأموریت‌های سازمان تقویت نموده، در تقویت افزایش مهارت‌های شغلی آنان مؤثر بوده و همچنین حیطه دانش و معلومات مربوط به وظیفه کارکنان را گسترش می‌بخشد (احمدی، ۲۰۰۸).

این مطالعه بر اساس روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان انجام شد. نخستین یافته این پژوهش آشکار ساخت که سطح بالای مهارت و دانش با سطح بالای احساس استقلال و مؤثر بودن همراه است. این یافته با برخی از نتایج مطالعات قبلی همخوانی دارد (نادری و همکاران، ۱۳۸۶ و چوی، ۲۰۱۰). افزایش دانش و مهارت شغلی با دو بعد توانمندسازی یعنی احساس استقلال و مؤثر بودن همراه است. این بدان معنا است که کارکنانی که در حیطه وظایف خود از دانش و مهارت لازم برای انجام تکالیف شغلی برخوردار هستند، احساس مؤثر بودن می‌کنند آنها به این باور می‌رسند که فرد مفیدی برای سازمان خود هستند و از طرف دیگر برای انجام وظایف خود نیازمند به کمک دیگران نیستند و این همان احساس استقلالی است که دانش و مهارت شغلی برای آنها به ارمغان می‌آورد. تلویحات کاربردی این یافته آن است که برای رفع وابستگی کارکنان و برای این‌که آن‌ها احساس مؤثر بودن در سازمان بکنند باید به آموزش آن‌ها پرداخت. آموزش‌ها نه فقط به صورت نظری با هدف افزایش سطح دانش، بلکه باید به صورت عملی توأم با افزایش مهارت باشد. در این صورت می‌توان انتظار داشت که دست کم دو مؤلفه‌ی توانمندسازی یعنی احساس استقلال و مؤثر بودن افزایش خواهد یافت. در این زمینه پوپر (۲۰۰۲) دانش را ساختاری برای تولید و سازماندهی یافته‌ها درباره‌ی جهان طبیعت می‌داند. به این طریق که توانایی‌های کاری، دانش و مهارت کارکنان در استفاده از آموزش‌های ضمن خدمت است که اگر متناسب با وظایف کاری فرد برنامه‌ریزی شود، سبب افزایش توانمندی وی خواهد شد (سامیه، ۲۰۰۸). مهارت درجه‌ای از کیفیت انجام کار می‌باشد که معمولاً با موفقیت همراه است (سازمان جهانی استاندارد، ۲۰۰۰). استقلال به معنی آزادی عمل فرد و استقلال وی در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی است (باگلو و سمج، ۲۰۰۴). مؤثر بودن، تأثیرگذاری یا به قول وتن و کمرون پذیرش پیامد شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی تأثیر بگذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). افراد توانمند در مورد کارهایشان احساس مالکیت می‌کنند زیرا آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شود و با چه سرعتی پایان یابد. در حقیقت داشتن حق انتخاب جزء اصلی احساس استقلال به‌شمار می‌رود. همچنین افرادی که دارای احساس مؤثر بودن هستند، می‌کوشند به‌جای رفتار واکنشی در قبال محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند (اوری یزدانی، ۲۰۰۲). بر این اساس با توجه به یافته پژوهش بدیهی است که بین آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی رابطه معنی‌داری وجود داشته باشد چون از طریق آموزش‌های ضمن

خدمت می‌توان کارکنان را در انجام وظایف‌شان تواناتر و مسئولیت‌پذیرتر کرد. در سازمان‌ها این کارکنان هستند که احساس هیجان استقلال، افتخار و احساس مسئولیت بهترین ابداعات و افکار خود را پیاده‌سازی می‌کنند. در عین حال مدیران نمی‌توانند کارکنان را توانا سازند، مگر اینکه با آن‌ها همدل و همراز باشند و با ایجاد انگیزه به آن‌ها روحیه استقلال و مؤثر بودن را بدهند (مطهری نژاد، ۲۰۰۳).

