

دریافت: ۸۹/۲/۱۰

پذیرش: ۸۹/۶/۲۹

بررسی رابطه‌ی آموزش‌های هنگام خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت سازند اراک

دکتر ناصر مولایی^۱ - زهرا گلدار^۲ - امید امدادی فر^۳

چکیده

دیری است که سازمان‌ها در پی افزایش کارایی و اثربخشی نیروی انسانی خود هستند. یکی از راه‌های رسیدن به بهبود پایدار در سازمان‌ها و افزایش بهره‌وری کارکنان، توانمندسازی منابع انسانی است. این امر از طریق ایجاد و گسترش نفوذ مبتنی بر صلاحیت افراد و گروه‌ها، بر وظایف سازمان میسر می‌شود. این مقاله، در خصوص تاثیر آموزش‌های هنگام خدمت کارکنان بر ابعاد توانمندسازی است. توانمندسازی به معنی توسعه و گسترش نفوذ کارکنان دارای صلاحیت در سازمان است، که به کارگیری آن، هم از طریق فرآیندهای رسمی و هم از طریق فرآیندهای غیررسمی، در سازمان حاصل می‌شود و موجب رسیدن به بهبود پایدار در عملکرد سازمانی می‌شود. این مهم از طریق توسعه و گسترش نفوذ افراد و تیم‌های شایسته و دارای صلاحیت در بیش‌تر جنبه‌های سازمان به دست می‌آید که در نهایت در عملکرد کارکنان و عملکرد کل سازمان اثر می‌گذارد. با

1. دانش‌آموخته‌ی دکترای رشته‌ی مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی / آموزش مرکزی شرکت ملی نفت ایران
2. دانش‌آموخته‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت دولتی - مدیریت نیروی انسانی دانشگاه تهران
3. دانش‌آموخته کارشناسی ارشد رشته آمار اقتصادی و اجتماعی دانشگاه شهید بهشتی تهران

توجه به اثر توانمندسازی در سازمان و اهمیت این مقوله در پژوهش حاضر، دیدگاه‌های کارکنان ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک در خصوص تاثیر برنامه‌های آموزشی به‌هنگام خدمت، بر روی پنج شاخص توانمندسازی نیروی انسانی مورد بحث را از طریق تحلیل یافته‌ها مورد بررسی قرار می‌دهد. برای تکمیل نتایج حاصل از پرسشنامه‌های توزیع شده، دیدگاه‌های افرادی که با آن‌ها مصاحبه شده نیز بررسی شده است. برای دستیابی به نتایج منطقی در مورد تاثیر آموزش‌های هنگام خدمت بر ابعاد توانمندسازی نیروهای ستادی و عملیاتی، یافته‌های حاصل از دو ابزار پیش‌رو (پرسشنامه و مصاحبه) مقایسه شده است. نتایج کلی نشان‌دهنده آن است که آموزش‌های هنگام خدمت آن‌گونه که انتظار می‌رفت بر شاخص‌های توانمندسازی نیروی انسانی (شایستگی/خودکارآمدی، موثر بودن، اعتماد، خودسامان‌دهی/استقلال، معنی‌دار بودن) موثر است. از بین مولفه‌های گوناگون توانمندسازی، تاثیر آموزش‌های هنگام خدمت بر روی شاخص اعتماد و خودسامان‌دهی، به ترتیب بیش‌ترین و کم‌ترین درصد، ارزیابی شده است. هم‌چنین میزان ارتباط توانمندسازی با عواملی نظیر جنسیت، محل خدمت و نوع خدمت تایید شد به‌گونه‌ای که شدت رابطه در نوع متغیر خدمت (مدیریتی/غیرمدیریتی)، بیش‌تر از محل خدمت (صف/ستادی) است. به بیان دیگر، با افزایش سطح آموزش، توانمندسازی نیز افزایش می‌یابد و این تاثیر در میان افراد شاغل واحدهای ستادی نسبت به افراد شاغل واحدهای صف، و هم‌چنین در بین مدیران بیش‌تر از غیرمدیران ارزیابی گردید.

براین اساس با توجه به تحلیل یافته‌های تحقیق، مشخص شد: آموزش‌های هنگام خدمت کارکنان، موجب بهبود پیوسته‌ی عملکرد سازمانی، عملکرد کارکنان، مدیران و درنهایت توانمندسازی کارکنان پالایشگاه نفت شازند اراک شده است.

واژه‌های کلیدی

توانمندسازی^۱، آموزش هنگام خدمت^۲، شایستگی^۳، خودسامان‌دهی^۴، معنی‌دار بودن^۵، اعتماد^۶، موثر بودن^۷.

1. Empowerment
2. In service training
3. Competency
4. Self-Determination
5. Meaning
6. Trust
7. Impact

مقدمه

امروزه این موضوع بر همگان آشکار است که با تجهیز سیستم‌های کامپیوتری جدید و ماشین‌آلات مدرن، سازمان‌ها در مسیر رشد و توسعه قرار نمی‌گیرند و همواره نیازمند افرادی توانمند هستند تا با کمک آن‌ها بتوانند در رقابت پیروز گردند. (Smith)، (2000:26) توانمندسازی نیروی انسانی، یکی از روش‌های نوین ایجاد انگیزش در کارکنان است که در این دوران، بسیار مورد توجه قرار گرفته است. هرچند که این مفهوم از گذشته در ادبیات مدیریت وجود داشته، اما دلیل اصلی افزایش مقبولیت آن در لزوم کاهش هزینه‌های سربار، کارایی بیش‌تر به‌منظور حفظ قدرت رقابتی سازمان‌ها بوده است. (Blanchard، Carlos، Randolph، Ettore، Foy، 1996، 1997) توانمندسازی را اعطای اختیار تصمیم‌گیری به کارکنان، به‌منظور افزایش کارایی آن‌ها و ایفای نقش مفید در سازمان می‌دانند، اما هم‌اکنون این مفهوم گسترش یافته و تنها تحت عنوان اعطای قدرت به کارکنان و سپردن اختیار نیست بل که منافع بسیاری دارد.

یک تجربه‌ی موفق از توانمندسازی می‌تواند تاثیر عمیق بر روی انگیزش، رضایت کارکنان و تغییر نگرش نسبت به مقوله‌ی تغییر داشته باشد و البته منافع توانمندسازی به‌وسیله‌ی عواملی هم‌چون فرهنگ سازمانی و نوع کار، افزایش می‌یابد (Kaplan، Richards & 1996) و فرآیندی برای بهبود سازمان‌ها از طریق ایجاد و گسترش برپایه‌ی بر شایستگی است؛ هدف از آن ارایه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (Pelline)، (1994).

از آنجایی که هر ساله هزینه‌های بسیاری جهت آموزش کارکنان صرف می‌شود و این هزینه‌ها به‌مثابه سرمایه‌گذاری در منابع انسانی تعبیر می‌شود؛ این پژوهش به دنبال بررسی رابطه‌ی بین تاثیر آموزش‌های هنگام خدمت بر روی ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی است. در تحقیق دیگری تحت عنوان "توانمندسازی کارکنان با استفاده از مدل استاد - شاگردی «فوکس» (۱۹۹۸) بیان کرد که همه‌ی مدیران ادعا داشته‌اند که استفاده از انواع گوناگون آموزش‌های هنگام خدمت، برای افزایش و توسعه‌ی مهارت‌های کارکنان ضروری است. هدف از پژوهش پیش‌رو، بررسی اثر آموزش‌های هنگام خدمت بر روی کارکنان شاغل و

مدیران در مشاغل ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک است. با در نظر گرفتن تفاوت مسوولیت های مدیران و گوناگونی سیمت های عملیاتی و ستادی، نوشتار پیش رو در پی بررسی نتایج آموزش های هنگام خدمت بر روی افراد با جایگاه های متفاوت سازمانی است. چنین تحقیقی با جداسازی مشاغل براساس نوع کار، مسوولیت ها و گوناگونی شغلی در سازمان های کشور تازگی دارد.

