

## بررسی نقش آموزش کارکنان در توانمندسازی کارکنان اداره‌ی آموزش و پرورش شهر مرند

اشرف حسن زاده

کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مرند، مرند، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش آموزش کارکنان در توانمندسازی کارکنان اداره‌ی آموزش و پرورش مرند به اجرا درآمد. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت توصیفی - پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان اداره آموزش و پرورش شهر مرند می باشد که تعداد آنها 60 نفر، است. نمونه گیری بصورت تمام شماری انجام پذیرفت. برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه استاندارد آموزش کارکنان (مقیم) و توانمندسازی اسپریتز استفاده شده است. نتیجه حاصل از تجزیه و تحلیل فرضیه اصلی نشان می دهد آموزش کارکنان در توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش مؤثر دارد، نتیجه فرضیه فرعی اول بیانگر وجود نقش مؤثر آموزش کارکنان در احساس شایستگی آنان می باشد و نتیجه فرضیه فرعی دوم بیانگر وجود نقش مؤثر آموزش کارکنان در احساس آزادی عمل آنان می باشد و نتیجه فرضیه فرعی سوم بیانگر وجود نقش مؤثر آموزش کارکنان در احساس مؤثر بودن آنان می باشد و نتیجه فرضیه فرعی پنجم بیانگر وجود نقش مؤثر آموزش کارکنان در افزایش حس اعتماد کارکنان می باشد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی، عملکرد کارکنان، آموزش کارکنان، اداره آموزش و پرورش مرند.

## STUDYING THE ROLE OF EMPLOYEES' TRAINING IN EMPLOYEES' EMPOWERMENT OF MARAND EDUCATION DEPARTMENT

Ashraf Hasanzadeh

### Abstract

This research was carried out by aim of studying training of staff in regard to empowerment of staff in Marand Education Department. This research is applied and descriptive-survey in regard to aim and nature, respectively.

The population includes all staff of Education Department in Marand that they are 60 persons. This sampling was all ENUM. Data has been collected by standard training questionnaire and the asprysr empowerment.

The result of analyzing the main hypothesis shows that training of staff plays effective role in empowerment of staff.

The first and second sub-hypothesis shows that training staff has effective role on sense of competency and feeling of free operation (latitude), respectively.

Also, the result of third sub-hypothesis is the effective role of training in creating sense of effectiveness. The result of forth sub-hypothesis shows that training of staff has effective role on feeling significantly in them and finally, the fifth sub-hypothesis represents effective role of training in increasing staff's confidence .

**Keywords:** empowerment, staff's performance, staff's instruction and training, Marand Education Department.

مقدمه

عصر جدید، نیروی انسانی را به عنوان سرمایه انسانی، به شمار می آورد. سازمان ها باید به سمتی حرکت کنند که انسان ها به سرمایه های اصلی سازمان تبدیل شوند و این سرمایه را حفظ کنند (میرسپاسی، ۱۳۸۹) امروزه کارکنان، مهمترین مزیت رقابتی سازمان ها به شمار می آیند، که همواره باید دانش، مهارت و توانایی های آن ارتقا یابد، لذا حفظ مزیت رقابتی سازمان ها در عرصه

کسب و کار، به حفظ، توانمند سازی و بهره برداری از قابلیت های کارکنان بستگی دارد، سازمانی که نتواند مهارت، دانش و توانائی های کارکنان خود را پرورش دهد و از آن در افزایش بهره وری استفاده کند، قادر نیست هیچ یک از منابع خود را به نحو مطلوب مورد استفاده قرار دهد (ساجدی، امیدواری، ۱۳۸۶). هنگامیکه نگاه خود را به انسان ها تغییر دهیم و آن را به عنوان سرمایه به حساب بیاوریم، باید به توانمند سازی کارکنان که در گرو آموزش های اثر بخش صورت می گیرد، توجه کنیم. آموزش منابع انسانی سبب می شود تا کارکنان بتوانند هم راستا با تغییرات درون و برون سازمان، به طور اثربخش به اهداف خود دست یافته و مزیت رقابتی را به نفع خود رقم زنند. آموزش، تلاشی برنامه ریزی شده و سازمان یافته است که به کارکنان کمک می کند، تا نگرش، دانش و مهارت های مربوط به شغل را بیاموزند (میرسپاسی، ۱۳۸۹). به عبارتی آموزش کارکنان عبارت است از مجموعه ای از کنش ها و فعالیت های هدفمند و سیستماتیک به منظور ایجاد تغییرات لازم در ساختارهای شناختی، عاطفی و روانی حرکتی که بین عامل یاددهنده و یادگیرنده به صورت کنش متقابل در جهت اصلاح و بهبود عملکرد شغلی صورت می گیرد (رمضانی، ۱۳۸۹).

توانمندسازی نیروی انسانی، به منزله ایجاد مجموعه ظرفیت های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند، توأم با کرائی و اثربخشی است (ساجدی، امیدواری، ۱۳۸۶). کرائی به همراه اثربخشی بهره وری را در سازمان بوجود می آورد. به عبارتی، بهره وری عبارت است از بدست آوردن حداکثر سود ممکن، با بهره گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، جهت رسیدن به اهداف سازمان می باشد.

توانمندسازی فرایند قدرت بخشیدن به افراد است. در این فرایند به کارکنان خود کمک می کنیم تا حس اعتماد به نفس خویش را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند. تواناسازی در این معنی به بسیج انگیزه های درونی افراد می انجامد (بابایی، ۱۳۸۹). آموزش و توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف سازمانها است و همیشه براین باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند است و بر این مهم هزینه گذاشته شده هر آموزش کوتاه مدت و بلند مدت به طرق های توانایی های فردی و گروهی افراد در راستای اهداف سازمانی است. پس از سالها تجربه دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس یک سازمان را تشکیل می دهد و به عبارت دیگر توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (هونالد<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷).