یافته دیگر این پژوهش نشان می‌دهد که سطح بالای دانش و مهارت با سطح تعهد مستمر همراه است. این یافته با برخی از نتایج مطالعات پیشین همسو است (نوری، ۱۳۷۴؛ قنبری، ۱۳۷۲؛ بانویی، ۱۳۷۲ و صباغیان، ۱۳۷۴). در این زمینه پودساکف (۲۰۰۰) تعهد مستمر را وابستگی مالی کارکنان به سازمان دانسته و اعتقاد دارد که افراد به خاطر نیاز خود در سازمان می‌مانند. افراد به دلیل مزایا و منافع که دارند سرمایه‌گذاری‌هایی در سازمان نموده و به سازمان خود دلبسته می‌شوند و به عضویت خود در سازمان ادامه می‌دهند (زجاج و متیو، ۱۹۹۰). بر این اساس با توجه به یافته‌ی پژوهش، بدیهی است که بین آموزش ضمن خدمت و تعهد سازمانی (بعد مستمر) رابطه معنی‌داری وجود داشته باشد چون زمانی که این احساس در کارکنان به وجود آید که سازمان هزینه زیادی را برای آموزش و آماده کردن آن‌ها به‌منظور بهبود عملکردشان صرف کرده است، در آن‌ها احساس تکلیف برای ماندن در سازمان به وجود خواهد آمد، هم‌چنین کارکنانی که احساس می‌کنند سازمان به میزان زیادی آنها را مورد حمایت خود قرار می‌دهد، به احتمال بسیار زیاد برای پاسخ به این حمایت سازمانی، احساس تکلیف می‌کنند (راندال، ۱۳۷۴).

هم‌چنین یکی دیگر از یافته‌های این پژوهش نشان‌دهنده این نتیجه است که سطح بالای تعهد مستمر و هنجاری با سطح بالای احساس استقلال و مؤثر بودن همراه است (شانون و آزیون، ۲۰۰۲؛ لیو و همکاران، ۲۰۰۷). تعهد مستمر بر مبنای رابطه کارکنان با سازمان می‌باشد. به این صورت که کارکنان در ازای تلاش چه چیزی دریافت می‌کنند؟ و در صورت ترک آن چه چیزی از دست می‌دهند؟ چنین تعهدی موجب می‌شود که افراد از ترک سازمان منصرف شده و نسبت به سازمان احساس تعهد کنند. به علت هزینه‌های مالی، اجتماعی، روانی و سایر هزینه‌هایی که با ترک سازمان بر آن متحمل می‌شود، افراد با تعهد استمراری بهترین تلاش‌شان را تنها زمانی انجام می‌دهند که پاداش‌ها با انتظارات‌شان هماهنگ باشد (عباس زاده، ۱۳۷۹). تعهد هنجاری بر مبنای تجارب اجتماعی سازمانی ایجاد می‌شود و این تجارب بر شایستگی و وفادار بودن به یک سازمان تأکید دارد (آلن و مایر، ۱۹۹۰). استقلال فعالیتی را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (باگلو و سمچ، ۲۰۰۴). مؤثر بودن، تأثیرگذاری یا به قول وتن و کمرون پذیرش پیامد شخصی، درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و

عملیاتی شغلی تأثیر بگذارد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). بر این اساس و با توجه به یافته‌ی پژوهش، بدیهی است که بین تعهد مستمر و هنجاری با احساس استقلال و مؤثر بودن رابطه معناداری وجود داشته باشد چون تا زمانی که کارکنان اعتقاد به ارزش‌های اخلاقی و وفادار ماندن به دانشگاه را داشته باشند و بر این باور باشند که ماندن در دانشگاه به مدت طولانی موجب بهتر شدن اوضاع و رابطه مناسب با سایر کارکنان می‌شود و هزینه‌های مالی، اجتماعی و روانی کمتری برای آنان به همراه دارد، این امر به نوبه خود می‌تواند احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب را برای آنان به همراه داشته باشد. و با این کار پیامد مسئولیت‌ها و فعالیت‌های خود را بر عهده می‌گیرند و در مجموع بر پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغلی و دانشگاهی تأثیرگذار خواهند بود.

نخستین محدودیت مطالعه حاضر مربوط به طرح آن است. روابط ساختاری بین آموزش ضمن خدمت، تعهد و توانمندسازی، روابط علی نیستند، در بهترین شرایط این روابط نوعی روابط همبستگی هستند. محدودیت دوم این مطالعه مربوط به نمونه شرکت‌کنندگان است. یافته‌های حاصل از این مطالعه به جامعه کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی واحد اسلامشهر قابل تعمیم هستند، از این رو، پژوهشگران نسبت به هر گونه تعمیم غیرمجاز هشدار می‌دهند. محدودیت دیگر این مطالعه مربوط به ابزارهای اندازه‌گیری است. ابزارهای اندازه‌گیری پرسشنامه‌ای دارای تعدادی از محدودیت‌های ذاتی (خطاهای اندازه‌گیری، عدم خویشن نگری، پاسخ‌های قابل پذیرش اجتماعی و ...) هستند. همچنین، پیشنهاد می‌شود علاوه بر استفاده از ابزارهای معتبرتر برای اندازه‌گیری سازه‌ها، از سایر روش‌های اندازه‌گیری استفاده شود تا شواهدی از بسط روابط مشاهده شده از یک روش به روش‌های دیگر به دست آید.