مفهوم توانمندسازی و هدف های به کارگیری آن

سوال اصلی بسیاری از مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی، این است که «چرا و در چه زمانی به توانمندسازی نیازمندیم؟» رابطه ی متغیر توانمندسازی با عملکرد، نشان می دهد که تحت بعضی شرایط محیطی، توانمندسازی مناسب تر از سایر شرایط است. به عنوان نمونه، وقتی که نیازهای کاری قابل پیش بینی، سیستماتیک و منظم هستند، توانمندسازی، ارزش محدودی خواهد داشت؛ و در جاهایی که تغییرات در نیازهای کاری زیاد است (به عنوان مثال دگرگونی در مواد، تغییر فراوان خدمات یا تولیدات)، نیاز به کار سفارشی و فردی یا ناپایداری در تکنولوژی افزایش می یابد، توانمندسازی می تواند به سود قابل توجهی منجر شود و نسبت به وقایع غیرمنتظره، پاسخ گویی بهتری صورت پذیرد.

هدف از توانمندسازی، ایجاد سازمانی مرکب از کارکنان متعهد و مشتاق به کار است که وظایف شان را به این دلیل انجام می دهند که هم به آن عقیده دارند و هم از آن لذت می برند (Stavron & Costea, 2005:114). به بیان دیگر استفاده از ظرفیت های بالقوه ی انسان ها به منظور توسعه ی ارزش افزوده ی سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس، چیرگی بر ناتوانی ها و درماندگی های افراد است (ایران نژاد پاریزی به نقل از بزاز جزایری، ۱۳۸۲). گالبریت ون لاولر عقیده دارد هدف بلندمدت توانمندسازی، اطمینان دادن به کارکنان است که در چارچوب رسالت، چشم انداز و استراتژی سازمان، به موفقیت می رسند (King Duvall, 1999:205). افراد در فرآیند توانمندسازی باید مسوولیت بهبود شغل و وظایف روزانه ی خود را بپذیرند یعنی برعهده ی خود فرد است که شغل خویش را بهتر، غنی تر و رضایت بخش تر سازد، وقتی این کار انجام شود، فرد بهتر می تواند تصمیم بگیرد و مسوولیت پذیرتر باشد و به نیرویی که بهتر می تواند مشارکت کند؛ تبدیل می شود

بررسی رابطه آموزش هنگام خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و...

(Kinlaw Denis, 1996:18)، هم‌چونین به عقیده‌ی «لیچ و وال» (۲۰۰۶) هدف از توانمندسازی، ارتقای کارکنان از طریق ایجاد دانش و توانایی استقرار عدالت در سازمان است. (Duvall, 1999:208)

توانمندسازی، فرآیند قدرت‌بخشیدن به فرد است یعنی به‌وسیله‌ی آن به کارکنان خود کمک کنیم تا حس اعتماد به‌نفس خود را بهبود بخشند، بر احساس ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند، به تشویق کارکنان، به مشارکت بیش‌تر در تصمیم‌گیری‌هایی که بر فعالیت‌های آن‌ها تاثیرگذار است پرداخته شود و از این طریق فرصت‌هایی را برای آن‌ها فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی بیافرینند و به آن‌ها جامه‌ی عمل بپوشانند. این فرآیند (یعنی پیوسته یک "کار در حال پیشرفت است) مفهوم و فرآیند توانمندسازی به‌طور پیوسته پالایش و اصلاح خواهد شد. می‌توان فرآیند توانمندسازی را به‌عنوان آفرینش مجدد در جهت بهبود سازمان، تعبیر کرد (Sheri-Lynne & Parbudyal, 2007:444) از توانمندسازی به‌عنوان یک فلسفه، نگرش و طرز فکر، می‌توان از آن برای کمک به کیفیت فرآیندهای کاری در سازمان بهره‌برداری کرد، (Scarnati 2002:110). مفاهیم اخلاقی نیز در نظریه‌ی توانمندسازی شامل: اعتماد، احترام، وفاداری؛ مفاهیم اخلاقی دو جانبه‌ای هستند که در ارتباطات مدیران و کارکنان نهفته است (قاسمی، ۱۳۸۲). توانمندسازی هم نیازهای سازمان را برای عملکرد بالای کارکنان سبب می‌شود و هم به خواسته‌های کارکنان مبتنی بر استقلال و مطرح‌شدن، پاسخ می‌دهد، هم‌چونین توانمندسازی به کارکنان اجازه‌ی خود-هدایتی، توسعه‌دهندگی و رشد می‌دهد (اسکات و جیف، ۱۳۷۵:۳۶)، به‌بیان‌دیگر می‌تواند کارکنان را به خلاقیت و ریسک‌پذیری (که کلید ایجاد مزیت رقابتی در محیط پویای امروز می‌باشند)، تشویق کند. این که مدیران منابع انسانی امروز، درک کنند، توانمندسازی ابزاری ضروری برای افزایش رضایت‌مندی کارکنان است؛ امر اهمیت حیاتی دارد، و بهره‌وری و اثربخشی بیش‌تری را سبب می‌شود. آرجریس معتقد است، «هیچ استراتژی و چشم‌اندازی، بدون وجود کارکنان توانمند نمی‌تواند اجرا شود» (Nalini & Bonnie, 2004:364). کاهش فشار روحی ناشی از کار و افزایش رضایت شغلی، از دیگر دست‌آوردهای توانمندسازی است. تحقیقات نشان می‌دهد که

توانمندسازی موجب کاهش میزان بیماری، غیبت از کار، نقل و انتقال و کاهش فشارهای عصبی و روحی یا استرس می‌شود (Apple Baum)، (1998:29) و از طریق افزایش معنادار بودن، شایستگی و آزادی عمل می‌تواند باعث کاهش استرس شغلی شود، هم‌چونین غنی‌سازی شغل در برنامه‌های توانمندسازی، موجب کاهش استرس شغلی در افراد می‌شود (Spritzer & Kiziols)، (1997).

از دیدگاه «اسپرتیزر جرچن»، عوامل اصلی موثر بر توانمندسازی عبارت‌اند از:

۱. عوامل فردی: تحصیلات، سابقه‌ی کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس
۲. عوامل گروهی: اثربخشی گروه، اعتماد درون گروهی، ادارک افراد گروه نسبت

به تاثیرات‌شان بر مدیران

۳. عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطه‌ی کنترل، دسترسی به اطلاعات حمایت اجتماعی - سیاسی، جایگاه فرد در سلسله‌مراتب سازمانی و جو مشارکتی واحد کار

در رویکرد مکانیکی: توانمندسازی به معنای دادن اختیار و قدرت از بالا به پایین، همراه با مرزها و محدودیت‌های روشن و پاسخ‌گویی دقیق است که کنترل مدیریت را افزایش می‌دهد (French & Bell)، (1999:88).

در رویکرد ارگانیکی: این دیدگاه از پایین به بالا است؛ کنترل را کاهش می‌دهد و توانمندسازی برحسب باورهای شخصی افراد، تعریف می‌شود.