یکی از مشکلات دستگاههای اجرایی ایران، کمبود کارکنان توانمند است و محیط کار امروزی به انسانهایی نیاز دارد که بتوانند هوشمندانه و بدون راهنمایی، روش صحیح انجام دادن کار را برگزینند و احساس کنند در بهترین ایده ها با مدیران خود سهیم هستند. مسئولیت توانمند کردن کارکنان در درجه اول متوجه مدیران هر سازمانی است که از طریق برنامه ریزی، اجرا و ارزشیابی آموزش ضمن خدمت، می توانند این مهم را برآورده سازند. با توجه به اهمیت سازمان آموزش و پرورش و اینکه این سازمان با تعلیم و تربیت انسان و آموزش افراد جامعه سر و کار دارد و کارکنان اداره آموزش و پرورش یک شهر بعنوان نمایندگان جامعه فرهنگی آن شهر می باشند و با توجه به برگزاری دوره های متعدد آموزش ضمن خدمت در سازمان آموزش و پرورش در سطوح مختلف، محقق برآن است که نقش این آموزشها را بر توانمند سازی کارکنان بررسی نماید و مساله ای که مورد توجه می باشد این است که آیا آموزش کارکنان در توانمند سازی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش موثری دارند؟

مبانی نظری

مفهوم توانمندسازی

توانمندسازی به معنی قدرت بخشیدن<sup>۲</sup> است بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی<sup>۳</sup> و درماندگی<sup>۴</sup> خود چیره شوند هم چنین بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج

۱-Honald

۲-Enable

۳-Powerlessness

4 - Helplessness

کنیم. توانمندسازی افراد به معنی تشویق آنان است. یعنی این که فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و آنها را به عمل برسانند (اسمیت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰). توانمندسازی به معنای «فراهم آوردن منابع و ابزار لازم برای افراد به گونه‌ای که برای آنها قابل رویت بوده و آنها را در جهت مصالح خود استفاده کنند» می‌باشد. توانمندسازی به عنوان چهار وظیفه است که افراد هنگام انجام فعالیت کاریشان از خود بروز می‌دهند این چهار بعد توانمندسازی شامل معنی دار بودن، اثر گذاری، شایستگی و حق انتخاب می‌باشد (توماس<sup>۲</sup>، ۱۹۹۰).

در فرهنگ لغت بیشتر از توانمندسازی به عنوان تفویض اختیار با اعطای قدرت قانونی به سایرین تعبیر شده است. کانگرو و کانگو عنوان می‌دارند هر گونه استراتژی یا تکنیک مدیریتی که منجر به افزایش حق تعیین سرنوشت و کفایت نفس کارکنان گردد توانمندسازی آنها را در پی خواهد داشت برعکس، هر استراتژی که برخورداری از حق تعیین سرنوشت و یا کفایت نفس کارکنان را تضعیف کند باعث تقویت احساس «عدم داشتن قدرت»<sup>۳</sup> در آنها شده و عدم توانمندی را در پی خواهد داشت (کانگو و کانگر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۸).

در واقع فرهنگ لغت آکسفورد فعل توانمندسازی را به عنوان «توانا ساختن»<sup>۵</sup> تعریف می‌کند توانا ساختن عبارت است از ایجاد شرایط لازم برای ارتقاء انگیزش افراد در انجام وظایفشان از طریق پرورش احساس کفایت نفس به اعتماد نظریه پردازان مدیریت توانمندسازی هم عبارت است از در اختیار قرار دادن منابع مورد نیاز در دسترس کارکنان و هم عبارت است از تقویت احساس مهم بودن<sup>۶</sup> در آنها با توجه به آن چه گذشت. کانگرو و کانگو تفویض اختیار را پایه اصلی فرایند توانمندسازی کارکنان به شمار می‌آورند ولی برای تحقق کامل آن شرایط دیگری نیز لازم است بنابراین توانمندسازی عبارتست از:

فرایند تقویت کفایت نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس «عدم برخورداری از قدرت» در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها هم با کمک اقدامات رسمی سازمان و هم با بهره‌گیری از متون غیر رسمی تهیه و تدارک اطلاعاتی که به کفایت آنها در سازمان کمک کند (کانگو و کانگر، ۱۹۹۸).  
اهمیت یا لزوم توانمندسازی

سازمانهای امروز، تحت تأثیر دگرگونی‌های ناگهانی و سال‌ها تجربه به این نتیجه رسیده‌اند که چنانچه بخواهند در عرصه رقابت پیش‌تاز باشند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشند. سرمایه انسانی، عامل بهره‌وری و مزیت بزرگ هر سازمان است. این سرمایه‌ها، به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود، صاحب قدرت نهفته‌اند و توانمندسازی عامل آزادی این قدرت. برنامه‌های تواناساز از آن رو اهمیت دارند که به سازمان این امکان را می‌دهند تا به شیوه‌ی خلاق و نوآور عمل نموده و برنامه‌های کاری را به گونه‌ای ارائه نمایند که همواره موقعیت خود را در بهترین حالت حفظ نماید. همچنان که متخصصان و اندیشمندان اتفاق نظر دارند که کارکنان در فروش، خدمت، بهره‌وری، کیفیت و سود، عوامل کلیدی سازمان هستند و مهمترین منبع مزیت رقابتی در سازمانها، کارکنان متعهد، با انگیزه و وظیفه شناس هستند. در توانمندسازی، کارکنان در زمینه چگونگی انجام کار و اتکاء کمتر به مدیر، آموزش می‌بینند؛ زیرا توانمندسازی تابعی از اختیار، منابع، اطلاعات و مسوولیت است. یعنی کارکنان نه تنها به اختیار نیاز دارند، بلکه آموزش کافی، بودجه و اطلاعات نیز لازم است تا در زمینه تصمیم‌های خود مسوول و پاسخگو باشند. به همین دلیل برای بیشتر سازمانها بهترین استراتژی پاسخگویی به نیازها و چالش‌های مذکور، توانمندسازی کارکنان است (عبدالهی، ۱۳۸۵).

ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمانها

تغییرات محیطی و افزایش رقابت جهانی، موضوع توانمندسازی کارکنان را در کانون توجه مدیران قرار داده است. چرا که سازمانها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه، بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده ورقابت کنند. توانمندسازی، سالم‌ترین روش سهم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور،

1 - smith

2 - Thomas

3 - Powerlessness

4 - conger & Kanungo

5 - Enable

6 - Self worth

تعهد و خودتکایی ۱ در افراد ایجاد می شود و حس مشارکت جویی در امور سازمانی افزایش یافته، در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت. پس از دهه سال تجربه، دنیا به این نتیجه رسید که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشناز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاه‌های اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانهای مربوطه باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ، اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهد. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی، مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه افراد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با به فعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی، موجبات پیشرفت سازمان فراهم خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان قرار گرفته است (ساجدی، ۱۳۸۶).