با توجه به نتایج به دست آمده از این پژوهش در مورد افزایش سطح مهارت و دانش با مؤلفه‌های توانمندسازی در ابعاد احساس استقلال و مؤثر بودن، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران در آینده مطالعاتی طرح‌ریزی نمایند که بتوان استنباط‌های علی به عمل آورند. لذا پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با هدف افزایش سطح مهارت و دانش کارکنان، بتوان توانمندسازی در ابعاد احساس استقلال و مؤثر بودن را اندازه‌گیری کرده تا شواهدی از بسط روابط همزمانی به روابط علی فراهم گردد. همچنین، با توجه به رابطه همزمانی سطح بالای دانش با سطح تعهد مستمر پیشنهاد می‌شود مطالعاتی طرح‌ریزی شود که بتوان روابط علی بین آموزش ضمن خدمت با سطح تعهد مستمر استنباط کرد.

براساس یکی دیگر از یافته‌های پژوهش که نشان‌دهنده سطح بالای تعهد مستمر و هنجاری با سطح بالای احساس استقلال و مؤثر بودن توانمندسازی می‌باشد، یکی از اقدامات مناسب منابع انسانی دانشگاه که می‌تواند نقش موثری در افزایش ابعاد تعهد مستمر سازمانی و احساس

شایستگی و احساس استقلال توانمندسازی کارکنان داشته باشد، این است که با برگزاری دوره‌های مناسب آموزش ضمن خدمت علاوه بر ارتقای مهارت، دانش و کارآیی شغلی کارکنان، آن‌ها را در تصمیم‌گیری‌های دانشگاه شریک نموده تا به این طریق ضمن افزایش برون‌داد کار، تمایل به موفقیت سازمان افزایش یافته و در نهایت با افزایش معنادار کار، موجب بالا رفتن رفتار احساس مؤثر بودن و معنادار بودن کارکنان نیز حاصل گردد.

در نهایت، با توجه به این که مؤلفه‌ی عاطفی تعهد سازمانی کمترین شدت همبستگی با مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان داشته، و از آنجایی که تعیین هویت فرد از طریق سازمان زمانی رخ می‌دهد که ارزش‌های فردی با ارزش‌های سازمانی سازگار باشد، پیشنهاد می‌گردد که دانشگاه ارزش‌ها و انتظارات خود را به صورت مکتوب یا شفاهی در اختیار کارکنان قرار داده تا کارکنان خود را با این ارزش‌ها سازگار نمایند، این احساس زمانی در کارکنان بوجود می‌آید که دانشگاه هزینه یا زمان صرف شده برای این آموزش‌ها و آماده کردن آن‌ها به منظور بهبود عملکردشان اعلام نموده تا احساس تکلیف برای ماندن در دانشگاه در بین کارکنان بوجود آید. از این رو، توصیه می‌شود که دانشگاه با آگاه کردن کارکنان از میزان این هزینه‌ها، احساس تکلیف برای ادامه‌ی فعالیت در دانشگاه به منظور جبران خدمات ایجاد نموده تا به احساس اعتماد و مؤثر بودن ناشی از تعیین هویت با دانشگاه خود دست یابند.

منابع

- بانویی، مریم (۱۳۷۲). تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد شغلی معلمان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد ارومیه.
- تیغ‌زاده، حسن (۱۳۷۱). بررسی آموزش‌های مدیریتی ضمن خدمت کارکنان و نقش آنها در زمینه‌های انسانی، فنی و تخصصی، حل مسئله و تصمیم‌گیری. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد ارسنجان.
- حسین‌زاده، داود و برزگر، نادر (۱۳۸۷). *فرایند آموزش در سازمان‌ها* (چاپ دوم). ساوه: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
- خانعلیزاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسدا...؛ فانی، علی اصغر و مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، شماره ۳.
- راندال، دونالد (۱۳۷۴). *تعهد و سازمان. نگرشی مجدد به سازمان انسانی*. ترجمه اسفندیار فرج‌وند. زمینه ۵۱ و ۵۲، ۳۹-۳۶.
- سازمان جهانی استاندارد (۲۰۰۰). *الزامات سیستم مدیریت کیفیت*. ترجمه احمد مهدیزاده، تهران: سازمان صنایع هوا فضا، چاپ سوم.
- سیف، علی اکبر (۱۳۹۱). *اندازه‌گیری، سنجش و ارزشیابی آموزشی*. تهران: انتشارات دوران.
- صباغیان، علی (۱۳۷۴). *نیازسنجی آموزشی کارکنان اداری ادارات آموزش و پرورش استان خراسان*، اداره کل آموزش و پرورش استان خراسان.