کانگر و کانگو (۱۹۸۸) این دیدگاه را «رویکرد انگیزشی» می‌نامند. براساس این دیدگاه توانمندسازی، فرآیندی است که احساس شایستگی (خودکارآمدی) میان اعضای سازمان، افزایش می‌یابد و از طریق شناخت و تعریف شرایطی که احساس بی‌قدرتی را پرورش می‌دهد؛ به وسیله‌ی تکنیک‌های غیررسمی و عملیات رسمی سازمان، و به تلاش بیش‌تر برای انتظار عملکرد بالا یا افزایش. حساس خودکارآمدی کارکنان، اشاره دارد (Ugboro)، (2002:26). این فرآیند بدین ترتیب است که کارکنان بتوانند به‌خوبی وظایف‌شان را درک کنند، پیش از آن‌که به آن‌ها بگویند «چه کار انجام دهند»، به‌خوبی وظایف‌شان را انجام دهند (Savery & Luks)، (2001:97).

بررسی رابطه آموزش هنگام خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و...

جدول ۱. رویکردهای توانمندسازی کارکنان (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۴)

نظریه پرداز	راهبرد	تعریف	رویکرد
فوی ۱۹۹۷، بلانچارد و همکاران ۱۹۹۶، شوول ۱۹۹۳	واگذاری قدرت به زیردستان	توانمندسازی به عنوان واگذاری اختیار	مکانیکی
کانگر و کاننگو، ۱۹۹۸	احساس خود کارآمدی	توانمندسازی به عنوان ایجاد انگیزه	انگیزشی
توماس و ولتهوس ۱۹۹۰ اسپیر تیزر ۱۹۹۵	احساس شایستگی احساس معنی داری احساس خودسامانی احساس موثر بودن	توانمندسازی به عنوان آزادسازی نیروهای درون انسان	روانشناختی
وتن و کمرون ۱۹۸۸	احساس اعتماد		

ابعاد توانمندسازی روان شناختی

در این پژوهش، ارتباط بین آموزش های هنگام خدمت کارکنان بر ابعاد پنج گانه ی توانمندسازی (که در ادامه آورده شده است) سنجیده شده است.

توانمندسازی، یک فرآیند تعاملی به هم پیوسته است و زمانی به صورت فردی و سازمانی حاصل می شود که کارمندان بتوانند سطح برتری خودشان را به دست آورند (Geisler, 2005:49).

۱. شایستگی: شایستگی یا خود کارآمدی به عقیده ی فرد اشاره دارد. اشاره به این که توانایی های لازم برای انجام فعالیت های مربوط به وظیفه ی خود را دارا است. به پیشنهاد «باندورا» سه شرط لازم است تا افراد احساس شایستگی کنند:

- ✓ باور این که توانایی انجام کار را دارند؛
- ✓ باور این که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارند؛
- ✓ باور این که هیچ مانع خارجی آن ها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت؛ در حقیقت احساس افراد در توانایی انجام وظایف شان با مهارت بالاست (sigler & pearson, 2000:12).

۲. **خودسامانی:** خودکارآمدی، به احساس قابلیت داشتن اشاره دارد و به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است. جایی که شایستگی رفتار، غالب است؛ در واقع احساس داشتن حق انتخاب، در آغاز کردن و نظم دادن به فعالیت‌های مربوط به خود است، به عبارت دیگر خودسامانی یا داشتن حق انتخاب در باره‌ی روش‌های مورد استفاده برای انجام وظیفه، میزان تلاشی که باید صورت گیرد، سرعت کار و چارچوب زمانی که کار باید در آن انجام شود، پیوستگی بسیار مستقیم دارد. افراد توانمند در مورد کارهای خود، احساس مالکیت می‌کنند، زیرا آن‌ها می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شود و با چه سرعتی پایان یابد. داشتن حق انتخاب، جز اصلی خودسازماندهی به شمار می‌رود. (Blanchard)، (2003:39). اگر قرار است زیردستان موفق باشند، باید به اندازه‌ی لازم برای انجام دادن وظایف واگذار شده، به آن‌ها اختیار داشته باشند. یک بخش مهم از ایجاد احساس خودسازماندهی و احساس کنترل شخصی. (که هر دو از ابعاد حیاتی توانمندسازی به شمار می‌آیند)، در گرو اطمینان از این تناسب است (Whetton & Cameron)، (1999:81). افراد توانمند، به احتمال بسیار زیاد، کانون کنترل درونی دارند؛ یعنی احساس می‌کنند بر آنچه برای آن‌ها اتفاق می‌افتد کنترل دارند (Hancer & George)، (2003). در فرآیند توانمندسازی، بر واگذاری قدرت مدیران به کارکنان، به منظور تصمیم‌گیری تاکید می‌شود. این واگذاری قدرت به کارکنان، اجازه می‌دهد ایشان در خصوص کیفیت کار خود، تصمیم‌گیری کنند (Sigler & Peoron)، (2000:6). «به نظر مک کللند»، اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی، نیاز به کسب قدرت است که در افراد ایجاد انگیزه می‌کند. در این دیدگاه فرض شده است که افراد نیاز به کسب قدرت دارند و این نیاز حالتی درونی برای نفوذ و کنترل است (Manvil)، (2003).

۳. **معنی داری بودن:** بامعنی بودن، با ارزش بودن اهداف بلندمدت یا کوتاه مدت شغل و این که با ایده‌آل‌ها و استانداردهای شخصی فرد مرتبط باشد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰ نقل از اسپیریتزر، ۱۹۹۵:۱۴۴۳) بامعنی بودن به تناسب، بین الزامات نقش کاری با باورها و ارزش‌ها اشاره دارد، افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند، آن‌ها بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که

حاصل می‌شود؛ تغییر ایجاد کنند. توان تاثیر گذاری بر نتایج، عبارت از «اعتقاد فرد در یک مقطع مشخص از زمان، در مورد توانایی اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است».

۴. اعتماد: به روابط بین فرادست و زیردست (مدیر و کارکنان) اشاره دارد. «اعتقاد» به علاقه‌مندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود (میشرا و اسپیریتزر ۱۹۹۷، نقل از عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۵۵)، به این دلیل که محیط‌های اعتماد کننده، به افراد اجازه می‌دهند که گشاده و فرهیخته شوند، توانمندسازی به شدت با احساس اعتماد پیوند می‌خورد این احساس که رفتار دیگران، استوار، ثابت و قابل اعتماد است و اطلاعات را می‌توان اطمینان بخش تلقی کرد و این که به قول و قرارها عمل خواهد شد، همگی بخشی از شکل گیری و رشد اعتماد به نفس و روشی درست، بدون هدر دادن نیرویی برای حفاظت از خود، برای برملا کردن روش‌های پنهان یا سیاست‌بازی، تلاش کنند (همان منبع، ص ۶۰). توزیع اطلاعات در بین کارکنان می‌تواند کارکنان را از مسایل و رخدادهای آگاه سازد و آن‌ها را به افرادی توانمند تبدیل کند (Quinn)، (2005)