### فرهنگ توانمندسازی

یکی از اشتباهات رایج مدیران این است که تصور می‌کنند با اجرای فرایند توانمندسازی، کارکنان می‌توانند بدون قید و شرط هر کاری را انجام دهند و نیازی به نظارت ندارند. مدیرانی که از ارتباط میان توانمندسازی با فرهنگ سازمانی آگاهی دارند قادرند کارکنان خود را تشویق به توانمندسازی کنند. فرهنگ توانمندسازی از کارکنان رده پایین و عملیاتی سازمان آغاز و به صورت گام به گام تا مدیریت عالی سازمان ختم می‌شود. توانمندی کارکنان هیچ‌گاه مترادف با ناتوانی مدیریت نبوده، بلکه کارکنان توانمند قادرند از دو عامل زمان و انرژی به نحو مؤثر استفاده کنند. در سازمانی مانند مزدا با به کارگیری این فرایند ضمن افزایش شوق و انگیزش، کارکنان می‌توانند از مهارتشان برای رسیدن به اهداف استفاده کنند (دراکر، ۱۳۷۹).

### اهداف توانمندسازی کارکنان

هدف از توانمندسازی، تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی است. در هر صورت، هر گونه افزایشی در قدرت، نباید منجر به افزایش تعارض بین مدیران و کارکنان گردد (محمدی، ۱۳۸۰).

هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است. همچنین هدف این است که ذیصلاح‌ترین کارکنان بیشترین نفوذ را در مناسب‌ترین شیوه‌ها اعمال نمایند. هدف توانمندسازی، شرکت دادن افراد بیشتر در فرایندهای تصمیم‌گیری سازمان نیست بلکه هدف بکارگرفتن افکار کارکنان به منظور یافتن شیوه‌های بهتر و اتخاذ بهترین تصمیمات ممکن می‌باشد. هدف توانمندسازی، سازماندهی و توسعه تیم‌ها نیست، بلکه افزایش شایستگی به منظور خلق ایده‌های جدید و حل مشکلات از طریق تعامل و هم‌نیروزی اعضای تیم است. هدف بلند مدت توانمندسازی، بهبود مستمر در عملکرد کل سازمان و هدف کوتاه مدت آن بکارگیری تواناییهای موجود در اعضای سازمان است. به عنوان یک حقیقت، توانمندسازی به طور قطع به آزادی انتخاب و عمل بیشتر منجر می‌شود، اما اینها فقط اهدافی ابزاری‌اند و راهی برای بدست آوردن هدف حقیقی بشمار می‌رود. هدف حقیقی همیشه بهبود عملکرد است. به طور خلاصه اهداف مشخص توانمندسازی کارکنان را می‌توان به شرح زیر برشماری کرد:

الف) دادن مسئولیت تجزیه و تحلیل مداوم مشاغل به همه کارکنان به منظور انجام و توسعه شیوه‌های کاری اثربخش در ارتباط با مشتریان و ذینفعان.

ب) سهیم نمودن مجموعه کلی سازمان در تصمیمات مهم مدیریت، مانند برنامه‌های راهبردی توسعه. ج. درگیر نمودن مستقیم کارکنان در فرایندهای کاری همراه با بهبود مستمر آن فرایندها (کینلا<sup>۲</sup>، ۱۳۸۳).

د) فراهم نمودن موجبات رضایت شغلی کارکنان و کاهش اضطرابهای روحی آنان (شیرلی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷).

1-Self-Efficacy

1-Kinla

3-Shirley & et al

ه) ایجاد احساس سودمندی در اعضای سازمان از طریق شناخت و حذف شرایطی که موجبات تضعیف قدرت آنان را باعث می‌گردد و نیز با استفاده از اطلاعات اثربخش سازمانی و غیرسازمانی (چریسانت<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷).

و) ارتقاء مهارتها، روحیه تعاون و کارآیی سازمان (بنیزآن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۷).

ز) افزایش احساس ارزشمندی کارکنان (کانه<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶).

عوامل مؤثر بر فرایند توانمندسازی کارکنان

الف. عوامل سوق دهنده

در فرایند توانمندسازی کارکنان، برخی عوامل نقش مؤثری در تسریع و تقویت آن ایفا می‌کنند تعدادی از این عوامل به شرح زیر می‌باشد:

- مشخص بودن اهداف، مسئولیتها و اختیارات در سازمان؛
- حفظ روحیه کارکنان و توسعه مهارتهای تعلق و همبستگی سازمانی؛
- غنی سازی شغلی<sup>۴</sup> کارکنان؛
- ایجاد جوامع اعتماد، صمیمیت و صداقت در سازمان؛
- شناخت و قدردانی از زحمات، ابتکارات و ابداعات کارکنان؛
- شروع مشارکت و کار گروهی؛
- تسهیل ارتباطات در همه سطوح سازمان؛
- ایجاد محیط کاری بانشاط؛
- بهینه سازی فرایندها و روشهای کاری؛
- بالا بودن اطلاعات، دانش و مهارت شغلی کارکنان (ساجدی، ۱۳۸۶).

ب. عوامل باز دارنده (موانع توانمندسازی)

نیروهای بازدارنده زیادی وجود دارد که در جهت بازداشت یا کاهش تأثیر عملکرد نیروهای سوق دهنده در فرایند توانمندسازی عمل می‌کنند مهمترین این عوامل عبارتند از:

۱. ویژگیهای شخصیتی مدیران

پیتر بلاک<sup>۵</sup> در کتاب خود یادآور شده است انجام توانمندسازی بسیار دشوار است. بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش توانمندسازی ناخرسند اما ناخرسندی آنها از پیشنهاد توانمندسازی بیشتر است. یک دلیل برای این موضوع، نگرشهای شخصی مدیران است، که در این زمینه مطالعات متعددی در خصوص دلایل عدم تمایل مدیران به توانمندساختن کارکنان خود انجام گرفته است. ابعاد توانمندسازی

در یکی از بهترین مطالعات انجام شده در زمینه توانمندسازی توسط اسپریتزر<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) چهار بعد برای توانمندسازی شناسائی شده است. براساس مطالعات میشر<sup>۷</sup> (۱۹۹۲) یک بعد نیز به آن افزوده شد و پنج بعد کلیدی توانمندسازی شکل گرفت. البته در مطالعات کانگرو کاننگو<sup>۸</sup> (۱۹۹۸) نیز به این ابعاد توجه شده است این پنج بعد کلیدی توانمندسازی عبارت است از :