روابط چندگانه آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی و تعهد سازمانی ۴۹

- عباس‌زاده، سید محمد (۱۳۷۹). مدیریت سازمان. تهران: نشر کویر.
- فتحی واجارگاه، کورش (۱۳۸۶). برنامه‌ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان. تهران: انتشارات سمت، چاپ چهارم.
- قنبری، ملیحه (۱۳۷۲). بررسی تأثیر دوره آموزش مدیریت بر عملکرد مدیران مدارس ابتدایی از دیدگاه معلمان همین دوره تحصیلی در شهرستان همدان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد واحد همدان.
- کلاین، پل (۱۳۸۰). راهنمای آسان تحلیل عاملی. ترجمه سید جلال صدراسادات و اصغر مینائی، تهران: انتشارات سمت.
- محمدی، داوود (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی آموزشی بر مبنای وظایف روزانه. تهران: انتشارات نورپردازان.
- معصومی، داوود (۱۳۸۰). نیازسنجی آموزشی مدیران صدا در سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی.
- نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول و سلیمی، قربانعلی (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت شرکت پالایش نفت اصفهان. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی ویژه مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۷.
- نوری، محمدرضا (۱۳۷۴). تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود عملکرد شغلی مدیران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.

- Ahmadi, F. (2008). *The survey of affecting training employee*. Tehran: Azad University .
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1 .
- Altman, T. (1985). The survey of instruction using in organizational effectiveness. *The Journal of Management*, 25, 30-35.
- Blanchard, K. H. & Carlos, J. P. & Randolph, A. (2003). Empowerment take more than one minute. Sanfrancisco: Barret-Koehler.
- Bogler, R. & Somech ,A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers, organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools .*Teaching and Teacher Education*, 20, 289-277.
- Castro, C. B. & Armario, E.M. & Ruiz, D.M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27-53.
- Chiou, H.C. (2010). *Investigating the effects of incorporating collaborative action research into an in-service teacher training program*. A Department of English Instruction. Taiwan: National Hsinchu University of Education.
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2011). Empowering public sector employees to improve performance: Does It Work?. *The American Review of Public Administration*, 41(1), 23–47.
- Garib, M. & Sarmadi, M.R. & Ebrahim Zadeh, I. & Zare, H. & Emami, A.H. (2010). Learning critical thinking in virtual medical education. A qualitative study of faculty members and students experience. *Sabzvar University Medical Science Journal*, Persian, 17(13), 169-172.
- Heseni, S. A. & Badeleh, H.T. & Rouhi, G. H. & Abbasi, A. (2009). The effect of frequent based quizzes on students medical english knowledge. *Gorgan University Medical Science Journal*. Persian, 6(15), 15-21 .
- Jiang, J. Y. & Sun, L. Y. & Kenneth, S. L. (2011). Job satisfaction and organization structure as moderators of the effects of empowerment on organizational citizenship behavior: A self-

- consistency and social exchange perspective. *International Journal of Management*, Vol. 3, No. 28 .
- King, K. S. & Kevin, D.T. (2007). Entrepreneurship and spiritual leadership An exploration using grounded theory. *Journal of Managerial Psychology*, (9)6, 5-8.
- Lippin, T.M. (2001). Empowerment base health and safety training & development. *Alexandria: 5(7)*, 54.
- Liu, M .M. & Anita, C. W. M. & .Fellows, R. (2007). Enhancing commitment through work empowerment. *Engineering Construction and Architectural Management*, (6)14,568-580.
- Mathieu, J. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequence of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, (2)108, 174-194 .
- Mishra. A. & Spreitzer, G. M. (1997). *The mitigating effect of trust and empowerment*. Southern California Studies Center .
- Motaheri Nexhad, H. (2003). *Discipline of employees training*. Tadbir J, Persian.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie S. B. & Paine J. B. & Bachrach, D.G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Popper, K. (2002). *The logic of scientific discovery* (2nd English ed.). New York, NY: Routledge Classics. p. 3. ISBN 0-415-27844-9.
- Samieh, P. E. (2008). *Assessment of employees empowering ways*. Pakistan: Baluchistan University.
- Savage, S. (2001). Empowerment, available from <http://Faculty.Valencia .C. C.U.S>.
- Scarpello, V. G. & Ledvinka, J. (2006). *Personnel /human resource management: empowerment and function*. P W S - Kent Publishing Co.
- Shannon, & Osborn, J. (2002). Components of empowerment and how they differently relate to employee job satisfaction: Organizational commitment and intent to leave the job.
- Spreitzer, G.M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American Journal of Community Psychology*, 23(5), 601-629.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace :Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442-1465.
- Thomas, K. W. & Betty, A. V. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy Of Management Journal*, (4)15, 666-681.
- Vecchio, R. (2000). *Organizational behavior*. Fourth Edition. Harcourt, 104.