آموزش کارکنان و توانمندسازی

تقویت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها مهم است و به‌طور مستقیم تحت تاثیر یادگیری و آموزش است. توانایی اجرای مشارکت در محیط کار ممکن است موجب تسهیل رهبری، بهبود کیفیت زندگی کاری و فعال کردن اجرای موثر اصلاحات در سازمان باشد (Dee)، (Henkin & Dueme، 2003:257) سازمانها و نهادهای که در اتخاذ رویکرد توانمندسازی موفق هستند، دارای ویژگی‌های مشترکی هستند: ارزش‌های مشترک دارند؛ استراتژی، مشتری محور است؛ سبک رهبری با واگذاری مسوولیت و اختیارات دارند و مسوولیت‌پذیری را در افرادی که به مشتری نزدیکتر هستند، ارتقا می‌دهند؛ ساختار سازمانی منعطف دارند و جو سازمانی پیوسته در حمایت و تشویق از کار گروهی و یادگیری است (Sturdy)، (Grugulis & Willmott، 2006:143) افزایش کارایی سازمانی، در گرو افزایش کارایی منابع انسانی است و افزایش کارایی منابع انسانی، به آموزش و توسعه‌ی دانش، مهارت و ایجاد رفتارهای پسندیده برای کارکردن موفقیت‌آمیز بستگی دارد. فرهنگ توانمندسازی از کارکنان رده‌ی پایین و عملیاتی سازمان، آغاز و به‌صورت

گام به گام به مدیریت عالی سازمان ختم می شود (Hancer Thomas, 2003). یکی از جلوه های توانمندسازی کارکنان، آموزش آن ها است. امروزه آموزش و توانمندسازی کارکنان، به مثابه ابزاری برای اثربخشی سازمان و کسب مزیت رقابتی، مورد توجه قرار گرفته است، آموزش بر خلاقیت و پشتکار کارکنان، تاثیر می گذارد به عبارت دیگر، افراد توانمند شده (آموزش دیده)، بیش تر درگیر کار می شوند، با اعتماد به نفس بیش تری کار می کنند و تلاش فزاینده ای برای انجام دادن وظایف سپرده شده، از خود نشان می دهند. آموزش و توانمندسازی، به موازات، در ایجاد احساس تعهد بیش تر کارکنان، باعث افزایش رضایت شغلی و کاهش افت نیروی انسانی می شوند و علاوه بر آن، نیاز به نظام های کنترلی پیچیده و ناکارآمد، کاهش می یابد (اسدی کرم، ۱۳۸۲). آموزش برای کارکنان مفید است؛ هرچه کارکنان سطح دانش فنی و مهارت های شغلی خود را بالاتر ببرند، به توانایی های آن ها بیش تر افزوده خواهد شد و امنیت شغلی آن ها در سازمان نیز بیش تر می شود. آموزش کارکنان هم چنین به حل مشکلات سازمان کمک می کند. در واقع این آموزش، خاص یک گروه از افراد نیست و باید تمام کارکنان در طول عمر کاری خود، به طور دایم پیوسته آموزش ببینند تا در سمتی که انجام وظیفه می کنند بیشترین کارایی و اثربخشی را داشته باشند. راهبرد توانمندسازی باید از طریق برنامه های غنی سازی شغل، نظام پیشنهادات، تیم سازی و هدف گذاری مشترک، مورد حمایت قرار گیرد و راهبرد پاداش نیز باید متناسب با توانمندسازی اصلاح شود. (cacioppe Ron, 1999)

بیان مساله

موضوع مورد بحث در این پژوهش، «بررسی رابطه ی آموزش های هنگام خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی، در کارکنان و مدیران ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک» است. همان گونه که در قسمت چارچوب نظری بیان شده است، عوامل متعدد در توانمندسازی کارکنان موثر است، سازمان های امروزه به دنبال نیروهای توانمند هستند زیرا چنین کارمندانی برای سازمان و خود، مفید هستند، آن ها پیشنهادهای سازنده، همراه با احساس مالکیت و غرور در محیط کار مطرح می کنند و هدف مند و مشارکت جو هستند؛ نسبت به سایر افراد مسوولانه تر رفتار می کنند. به حد اکثر رساندن توانمندی افراد در سازمان،

موضوعی است که می‌تواند مزایای پنهان و آشکار بسیاری برای سازمان و کارکنان، به دنبال داشته باشد، یکی از ابزارهای توانمندسازی، آموزش هنگام خدمت کارکنان در سازمان است. زمانی که آموزش‌های هنگام خدمت، هدف‌مند باشد، منجر به نوآوری، رشد و شکوفایی در سازمان می‌شود، افراد تمایل دارند در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داشته باشند و پیشنهادهای مناسبی ارائه دهند و همین امر سبب می‌شود تا سازمان حرکتی روبه‌رشد داشته باشد، آموزش هنگام خدمت هدف‌مند، موجب ارتقای عملکرد کارکنان، انگیزه‌ی پیشرفت، افزایش توان و انرژی نوآوری، مشارکت‌جویی و بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. با توجه به صرف هزینه‌های سالیانه برای به‌روزرسانی آموخته‌های کارکنان در صنعت نفت و صرف بخشی از وقت کارکنان در امر آموزش، در این پژوهش هدف اصلی بررسی رابطه‌ی بین آموزش‌های هنگام خدمت و توانمندسازی نیروی انسانی است. در صنعت نفت سعی می‌شود محیط مناسب جهت توانمندسازی فراهم شود زیرا محیط کاری افراد بر توانمندسازی کارکنان موثر است کارکنان نیاز به محیطی دارند که توانمندسازی را تشویق کند. کارکنان توانمند نمی‌شوند مگر آن‌که نیازهای اساسی‌شان در محیط کار برآورده شود. نیاز به توانمندسازی، موازی با سلسله‌مراتب نیازهای مزلو است در واقع نیاز به توانمندسازی و نیاز به خودیابی، در راس هرم نیازهای مزلو قرار دارند، بنابراین، توانمندسازی، پیچیده‌ترین نیاز تلقی می‌شود؛ نوع رفتار تکامل‌یافته‌ی کارکنان مورد انتظار است (Fullman)، (1998). بنابراین با توجه به اهمیت توانمندسازی و با در نظر گرفتن به صرف هزینه‌ها، نیازسنجی و برنامه‌ریزی گسترده در امر آموزش در صنعت نفت (که از گذشته تا به امروز ادامه دارد)، در پژوهش حاضر در یکی از پالایشگاه‌های کشور انجام شده است.

اهمیت آموزش در صنعت نفت و ضرورت تحقیق

آموزش، تجربه‌ای مبتنی بر پایه‌ی یادگیری به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً پایدار در فرد است، تا او را قادر به انجام کار و بهبود بخشی از توانایی‌ها و مهارت‌ها و دانش، نگرش و رفتار اجتماعی کند. بنابراین به مفهوم تغییر دانش، نگرش و تعامل با هم‌کاران است (رابینز، ۱۹۹۸، به نقل از سیدجوادین، ۱۳۸۴: ۴۳۴). براساس یک تعریف آموزش کارکنان برای

انجام نقش های جدید و عمل به وظایف شان به شیوه هایی که با اهداف سازمان سازگار است به مفهوم توانمندسازی است (Brower)، (2003:74). امروزه کارکنان به آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری برای انجام وظایف شان نیازمندند. کارکنان به دنبال مسوولیت و اختیار برای انجام دادن کار خود هستند این در حالی است که سازمان ها به دنبال افزایش بهره وری از طریق کارکنان شان هستند (Quinn&Spreitzer)، (1997) افرادی که جدید استخدام می شوند؛ در ابتدای ورود به صنعت نفت، با توجه به اهداف آموزشی برپایه ی تغییر پایدار در رفتار، در دوره های کارآموزی بدو استخدام حضور می یابند، در این دوره های عموماً شش ماهه، سمینارهای مختلف آشنایی با صنعت نفت، آشنایی با قوانین و مقررات صنعت، زبان انگلیسی، مهارت های عمومی، گزارش نویسی، HSE و .. آموزش داده می شود. پس از جذب افراد در واحدهای مختلف، فرآیند آموزش هم چونان ادامه می یابد و در طی دوران خدمت، براساس نیازهای آموزشی سمت افراد و مسیر شغلی آنها دنبال می شود. در پایان هر دوره ی آموزشی، به کارکنانی که با موفقیت دوره ی مورد نظر را گذرانده باشند، گواهینامه اعطا می گردد، هم چنین رشد و پیشرفت کارکنان مستعد در سازمان و ارتقای آنها به سمت های بالاتر، منوط به گذراندن نیازهای آموزشی تعیین شده برای آن پست سازمانی است که از طریق آموزش های هنگام خدمت فرد برای قرارگیری در سمت بالاتر آماده می شود. آموزش هنگام خدمت از لحاظ سازمانی، به آن نوع آموزشی اطلاق می شود که عموماً پس از استخدام در سازمان صورت می گیرد (فتیحی و اجارگاہ، ۱۳۸۴: ۶). با توجه به مطالب بالا و جایگاه آموزش در صنعت نفت، در این پژوهش به بررسی یکی از آثار آموزش هنگام خدمت (یعنی توانمندسازی) پرداخته شده است.

