



بژوهشنامه‌ی علوم انسانی و اجتماعی «ویژه‌ی مدیریت»

سال هفتم/شماره‌ی بیست و هفتم/زمستان ۸۶

توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت

(مورد مطالعه شرکت پالایش نفت اصفهان)^۱

تاریخ پذیرش: ۸۷/۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۸۶/۸/۲۶

* ناهید نادری

** عبدالرسول جمشیدیان

*** قربانعلی سلیمی

چکیده

این مقاله به بررسی دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان شرکت پالایش نفت اصفهان درباره‌ی افزایش توانمندی‌های شغلی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت می‌پردازد. روش این تحقیق از نوع توصیفی-پیمایشی است. جامعه‌ی آماری آن را مدیران و سرپرستان رسمی مشغول به خدمت شرکت پالایش نفت اصفهان تشکیل داده‌اند و نمونه‌گیری آن به شیوه‌ی طبقه‌ای متناسب با حجم صورت پذیرفته است. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌ی محقق ساخته استفاده شده است. به منظور تجزیه‌ی تحلیل داده‌ها از آزمون‌های t تک متغیره، T هتلینگ، تحلیل واریانس و تعقیبی توکی استفاده شده است. نتایج نشان داد از دیدگاه مدیران افزایش توانمندی‌های کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت تنها در مؤلفه‌های مسؤلیت‌پذیری، راهبردگزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری صورت پذیرفته و در سایر مؤلفه‌ها این افزایش کمتر از حد متوسط بوده است.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی^۲، آموزش‌های ضمن خدمت^۳، مسؤلیت‌پذیری^۴، رقابت^۵، خلاقیت^۶، سازگاری^۷

۱- این مقاله مستخرج از پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد می‌باشد.

* نویسنده مسئول - کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان

** عضو هیأت علمی دانشکده‌ی علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

*** دانشیار دانشکده‌ی علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه اصفهان

- 2- Empowerment
- 3- In service training
- 4- Responsibility
- 5- Competition
- 6- Creativity
- 7- Adaptability

مقدمه

توانمند سازی کارکنان یکی از تکنیک‌های مؤثر برای ارتقای بهره وری کارکنان و استفاده‌ی بهینه از ظرفیت‌ها و توانایی‌های آنان در زمینه‌ی اهداف سازمانی است. تعاریف گوناگونی از واژه‌ی توانمند سازی از سوی صاحب‌نظران ارائه شده است. از ایمرمن^۱ (۱۹۹۵) معتقد است: «توانمندسازی واژه‌ای است که ارائه‌ی تعریفی از آن سهل و ممتنع است. هر کسی تصویری از آن را در ذهن خود پرورش می‌دهد، اما حقیقتاً افراد کمی به آن اشراف دارند» (ص ۶۹) «تاریخچه‌ی اولین تعریف اصطلاح توانمندسازی به سال ۱۷۸۸ م. بر می‌گردد که در آن توانمندسازی را تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد می‌دانستند. این اختیار باید به فرد اعطا گردد یا در نقش سازمانی او دیده شود» (آقایار، ۱۳۸۲: ۳۸) در فرهنگ لغت توانمندسازی معانی متفاوتی را تداعی می‌کند. به کسی اقتدار رسمی دادن، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و اختیار دادن از معانی موجود در فرهنگ لغت است» (گرو^۲ ۱۹۷۱). به طور کلی با بررسی تحقیقات مدیریتی و سازمان تعاریف توانمندسازی در سه دسته طبقه بندی می‌شود: الف- توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار؛ ب- توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزش؛ ج- توانمندسازی بر اساس دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی. گرو (۱۹۷۱)، گاتی ریز (۱۹۹۰)، گاندز (۱۹۹۰)، شاول، دسلر و رینیک^۳ (۱۹۹۳)، بلانچارد، کارلوس و رندولف^۴ (۱۹۹۶)، فوی^۵ (۱۹۹۷) و اتوری^۶ (۱۹۹۷) توانمندسازی را اعطای اختیار تصمیم گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان می‌دانند. اما امروزه این مفهوم گسترش یافته و توانمندسازی تنها به معنی اعطای قدرت به کارکنان و تفویض اختیار نیست؛ بلکه فرایندی است که به موجب آن کارکنان با فراگیری دانش، مهارت و انگیزه می‌توانند عملکردشان را بهبود بخشند. بنابراین «توانمندسازی فرایندی است که از مدیریت عالی سازمان تا پایین ترین رده امتداد می‌یابد.» (ساواجی^۷

1- Zimmerman

2- Grove

3-Schoell , Dessler, Reinecke

4- Blanchard, Carlos, Randolph

5-Foy

6- Ettore

7- Savage

۲۰۰۱). اگر چه وتن و کمرون^۱ (۱۹۹۸) «توانمندسازی را به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان می‌دانند، بدین معنی که به «آنان کمک کنیم تا حس اعتماد به نفس را در خود تقویت و بر ناتوانی‌ها یادرماندگی‌ها غلبه کنند وهم‌چنین برای انجام فعالیت‌ها به آنان انرژی و انگیزه‌ی درونی بدهیم، درعین حال متذکر شدند: توانمندسازی فقط تفویض قدرت به کارکنان نیست. اگر چه قدرت همانند توانمندسازی، دلالت بر توانایی انجام کارها را دارد. قدرت و توانمندسازی یک چیز نیستند افراد می‌توانند هم قدرت داشته باشند و هم نداشته باشند. اگر چه فردی می‌تواند به فرد دیگری قدرت بدهد، باید قابلیت پذیرش توانمندشدن را داشته باشد.» (ص ۱۱۸).

بنابراین بین توانمندسازی و تفویض اختیار یک رابطه‌ی دو سویه وجود دارد. برخی نویسندگان مانند کانگر و کانانگو^۲ (۱۹۸۸) توانمندسازی را «فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌دانند.» (ص، ۴۷۴). توانمندبودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخص اشاره دارد. (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۳۱).

کانگر و کانانگو (۱۹۸۸) با توجه به این مفهوم الگوی توانمندسازی را در پنج مرحله خلاصه می‌کنند:

- مرحله‌ی اول: شامل شناسایی و حذف شرایطی که موجب احساس بی‌قدرتی در کارکنان می‌شود، است. این عوامل می‌تواند شامل تغییرات سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پاداش دهی و ماهیت شغل باشد.
- مرحله‌ی دوم: به کارگیری فنون و راهبردهای مدیریتی یا مدیریت توانمندسازی است. این راهبردها شامل مدیریت مشارکتی، نظام بازخورد، پاداش مبتنی بر شایستگی و غنای شغلی است.
- مرحله‌ی سوم: استفاده از منابع اطلاعاتی کارآمد است. این منابع به مؤثر بودن اقدامات توانمندسازی که در مرحله‌ی دوم به آن‌ها اشاره شد کمک خواهد کرد.

1- Whetten and Comeron

2- Conger & Kanugo

- مرحله ی چهارم : کسب تجربه ی کارکنان از طریق فرایند توانمندسازی است. مراحل قبل احساس توانمندی یا خودکارآمدی را در زیردستان تقویت می کند (ص ۴۸۲).

توماس و ولتهوس^۱ (۱۹۹۰) تعریف کامل تری از توانمندسازی ارائه کرده اند و اصطلاح روان شناختی را به آن افزوده اند. به زعم اینان «توانمندسازی روان شناختی به عنوان مجموعه ای از حوزه های شناختی انگیزشی است که علاوه بر خودکارآمدی سه حوزه ی دیگر شناختی را شامل می شود. این سه حوزه عبارتند از : احساس خودمختاری (حق انتخاب)، احساس معنی داری و احساس مؤثر بودن.» (ص ۶۶۶) اسپریتزر^۲ (۱۹۹۵) یک بعد دیگر را به مفهوم توانمندسازی روان شناختی اضافه می کند که شامل احساس شایستگی و خودکفایتی است. فوکس^۳ (۱۹۹۸) با توجه به دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی به تعریف این واژه پرداخته است. از نظر وی در رویکرد مکانیکی توانمندسازی عبارت است از «تفویض مسؤولیت ها و حسابگری برای اخذ نتایج» (ص ۳۷) اما در رویکرد ارگانیکی توانمند سازی به معنی «گفتگو از ریسک ها (ریسک پذیری) ، رشد ، تغییر ، فهم نیازهای کارکنان ، شیوه توانمند رفتار کردن نسبت به کارکنان ، تیم سازی به منظور تشویق رفتارهای مبتنی بر همکاری ، تشویق به ریسک پذیری هوشمندانه و اعتماد به عملکرد کارکنان است.» (ص ۳۸) به اعتقاد وی آن چه مسلم است بهترین رویکرد، ترکیبی از هر دو در سازمان ها است.

سازمان ها برای تجدید حیات و نوآفرینی در برابر این تحولات و به منظور توانمندسازی کارکنان خود اقدام به اجرای برنامه هایی می کنند که موجب افزایش قابلیت ها، ظرفیت ها و توانمندی های آنان می شود. یکی از این اقدامات برنامه ریزی ، اجرا و ارزشیابی برنامه های آموزش ضمن خدمت است. آموزش های ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آن نوع آموزشی اطلاق می شود که عموماً پس از استخدام فرد در سازمان صورت می پذیرد. (فتحی و اجارگه، ۱۳۸۳: ۶) از نظر پیترز^۴ (۱۹۹۷) «آموزش های ضمن خدمت در برگیرنده ی آن نوع آموزش هایی است که برای بهبود عملکرد

1- Thomas & Velthouse
2- Spreitzer
3- Fox
4- Peters

پرسنل و در نتیجه افزایش کارایی سازمان ارائه می شود» (ص ۳۵۳) فورد^۱ (۱۹۹۹)
برای تعریف این واژه به سه نکته اشاره می کند :

- ۱- پس از استخدام فرد در سازمان یا مؤسسه صورت می پذیرد.
- ۲- هدف و منظور از این نوع آموزش آماده سازی افراد برای اجرای بهینه‌ی وظایف و مسؤولیت های شغلی است.
- ۳- این نوع آموزش ها عمدتاً در سه محور اساسی؛ توسعه‌ی دانش، بهبود مهارت ها و ایجاد یا تغییر نگرش ها ارائه می شود(ص ۱۱).

در سازمان های توانمند، کارکنان همواره در حال یادگیری هستند، توانایی خود را در تصمیم گیری، برقراری ارتباط، فردشناسی، رقابت، مسؤولیت پذیری، خلاقیت، رعایت عدل و انصاف، سازگاری و کنکاشگری توسعه می دهند. شرکت مورد پژوهش نیز به دلیل ارائه‌ی آموزش‌های مختلف برای توانمندسازی کارکنان خود به دنبال آن است که به واسطه‌ی دریافت بازخورد از طریق ارزیابی های گوناگون به بهبود و گسترش آموزش‌های خود بپردازد.

پیشینه‌ی پژوهش

ساختار توانمندسازی کارکنان از سوی مجامع علمی و سایر مطالعات صورت گرفته به دست محققان و اعضای مجامع دانشگاهی مورد توجه و کاربرد قرار گرفته است (ویکینسون^۲، ۱۹۹۷، کوبرگ، باس، سنجم و گودمن^۳، ۱۹۹۹، لی و کج^۴، ۲۰۰۰). خطیبی و همکاران (۱۳۸۱) در نتایج تحقیقات خود مبنی بر بررسی نظام آموزشی شغلی کارکنان و تأثیر آن بر افزایش کارایی بدین مطلب اشاره می کنند که هفتاد درصد مدیران و ۶۵ درصد کارکنان بیان کردند که آموزش های شغلی موجب افزایش دانش، ارتقای اطلاعات شغلی و افزایش توانایی های شغلی آنان شده است. ویو و شرت^۵ (۱۹۹۶) در تحقیق دیگری به وجود رابطه بین توانمندسازی روان شناختی معلمان و تعهد شغلی پی بردند و بیان کردند بین مؤلفه های توانمندسازی روان

1- Ford
2- Wikinson
3- Koberg, Boss, senjem & Goodman
4- Lee & Keh
5- Wu & Short

شناختی و رشد حرفه ای رابطه وجود دارد. موریس^۱ (۱۹۹۶) به نتایج زاودسکای^۲ (۱۹۹۵) مبنی بر « بررسی رابطه‌ی توانمندسازی و آموزش‌های ضمن خدمت» اشاره کرده است. او بیان می‌دارد که کارکنانی که در آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نکرده اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده اند توانمند شده اند. وی اشاره می‌کند که حرکت شرکت‌ها به سمت مدیریت کیفیت توانمندسازی آغاز شده و کارکنان از این حرکت حمایت می‌کنند. اسپریتزر (۱۹۹۵) با تحقیق بر توانمندسازی کارکنان بدین نتیجه دست یافت که اعتماد به نفس کارکنان، دسترسی به اطلاعات در مورد رسالت سازمان، عملکرد کاری کارکنان و رفتارهای خلاق و نوآورانه با توانمندسازی روان شناختی ارتباط مثبت و معنادار دارد. فوکس (۱۹۹۸) در تحقیقی تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد، شاگردی» سؤالات بازپاسخی را در اختیار کارکنان قرار داد. وی پس از بررسی پاسخ‌های کارکنان در نتیجه گیری خود بیان کرده است که همه‌ی مدیران اذعان داشته اند که استفاده از انواع مختلف آموزش‌های خدمت برای افزایش و توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان ضروری است. رینهارت و شرت^۳ (۱۹۹۹) در مطالعات خود با عنوان توانمندسازی معلمان به این نتیجه دست یافتند که بهبود اطلاعات ادبی معلمان موجب رشد حرفه ای، افزایش فرصت بیشتر برای تصمیم گیری و نهایتاً توانمندسازی آنان می‌شود. لپین^۴ (۲۰۰۱) با بررسی آموزش‌های ایمنی و بهداشت مبتنی بر رویکرد توانمندسازی کارکنان بیان داشته است که مشارکت کنندگان در این پژوهش معتقدند آموزش‌های ضمن خدمت موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت کارکنان و مکان کاری می‌شود و همین عوامل موجب افزایش توانمندی افراد در انجام وظایفشان می‌گردد. از نظر وی دو عامل کلیدی در این موفقیت سهم داشته است؛ یکی حمایت مدیر از توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ایمنی و بهداشت و دیگری استقبال کارکنان از این آموزش‌ها. لامپرز^۵ (۲۰۰۴) با پیاده سازی ده استراتژی برای توانمند سازی کارکنان و معلمان مدارس متوسطه دریافت که رشد حرفه ای معلمان مدرسه و کارکنان آن موجب افزایش

1-Morris

2- zavodsky

3- Rinehart &, Short

4- Lippin

5- Lampers

مهارت‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با یکدیگر و افزایش خلاقیت‌ها شده است. سازمان گالوپ با بررسی چهارصد شرکت موفق جهان و مصاحبه با بیش از ۸۰۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند به شناسایی ۳۴ زمینه‌ی توانمندی پرداخت که عبارتند از: «دست‌یابنده، به‌کار اندازنده، سازگاری، تحلیل‌گری، سامان‌دهنده، باور و ایمان، فرماندهی، برقراری ارتباط، رقابت، هم‌پیوندی، کنکاشگری، اندیشه‌ورز، پرورش‌دهنده، انضباط، یک‌دلی، انصاف، تمرکز کردن، آینده‌نگری، هم‌سازی، خیال‌پروری، دربرگیرندگی، فردشناسی، درون‌داد، خردورزی، یادگیرنده، پیشینه‌ساز، مثبت‌نگری، بازگوگری، پاسخ‌گویی (مسئولیت‌پذیری)، برگرداننده، اطمینان‌به‌خود، ارجمندی، راهبردگزینی، عشق‌خواه افراد با این توانمندی‌ها ویژگی‌های منحصر به فردی را از آن خود می‌کنند.» (باکینگهام و کلیفتون^۱، ۲۰۰۱). در این پژوهش به مهم‌ترین عوامل توسعه‌ی توانمندی که شامل آموزش، مربی‌گری و یادگیری می‌باشد، اشاره می‌شود. طی جلسات توجیهی به منظور دفاع از پیشنهادی طرح و ارائه‌ی تمام مؤلفه‌های توانمندسازی، حسب درخواست مسئولان آموزش در شرکت پالایش نفت اصفهان نه مورد از این مؤلفه‌ها به انضمام مؤلفه‌ی خلاقیت (که شامل ۳۴ مؤلفه‌ی ذکر شده نمی‌باشد) به‌عنوان متغیرهای پژوهش در نظر گرفته شدند. مسئولان مربوطه مهم‌ترین دلایل انتخاب این مؤلفه‌ها را نوع صنعت، حساسیت بالای کاری، مطابق بودن این مؤلفه‌ها با شاخص‌های ارزیابی عملکرد و تأثیر بیشتر این عوامل در افزایش بهره‌وری بیان کردند.

سؤالات اساسی تحقیق:

۱- به چه میزان آموزش‌های ضمن خدمت از دیدگاه مدیران و سرپرستان موجب افزایش توانمندی‌های کارکنان در زمینه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبردگزینی، سازگاری، رقابت، یادگیری، برقراری ارتباط، کنکاشگری، فردشناسی، خلاقیت و منصف بودن شده است؟

۲- آیا بین دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان با توجه به مدرک تحصیلی، نوع فعالیت و سابقه‌ی خدمت تفاوت معنادار وجود دارد؟

1- Bukingham & Kliffton

روش تحقیق، جامعه ونمونه‌ی آماری و ابزار پژوهش

روش این پژوهش توصیفی - پیمایشی است. جامعه‌ی آماری پژوهش شامل کلیه‌ی مدیران، سرپرستان رسمی مشغول به خدمت در سال ۱۳۸۵ بودند که تعداد کل آنان شامل ۱۱۱ نفر است. نمونه گیری از طریق شیوه‌ی طبقه ای متناسب با حجم انجام شد. ابتدا کل مدیران و سرپرستان برحسب نوع فعالیتی که در واحدهای مختلف انجام می دادند مشخص و سپس از طریق فرمول $n = \frac{N.t^2.S^2}{N.d^2 + t^2.S^2}$ تعداد کل نمونه پنجاه نفر محاسبه شدند. سپس به نسبت حجم کارکنان در واحدهای تعیین شده از سوی شرکت مذکور به شیوه‌ی تصادفی به عنوان افراد نمونه انتخاب شدند. ابزار این تحقیق، پرسشنامه‌ی محقق ساخته است که با توجه به اهداف، سؤالات و مبانی نظری و مطالعات انجام شده وهم چنین براساس شاخص های عملکرد کارکنان تهیه وتنظیم شده است. به منظور تکمیل پرسشنامه، محقق به منظور دریافت اطلاعات دقیق تر و رفع ابهامات، سؤالات را به صورت شفاهی برای مدیران وسرپرستان مطرح کرده وبا توجه به پاسخ‌های ارائه شده، شخصا به تکمیل پرسشنامه پرداخته است. به عنوان مثال از مدیران وسرپرستان در زمینه‌ی مؤلفه‌ی « یادگیری» سؤال شد که « با توجه به سابقه‌ی طولانی مدت شما و ارزیابی های شما از زیردستانتان در طی دوره های مختلف تا چه حد آموزش‌های ضمن خدمت ارائه شده در سال ۱۳۸۵ نسبت به سال‌های قبل موجب: الف- افزایش میل به یادگیری در زمینه های مختلف کاری؛ ب- تلاش برای کسب تجربه‌ی بیشتر در زمینه های مختلف؛ ج- تلاش برای کسب مهارت در زمینه‌ی کاری زیردستان شما شده است. پاسخ این سؤالات به صورت بسته پاسخ از خیلی زیاد تا خیلی کم مشخص شده بود. لازم به ذکر است پرسشنامه از نظر روایی محتوایی مورد تأیید متخصصان رشته‌ی مدیریت آموزشی قرار گرفته و پایایی آن از طریق فرمول آلفای کرونباخ ۸۹ درصد محاسبه شده است.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

جدول شماره‌ی یک - مقایسه میانگین‌های نمرات مؤلفه‌ی توانمند سازی با میانگین

مورد انتظار از دیدگاه مدیران و سرپرستان

مؤلفه	\bar{X}	S	Se	t
مسئولیت پذیری	۳/۶۳	۰/۸۰	۰/۱۱	۵/۵۱۶
راهبردگزینی	۳/۶۵	۰/۸۰	۰/۱۱	۵/۷۸۹
سازگاری	۳/۶۰۰	۰/۸۳	۰/۱۱	۳/۰۳۸
رقابت	۳/۳۷	۰/۷۰	۰/۰۹۹	۳/۷۷۰
یادگیری	۳/۵۵	۰/۹۷	۰/۱۳	۴/۰۲۳
برقراری ارتباط	۳/۱۴	۰/۷۱	۰/۱۰	۱/۴۱۵
کنکاشگری	۲/۷۸	۰/۶۶	۰/۰۹۴	-۲/۳۳۷
فردشناسی	۲/۹۹	۰/۸۶	۰/۱۲	-۰/۰۸۱
خلّاقیت	۲/۸۶	۰/۷۹	۰/۱۱	-۱/۱۹۵
منصف بودن	۳/۱۱	۰/۸۰	۰/۱۱	۰/۹۹۸

براساس یافته‌های جدول شماره‌ی یک، t مشاهده شده در خصوص مؤلفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبردگزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای یک درصد بزرگ‌تر است. بنابراین از دیدگاه مدیران و سرپرستان افزایش این توانمندی‌ها در کارکنان (زیردستان) از طریق آموزش‌های ضمن خدمت بیش از سطح متوسط و دو مؤلفه‌ی برقراری ارتباط و منصف بودن در حد متوسط بوده است. اما در سه مؤلفه‌ی کنکاشگری، فردشناسی و خلّاقیت t مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای پنج درصد کوچک‌تر بوده و افزایش این توانمندی‌ها در کارکنان (زیردستان) از طریق آموزش‌های ضمن خدمت از دیدگاه مدیران و سرپرستان کمتر از سطح متوسط را نشان می‌دهد.

توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت ... ۱۲۲

جدول شماره ی دو - مقایسه ی میانگین نمرات دیدگاه های مدیران و سرپرستان در خصوص افزایش توانمندی های کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت

S	\bar{X}	مؤلفه ها
۰/۸۰	۳/۶۳	مسئولیت پذیری
۰/۸۰	۳/۶۵	راهبردگزینی
۰/۸۳	۳/۳۶	سازگاری
۰/۷۰	۳/۳۷	رقابت
۰/۹۷	۳/۵۵	یادگیری
۰/۷۱	۳/۱۴	برقراری ارتباط
۰/۶۶	۲/۷۸	کنکاشگری
۰/۸۶	۲/۹۹	فردشناسی
۰/۷۹	۲/۸۶	خلاقیت
۰/۸۰	۳/۱۱	منصف بودن

$$F = ۱۶/۸۹۴$$

$$T^2 = ۱۸۱/۷۱۷$$

$$P = ۰/۰۰۰$$

با توجه به یافته های جدول شماره ی دو، F مشاهده شده در خصوص مؤلفه های توانمند سازی در سطح خطای $p < .01$ معنادار است. بنابراین بین دیدگاه های مدیران و سرپرستان در مورد افزایش توانمندی های کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت تفاوت معنادار وجود دارد. از نظر مدیران و سرپرستان بیشترین افزایش در توانمندی راهبردگزینی و کمترین میزان مربوط به توانمندی کنکاشگری بوده است. جدول شماره ی سه - مقایسه ی میانگین های نمرات مؤلفه های توانمندسازی کارکنان

از دیدگاه مدیران و سرپرستان با توجه به مدرک تحصیلی

P	F	کارشناسی ارشد		کارشناسی		فوق دیپلم		
		S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	
۰/۴۴۱	۰/۸۳۲	۰/۶۳	۳/۳۸	۱/۰۱۴	۳/۲۵	۰/۶۳	۳/۷۷	مسئولیت پذیری
۰/۴۱۴	۰/۸۹۹	۰/۴۴	۳/۸۷	۱/۰۵۷	۳/۴۷	۰/۵۸	۳/۷۵	راهبردگزینی
۰/۳۵۸	۱/۰۴۹	۰/۷۸	۳/۵۰	۰/۹۳	۳/۱۵	۰/۷۵	۳/۵۰	سازگاری
۰/۰۱۵	۴/۵۶۷	۰/۴۸	۳/۲۰	۰/۹۰	۳/۰۸	۰/۴۰	۳/۶۶	رقابت
۰/۰۱۹	۴/۳۳۲	۱/۰۵	۳/۳۳	۱/۱۳	۳/۱۵	۰/۶۳	۳/۹۴	یادگیری
۰/۸۲۵	۰/۱۹۴	۰/۲۲	۳/۰۶	۰/۷۳	۳/۰۸	۰/۷۸	۳/۲۰	برقراری ارتباط
۰/۰۱۹	۴/۳۱۷	۰/۵۸	۲/۳۷	۰/۷۹	۲/۵۸	۰/۴۵	۳/۰۴	کنکاشگری
۰/۰۰۰	۱۱/۲۹۴	۰/۲۴	۲/۵۴	۰/۹۹	۲/۵۱	۰/۵۱	۳/۵۰	فردشناسی
۰/۰۰۱	۷/۹۰۲	۰/۵۸	۲/۷۶	۰/۸۰	۲/۴۲	۰/۶۳	۳/۲۶	خلاقیت
۰/۰۰۰	۱۲/۹۳۸	۰/۸۱	۳/۵۰	۰/۷۶	۲/۵۳	۰/۵۰	۳/۵۰	منصف بودن

با عنایت به جدول شماره‌ی سه، F مشاهده شده در خصوص مؤلفه‌های رقابت، یادگیری، کنکاشگری، فردشناسی، خلاقیت و منصف بودن در سطح خطای $p < .01$ معنادار بوده با توجه به مدرک تحصیلی مدیران و سرپرستان معنادار بوده است و در سایر مؤلفه‌ها تفاوت معنادار مشاهده نشده است.

جدول شماره‌ی چهار - مقایسه‌ی زوجی اختلاف میانگین نمرات دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان در خصوص شش مولفه توانمندسازی کارکنان با توجه به مدرک تحصیلی

مؤلفه‌ها	مدرک تحصیلی	اختلاف میانگین	سطح معناداری
رقابت	فوق دیپلم ← کارشناسی	۰/۵۸	۰/۰۰۵
یادگیری	فوق دیپلم ← کارشناسی	۰/۷۹	۰/۰۰۶
کنکاشگری	فوق دیپلم ← کارشناسی	۰/۴۵	۰/۰۲۰
	فوق دیپلم ← کارشناسی ارشد	۰/۶۶	۰/۰۲۴
فردشناسی	فوق دیپلم ← کارشناسی	۰/۹۸	۰/۰۰۰
	فوق دیپلم ← کارشناسی ارشد	۰/۹۵	۰/۰۰۶
خلاقیت	فوق دیپلم ← کارشناسی	۰/۸۴	۰/۰۰۰
منصف بودن	فوق دیپلم ← کارشناسی	۰/۹۶	۰/۰۰۰
	فوق دیپلم ← کارشناسی ارشد	-۰/۹۶	۰/۰۰۳

با توجه به جدول شماره‌ی چهار، بین نظرهای مدیران و سرپرستان با مدارک تحصیلی فوق دیپلم و کارشناسی در مؤلفه‌های رقابت، یادگیری، کنکاشگری، فردشناسی، خلاقیت و منصف بودن تفاوت معنادار وجود دارد. بیشترین میزان مربوط به دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و کمترین میزان مربوط به دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان با مدرک تحصیلی کارشناسی است. هم‌چنین بین دیدگاه‌های آنان با مدارک تحصیلی فوق دیپلم و کارشناسی ارشد در مؤلفه فردشناسی و کنکاشگری و مدارک تحصیلی فوق دیپلم و کارشناسی ارشد در مؤلفه منصف بودن اختلاف معنادار وجود دارد. در مؤلفه فردشناسی بیشترین میزان مربوط به دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و کمترین میزان مربوط به دیدگاه‌های

توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت ... ۱۲۴.....

مدیران و سرپرستان با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد بوده و در مؤلفه‌ی منصف بودن، بیشترین میزان مربوط به دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان با مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و کمترین میزان مربوط به دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم است .

جدول شماره ی پنج - مقایسه‌ی میانگین های نمرات مؤلفه های توانمندسازی

کارکنان از دیدگاه مدیران و سرپرستان با توجه به نوع فعالیت

p	F	خدمات مهندسی، مهندسی طرح ها، توسعه و تحقیق		تعمیرات		بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه		اداری ، مالی ، آموزشی		مؤلفه های
		S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	
۰/۰۴۰	۲/۹۹۶	۰/۷۳	۳/۵۳	۰/۶۷	۳/۵۶	۰/۳۴	۴/۵۰	۰/۸۷	۳/۴۸	مسئولیت پذیری
۰/۸۹۳	۰/۲۰۴	۰/۵۸	۳/۷۵	۰/۵۵	۳/۵۳	۰/۵۴	۳/۸۳	۰/۹۸	۳/۶۵	راهبردگزینی
۰/۰۱۷	۳/۷۶۸	۰/۹۸	۳/۶۰	۰/۴۶	۲/۸۷	۰/۱۷	۴/۱۱	۰/۹۱	۳/۳۸	سازگاری
۰/۰۲۹	۳/۲۸۳	۰/۷۵	۳/۴۴	۰/۷۳	۳/۰۴	۰/۳۲	۴/۰۶	۰/۶۵	۳/۳۶	رقابت
۰/۰۳۴	۳/۱۳۵	۱/۳۲	۳/۷۳	۰/۸۸	۲/۹۷	۰/۴۴	۴/۲۷	۰/۹۱	۳/۶۴	یادگیری
۰/۰۰۵	۴/۸۸۴	۰/۳۷	۳/۲۵	۰/۴۱	۳/۰۵	۰/۹۱	۲/۲۷	۰/۶۹	۳/۳۶	برقراری ارتباط
۰/۴۹۶	۰/۸۰۹	۱/۱۴	۳/۱۵	۰/۴۴	۲/۶۱	۰/۸۱	۲/۷۰	۰/۶۲	۲/۸۰	کنکاشگری
۰/۷۰۶	۰/۴۶۸	۰/۹۹	۳/۴۰	۰/۷۹	۲/۸۸	۰/۷۰	۳/۰۸	۰/۹۳	۲/۹۴	فردشناسی
۰/۸۲۳	۰/۳۰۴	۰/۹۲	۲/۹۱	۰/۶۲	۳/۰۳	۰/۴۷	۲/۷۱	۰/۹۱	۲/۸۰	خلاقیت
۰/۸۱۶	۰/۳۱۲	۰/۹۰	۲/۹۳	۰/۳۷	۳/۱۶	۰/۳۰	۳/۳۶	۱/۰۱	۳/۰۶	منصف بودن

با توجه به یافته های جدول شماره ی پنج، F مشاهده شده درباره ی مؤلفه های مسئولیت پذیری ، سازگاری، رقابت، یادگیری و برقراری ارتباط در سطح $p < 0/05$ معنادار است و در سایر مؤلفه ها تفاوت معنادار مشاهده نمی شود.

جدول شماره‌ی شش - مقایسه‌ی زوجی دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان در مورد مؤلفه‌های توانمندسازی با توجه به نوع فعالیت

مؤلفه‌ها	نوع فعالیت	اختلاف میانگین	سطح معناداری
مسئولیت پذیری	اداری، مالی، آموزشی ← بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه	-۱/۰۱	۰/۰۲۵
	اداری، مالی، آموزشی ← تعمیرات	-۰/۰۸	۰/۹۸۸
	اداری، مالی، آموزشی ← خدمات مهندسی، مهندسی طرح‌ها، توسعه و تحقیق	-۰/۰۵	۰/۹۹۹
	بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه ← تعمیرات	۰/۹۳	۰/۰۷۵
	بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه ← خدمات مهندسی، مهندسی طرح‌ها، توسعه و تحقیق	۰/۹۶	۰/۱۷۰
سازگاری	بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه ← تعمیرات	۱/۲۳	۰/۰۱۲
	بهره برداری، عملیات آتش نشانی، آزمایشگاه ← خدمات مهندسی، مهندسی طرح‌ها، توسعه و تحقیق	۰/۵۱	۰/۶۹۸
	تعمیرات ← اداری، مالی، آموزشی	-۰/۵۱	۰/۲۲۳
رقابت	بهره برداری، عملیات آتش نشانی، آزمایشگاه ← تعمیرات	۱/۰۲	۰/۰۱۵
	بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه ← خدمات مهندسی	۰/۶۲	۰/۴۰۷
	تعمیرات ← اداری، مالی و آموزشی	-۰/۳۲	۰/۴۸۲
	تعمیرات ← خدمات مهندسی، مهندسی طرح‌ها- توسعه و تحقیق	-۰/۳۹	۰/۶۷۱
یادگیری	بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه ← تعمیرات	۱/۳۰	۰/۰۲۹
	بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه ← خدمات مهندسی، مهندسی طرح‌ها- توسعه و تحقیق	۰/۵۴	۰/۷۶۰
	تعمیرات ← اداری، مالی، آموزشی	-۰/۶۶	۰/۱۵۴
	تعمیرات ← خدمات مهندسی، مهندسی طرح‌ها، توسعه و تحقیق	-۰/۷۵	۰/۴۰۲
برقراری ارتباط با دیگران	اداری، مالی، آموزشی ← بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه	۱/۰۹	۰/۰۰۲

با توجه به نتایج جدول شماره‌ی شش، بین دیدگاه‌های مدیران و سرپرستان با توجه به نوع فعالیت در واحدهای اداری، مالی، آموزشی و بهره برداری، عملیات، آتش نشانی و آزمایشگاه در مؤلفه‌های مسئولیت پذیری و برقراری ارتباط تفاوت معنادار وجود دارد. همچنین بین نظرهای مدیران در بخش‌های بهره برداری، عملیات، آتش نشانی،

آزمایشگاه و تعمیرات در مؤلفه های مسؤولیت پذیری، سازگاری، رقابت، یادگیری اختلاف معنادار وجود دارد.

در میان دیدگاه های مدیران و سرپرستان بهره برداری، عملیات و آتش نشانی و آزمایشگاه و خدمات مهندسی، مهندسی طرح ها و توسعه و تحقیق در خصوص مؤلفه های مسؤولیت پذیری، سازگاری، رقابت و یادگیری اختلاف معنادار وجود دارد.

بحث و نتیجه گیری

هدف کلی این پژوهش بررسی «دیدگاه های مدیران و سرپرستان شرکت پالایش نفت اصفهان در مورد افزایش توانمندی های شغلی آنان از طریق آموزش های ضمن خدمت» است. این هدف در قالب ده مؤلفه که شامل حس مسؤولیت پذیری، راهبرد گزینی، سازگاری، رقابت، یادگیری، برقراری ارتباط، کنکاشگری، فردشناسی، خلاقیت و منصف بودن مورد بررسی قرار گرفت. براساس نتایج جدول شماره ۱ دو میزان افزایش حس مسؤولیت پذیری، راهبرد گزینی، سازگاری، رقابت کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت از دیدگاه مدیران و سرپرستان بیش تر از سطح متوسط و یادگیری، برقراری ارتباط و منصف بودن در حد متوسط و در سه مؤلفه کنکاشگری، فرد شناسی و خلاقیت کمتر از حد متوسط بود. بین دیدگاه های مدیران و سرپرستان با توجه به نوع فعالیت در مؤلفه های مسؤولیت پذیری، سازگاری، رقابت، یادگیری و برقراری ارتباط و با توجه به مدرک تحصیلی در مؤلفه های رقابت، یادگیری، کنکاشگری، فردشناسی و خلاقیت کارکنان و زیردستان تفاوت معنادار وجود داشت.

- بیشترین میانگین نمره ی دیدگاه های مدیران و سرپرستان مربوط به مؤلفه های مسؤولیت پذیری، راهبرد گزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری و کمترین میزان مربوط به مؤلفه های کنکاشگری، فردشناسی و خلاقیت است. در این خصوص به دلیل حساسیت بالای کاری در پالایشگاه و هم چنین پاسخ گو بودن همه ی کارکنان و مدیران و سرپرستان به یکدیگر و حتی در مقابل آحاد مردم کشور به علت ملی بودن سرمایه ی نفت و محصولات آن، هم مسؤولان آموزش، برنامه ریزی های مناسبی را برای افزایش حس مسؤولیت پذیری، راهبرد گزینی، سازگاری، و یادگیری کارکنان داشته اند و هم کارکنان به همکاری در این زمینه پرداخته اند و در آموزش هایی که در زمینه های ذکر شده توانمندی های آنان را افزایش می دهد حضور فعال داشته اند و مطالب آموخته

شده را در عمل به کار بسته اند. علاوه بر افزایش حس مسؤولیت پذیری و راهبرد گزینی، برخورداری از توانمندی سازگاری (به عنوان مثال سازگاری با شرایط سخت)، رقابت برای بهتر انجام دادن وظایف و یادگیری برای به روز کردن معلومات و افزایش اطلاعات و دانش و مهارت آن‌ها از جمله زمینه های توانمندسازی در شرکت پالایش نفت محسوب می شود. از سویی دیگر تقویت توانمندی‌های کنکاش گری، خلاقیت و فرد شناسی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت کمتر مورد توجه قرار گرفته است. چنین به نظر می‌رسد که مشخص بودن میزان بروندها با میزان معینی از درونداها، فرایند مشخص انجام وظایف و رعایت استانداردهای مشخص و از قبل تعیین شده، برنوع و کیفیت برنامه های آموزشی تأثیر گذاشته است. به عبارت دیگر کوچک‌ترین بی توجهی ممکن است به وقوع حادثه های خطرناک در این شرکت منجر شود. از این رو رعایت استانداردهای کاری و آگاهی دقیق افراد از نوع کاری که باید انجام دهند، چگونگی تنظیمات دستگاه هاو میزان مشخص تولیدات و فرآورده ها از مهم‌ترین ویژگی‌هایی است که در برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزش‌های ضمن خدمت کاملاً مورد توجه قرار گرفته است و به توانمندی کنکاشگری و خلاقیت که هر کدام لازمه‌ی تحقق دیگری است و فردشناسی که یکی از زمینه های شناسایی افراد خلاق و کنکاشگراست کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

با توجه به نوع فعالیت، مدیران و سرپرستانی که در واحدهای بهره برداری، عملیات، آتش نشانی و آزمایشگاه مشغول به خدمت بودند، نقش آموزش‌های ضمن خدمت را در افزایش توانمندی‌های کارکنان بهتر ارزیابی کردند. به نظر می‌رسد یکی از دلایل مهم آن با مراجعه به تقویم و برنامه‌ی آموزشی این شرکت در سال ۱۳۸۵ گسترده‌ی حوزه ی آموزش در این واحدها و عینی تر بودن نتایج بوده است.

به‌طور کلی می توان چنین نتیجه گرفت که توانمندی‌های شغلی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت نسبتاً تقویت شده است و توسعه‌ی بیشتر این توانمندی‌ها منوط به نحوه‌ی ارائه‌ی صحیح آموزش‌های ضمن خدمت است. اگرچه این پژوهش طی بررسی های انجام شده تا به حال در ایران و سایر کشورها عیناً صورت نگرفته، نتایج کلی آن با نتایج کلی زاود اسکای (نقل از موريس ۱۹۹۶) و یو و شيرت (۱۹۹۶)، رینهارت و

شرت(۱۹۹۹)، فوکس (۱۹۹۸) لیپین (۲۰۰۱)، لامپرز(۲۰۰۴) لسچینگر و فاینگان^۱ (۲۰۰۵)، هم‌خوانی دارد. همه‌ی این پژوهشگران در بررسی های خود بدین نتیجه دست یافتند که آموزش‌های ضمن خدمت نقش مؤثری را در توانمندسازی کارکنان داشته است.

پیشنهادهای مبتنی بر یافته های تحقیق

- اولویت قائل شدن در ارائه‌ی انواع آموزش ها از نظر محتوا با توجه به وضعیت موجود از طریق مشاهده‌ی میانگین ها در جداول شماره‌ی دو و سه . لازم است محتوای آموزش ها به گونه ای باشد که توانمندی های افراد را در زمینه‌ی کنکاشگری، فردشناسی و خلاقیت تقویت کند و سپس به سوی سایر مؤلفه ها جهت گیری داشته باشد.

- ارائه‌ی آموزش‌هایی که توانمندی افراد را در افزایش حس مسؤولیت پذیری، راهبردگزینی و فردشناسی در کارکنان با مدرک تحصیلی دیپلم و فوق دیپلم و حس مسؤولیت پذیری در کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر را افزایش دهد.

- برای افزایش عملکرد بهتر واحد آموزش کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان در زمینه‌ی ارائه‌ی بهتر انواع آموزش‌ها و توسعه‌ی بیشتر توانمندی‌های کارکنان تشکیل تیم تخصصی ویا تیم های چند وظیفه ای با توجه به چارت سازمانی واحد آموزش پیشنهاد می شود. این تیم تخصصی می تواند متشکل از ناظر علمی، مسؤول برنامه ریزی نیروی انسانی، کارشناس ارشد آموزش فنی و تخصصی، کارشناس ارشد آموزش عمومی، کارشناس ارزیابی و نیازسنجی آموزشی و متصدی خدمات آموزشی باشد.

منابع و مآخذ

- ۱- اسکات، سینتا دی؛ و ژافه، دنیس تی (۱۹۹۱) **تواناسازی کارکنان**، ترجمه‌ی مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج: مؤسسه‌ی تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- آقایار، سیروس (۱۳۸۲) **توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی**، ماهنامه‌ی تدبیر، شماره‌ی ۱۳۵، ص ۲۸.
- ۳- باکینگهام، مارکوس؛ و کلیفتون، دونالد (۱۳۸۲) **کشف توانمندی‌ها**، ترجمه‌ی عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: فرا.
- ۴- جمشیدیان، عبدالرسول؛ نادری، ناهید (۱۳۸۵) **توانمندسازی زنان پیش بایست تکامل گرایی**، مجموعه مقالات همایش بین المللی نقش زنان در توسعه علوم، فرهنگ، و تمدن اسلامی، جلد اول، ص ۸۷.
- ۵- خطیبی، ا.، عسگری، ل.، نادری، ح؛ و کفاش، ع (۱۳۸۱) **بررسی نظام آموزش شغلی کارکنان و تأثیر آن برافزایش کارایی در دانشگاه علوم پزشکی زنجان**، <http://hromo.molome.gov-ir>
- ۶- عبدالهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۵) **توانمندسازی کارکنان: کلید طلایی مدیریت منابع انسانی**، تهران: ویرایش.
- فتحی و اجارگاه، کوروش (۱۳۸۳) **برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت کارکنان**، تهران: سمت.

7-Blanchard , K.Carlos,J.P,&Randolph,A.,(1996) **Empowerment Takes more than a Minute**, Sanfaroncisco: Barrett Koehler Publishers. Inc . p. 68.

8-Conger, J, A. Kanugo, R., N.(1988) **The Empowerment Process: Integrating theory and practice**, *Academy of Management Review*, vol 13, N 3. p 471-482.

9-Dighe , A. (1998) **Women and literacy in stromquist Nelly, P. (Ed).** Women in the third wond-on encyclopedia of contemporary. Issues. New York, Inc. P. 422

توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت ... ۱۳۰.....

10-Ettore.B.(1997)*The Empowerment Gap* ,Available:
(<http://evs.reality.HRfocus>)

11- Ford , D. (1999) *Bottom-line training*, Texas: Gulf publishing
company.

12- Fox ,J.(1998) *Employee Empowerment: An Apprenticeship
Model* , Barney School of Business University Hartford,Available:
(<http://members.tripod.com>).

13-Foy N.(1997) *Empowering People at work*, Cambridge: Gower .

14-Gandz, J. (1990) *The Employee Empowerment era*, *Business
Quarterly*. 55. P. 17.

15-Grove, P. B. (ed)(1971) *Websters third new International
Dictionary of the English language unabridged*, Spring field . MA.
G & Cmerrian P. 744.

16- Gutierrez, L.(1990)*Beyond Coping : Empowerment Perspective
on Stressful Life Events* ,*journal of sociology and social welfare*
.21.p201

17-Koberg , Christine. S. R. wayne Boss. Jason , C. Senjem , & E., A .
Goodman . (1999) **Antecedents and Outcomes of Empowerment:
Empirical evidence from the Health care industry**, *Group and
Organization Management*. 24(1),p.71-91.

18-Lampers. B. (2004) **10 strategies for staff empowerment** , Reston
. vol 4 , Iss, G. P. 32.

19-Laschiger, K. S. finegan . J. (2005) **Using Empowerment to Build
Trust and Respect in the workplace**, *Nosecone*. Vol23. N1. pp6-13.

- 20-Lee, M.J., Keh, J. (2000). Is **Empowerment really a New Concept?** *the International Journal of Human Resource Management* 18(14).p.684.
- 21-Lippin T. M. (2001) **Empowerment Base Health and Safety Training & Development**, *Alexandria*: vol 5. Iss. 7. P. 54
- 22-Morris, L. (1996) **Training: Empowerment and Change Training & Development Alexandria** , Vol 5 N7 , p. 51.
- 23-Nixon, B. (1994) **facilitating Empowerment in Organization : Leadership and Organization**, *Development Journal*, 15(4).p.11.
- 24-Peters, L. at . al. (1997) *Encyclopedia of Human Resources Management*, Blackwell publishers, ltd.
- 25-Savage, S. (2001) **Empowerment, Available, Available:** (<http://faculty.valencia.cc.us>)
- 26-Schoell, W. , Dessler, C & Reinecke, J. (1993). *Introduction to Business* , USA : Allyn & Bacon.
- 27-Short, P.M., Rinehart, J.S. (1999) **School Participant Empowerment Scale : Assessment of level of Empowerment within the School Environment** , *Educational an psychological Measure Math*. 59(6), p.251.
- 28- Spreitzer, G. M. (1995) **Psychological Empowerment in the Workplace : Dimensions** , Measurement and Validation. *The Academy of Management Journal*. vol 38 , No5, pp 1442.
- 29-Thomas. K, W, Velthouse B. A. (1990) **Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic, Task Motivation** , *Academy of Management Journal* v15 . N4 . p. 666-681.

توانمند سازی کارکنان از طریق آموزش های ضمن خدمت ... ۱۳۲.....

30-Whetten . P. A. & Kim . S. Comeron . (1998) *Developing Management Skills*, New York: Addison-Wesley, Wheelan.

31-Wikinson, A. (1997). **Empowerment: Theory and Practice**, *personal review*. v27. N1. p. 405.

32-Wu.V.,Short,P.M.,(1996) **The Relationship of Empowerment to Teacher Job Commitment and Job Satisfaction** ,*Journal of Instructional Psychology*,25(12).85

33-Zimmerman, M. A. (1995) **Psychological Empowerment: Issues and illustrations**, *American Journal of Community Psychology*. v23. N5. p. 581-599.

Archive of SID