۱) احساس خود اثر بخشی<sup>۹</sup> ۲) احساس خود سامانی (آزادی عمل)<sup>۱۰</sup>

3-Chrysant

1 - Benzian

2 -Kane

۴- Job Enrichment

۵-Peter Block

6 -Spreitzer

7 -Mishra

8 -Kanger and Kanungo

9 -Self- Efficacy

10 -Self- Determination

(۴) احساس معنی دار بودن<sup>۲</sup>

(۳) پذیرفتن شخصی نتیجه(موثر بودن)<sup>۱</sup>

(۵) احساس اعتماد به دیگران

هنگامی که مدیران بتوانند این پنج بعد را در دیگران پرورش دهند آنان را با کامیابی توانمند ساخته‌اند (وتن، ۱۳۸۱).

جدول (۱-۲) پنج بعد توانمند سازی	
خوداثر بخشی	← احساس شایستگی
خودسازمانی	← احساس انتخاب شخصی
پذیرفتن شخصی نتیجه	← احساس توان تاثیر گذاری
اعتماد	← احساس امنیت
معنی دار بودن	← احساس ارزشمندی کار

مفهوم آموزش

بسیاری از مدیران در مورد آموزش صحبت می‌کنند، اما بیشتر موارد واقعاً نمی‌دانند آموزش چیست؟ برای بسیاری از آنان، آموزش شکلی از کلاس، درس و استاد را در ذهن متصور می‌سازد، اما آموزش واقعی آن است که کارکنان بتوانند از محیط کار، ابزار و ماشین آلات بهترین استفاده را بنمایند و بتوانند براساس آن برای حل مشکلاتی که در محیط کار پیش می‌آید به ابتکاراتی دست بزنند که در چارچوب امور جاری پیش‌بینی نشده است. آموزش و بهسازی کارکنان، کوشش مداوم و برنامه‌ریزی شده است برای تواناییهای کارکنان و بهبود سطح عملکرد و شایستگی آنان انجام می‌گیرد. به طور خلاصه منظور از آموزش ارتقا مهارتها، دانش، نگرشها و یا رفتار اجتماعی کارکنان است با توجه به تعریف فوق، به هر عملی که بتواند دانش، مهارت یا رفتار کارکنان را بهبود بخشد آموزش اطلاق می‌شود این عمل ممکن است از طریق آموزشهای معمول مثل کلاسهای درسی و یا از طریق آموزش اینترنتی، و یا کاتولوگها و پوسترها اعمال شود. به هر عنوان مدیران و کارکنان می‌بایست به منظور، استفاده از روشهای متفاوت انجام کار، انطباق با شرایط جدید و منحصر به فرد و تصدی مشاغل جدید آموزشهای مفید و مؤثری را در ارتباط با کار سازمانی خود بیاموزند (اسدی کرم، ۱۳۸۲).

تعریف اهداف و آموزش کارکنان

آموزش کارکنان عبارت از بهبود نظام‌مند و پی در پی شاغلین از نظر دانشها، مهارتها، تواناییها و رفتارها است که به رفاه آنها کمک می‌کند و شرایط بهتری را برای احراز مقام بالاتر فراهم می‌آورد (محمدی، ۱۳۸۲).

• اهداف آموزش کارکنان

(۱) ایجاد و یا ارتقای سطح دانش و آگاهی افراد شاغل؛

(۲) ایجاد و یا ارتقای سطح مهارتهای شغلی، مهارتهای اجتماعی و مفهوم ادراکی آنها؛

(۳) ایجاد و یا ارتقای سطح نگرش افراد شاغل؛

(۴) ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزشهای پایدار جامعه که در افراد به کار گرفته می‌شود انجام می‌گیرد (ابطحی، ۱۳۶۸).

مبانی و اصول و شیوه‌های آموزش کارکنان

امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی یک استراتژی کلیدی جهت سازگاری مثبت با شرایط در حال تغییر، و ضمناً به عنوان یک مزیت رقابتی برای سازمانها قلمداد می‌شود. از این رو جایگاه و اهمیت راهبردی آن در بقا و توسعه سازمان غیر قابل انکار است. چنانچه از آموزش، به عنوان عامل کلیدی در توسعه، به درستی و شایستگی استفاده شود کارایی و اثربخشی سازمان به نحو قابل ملاحظه‌ای افزایش خواهد یافت (زارعی متین و همکاران، ۱۳۸۶).

• شیوه‌های آموزش کارکنان

1 -Personal Consequence  
2 -Meaning

تاکنون برای آموزش کارکنان سازمان‌ها، از روش‌های گوناگونی استفاده شده است که هر روش آموزشی نیز مزیت‌ها و محدودیت‌های خاص خود را دارد. از وظایف مهم مدیر و کارشناس آموزش و به‌ویژه آموزش‌دهنده آن است که برای هر دوره آموزشی خاص، مناسب‌ترین و اثربخش‌ترین روش آموزشی را به‌کار گیرند (ساعتچی، ۱۳۷۷).

### • آموزش ضمن خدمت

یکی از قدیمی‌ترین روش‌های آموزشی است که طی آن، کارکنان از همان آغاز ورود به سازمان و در حین کار، با شیوه‌های درست انجام دادن وظایف شغلی آشنا می‌شوند. آموزش افراد جدید به وسیله عضو قدیمی‌تر سازمان و با نظارت و راهنمایی سرپرست و در مواردی نیز به وسیله مربی، انجام می‌گیرد. یکی از مزایای این روش کم‌هزینه بودن آن است. برای ارائه این نوع آموزش نیازی به سرمایه‌گذاری جهت محل آموزش، ابزار و وسایل آموزش، دعوت از آموزش‌دهندگان متخصص و نظایر آن، نیست. اما این روش معایب خاص خود را نیز دارد. چند نمونه از این معایب عبارتند از اینکه: وقت سرپرست یا متصدی قدیمی‌تر که به راهنمایی عضو جدید می‌پردازد، گرفته می‌شود. سرعت کار عضو جدید کم است، به ابزار و وسایل کار صدمه وارد می‌آید، کیفیت و کمیت کالای تولیدشده کاهش می‌یابد. برای رفع این مشکل می‌توان موجباتی را فراهم ساخت که این دوره بسیار کوتاه باشد و از درگیر ساختن باتجربه‌ترین و بهترین کارکنان سازمان جهت آموزش و یادگیری فرد تازه‌وارد، اجتناب شود و به آنان اجازه داده شود به انجام وظایف خود بپردازند. بهترین راه حل آن است که آموزش افراد تازه وارد به کارشناسان واحد آموزش سازمان سپرده شود و در صورتی که این امکان نیز وجود ندارد، سرپرست واحد، مسئولیت آموزش آنان را به عهده گیرد (ساعتچی، ۱۳۷۷).

### آموزش کارکنان و توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی، آموزش‌های منظم در مدت زمان معین به منظور افزایش احتمالی رشد افراد برای انجام وظایف محوله را شامل می‌شود. در واقع هدف از توسعه منابع انسانی ایجاد مهارت‌هایی است که فرد بتواند خود را برای احراز مشاغل بالاتر و با مسئولیت سنگین‌تر آماده کند. آموزش اصلی‌ترین روش توسعه منابع انسانی است. برای آموزش تعاریف متعددی ارائه شده است. آموزش یعنی کوشش در جهت بهبود عملکرد شاغل در ارتباط با انجام کار و مسایل مربوط به آن. آموزش اثربخشی یک تجربه یادگیری و یک فعالیت سازمانی برنامه‌ریزی شده را شامل می‌شود و به یک نیاز شناخته شده پاسخ می‌دهد. آموزش را می‌توان جریانی دانست که افراد طی آن مهارت‌ها، طرز تلقی‌ها و گرایش‌های مناسب را برای ایفای نقش خاصی در جهت تحقق هدفی معین کسب می‌کنند. بنابراین می‌توان گفت که آموزش کارکنان انجام یک سلسله عملیات مرتب و منظم، مداوم و با هدف و یا اهداف مشخصی است که برای منظور اصلی زیر به کار می‌رود:

- ✓ ایجاد یا افزایش سطح دانش و آگاهی کارکنان؛
- ✓ ایجاد یا افزایش سطح مهارت‌های شغلی کارکنان؛
- ✓ ایجاد رفتار مطلوب و متناسب با ارزش‌های پایدار جامعه.

وقتی از آموزش منابع انسانی در سطح فردی، برای ارتقای توانمندی و کارآمدی آنها بهره گرفته می‌شود در سطح سازمانی تغییرات مثبتی در میزان کارایی، انطباق‌پذیری، و مزیت رقابتی ایجاد می‌شود. به این ترتیب انتظار می‌رود که توسعه منابع انسانی منجر به توسعه سازمانی شود (ساعتچی، ۱۳۸۵).

### ارتقای کیفیت برمبنای آموزش و توانمندسازی

به زعم اسپنسر عنصر اساسی در مدیریت کیفیت، مشارکت است. ایدئولوژی مدیریت کیفیت مشارکت کارکنان و خودارزیابی تمام واحدها در تمام سطوح را مورد توجه قرار می‌دهد. تمام کارکنان بطور فردی یا تیمی آموزش می‌بینند تا در طراحی مجدد فرایندهای کاری خودشان درگیر شوند. استفاده از مشارکت به عنوان چتری برای بهبود کلی کیفیت یک مسیر عملی را برای بهبود عملکرد سازمانی تعیین می‌کند. این استدلال وجود دارد که ارتباط مشارکت با عملکرد سازمانی از طریق کیفیت می‌تواند حمایت مدیریت از مشارکت را به خود جلب کند، در صورتی که مشارکت به تنهایی کمتر امکان جلب چنین حمایتی را دارد. در طی دوره‌های آموزشی، به‌منظور ارائه کیفیت بهتر، کارکنان می‌آموزند که می‌بایست با یکدیگر مشارکت نموده و در تصمیم‌گیری‌های سازمان شرکت نمایند. آنها آموزش می‌بینند که چگونه در تیم‌های کیفیت، همه برحول یک محور و آنهم کیفیت با هم مشارکت نمایند. نگاه به مدیریت کیفیت از زاویه آموزش و توانمندسازی، افق‌های جدیدی را بر روی سازمانها می‌گشاید. توانمندسازی و آموزش بر تغییر فکر و



فرهنگ سازمانی (کارکنان و مدیران) تأکید دارد. تا سازمانها بتوانند به صورت پایدار تمام عملیات خود را بهبود بخشند. در یک سازمان موفق مدیر عالی نقش رهبری کیفیت را ایفا می کند: یعنی با اتخاذ استراتژی و سیاستهای حمایتی، اعتماد به زیردستان، تصمیم گیری مشارکتی، تشویق و پاداش زیردستان و تلاش در جهت از بین بردن ترس از پیامدهای تصمیم گیری در داخل گروههای کاری، فرهنگ آموزش و توانمندسازی را تقویت می کند (اسدی کرم، ۱۳۸۲).

فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی

آموزش کارکنان در توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده نقش مؤثر دارد.

فرضیه های فرعی

۱- آموزش کارکنان در احساس شایستگی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده نقش مؤثر دارد.

۲- آموزش کارکنان در احساس آزادی عمل کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده نقش مؤثر دارد.

۳- آموزش کارکنان در احساس مؤثر بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده نقش مؤثر دارد.

۴- آموزش کارکنان در احساس معنی دار بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده نقش مؤثر دارد.

۵- آموزش کارکنان در افزایش حس اعتماد کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده نقش مؤثر دارد.

روش تحقیق

این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش جمع آوری اطلاعات از نوع توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان اداره آموزش و پرورش شهرستان مرنده به تعداد ۶۰ نفر می باشد، نمونه آماری بصورت سرشماری انتخاب گردیده است. در این پژوهش برای جمع آوری اطلاعات و کشف نظرات افراد مورد مطالعه پرسشنامه استاندارد آموزش کارکنان (مقیمی، رمضان، ۱۳۹۰) و پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر استفاده شده است. مقدار ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه ها ۰.۹۴۹ و ۰.۷۹۴ بوده است. در روش آمار استنباطی از آزمون رگرسیون، در استفاده از این فنون آماری از نرم افزار SPSS استفاده کردیم.

یافته ها

فرضیه اصلی: آموزش کارکنان در توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده نقش مؤثر دارد.

برای بررسی وجود تاثیر آموزش کارکنان در توانمندسازی کارکنان از آزمون رگرسیون استفاده نمودیم.

جدول (۱) آزمون رگرسیون تاثیر آموزش بر توانمندسازی			
سطح معنی داری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۰۰۰	۰/۷۶۱	۰/۵۷۹	۰/۵۴۱

با توجه به جدول (۱) سطح معنی داری ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که کمتر از ۰/۰۵ است و نیز با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده که ۰/۷۶۱ است بنابراین آموزش کارکنان تاثیر نقش مؤثر در توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده دارد. با توجه به ضریب تعیین که ۰/۵۷۹ محاسبه شده است بنابراین: ۵۷/۹ درصد توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده از آموزش آنان تأثیر می پذیرد.

فرضیه اول: آموزش کارکنان در احساس شایستگی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرنده نقش مؤثر دارد.

جدول (۲) آزمون رگرسیون تاثیر آموزش بر احساس شایستگی			
سطح معنی داری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۰۰۰	۰/۵۳۹	۰/۲۹۰	۰/۲۸۴

با توجه به جدول (۲) سطح معنی داری ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که کمتر از ۰/۰۵ است و نیز با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده که ۰/۵۳۹ است بنابراین آموزش کارکنان در احساس شایستگی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش موثری دارد. با توجه به ضریب تعیین که ۰/۲۹۰ محاسبه شده است بنابراین: ۲۹ درصد احساس شایستگی کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند از آموزش تأثیر می پذیرد.

فرضیه دوم: آموزش کارکنان در احساس آزادی عمل کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش مؤثر دارد.

جدول (۳) آزمون رگرسیون تأثیر آموزش بر احساس آزادی عمل			
سطح معنی داری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۰۰۰	۰/۷۸۰	۰/۶۰۸۴	۰/۵۸۷

با توجه به جدول (۳) سطح معنی داری ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که کمتر از ۰/۰۵ است و نیز با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده که ۰/۷۸۰ است بنابراین آموزش کارکنان در احساس آزادی عمل کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش موثری دارد. با توجه به ضریب تعیین که ۰/۶۰۸۴ محاسبه شده است بنابراین: ۶۰/۸۴ درصد احساس آزادی عمل کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند از آموزش تأثیر می پذیرد.

فرضیه سوم: آموزش کارکنان در احساس مؤثر بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش مؤثر دارد.

جدول (۴) آزمون رگرسیون تأثیر آموزش بر احساس مؤثر بودن			
سطح معنی داری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۰۰۰	۰/۵۳۶	۰/۲۸۷	۰/۲۷۴

جدول (۴)

با توجه به

سطح معنی داری ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که کمتر از ۰/۰۵ است و نیز با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده که ۰/۵۳۶ است بنابراین آموزش کارکنان در احساس مؤثر بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش موثری دارد. با توجه به ضریب تعیین که ۰/۲۸۷ محاسبه شده است بنابراین: ۲۸/۷ درصد احساس مؤثر بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند از آموزش تأثیر می پذیرد. فرضیه چهارم: آموزش کارکنان در احساس معنی دار بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش مؤثر دارد.

جدول (۵) آزمون رگرسیون تأثیر آموزش بر احساس معنی دار بودن			
سطح معنی داری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۰۰۰	۰/۷۶۳	۰/۵۸۲	۰/۵۷۸

با توجه به جدول (۵) سطح معنی داری ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که کمتر از ۰/۰۵ است و نیز با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده که ۰/۷۶۳ است بنابراین آموزش کارکنان در احساس معنی دار بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش موثری دارد. با توجه به ضریب تعیین که ۰/۵۸۲ محاسبه شده است بنابراین: ۵۸/۲ درصد احساس معنی دار بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند از آموزش تأثیر می پذیرد.

فرضیه پنجم: آموزش کارکنان در افزایش حس اعتماد کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش مؤثر دارد.

جدول (۶) آزمون رگرسیون تأثیر آموزش بر افزایش حس اعتماد			
سطح معنی داری	ضریب همبستگی	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده
۰/۰۰۰	۰/۷۶۳	۰/۵۸۲	۰/۵۷۸

با توجه به جدول (۶) سطح معنی‌داری ۰/۰۰۰ محاسبه گردیده که کمتر از ۰/۰۵ است و نیز با توجه به ضریب همبستگی محاسبه شده که ۰/۷۱۴ است بنابراین آموزش کارکنان بر حس اعتماد کارکنان اداره آموزش و پرورش مردن نقش موثری دارد. با توجه به ضریب تعیین که ۰/۵۰۹ محاسبه شده است بنابراین: ۵۰/۹ درصد حس اعتماد کارکنان اداره آموزش و پرورش مردن از آموزش تأثیر می‌پذیرد. بحث و نتیجه‌گیری

سازمانها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت‌چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید بیشترین وقت و نیروی خود را صرف شناسایی محیط خارجی و داخلی سازمان کنند و سایر وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند. ابزاری که می‌تواند در این زمینه به کمک مدیران بشتابد فرایند توانمندسازی است. توانمندسازی روش نوینی برای بقای سازمانهای پیشرو در محیط رقابتی است. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسانهایی با فکر و اندیشه و اهداف مشترک که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روز افزون سازمان در اختیار قرار می‌دهند. بنابراین هر فرد نسبت به سازمان وظیفه‌ای که انجام می‌دهد احساس مالکیت خواهد داشت استفاده از توانیهای بالقوه مناسب هر سازمانی مزیتی بزرگ بشمار می‌رود. آموزش و توانمندسازی کارکنان یکی از اهداف سازمانها است. و همیشه براین باور و بر این تبلیغات استوار است که بهره‌وری در گرو کارکنان تحصیل کرده و توانمند است. سازمانهای امروز تحت تأثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند نظام آموزشی مؤثر با ارتقاء سطح مهارتهای کاری و فردی موجب کارآمدی نیروی انسانی می‌شود. اگر نظام آموزشی کارآمد نباشد و متناسب با نیازهای زمان و کسب‌وکار ایجاد نشده باشد، عملاً تلاشهای سازمان برای توانمندسازی نیروی انسانی به نتایج قابل مقایسه با کشورهایی که شرایط مناسبتری دارند، نخواهد رسید. نتایج حاصل از یافته‌های پژوهشی نمایانگر اینست که: آموزش کارکنان در توانمندسازی کارکنان اداره آموزش و پرورش مردن نقش مؤثر دارد. بنابراین ارزشیابی زمینه کار و اهداف و محتوای آموزشها و وضعیت یاددهی یادگیری و شرایط و امکانات و ارزشیابی آموزشها همگی بر توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و معنی‌داری دارند توانمندساز شدن کارکنان منجر به تغییر در رابطه میان مافوق و زیردست می‌شود و باعث افزایش رضایتمندی کارکنان و ارباب رجوع میگردد موجب می‌گردد کارکنان احساس مثبتی نسبت به شغل و خودشان پیدا می‌کند و کارکنان احساس نمی‌کنند که فقط باید کار کنند لذا از تمام توان و شایستگیهای خود برای ارتقای عملکردشان استفاده می‌کنند و باعث افزایش احساس تعهد و تعلق در کارکنان می‌شود و تحقق اهداف سازمانی آسان تر می‌گردد و باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغل شان می‌شود و باعث کاهش ضایعات و هزینه‌ها در نتیجه افزایش سوددهی می‌شود و باعث کاهش نظارت مستقیم بر عملکرد کارکنان می‌شود. این نتایج بیانگر اینست که برنامه‌ریزی آموزشی و اهمیت اجرای آن و طرح مناسب برنامه‌های آموزشی و مفید و مؤثر بودن برنامه‌های آموزشی برای افراد تازه استخدام و بهره‌گیری از امکانات مناسب آموزشی و استفاده از مربیان و مدرسان ورزیده و تهیه محتوای دوره‌های آموزشی با توجه به نیاز فراگیران و تأثیر مستقیم و معنی‌داری بر توانمندسازی و افزایش حس شایستگی و احساس آزادی عمل و احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌دار بودن و حس اعتماد دارد. با توجه به این نتیجه، اهمیت آموزش ضمن خدمت و اجرای صحیح آن و تأثیر بسزای آن در توانمندسازی کارکنان که منجر به بهره‌وری می‌گردد نمایان می‌گردد. همچنین نتایج نشانگر وجود تأثیر آموزش کارکنان بر احساس شایستگی آنان می‌باشد. آموزش کارکنان، موجب می‌شود آنان احساس خود اثر بخشی کنند، یا اینکه احساس کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز یک کار دارند این کارمندان احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد بیابند. داشتن احساس شایستگی است که تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر. نتایج بیانگر وجود تأثیر آموزش کارکنان بر احساس آزادی عمل آنان می‌باشد. که ابعاد آموزش کارکنان، احساس آزادی عمل و ابتکار و خلاقیت در شغل و احساس استقلال در انجام وظایف را

تقویت می‌کنند و استقلال عمل برای کارکنان بمعنی احساس انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص به فعالیت های مربوط به خود است. کارکنان خود داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر می‌شوند، فعالیت های آنان پیامد آزادی و اقتدار شخصی است. کارکنان توانمند در مورد فعالیت های خویش احساس مسوولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند. آنان خود را افرادی ایجادگر و خود آغاز می‌بینند. آنان قادرند که به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند؛ تصمیم های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این کارکنان به جای این که احساس کنند فعالیت های شان از پیش تعیین شده اند، از بیرون کنترل می‌شوند، یا اینکه اجتناب ناپذیر و همیشگی اند، خود را به منزله کانون کنترل می‌بینند. افرادی که احساس توانمند بودن می‌کنند، به احتمال بسیار زیاد کانون کنترل درونی دارند؛ یعنی احساس می‌کنند بر آن چه برای آنان اتفاق می‌افتد، کنترل دارند. در ادامه وجود تاثیر آموزش کارکنان بر احساس مؤثر بودن مورد تایید قرار گرفت. بدین معنی که ابعاد آموزش کارکنان، احساس مؤثر بودن و تاثیر نظرات فرد و کنترل رفتار فرد و ایجاد قدرت تصمیم‌گیری در واحد کاری را تقویت می‌کنند و این امر باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغل شان می‌شود و تقویت و حمایت کار گروهی را موجب می‌گردد و باعث غنی سازی شغل می‌گردد و نیز این کارکنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شوند، تغییر ایجاد کنند. آنان احساس "کنترل فعال" دارند که به آنان اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته های خود هم سو کنند، بر خلاف "کنترل منفعل" که در آن خواسته های افراد با تقاضاهای محیط هم سو می‌شود. افرادی که دارای احساس مؤثر بودن هستند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط تسلط خود را بر آن چه می‌بینند، حفظ کنند. همچنین بیان گردید که آموزش کارکنان در احساس معنی‌دار بودن کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش مؤثر دارد. بدین معنی که ابعاد آموزش کارکنان، احساس معنی‌دار بودن، مهم بودن کار و ارزشمند بودن نوع فعالیت و ارزشمند بودن کار را تقویت می‌کنند باعث افزایش احساس مالکیت کارکنان نسبت به شغل شان می‌شود و باعث کاهش ضایعات و هزینه‌ها در نتیجه افزایش سوددهی می‌شود. کارکنانی که احساس معنی‌دار بودن در آنها تقویت شده، برای مقصود یا اهداف فعالیتی که به آن اشتغال دارند، ارزش قایل اند. آرمان ها و استانداردهایشان با آن چه در حال انجام دادن آن هستند، متجانس دیده می‌شوند. فعالیت در نظام ارزشی شان مهم تلقی می‌شود، این کارکنان درباره آن چه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند. آنان در فعالیت های خود، از نیروی روحی یا روانی سرمایه‌گذاری می‌کنند و از درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند. نتایج بیانگر این مطلب می‌باشد که آموزش کارکنان در افزایش حس اعتماد کارکنان اداره آموزش و پرورش مرند نقش مؤثر دارد. بدین معنی که ابعاد آموزش کارکنان، حس اعتماد و و اطمینان نسبت به همکاران و توجه همکاران به شخص و کامیابی فرد را تقویت می‌کنند کارمندان احساس ها، فکرها و عقیده های راستین خود را با مدیر و همکاران خود در میان می‌گذارد که به او اعتماد داشته باشد و احساس مسوولیت کارمندان افزایش می‌یابد و اثر مثبتی روی سازمان خواهد گذاشت. کارمندی که دارای حس اعتماد هستند، مطمئن اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را حفظ می‌کنند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. افرادی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری و ظاهر بینی. هم چنین، آنان، بیشتر پژوهش‌گرا و خود سامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند؛ برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و به گروه ها در مقایسه با افراد با اعتماد پایین، درجه بالاتری از همکاری و خطرپذیری را نشان می‌دهند. افراد دارای اعتماد، به دیگران بیشتر علاقه دارند؛ تلاش می‌کنند تا با دیگران باشند و بخش موثری از گروه تلقی شوند. با توجه به نتایج حاصل از تحقیق می‌توان پیشنهادهای را برای بهبود عملکرد سازمان ارایه داد:

1. مشخص بودن اهداف، مسوولیت ها و اختیارات در سازمان: کارکنان باید از مسوولیت ها و شرح وظایف خود، هدف و ماموریت سازمان و مراحل و فرآیندهای کاری آن آگاهی داشته باشند تا بخوبی از عهده مسوولیت که به عهده آنان گذاشته شده است برآیند.
2. غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان: سازمان باید به منظور به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی آن ها اقدام کند. همچنین به منظور برآورده کردن اصل جانشین پروری در سازمان باید از فنون چرخش کاری استفاده کند.

۳. روحیات و تعلق سازمانی: به منظور بر آورده کردن این عامل باید برای کارکنان در سازمان احترام گذارد و برای رفع مشکلات شخصی یاری و کمک کرد. برای ابداع، نو آوری و خلاقیت در کارکنان باید زمینه های مناسب فراهم شود و مدیریت ارشد سازمان اطمینان حاصل کند که کارکنان تمایل به انجام اموری که به آن ها واگذار شده است را دارند.
۴. اعتماد، صمیمیت و صداقت: سازمان باید فضای مثبت و روابط کاری دوستانه را بین کارکنان ایجاد کند و اعتماد بین مدیران و کارکنان را افزایش دهد.
۵. تشخیص و قدردانی: تناسب حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در سازمان و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آن ها می تواند عامل مطرح شده را در سازمان پوشش دهد.
۶. مشارکت و کارگروهی: به کارگیری نظرات و ایده های کارکنان در تصمیم گیری ها و همکاری آن هادر بهبود و پیشبرد امور سازمان، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف مشارکت دادن کارکنان در ارائه پیشنهاد جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده کارکنان توسط خودشان می توانند به عنوان عوامل مشارکت و کارگروهی در افزایش توانمند سازی کارکنان در سازمان ها تاثیر گذار باشند.

منابع:

- ابطحی، سیدحسین. (۱۳۶۸). آموزش و بهسازی منابع انسانی. تهران: موسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزش سازمان و گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- اسدی کرم، علیرضا. (۱۳۸۲). تاثیر آموزش و توانمندسازی کارکنان در افزایش کیفیت تولیدات. مجله تعاون، شماره ۱۴۵، صص ۷۰-۶۶.
- بابایی، علی. (۱۳۸۹). توانمندسازی کارکنان سرمایه گذاری جایگزین. مجله تدبیر شماره ۱۳۹.
- دراکر، پیتر. (۱۳۷۹). چالشهای مدیریت در سده ۲۱. ترجمه عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: نشر فرا.
- رمضانی(اردی)، عمران(۱۳۸۹). آموزش منابع انسانی، تهران: انتشارات آبیژ.
- زارعی متین، حسن؛ محمدی الیاسی، قنبر؛ صنعتی، زینب. (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین آموزش های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در سازمان جهاد کشاورزی استان قم. فرهنگ مدیریت. سال پنجم، شماره ۱۶.
- ساجدی، فضل الله؛ امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمانهای امروز. مجله تدبیر، شماره ۱۸۱، صص ۶۸-۶۳.
- ساعتچی، محمود. (۱۳۷۷). روان شناسی بهره‌وری، تهران، ویرایش، چاپ دوم، ص ۲۰۱.
- عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۵). نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان. مجله تدبیر، شماره ۱۶۸، ص ۵.
- کینلا، دنیس. (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی معصوم علی سلیمان، تهران، انتشارات مدیران، چاپ اول، ۷۹-۴۱.
- محمدی، محمد. (۱۳۸۰). توانمندسازی نیروی انسانی. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره ۳۱ و ۳۲. صص ۲۲۹-۲۱۷.
- محمدی، محمد. (۱۳۸۱). توانمند سازی کارکنان: رویکردها و فرایندها. فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۳ و ۳۴. صص ۱۸۳-۱۶۴.
- میرسپاسی، ناصر(۱۳۸۹) مدیریت منابع انسانی یعنی نگه داشتن مشاغل و افراد کلیدی، نشریه منابع انسانی، شماره ۷.
- وتن، دیوید. (۱۳۸۱). تواناسازی و تفویض اختیار. ترجمه بدرالدین اورعی، یزدانی، کرج: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول، صص ۶۴-۴۲.

منابع انگلیسی

- Benzian, Michael. (2007). Employee Retention: Training makes a Difference, from: <http://www.silverchairlearning.com news/vol7.pp1>.
- Chrysant Lily Kusumawadoyo. (2007). Participative Management: Viable Approach for Employee Empowerment? From: <http://www. Iss.nl/content/6852/63062/file/c,vol 12.pp140>.
- Conger, J. and Kanungo, R. (1998), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, v.13, no.3, pp.471-482, 1988.

# Global Conference

on

New Horizons in  
Humanities, Future Studies  
and Empowerment

2016 January 28

- Honald, Linda, (1997), "A review of literature of employee empowerment"; Empowerment in Organization Vol.5, No.4, p.202.
- Kane, Christine. (2006). Management role in shaping organizational culture, from: [http://www.blackwell-synergy.com/issue/0950-0804\\_3\\_1](http://www.blackwell-synergy.com/issue/0950-0804_3_1), pp1.
- Shirley Gilmore and Swathi Ravichandran. (2007). To empower or not to empower: The case of students employed in one Midwestern university's dining services, from: <http://www.fsmeconline.org/vol6pp2>.
- Smith, Jans. (2000). "Empowerment people", British Library, second edition.
- Thomas, K. & Velthouse, B (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An Interpretive Model of Intrinsic Task Motivation". Academy of Management Review. VOL-15.

Archive of SID