روش انجام پژوهش

برای بررسی عنوان تحقیق یک فرضیه ی اصلی و پنج فرضیه ی فرعی تدوین شده است که به ترتیب به بررسی تاثیر آموزش های هنگام خدمت بر روی هر یک از ابعاد توانمندسازی پرداخته شده است. فرضیات پژوهش به شرح زیر هستند:

فرضیه ی اصلی: بین آموزش های هنگام خدمت کارکنان و احساس توانمندی آنها رابطه معنی داری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. بین آموزش‌های هنگام خدمت کارکنان و احساس شایستگی در آن‌ها رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
۲. بین آموزش‌های هنگام خدمت کارکنان و احساس خودسامانی در آن‌ها رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
۳. بین آموزش‌های هنگام خدمت کارکنان و احساس معنی‌داری در آن‌ها رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
۴. بین آموزش‌های هنگام خدمت کارکنان و احساس موثر بودن در آن‌ها، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
۵. بین آموزش‌های هنگام خدمت کارکنان و احساس اعتماد به دیگران، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

جامعه و نمونه‌ی آماری پژوهش

جامعه‌ی آماری پژوهش را کارکنان واحدهای مختلف ستادی و عملیاتی پالایشگاه نفت شازند اراک تشکیل داده‌اند:

- ✓ واحدهای ستادی شامل: اداری، حوزه‌ی ستادی، مالی، حسابداری، آموزش،
- ✓ واحدهای عملیاتی مهندسی شامل: واحد مهندسی پالایش، مهندسی عمومی، بازرگانی فنی
- ✓ واحدهای عملیاتی شامل: واحد آب، برق، بخار، واحدهای کنترل ۱ و ۲ و ۳
- ✓ واحدهای تعمیرات شامل: تعمیرات آب، برق، بخار، واحدهای تعمیرات کنترل‌های ۱ و ۲ و ۳

آزمودنی‌های تحقیق شامل دو دسته از افراد هستند: گروه نخست کسانی هستند که در تکمیل پرسش‌نامه‌ی تحقیق شرکت کردند. این گروه شامل ۱۲۰ نفر هستند (تعداد حجم نمونه) که به‌عنوان کارمندان، کارشناسان و مدیران ستادی و عملیاتی در پالایشگاه نفت شازند اراک، مشغول به کار هستند. جامعه‌ی تحقیق، مشتمل بر ۴۳۰ نفر است که از این میان ۳۰ نفر زن و ۴۰۰ نفر مرد بودند. این افراد در سمت‌های مختلفی قرار داشتند، ۸۲ نفر از

آن‌ها در سمت‌های مدیریتی (سرپرستی، مدیران عملیاتی، میانی و ارشد) و ۳۴۸ نفر در پست‌های غیرمدیریتی قرار داشتند. سابقه‌ی کار و تجربه‌ی این افراد نیز بین ۱ تا ۳۵ سال بوده است.

گروه دوم افراد شرکت کننده در مطالعه، مصاحبه‌شوندگان هستند که ۲۳ نفر بودند. این افراد از رده‌های مختلف سازمانی انتخاب شده بودند. جامعه‌ی آماری ۴۳۰ نفر است و حجم نمونه‌ی مورد نیاز ۱۲۰ نفر است. تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده ۱۴۰ نسخه است که تعداد ۱۳۰ نسخه تکمیل و بازگردانده شد.

فرمول تعیین کننده‌ی حجم نمونه:

$$n \geq \frac{N (Z\alpha/2)^2 \times p (1-P)}{(N-1) \varepsilon^2 + (Z\alpha/2)^2 p (1-P)}$$

برای انجام این تحقیق از دو ابزار پرسشنامه و مصاحبه استفاده شده است: پرسشنامه شامل ۱۵ سوال تهیه شد، سوال‌های پرسشنامه براساس پرسشنامه‌ای استاندارد که بارها مورد پژوهش قرار گرفته، تهیه شده است. ۱۵ سوال پرسشنامه‌ی مذکور به ترتیب در زمینه‌های زیر سامان داده شده‌اند:

✓ سه سوال مربوط به شاخص شایستگی یا خودکارآمدی

✓ سه سوال مربوط به شاخص موثر بودن

✓ سه سوال مربوط به شاخص اعتماد

✓ سه سوال مربوط به شاخص خودسامان‌دهی یا استقلال

✓ سه سوال مربوط به شاخص معنی‌دار بودن.

مقیاس مورد استفاده در پرسشنامه، پنج درجه‌ای است که از «اصلاً» (شماره‌ی نخست)؛ شروع و به «بسیار زیاد» (شماره‌ی پنج) ختم می‌شود و شماره‌ی سه، میانه است. از پرسش‌شوندگان خواسته شد تا نظر خود را راجع به میزان تحقق هر یک از موارد ۱۵ گانه اعلام کنند.

تحلیل نتایج

براساس یافته‌های تحقیق و با توجه به طیف لیکرت، میان‌گین سوال‌های مربوط به هر یک

از مولفه‌های توانمندسازی محاسبه شده و سپس میانگین عوامل، به‌عنوان شاخص توانمندسازی در نظر گرفته شده است. هم‌چنین با استفاده از تحلیل خوشه‌ای^۱ به دسته‌بندی توانمندسازی و هریک از مولفه‌های آن پرداخته شد. ابتدا آمار توصیفی از توانمندسازی و هریک از عوامل ارایه شد و سپس به بررسی میزان همبستگی هریک از عوامل با مشخصات فردی (نظیر جنسیت، تحصیلات، سن، سابقه‌ی کار، میزان آموزش، نوع خدمت و محل خدمت) براساس دو آمار گاما^۲ و فی و وی کرامر^۳ اقدام گردید. هم‌چنین تفاوت توانمندسازی را برای هریک از گروه‌های تحصیلی، سابقه‌ی خدمتی، سن و آموزش براساس آزمون کروسکال والیس^۴ و برای جنسیت، نوع خدمت و محل خدمت از آزمون یو من ویتنی^۵ استفاده شد. در ادامه با استفاده از تحلیل تشخیصی^۶ به دسته‌بندی هریک از گروه‌های تحصیلی، سن، سابقه و آموزش، براساس عوامل توانمندسازی پرداخته شد. درنهایت براساس آلفای کرونباخ اعتبار پرسشنامه ۰/۸۳۶۹ به‌دست آمد که نشان‌دهنده‌ی اعتبار بالا در پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده است.

۱. آمار توصیفی توانمندسازی

براساس روش ذکرشده در بالا و براساس نتایج به‌دست آمده، میزان توانمندسازی به‌صورت جدول ۲ است. جدول ۲. آمار توصیفی توانمندسازی و هریک از مولفه‌های آن

عوامل	بسیار کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد	جمع
توانمندسازی	۰/۰	۰/۰	۷۸/۵	۹/۲	۱۲/۳	۱۰۰
مولفه‌های توانمندسازی	۰/۰	۴/۶	۱۳/۸	۴۶/۶	۳۶/۹	۱۰۰
	۰/۰	۶/۹	۶۴/۶	۱۵/۴	۱۳/۱	۱۰۰
	۰/۰	۰/۰	۱۳/۸	۵۲/۳	۳۳/۸	۱۰۰
	۱۲/۳	۳۰/۸	۲۲/۳	۳۲/۶	۰/۰	۱۰۰
	۱/۵	۷۳/۱	۱۳/۱	۱۲/۳	۰/۰	۱۰۰

1. Cluster Analysis
2. Gamma Coefficient
3. Cramer's V and Phi Coefficient
4. Kruskal -Wallis Test
5. Mann -Whitney Test
6. Discriminant Analysis

بر اساس جدول ۲، ملاحظه می شود که ۷۸ درصد از پاسخ دهندگان، اثر آموزش هنگام خدمت بر روی توانمندسازی را، متوسط ارزیابی کرده اند و ۲۲ درصد آن را زیاد و بیش تر ارزیابی کرده اند. می توان دید در مولفه های گوناگون توانمندسازی به ترتیب اعتماد و خودسامان دهی؛ با ۷۵ و ۴۳ درصد کم و پایین تر ارزیابی شده اند.

۱. بررسی میزان همبستگی توانمندسازی با هر یک از عوامل شخصی

بر اساس پژوهش انجام شده در بالا و اطلاعات به دست آمده از تحلیل ضریب گاما (جدول ۳) برای بیان میزان همبستگی توانمندسازی و عواملی نظیر سن، سابقه ی خدمت، تحصیلات و آموزش (که همگی ترتیبی هستند) ملاحظه می شود که توانمندسازی تنها با میزان آموزش، رابطه ی مستقیم معنی داری دارد - یعنی با افزایش آموزش، توانمندسازی نیز افزایش می یابد - و با بقیه ی عوامل بیان شده رابطه ی معنی داری نداشته و به عبارت دیگر توانمندسازی برای هر یک از دسته های مختلف در عوامل مورد توجه یک سان می باشد. **هم چنین** باید توجه داشت که ضریب همبستگی بین توانمندسازی و سن یا سابقه، منفی است اما با توجه به معنی دار نبودن آن ها، فرض صفر بودن آن ها رد نمی شود.

جدول ۳. ضرایب گاما برای بررسی میزان همبستگی توانمندسازی با عواملی ترتیبی نظیر سن، تحصیلات، آموزش و سابقه

توانمندسازی *	سن	تحصیلات	آموزش	سابقه
ضریب گاما	-۰/۱۰۵	۰/۰۸۹	۰/۷۰۳	-۰/۲۷۶
سطح معنی داری (برای آزمون صفر بودن ضریب)	۰/۵۸۲	۰/۴۴۱	۰/۰۰۰	۰/۱۶۲

هم چنین بر اساس اطلاعات به دست آمده از جدول ۴، که بیان کننده ی میزان ارتباط توانمندسازی با عواملی نظیر جنسیت، محل خدمت و نوع خدمت است ملاحظه می شود که محل خدمت و نوع خدمت، دارای رابطه معنی داری با توانمندسازی هستند و شدت رابطه در نوع خدمت (مدیریتی / غیر مدیریتی) بیش تر از محل خدمت (صف/استاد) است.

بررسی رابطه آموزش هنگام خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و...

جنسیت نیز رابطه‌ی معنی‌داری با توانمندسازی نداشته و به عبارت دیگر در بین دو گروه، میزان توانمندسازی یکسان است.

جدول ۴. ضرایب وی کرامر برای بررسی میزان همبستگی توانمندسازی با عواملی نظیر اسمی جنسیت، محل خدمت و نوع خدمت

توانمندسازی *	جنسیت	محل خدمت	نوع خدمت
ضریب وی کرامر	۰/۱۴۰	۰/۳۱۷	۰/۶۶۳
سطح معنی‌داری (برای آزمون صفربودن ضریب)	۰/۲۸۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰

۱. بررسی میزان تفاوت توانمندسازی در سطوح مختلف هر یک از عوامل شخصی

با استفاده از دو آزمون کروسکال والیس - برای عواملی با بیش از دو سطح نظیر سن، سابق، تحصیلات و آموزش - و من ویتنی - برای عواملی با دو سطح نظیر جنسیت، محل خدمت و نوع خدمت - ملاحظه می‌شود که توانمندسازی تنها در سطوح گوناگون آموزش، محل خدمت و نوع خدمت متفاوت است و در سطوح عوامل دیگر، متفاوت نیست (همان گونه که ملاحظه می‌شود، نتایج حاصله در بخش قبل را تایید می‌کند). هم‌چنین ملاحظه می‌شود که با افزایش سطح آموزش، توانمندسازی نیز افزایش می‌یابد. و دارای سطح بالاتری است. هم‌چنین میزان توانمندسازی در بین افراد شاغل ستادی از صف و در بین مدیران، بیش‌تر از غیرمدیران است. خلاصه‌ی نتایج به شرح زیر است.

جدول ۵. خلاصه‌ی نتایج آزمون کروسکال والیس برای بررسی میزان اختلاف توانمندسازی در سطوح گوناگون عوامل

توانمندسازی در	سن	تحصیلات	آموزش	سابقه
آماره کی دو	۴/۴۹۹	۳/۵۳۱	۲۷/۴۶۱	۰/۵۱۳
درجه‌ی آزادی	۲	۳	۲	۱
سطح معنی‌داری (برای آزمون فرض عدم اختلاف)	۰/۱۰۵	۰/۳۱۸	۰/۰۰۰	۰/۴۷۲

جدول ۶. میانگین رتبه‌های توانمندسازی در سطوح مختلف آموزش در آزمون کروسکال والیس

توانمندسازی در آموزش	کم	متوسط	زیاد
تعداد	۳۹	۷۷	۱۴
میانگین رتبه‌ها	۴۴/۷۶	۶۸/۹۵	۱۰۴/۳۲

جدول ۷. خلاصه‌ی نتایج آزمون من‌ویتنی برای بررسی میزان اختلاف توانمندسازی در سطوح مختلف عوامل

توانمندسازی در	جنسیت	محل خدمت	نوع خدمت
آماره یو-من‌ویتنی ^۱	۸۴۸/۵۰	۱۱۷۴/۵۰	۲۶۱/۰۰
سطح معنی‌داری (برای آزمون فرض عدم اختلاف)	۰/۹۱۹	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰

جدول ۸. میانگین رتبه‌های توانمندسازی در سطوح مختلف محل خدمت، نوع خدمت در آزمون من‌ویتنی

توانمندسازی در	آماره‌ها	عملیاتی	ستادی
محل خدمت	تعداد	۹۱	۳۹
	میانگین رتبه‌ها	۵۸/۹۱	۸۰/۸۸
نوع خدمت	آماره‌ها	مدیران	غیرمدیران
	تعداد	۲۶	۱۰۴
	میانگین رتبه‌ها	۱۰۷/۴۶	۵۵/۰۱

۲. بررسی میزان همبستگی آموزش هنگام خدمت کارکنان با مولفه‌ها توانمندسازی

با استفاده از آماره گاما به بررسی میزان ارتباط بین آموزش هنگام خدمت کارکنان با مولفه‌های توانمندسازی پرداخته شد که براساس اطلاعات جدول زیر آموزش هنگام خدمت کارکنان با معنی‌دار بودن، موثر بودن و خودسامان‌دهی، به‌ترتیب دارای بیش‌ترین

1. U Mann-Whitney Statistic

بررسی رابطه آموزش هنگام خدمت و ابعاد توانمندسازی نیروی انسانی در کارکنان و...

همبستگی مثبت معنی دار است و با شایستگی و اعتماد، دارای رابطه‌ی معنی داری نیستند.

جدول ۹. ضرایب گاما برای بیان همبستگی آموزش هنگام خدمت با مولفه‌های توانمندسازی

اعتماد	خودسامان‌دهی	موثر بودن	معنی دار بودن	شایستگی	آموزش هنگام خدمت*
-۰/۰۹۰	۰/۴۰۷	۰/۸۱۹	۰/۹۹۷	۰/۱۰۶	ضریب گاما
۰/۵۴۲	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۳۰۲	سطح معنی داری (برای آزمون صفر بودن ضریب)

۳. دسته‌بندی سطوح مختلف آموزش، براساس عوامل توانمندسازی

با توجه به اینکه آموزش تاثیر معنی دار در توانمندسازی دارد، سطوح مختلف آن را براساس عوامل گوناگون توانمندسازی (یعنی شایستگی، معنی دار بودن، موثر بودن، خودسامان‌دهی و اعتماد، براساس تحلیل تشخیصی، دسته‌بندی می‌کنیم که نتایج آن به شرح زیر است. لازم به ذکر است که در نمودار زیر، تابع ۱ و ۲، ترکیبی خطی از عوامل گوناگون توانمندسازی هستند که تابع ۱ متاثر از چهار عامل نخست و تابع ۲ متاثر از عامل اعتماد است. ماتریس ساختاری تحلیل تشخیصی به شرح زیر است:

جدول ۱۰. ماتریس ساختار تحلیل تشخیصی

اعتماد	خودسامان‌دهی	موثر بودن	معنی داری	شایستگی	عوامل توانمندسازی
۰/۰۱۴	۰/۱۲۵	۰/۳۰۷	۰/۴۰۳	۰/۸۰۸	تابع ۱
۰/۸۷۶	۰/۰۲۴	۰/۲۸۵	۰/۳۱۵	۰/۲۷۲	تابع ۲

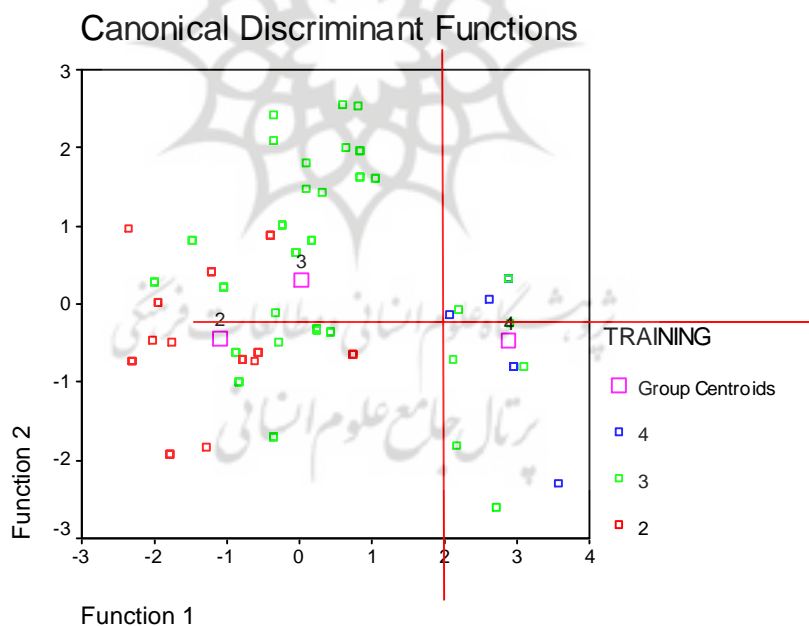
جدول بالا نشان‌دهنده‌ی آن است که هر یک از توابع فوق (تابع‌های ۱ و ۲) براساس کدام یک از عوامل شکل گرفته است. متغیری که علامت \ominus دارد، در شکل‌گیری آن تابع و علامت مثبت و منفی عامل (جدول زیر)، اثر مستقیم و معکوس را نشان می‌دهند. مقدار میانگین تابع تشخیصی کانونی برای هر رشته به شرح جدول زیر است که بیان‌کننده‌ی نتایج مطرح شده در بالا است.

جدول ۱۱. ماتریس ضرایب توابع کانونی استانداردشدهی تحلیل تشخیصی

اعتماد	خودسامان‌دهی	موثر بودن	معنی‌داری	شایستگی	عوامل توانمندسازی
-۰/۴۹۶	۰/۴۷۴	-۰/۰۱۰	۱/۱۶۵	-۰/۶۱۲	تابع ۱
۱/۲۲۲	-۰/۰۸۳	۰/۳۳۷	۰/۲۶۸	-۰/۵۵۷	تابع ۲

بر اساس نمودار ۱ ملاحظه می‌شود سطح سه در اعتماد، از بقیه‌ی سطوح بالاتر است زیرا در ناحیه‌ی نخست صفحه مختصات قرار گرفته است که هر دو تابع مثبت هستند. سطح دو از نظر اعتماد، منفی است اما از نظر خودسامان‌دهی و معنی‌داری، مثبت است و سطح دو از نظر اعتماد، خودسامان‌دهی و معنی‌داری منفی است اما از نظر شایستگی و موثر بودن مثبت است (تابع ۱ و ۲ منفی هستند).

نمودار ۱. گروه‌بندی سطوح مختلف آموزش (برحسب ساعت) بر اساس عوامل توانمندسازی (سطح ۲: ۵۰۰ تا ۱۰۰۰، سطح ۳: ۱۰۰۰ تا ۱۵۰۰، سطح ۴: ۱۵۰۰ و بیش‌تر)



نتیجه گیری

هدف کلی این پژوهش، بررسی دیدگاه مدیران و کارکنان پالایشگاه نفت شازند اراک، در مورد افزایش توانمندی‌های شغلی آن‌ها از طریق آموزش‌های هنگام خدمت است. برای تحقق این هدف، مولفه‌های توانمندسازی شامل: شایستگی، خودسامانی، معنی‌دار بودن، موثر بودن و اعتماد در حجم نمونه؛ مورد بررسی قرار گرفت. حسب تحلیل نتایج تمامی ابعاد توانمندسازی روانشناختی در جامعه‌ی مورد بررسی، از میانگین نسبتاً بالایی برخوردارند که می‌توان آن را به عواملی هم‌چون دوره‌های آموزشی موثر و هم‌راستا با نیازهای کارکنان، نسبت داد؛ هم‌چنین ممکن است عوامل دیگری مانند تناسب بین رشته‌ی تحصیلی و شغل ارجاع‌شده به کارمند، فرهنگ سازمانی قوی، همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی و رابطه‌ی مناسب بین مدیران و کارکنان، بر توانمندسازی نیروی انسانی موثر باشد.

نتایج به‌دست آمده به شرح زیر است:

نتایج اصلی

- § نتایج به‌دست آمده از آزمون فرض‌ها نشان داد که بین آموزش‌های هنگام خدمت و تمام ابعاد توانمندسازی روانشناختی، رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.
- § نتایج نشان داد که با افزایش سطح آموزش، توانمندسازی نیز افزایش می‌یابد. توانمندسازی تنها با میزان آموزش رابطه‌ی مستقیم معنی‌داری دارد، یعنی با افزایش آموزش، توانمندسازی نیز افزایش می‌یابد.

نتایج فرعی:

- § آموزش‌های هنگام خدمت، بر روی ابعاد موثر بودن، شایستگی و خودسامان‌دهی، معنی‌دار بودن و اعتماد، به ترتیب دارای بیش‌ترین اولویت و اهمیت هستند.
- § یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که توانمندسازی تنها در سطوح گوناگون

آموزش، محل خدمت، و نوع خدمت متفاوت است و در سطح عوامل دیگر تفاوتی ندارد.

§ میزان توانمندسازی در بین افراد شاغل ستادی از صف و در بین مدیران، بیش تر از غیر مدیران است. شدت رابطه در نوع خدمت (مدیریتی / غیر مدیریتی) بیش تر از محل خدمت (صف/استاد) است. ملاحظه شد که محل خدمت و نوع خدمت، دارای رابطه‌ی معنی داری با توانمندسازی هستند.

§ میزان ارتباط توانمندسازی با عواملی نظیر جنسیت، محل خدمت و نوع خدمت بالا است.

بنابراین و با توجه به یافته‌ها، می توان نتیجه گرفت که آموزش‌های هنگام خدمت، موجب بهبود مستمر عملکرد سازمانی، عملکرد کارکنان و مدیران است

منابع و مآخذ

۱. آرون، ریمون، مراحل اساسی اندیشه در جامعه شناسی (دوره یک جلدی)، ترجمه باقر پرهام، (۱۳۷۰)، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی: تهران.
۲. پیتز دراکر، چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد. ۱۳۷۸.
۳. چلبی، مسعود (۱۳۷۳)، جامعه شناسی نظم، نشر نی: تهران .
۴. سید جوادین، سیدرضا، (۱۳۸۲)، مبانی و کاربردهای مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، انتشارات نشر نگاه دانش، چاپ دوم .
۵. سیترز، ریچارد ام و پورتر، لیمان دبلیو، انگیزش و رفتار در کار، ترجمه سید امین امین الله علوی، (۱۳۷۲)، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی: تهران.
۶. ساعتچی، محمود، (۱۳۷۷)، روانشناسی در کار سازمان و مدیریت، مرکز آموزش مدیریت دولتی: تهران.
۷. عباسی داوود، (۱۳۷۷)، بررسی عوامل موثر بر تعهد شغلی اعضای هیئت علمی

- دانشگاه زنجان، پایان نامه منتشر نشده کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس: تهران.
۸. گری دسلر، مبانی مدیریت منابع انسانی ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، (۱۳۷۸)، تهران: دفتر نشر پژوهش های فرهنگی.
۹. مارک ج. سینجر، مدیریت منابع انسانی ترجمه دکتر فریده آل آقا، (۱۳۷۸) مرکز انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۱۰. محسنی تبریزی، علیرضا، (۱۳۷۶)، بررسی علل ناآرامی، احساس نارضایتی و منازعات کارگری در محیط های صنعتی کشور، وزارت کشور جمهوری اسلامی ایران: تهران.
۱۱. میرسپاسی، ناصر. (۱۳۷۵)، مدیریت منابع انسانی و روابط انسانی با نگرش نظام گر، چاپ پانزدهم، ناشر مولف، تهران.
۱۲. هرسی، پاول و بلانچارد، کنت، مدیریت رفتار سازمانی در استفاده از منابع انسانی، ترجمه علی علاقه بند، (۱۳۷۲)، انتشارات امیرکبیر: تهران ۱۳۷۲.
13. "A Smarter Way to Manufacture"، Business Week، April 30(2000) 110-7.
14. Adaptade form S.B Simon، H.Kirschenbaum، and L. Howe، (2006)، Values Clarification، The Handbook، REV.ed. (Sunderland، MA: Values Press).
15. Based on information throughout Peters، Thriving on Chaos، as excerpted in Success، November، 2003، pp.46-48.
16. Case، Johan. (2004)، "Hard to Swallow". INC. November، pp. 22-24.
17. Cohen. A. Therelationship between work Commitment.
<http://www.proquest.com>
18. D. W. Johnson، (2004)، Reaching Out: Interpersonal Effectiveness and Self-Actulization(Boston:Allyn and Bacon، 205-7.
19. D.Cyr، (2004)، "H0w To Argue"، Attache(US Airways، January) 49-51.
20. D.H. Schenin، (2003)، Organizational Psychology ، 3d ed.9Upper Saddle River، NJ: Prentice Hall، PP. 17-18.
21. D.J.McConville،: The Artful Negotiator"، Industry Week (Agust 15، 2004).pp40.
22. Davidson، Jeffrey P." A Task-Focused Approach to Team Bulding."

- Personal, Vol. 62, No. 3, March, 2004, pp.17-18
23. Edwin A. Locke, Toward a Theory of Task Motivation and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance, may 2001.
24. Harry Bacas, "Desperately Seeking Workers," Nations Business (February 2005) pp16-17, 20-23.
25. J.A. Wall, Jr. (2002), Negotiation: Theory and Practice (Glenview, IL: Scott, Foresman).
26. Janson. G. (2004), The effect of union membership multiple work commitment among female public sector employers
: <http://www.proquest.com>: Proquest.
27. K.W. Thomas, (2002), "Conflict and Conflict Management," in M. Dunnette, ed., Handbook of Industrial and organizational Psychology (Chicago: Rand McNally), pp 889-935.
28. L. Greenhalgh, "Managing Conflict," Sloan Management Review (Summer 2006): 45-51.
29. Lura Romei, "Human Resource Management Systems keep Computers Humanning," Managing Office Technology (November 1994): 45.
30. Marc G. Singer, Human Resources Management Pws-Kent, 2002.
31. Marie Leonard, "Challenges to the termination-at-will Doctrine," Personnel Administrator, February 2001.
32. Marks, Mitchell Lee, "The Question of Quality Circles," Psychology Today, Vol. 20, No. 3, March, 2003, p.36.
33. Michael Armstrong, "A Handbook of personnel management Practice," Fourth Edition, Kogan Page, 2000.
34. Morrow. P. 2001, Concept redundancy in organizational research –the case of work commitment: Academy of management review.
35. N. J Adler, (2005), International Dimensions of Organizational Behavior, 3rd ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 189-90.
36. R.H Kilmann and K.W Thomas "Developing a Forced-Choice Measure of Conflict Handling Behaviour: The MODE Instrument," Educational and Psychological Measurement (Summer 2004), pp.309-25.
37. Robert D. (2002), Gatewood and Hubert S. Feild, Human Resource selection, Chicago, IL: The Dryden Press.
38. S.R. Covey, (2005), The 7 Habits of Highly Effective People (New York: Simon & Schuster), pp.207-14.
39. Summary of Research procedures based on book review by Terence R. Mitchell in Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2, April

2004.pp350-355.

40. Terry Hercus and Diane Oades, (2003), "The Human Resource Audit: An Instrument for change," Human Resource Planning, Vol.5, No.1, pp.43-49.
41. Terry I. 2002, Leap and Michael D. Crino, personnel / Human Resource Management, macmillan Publishing Company.
42. Why QC is the Wrong Message. (2002), "The Niehoe Report," September, p1.





پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی