

تأثیر آموزش حساسیت بر روحیه انتقادپذیری و مشارکت جویی مدیران

داریوش جلالی^۱

چکیده

هدف اصلی این پژوهش بررسی تأثیر گروه آموزش حساسیت بر بهبود روحیه انتقادپذیری و مشارکت جویی مدیران مؤسسات صنعتی استان چهارمحال و بختیاری بود. این پژوهش از نوع پژوهش‌های شبه تجربی بود. نمونه مورد مطالعه شامل ۱۶ مدیر بود که به صورت تصادفی پس از انتخاب در دو گروه آزمایش و گواه قرار گرفتند. در گروه آزمایش، آموزش حساسیت با استفاده از مدل راجرز (۱۳۷۶) طی ۷ جلسه ۴ ساعته به مدیران ارائه شد.

ابزار مورد استفاده در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته روحیه انتقادپذیری و مشارکت جویی مدیران بود. ضریب پایایی پرسشنامه پس از اجرای مطالعه مقدماتی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای زیرمقیاس انتقادپذیری ۰/۷۴، روحیه مشارکت جویی ۰/۸۱ و برای کل آزمون ۰/۷۶ بود. محاسبه شد. برای اطمینان از روایی مناسب پرسشنامه، علاوه بر اینکه از سازه‌های نظری قوی استفاده شد، روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید ۳ نفر از استادان روان‌شناسی قرار گرفت.

نتایج تحلیل کواریانس نشان داد که گروه آموزش حساسیت بر بهبود روحیه انتقادپذیری ($F = ۶/۸۷$ و $P < ۰/۰۰۴$) و مشارکت‌جویی ($F = ۹/۶۸$ و $P < ۰/۰۰۰$) مدیران مؤثر بوده است. ضریب اتا به ترتیب $۰/۶۹$ و $۰/۷۴$ به دست آمد. یعنی ۶۹ درصد افزایش در نمرات انتقادپذیری و ۷۴ درصد افزایش در نمرات مشارکت‌جویی ناشی از تأثیر آموزش حساسیت بوده است.

همچنین با منتخبی از سؤالات پرسشنامه دیدگاه کارکنان ستادی به صورت پیش‌آزمون و پس‌آزمون نسبت به تغییرات مدیران ارزیابی شد. پایایی این پرسشنامه نیز پس از بررسی نمونه مقدماتی با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برابر با $۰/۶۹$ محاسبه شد. نتایج به دست آمده از آزمون نیز نشان داد که تفاوت معناداری در ارزیابی کارکنان گروه آزمایش و گواه نسبت به تغییرات مدیران وجود داشته است ($P < ۰/۰۰۱$).
کلید واژه‌ها: گروه آموزش حساسیت، انتقادپذیری، مشارکت‌جویی.

مقدمه

امروزه با توجه به تغییرات و فعل و انفعالات سریع و گاهی هم ناگهانی که در کلیه عرصه‌های زندگی، اعم از فرهنگی، اجتماعی، صنعتی و اقتصادی به وقوع می‌پیوندد، لزوم تجهیز افراد چه از نظر تطابق و سازگاری با شرایط جدید و چه از نظر بهره‌برداری از امکانات و چالش‌هایی که از این تغییرات ناشی می‌شود، ضروری به نظر می‌رسد. در این میان ابزارهای متنوع و گوناگونی وجود دارند که امکان سازگاری و بهره‌برداری مطلوب از این تغییرات را هموار می‌سازند. آموزش یکی از این ابزارهاست که هدف اصلی آن تغییر و یادگیری انسان و افزایش مهارت‌های لازم به منظور ایفای وظایف شغلی به صورت اثربخش است. آموزش نوعی فعالیت سازمانی مداوم است که ضرورت و اهمیت آن چه در سطح مدیران و چه در سطح کارکنان رده‌های پایین‌تر سازمان‌ها مورد تأکید قرار گرفته است. در واقع سازمان‌های بالنده و موفق، بخش قابل توجهی از فعالیت و سرمایه خود را صرف آموزش کارکنان و مدیران خود می‌کنند (ساعتچی، ۱۳۷۷، ص ۲۰۰).

آموزش حساسیت^۱ نوعی آموزش کاربردی و تجربی است که تأثیر آن هم برای مدیران و هم برای سرپرستان و کارکنان مؤثر است. این نوع آموزش با تکیه بر فنون پویایی گروه و تعاملات دو جانبه باعث کاهش تعارضات میان گروهی، افزایش روحیه انتقادپذیری و مشارکت جویی و قابلیت برقراری رابطه رضایت‌بخش با دیگران می‌شود. این گروه‌ها به‌عنوان ابزاری برای آموزش «مهارت‌های مربوط به روابط انسان‌ها» سابقه شناخته شده دارند. لوین^۲ برای اولین بار در دهه ۴۰ اصطلاح «پویایی گروه» را به کار برد ولی کاربرد این اصطلاح در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ به‌صورت روزافزونی گسترش یافت. آموزش حساسیت نیز همزمان با مطرح شدن پویایی گروه به‌عنوان یک ابزار مناسب تحرک گروه مطرح شد، به‌طوری که امروزه نمی‌توان شکافی بین این دو متصور شد (کیولینهان، ۲۰۰۲). لوین استفاده از گروه‌های کوچک را به‌عنوان آزمایشگاه‌های کارآموزی با هدف آموزش مهارت‌های بین‌فردی توصیه کرد. به نظر وی اغلب اوقات شکست و ناکامی سازمانها به این دلیل است که اعضای آنها در مورد روابط انسانی آموزش ندیده‌اند (اسمیت، ۲۰۰۱).

با وجود اینکه در ابتدا گروه‌های آموزش حساسیت برای سرپرستان و مدیران طراحی شد، ولی بعد از جنگ جهانی دوم تقریباً کاربرد این روش آموزش به‌صورت عمومی درآمد و اغلب سازمانها و مؤسسات از این آموزش به‌منظور ایجاد تغییر در مدیران و کارکنان خود استفاده کردند. لذا از آن پس مطالعات بسیار زیادی بر روی این موضوع انجام شد (کیولینهان، ۲۰۰۲). بررسی گیب (۱۹۷۴) نشان داد که از اوایل مطرح شدن آموزش حساسیت یعنی سال ۱۹۴۲ تا سال ۱۹۷۴، حدود ۳۴۴ تحقیق در سطح دکتری در خصوص پویایی گروه و آموزش حساسیت انجام شده است. پاپانجلیس (۲۰۰۰) میزان استفاده از گروه آموزش حساسیت در برخی کالج‌ها را در سطح بالایی گزارش داده است. عطریان (۱۳۸۱) نیز گزارش کرده است، در بین مدیران مدارس متوسطه میزان استفاده از آموزش حساسیت به‌منظور توسعه سازمانی بیشتر از حد متوسط است.

در طول بیش از یک قرن که از استقلال روان‌شناسی می‌گذرد، به‌ندرت می‌توان

موضوعی را پیدا کرد که به اندازه آموزش حساسیت مورد توجه و انتقاد قرار گرفته باشد. از طرفی طرفداران متعصب، گروههای آموزش حساسیت را تا جایی بالا برده‌اند که اصول و شالوده این گروهها را با تعالیم حضرت مسیح مشابه دانسته‌اند و حضرت مسیح را به عنوان اولین فردی که از ظرفیت آموزش حساسیت برای پیشبرد اهداف دینی خود استفاده کرده است نام می‌برند. به نظر آنها، صداقت، همدلی، صمیمیت و گرمی که در تعالیم حضرت مسیح وجود داشته است را فقط در این گروهها می‌توان جست‌وجو کرد (رید، ۱۹۹۴). در مقابل آنها مخالفان، گروه آموزش حساسیت را چیزی جز انتقاد از خود و گروه نمی‌دانند که کمونیست‌ها با هدف شست‌وشوی مغزی و فریب افراد ابداع کرده‌اند (رینولدز، ۱۹۹۴). به نظر آنها اگر شرکت‌کنندگان تغییراتی را در رفتار خود گزارش می‌کنند، بیشتر سوگیری و تصور خود فرد است تا تغییرات واقعی. برخی دیگر معتقدند اگر تغییراتی هم واقعاً صورت پذیرد، مقطعی و گذرا است (مان، ۱۹۷۰). همچنین رینولدز (۱۹۹۷) عنوان کرده است که با وجود اینکه روشهای آموزش حساسیت تحت ۵۵ عنوان مختلف نامگذاری شده‌اند، ولی اساس آنها چیزی جز شست‌وشوی مغزی نیست.

از نظر شکل و محتوا، گروههای آموزش حساسیت تفاوت‌های اساسی با گروههای دیگر دارند. در گروه آموزش حساسیت هدف این نیست که کسی را فریب دهند، بلکه هدف گروه این است که ضمن موثق بودن بی‌پرده صحبت کند. لذا این گروهها برای درمان اختلالات روانی مناسب نیستند. افشاسازی در گروه رکن بسیار مهمی به‌شمار می‌آید. هر چند افشاسازی هم از جانب برخی از متخصصان پویایی گروهی مورد ایراد قرار گرفته است، ولی باید به این نکته توجه داشت که در اینجا افشاسازی به معنی «خود افشاسازی کامل» نیست، بلکه هدف گفت‌وگو و تعامل صریح و بی‌پرده بین شرکت‌کنندگان است. بنابراین یکی از اصول اخلاقی که باید در این‌گونه گروهها رعایت شود، توجه به حریم شخصی و مسائل خصوصی افراد است (راویچ، ۲۰۰۳).

گروههای آموزش حساسیت ساختار ندارند، بنابراین یک گروه آموزشی موقعیتی است که طی آن فرصتی فراهم می‌شود تا افراد شرکت‌کننده به‌طور مستقیم با یکدیگر صحبت کنند و به صحبت‌های هم‌گوش دهند، پس تأکید بر اینجا و اکنون است تا بر سوابق گذشته. فرد شرکت‌کننده در گروه مجبور نیست، برای دیگران توضیح دهد که

چگونه فردی است، یا مجبور نیست بگوید چه خاطراتی از دوران کودکی به یاد دارد و یا دارای چه مشکلات دیگری است. هر چند هم برای بازگو کردن این مشکلات مانعی وجود ندارد (فورسایت، ترجمه نجفی زند و پاشا شریفی، ۱۳۸۰).

در جلسات آموزش حساسیت که اغلب اوقات ۳ تا ۴ هفته یا ۵ تا ۶ هفته به طول می‌انجامد، حدود ۷ تا ۲۰ نفر در جلسه شرکت می‌کنند (کیولینهان، ۲۰۰۲). برخی مؤلفان آموزش حساسیت را در ۴ جلسه ۳ ساعته و برای ۸ تا ۱۲ نفر حد مطلوب می‌دانند (برادفورد، ۱۹۷۴؛ راویچ، ۲۰۰۳). راجرز نیز جلسات خود را اغلب با ۸ نفر برگزار کرده است (راجرز، ترجمه ماهر، ۱۳۷۶). در این‌گونه جلسات، اغلب یک تسهیل‌کننده یا آموزش‌دهنده وجود دارد که کارش روان کردن امور جلسه است. لذا در این گروه‌ها، رهبر یا مربی نقش یک درمانگر یا معلم را ایفا نمی‌کند، تفسیرهای ژرفی از رفتار اعضای گروه به عمل نمی‌آورد و برای شرکت‌کنندگان سخنرانی نمی‌کند بلکه او هم مثل یکی از اعضای گروه رفتار می‌کند (مان، ۱۹۷۰).

اگر چه می‌توان نتایج حاصل از شرکت در جلسات آموزش حساسیت را به ۳ دسته فردی، اجتماعی و سازمانی تقسیم کرد، ولی آموزش حساسیت در وهله اول نتایج فردی بسیار مهمی را برای افراد شرکت‌کننده به دنبال دارد که مهمترین آنها افزایش و بهبود مهارت‌های بین‌فردی، افزایش آگاهی درباره احساسات خود، افزایش درک و فهم در مورد تأثیر و تعامل رفتار با دیگران، افزایش حساسیت درباره احساسات دیگران، افزایش توانایی برای یادگیری در مورد خود و تجربه گروه و افزایش توانایی برای کنترل خود و حل تعارضات است. به طوری که افرادی که در این جلسات شرکت می‌کنند، تأثیر گروه را در کلیه شؤون زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی و حرفه‌ای خود گزارش کرده‌اند (ساندرز، ۱۹۹۷).

از جنبه اجتماعی و ارتباطی نیز به نظر اغلب مؤلفان، آموزش حساسیت بهترین و مؤثرترین ابزار برای کاهش اضطراب، قابلیت برقراری رابطه رضایت‌بخش با دیگران و کاهش تعارضات میان فردی و بین‌گروهی است (رابینز، ۱۹۹۸). این امر به خصوص زمانی که تفاوت‌های زبانی، فرهنگی، قومی و یا نژادی وجود داشته باشد، نتایج مؤثری به همراه دارد. در یک مطالعه به منظور کاهش تعارضات بین‌گروهی مسلمانان عرب‌زبان با یهودی‌های عبری‌زبان، جوانانی که با یکدیگر در تعامل بودند به مدت چند جلسه در

گروه آموزش حساسیت قرار داده شدند. پس از گذشت چند ماه نه تنها جوانان هر گروه به زبان و مذهب خود افتخار می‌کردند بلکه به زبان و مذهب گروه دیگر نیز احترام می‌گذاشتند (حلیبی و زاک، ۱۹۹۶). در پژوهشی دیگر پس از اینکه مشکلاتی بین نگهبانان سرحدات مرزی ایالت آریزونا جنوبی با بومیان کشور مکزیک به وجود آمد، ۲۰۰ نفر از افسران و نگهبانان سرحدات مدت یک سال و هر جلسه ۳ ساعت در جلسات آموزش حساسیت شرکت کردند. در این جلسات افسران آموزش دیدند که چگونه به تفاوت‌های فرهنگی، تعاملات بین فردی و بین‌گروهی حساس باشند. نتایج تحقیق نشان‌دهنده تأثیر بسیار زیاد آموزش حساسیت بود (ساندرز، ۱۹۹۷). مان سران نازی، فرزندان قربانیان و برخی افراد دیگر که در رابطه با آنها بوده‌اند گزارش کرده است.

در طرح آزمایشی که در محله‌های کلارک انجام شد، از گروه آموزش حساسیت برای کاهش تعارضات بین‌گروهی محله‌هایی که ۸۵ درصد مدیران و کارکنان ادارات آن را سفیدپوستان تشکیل می‌دادند و فقط ۱۵ درصد آنها سیاهپوست و اسپانیولی زبان بودند استفاده شد. نتایج طرح مبین آن بود که با وجود تنوع نژادی و قومی که در این محله‌ها وجود دارد آموزش حساسیت توانسته است نقش ارزنده‌ای در کاهش تعارضات بین‌گروهی ایفا کند (پاکر، ۲۰۰۲).

از نظر سازمانی نیز گروه‌های آموزش حساسیت با هدف آگاه‌سازی مدیران و صاحبان صنایع طراحی شد تا از این طریق نسبت به نیازها و احساسات کارکنان خود حساس‌تر و آگاه‌تر شوند (جرالد و لدفورد، ۱۹۹۴). لذا از طریق کاهش تعارضات بین مدیران و صاحبان صنایع با کارکنان و یا کاهش تعارضات بین فردی کارکنان با همدیگر حجم تولید و بهره‌وری افزایش می‌یابد، رضایت مشتریان فراهم می‌شود و در نهایت موجب رضایت هر چه بیشتر افراد سازمان می‌گردد. این امر به خصوص در جایی که تضاد در منافع وجود داشته باشد و گروه‌های متنوع حضور داشته باشند، چشمگیرتر است. اسمیت (۱۹۷۵) معتقد است که اجرای آموزش حساسیت در مدیران، توانایی آنها را برای تحمل انتقاد، پذیرش اشتباه‌های خود و توجه به عقاید و نظریات دیگران افزایش می‌دهد و آنها بینش بیشتری نسبت به خود پیدا می‌کنند، تسلط آنها بر رفتارشان بیشتر

می‌شود و روحیه همکاری با دیگران در آنها تقویت می‌شود (نقل از ساعتچی، ۱۳۷۷). در واقع آموزش حساسیت از طریق حذف موانع و تعارضاتی که موجب کاهش روابط مؤثر در یک سازمان می‌گردد، راه را برای مشارکت عمومی و منافع کلی یک سازمان هموار می‌سازد.

آلوسوینی (۱۹۹۷) نیز مدعی است، به کارگیری آموزش حساسیت در کشور فنلاند موجب افزایش تولید و ارتقای کیفیت خدمات در این کشور شده است. اتکینسون (۱۹۹۹) تأثیر کاربست گروه آموزش حساسیت را در کاهش تعارضات بین فردی افسران، کارمندان عالی رتبه، خدمه و سربازان یک کشتی نیروی دریایی گزارش کرده است. در تحقیقی که پاپانجلیس (۲۰۰۰) بر روی کارکنان کتابخانه مرکزی دانشگاه کتاکگی غربی انجام داد، تأثیر گروه آموزش حساسیت را در مشاغل خدماتی عنوان کرده است. این مطالعه به منظور افزایش حساسیت کارکنان کتابخانه نسبت به افراد مختلف و به خصوص افرادی که متعلق به گروههای اقلیت هستند طراحی شده بود. نتایج تحقیق نشان داد این افراد بعد از گذراندن این جلسات خدمات و سرویس بهتری را به مشتریان خود ارائه دادند.

به هر حال پذیرش انتقاد و مشارکت دیگران در نظام مدیریتی یکی از راههای ارتقا و پیشرفت یک سازمان است و از طرفی در ایران تحقیقی در این خصوص انجام نشده است، لذا این تحقیق به دنبال آن است که تأثیر به کارگیری گروه آموزش حساسیت را به منظور بهبود روحیه مشارکت جویی و انتقادپذیری مدیران مؤسسات صنعتی استان چهارمحال و بختیاری بررسی نماید. برای دستیابی به اهداف پژوهش فرضیه‌های زیر مطرح شده‌اند:

فرضیه ۱- شرکت در جلسات گروه آموزش حساسیت موجب افزایش روحیه انتقادپذیری مدیران می‌شود.

فرضیه ۲- شرکت در جلسات گروه آموزش حساسیت موجب افزایش روحیه مشارکت جویی مدیران می‌شود.

فرضیه ۳- از نظر کارمندان ستادی، مدیرانی که در جلسات آموزش حساسیت شرکت کرده‌اند، تغییرات مثبت رفتاری نشان می‌دهند.

روش پژوهش

این تحقیق از نوع تحقیقات شبه تجربی است، چون امکان نمونه‌گیری به صورت کاملاً تصادفی وجود نداشته است. در این پژوهش از طریق تحقیق پیش‌آزمون و پس‌آزمون با گروه گواه استفاده شده است. متغیر مستقل تحقیق، آموزش حساسیت براساس مدل راجرز بود که پس از تعیین گروه آزمایش طی ۷ جلسه ۴ ساعته ارائه شد. متغیرهای وابسته تحقیق نیز نمرات روحیه انتقادپذیری و مشارکت‌جویی مدیران بود. چون تمامی افراد شرکت‌کننده در تحقیق متأهل بودند، لذا تأثیر این متغیر بررسی شده است.

جدول ۱- طرح تحقیق پیش‌آزمون پس‌آزمون همراه با گروه گواه

منبع	تعداد	انتخاب تصادفی	پیش‌آزمون	متغیر مستقل	پس‌آزمون
گروه آزمایش	۸ نفر	R	T _۱	X	T _۲
کارکنان ستادی	۲۱ نفر				
گروه گواه	۸ نفر	R	T _۱	-	T _۲
کارکنان ستادی	۲۱ نفر				

جامعه آماری این تحقیق را کلیه مدیران مؤسسات صنعتی استان چهارمحال و بختیاری به همراه کارکنان حوزه‌های ستادی مدیریت‌های مؤسسات صنعتی تشکیل می‌دادند. برای انتخاب نمونه به صورت تصادفی ساده با استفاده از جدول اعداد ابتدا ۴۰ مدیر انتخاب شد و برای آنها در خصوص اهمیت پویایی گروهی و گروه آموزش حساسیت توضیحاتی داده شد. چون حد مطلوب تعداد اعضای شرکت‌کننده در گروه‌های آموزش حساسیت ۸ تا ۱۲ نفر گزارش شده است و راجرز و دیدمن (۱۹۹۶) ۸ نفر را برای تشکیل گروه حساسیت مناسب می‌دانند، لذا از بین ۲۷ مدیری که برای حضور در جلسات اعلام آمادگی کرده بودند به صورت تصادفی ساده ۱۶ نفر انتخاب شدند و سپس یک بار دیگر به طور تصادفی به دو گروه آزمایش و گواه تقسیم شدند. همچنین از بین کارکنان حوزه ستادی مدیریت‌های مؤسساتی که مدیران آنها اعلام آمادگی کرده بودند، تعداد ۴۲ نفر انتخاب شدند تا تغییرات احتمالی مدیران خود را گزارش دهند.

ابزار اندازه‌گیری

الف - پرسشنامه محقق ساخته بررسی میزان انتقادپذیری و مشارکت جویی مدیران: این پرسشنامه به منظور ارزیابی میزان روحیه انتقادپذیری و مشارکت جویی مدیران ساخته شد. به طوری که با کلیه اهداف، فرضیه‌ها و متغیرهای تحقیق همسویی داشت. این پرسشنامه دارای دو زیر مقیاس روحیه انتقادپذیری و روحیه مشارکت جویی بود. از مجموع ۳۶ سؤال پرسشنامه ۱۷ سؤال یعنی سؤالهای ۳۵، ۳۳، ۳۰، ۲۶، ۲۵، ۲۴، ۲۱، ۱۶، ۱۵، ۱۴، ۱۲، ۱۱، ۹، ۸، ۴، ۲، ۱ مربوط به زیرمقیاس روحیه انتقادپذیری و ۱۹ سؤال دیگر برای ارزیابی روحیه مشارکت جویی مدیران در نظر گرفته شده بود. سؤالات پرسشنامه براساس مقیاس ۵ سطحی لیکرت نمره گذاری شد. به این ترتیب که یک نمره برای گزینه ۱ و پنج نمره برای گزینه ۵ منظور شد. ضریب پایایی پرسشنامه با استفاده از یک مطالعه مقدماتی به وسیله آلفای کرونباخ برای زیرمقیاس روحیه انتقادپذیری ۰/۷۴، زیرمقیاس روحیه مشارکت جویی ۰/۸۱ و برای کل پرسشنامه ۰/۷۶ محاسبه شد. برای اطمینان از روایی مناسب پرسشنامه نیز علاوه بر اینکه از سازه‌های نظری قوی در تدوین پرسشنامه استفاده شد، روایی محتوایی پرسشنامه مورد تأیید ۳ نفر از استادان روان‌شناسی قرار گرفت.

ب - پرسشنامه منتخب برای ارزیابی دیدگاه کارکنان ستادی: از بین سؤالات این پرسشنامه ۱۹ سؤال که عوامل بیرونی و قابل مشاهده تغییرات در مدیران را می‌سنجید انتخاب و برای ارزیابی دیدگاه کارکنان ستادی مدیرانی که در تحقیق شرکت کرده بودند به کار برده شد. ضریب پایایی این پرسشنامه نیز با استفاده از یک مطالعه مقدماتی با ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۶۹ محاسبه شد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل اطلاعات این پژوهش با نرم‌افزار SPSS ویرایش دهم انجام شد. برای تعیین تفاوت بین میانگین‌های نمرات گروه آزمایش و گواه از تحلیل کواریانس استفاده شد. همچنین به منظور مقایسه میانگین نمرات ارزیابی کارکنان از مدیران گروه آزمایش و گروه گواه، آزمون t به کار برده شد.

جدول ۲- مقایسه میانگین نمرات گروه آزمایش و گواه و نمرات ارزیابی کارکنان ستادی

متغیرها	گروه	تعداد	پیش‌آزمون		پس‌آزمون	
			میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
آزمایش	۸	۳۵/۳	۴/۱	۴۳/۵	۳/۴	
روحیه انتقادپذیری	گواه	۸	۳۶/۶	۳/۷	۳۶/۹	۳/۴
کل	۱۶	۳۶	۳/۹	۴۰/۴	۳/۸	
آزمایش	۸	۴۱/۴	۳/۶	۵۰/۲	۱/۴	
روحیه مشارکت‌جویی	گواه	۸	۴۰/۷	۴/۹	۴۱/۷	۵/۴
کل	۱۶	۴۰/۸	۴/۲	۴۶	۴/۷	
آزمایش	۲۱	۲۹/۲	۵/۴	۳۹/۱	۶/۲	
ارزیابی کارکنان ستادی	گواه	۲۱	۳۰/۹	۵/۶	۲۹/۵	۵/۷
کل	۴۲	۳۰/۱	۵/۵	۳۴/۳	۵/۹	

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، میانگین نمرات روحیه انتقادپذیری (۴۳/۵) در مقابل (۳۶/۹) و روحیه مشارکت‌جویی (۵۰/۲) در مقابل (۴۱/۷) مدیران گروه آزمایش در شرایط پس‌آزمون بیشتر از نمرات مشابه گروه گواه است. همچنین میانگین نمرات ارزیابی کارکنان ستادی گروه آزمایش در شرایط پس‌آزمون بیشتر از نمرات گروه گواه است (۳۹/۱ در مقابل ۲۹/۵). این موضوع بهبود روحیه انتقادپذیری و مشارکت‌جویی مدیران را پس از شرکت در گروه آموزش حساسیت نشان می‌دهد. علاوه بر اینکه مدیران بهبود در روحیه مشارکت‌جویی و انتقادپذیری خود را گزارش کرده‌اند، ارزیابی کارکنان در خصوص تغییرات مدیران نیز تغییر کرده است. یعنی شرکت در جلسات گروه آموزش حساسیت هم از دید مدیران و هم از دید کارکنان توأم با تغییرات مثبت بوده است.

جدول ۳- تحلیل کواریانس تأثیر گروه آموزش حساسیت بر میزان انتقادپذیری مدیران پس از بررسی متغیرهای کنترل (نمرات پیش‌آزمون، سابقه مدیریت، سن و تعداد کارکنان)

متغیرهای مستقل و وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	ضریب F	معناداری	ضریب اتا	توان آماری
پیش‌آزمون	۸۱/۹۲	۱	۸/۸۱	۰/۰۱۲	۰/۳۳	۰/۶۸
عضویت گروهی	۶۳/۳۷	۱	۶/۸۷	۰/۰۰۴***	۰/۶۹	۰/۹۹
سن	۳/۴۵	۱	۴/۳۵	۰/۳۹	۰/۲۴	۰/۱۴
سابقه مدیریت	۱۵/۱۶	۱	۱/۵۱	۰/۲۵	۰/۱۸	۰/۲۱
تعداد کارکنان	۳۹/۲۴	۱	۵/۶۸	۰/۰۹	۰/۱۱	۰/۷۶

$P < ۰/۰۱$ ***

چنانکه در جدول ۳ مشاهده می‌شود تفاوت بین میانگین نمرات دو گروه آزمایش و گواه معنادار بوده است، بنابراین فرضیه ۱ تأیید می‌شود ($P < ۰/۰۰۴$). ضریب اتا برابر با ۰/۶۹ است، یعنی ۶۹ درصد واریانس نمرات افزایش یافته مربوط به عضویت گروهی یا تأثیر آموزش بوده است. توان آماری در این تحلیل برابر با ۰/۹۹ بوده است.

جدول ۴- تحلیل کواریانس تأثیر گروه آموزش حساسیت بر میزان روحیه مشارکت‌جویی مدیران پس از بررسی متغیرهای کنترل (نمرات پیش‌آزمون، سن، سابقه مدیریت و تعداد کارکنان)

متغیرهای مستقل و وابسته	مجموع مجذورات	درجه آزادی	ضریب F	معناداری	ضریب اتا	توان آماری
پیش‌آزمون	۴۵/۷۲	۱	۴/۷۳	۰/۰۵۲	۰/۳۴	۰/۵۹
عضویت گروهی	۹۲/۸۶	۱	۹/۶۸	۰/۰۰۰***	۰/۷۴	۱/۰۰
سن	۴/۲۲	۱	۰/۰۹	۰/۷۶	۰/۱۸	۰/۰۶
سابقه مدیریت	۴/۴۶	۱	۰/۴۸	۰/۵۰۲	۰/۰۴	۰/۱۴
تعداد کارکنان	۲۳/۱۲	۱	۸/۴۹	۰/۰۷۷	۰/۲۴	۰/۰۹

$P < ۰/۰۱$ ***

چنانکه در جدول ۴ مشاهده می‌شود، تفاوت بین نمرات روحیه مشارکت‌جویی در دو گروه آزمایش و گواه معنادار است، بنابراین فرضیه ۲ تحقیق تأیید می‌گردد ($P < 0/000$). میزان این تأثیر ۰/۷۴ است. یعنی ۷۴ درصد واریانس در نمرات افزایش یافته مربوط به عضویت گروهی یا تأثیر آموزش بوده است. در این تحلیل توان آماری برابر با ۱ بوده است.

جدول ۵- خلاصه اطلاعات آزمون t در مورد مقایسه نمرات ارزیابی کارکنان در دو گروه آزمایش و گواه

متغیرها	شاخص	گروه	تعداد	میانگین	انحراف معیار	مقدار t	درجه آزادی	سطح معناداری
	ارزیابی کارکنان آزمایش		۲۱	۰/۳	۱/۵۵	۶/۴۳	۴۰	۰/۰۰۱***
	از مدیران گواه		۲۱	-۹/۴	۵/۵۳			

$P < 0/01$ ***

چنانکه نتایج مقایسه میانگین نمرات ارزیابی کارکنان ستادی در خصوص تغییرات در مدیران نشان می‌دهد تفاوت معناداری بین میانگین نمرات کارکنان ستادی گروه آزمایش و گواه وجود دارد ($P < 0/001$)، بنابراین فرضیه ۳ تحقیق تأیید می‌شود.

بحث و نتیجه‌گیری

همان‌طوری که نتایج جدول ۲ نشان می‌دهد، میانگین نمرات روحیه انتقادپذیری گروه آزمایش بیشتر از گروه گواه بوده است (۴۳ در برابر ۳۶). همچنین همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود، این تفاوت بین میانگین نمرات دو گروه معنادار است، بنابراین فرضیه ۱ تحقیق که عنوان کرده است: شرکت در جلسات گروه آموزش حساسیت موجب افزایش روحیه انتقادپذیری مدیران می‌گردد تأیید می‌شود ($P < 0/004$). ضریب اتا برابر با ۰/۶۹ است که نشان‌دهنده آن است که ۶۹ درصد از افزایش نمرات ناشی از شرکت در گروه آموزش حساسیت بوده است. همچنین میانگین نمرات روحیه مشارکت‌جویی گروه آزمایش بیشتر از گروه گواه است (۵۰ در برابر ۴۱) و با توجه به نتایج تحلیل کواریانس جدول ۳ تفاوت بین میانگین دو گروه معنادار بوده

است. بنابراین فرضیه ۲ تحقیق که بیان داشته است شرکت در جلسات گروه آموزش حساسیت موجب افزایش روحیه مشارکت‌جویی مدیران می‌شود، تأیید می‌شود ($P < 0/000$). ضریب اتا در این تحلیل برابر با $0/74$ به دست آمده است که بر این نکته دلالت دارد که ۷۴ درصد از افزایش نمرات ناشی از شرکت در گروه آموزش حساسیت بوده است. همان‌گونه که گفته شد، می‌توان نتایج حاصل از شرکت در جلسات آموزش حساسیت را به سه دسته فردی، اجتماعی و سازمانی تقسیم‌بندی کرد. با وجود این آموزش حساسیت در وهله اول نتایج فردی از قبیل افزایش و بهبود مهارتهای بین‌فردی، افزایش آگاهی در خصوص احساسات خود، افزایش درک و فهم در خصوص تأثیر و تعامل رفتار افراد با دیگران، افزایش حساسیت در خصوص احساسات دیگران، افزایش توانایی برای یادگیری در مورد خود و تجربه گروه و افزایش توانایی برای مهار کردن خود و حل تعارضات را به دنبال دارد. از این رو افرادی که در این جلسات شرکت می‌کنند تأثیر گروه را در کلیه شئون زندگی فردی، خانوادگی، اجتماعی و حرفه‌ای خود گزارش کرده‌اند (ساندرز، ۱۹۹۷). از طرف دیگر وقتی افراد در جلسات گروه آموزش حساسیت شرکت می‌کنند، اضطراب آنها کاهش می‌یابد و قابلیت بیشتری برای ارتباط مؤثر با افراد دیگر پیدا می‌کنند و این موضوع باعث کاهش تعارضات میان فردی و بین‌گروهی می‌گردد. حلبی و زاک (۱۹۹۶) گزارش کرده‌اند، آموزش حساسیت موجب کاهش تعارضات بین‌گروهی در مسلمانان عرب زبان با افراد یهودی عبری زبان شده است. در تحقیقات دیگر ساندرز (۱۹۹۷)؛ مان (۱۹۹۵)؛ پاپانجلیس (۲۰۰۰) و همچنین پاکر (۲۰۰۲) نشان داده‌اند که چگونه آموزش حساسیت موجب کاهش تعارضات بین‌گروهی و بین‌فردی می‌شود.

از طرف دیگر برای حضور مؤثر و مفید در یک مجموعه سازمانی کارآمد لازم است که تمامی افراد منافع سازمانی و گروهی را بر منافع و مصالح شخصی خود ترجیح دهند. این مهم وقتی حاصل می‌شود که سازمانها و صاحبان سرمایه نیز برای کارکنان خود ارزش و جایگاه مناسبی قایل باشند. از نظر تاریخی هم آموزش حساسیت درست برای شناسایی نیاز کارکنان از جانب صاحبان سرمایه و مدیران طراحی شد. لذا مدیران که اغلب به‌عنوان یک پل ارتباطی بین کارکنان و صاحبان سرمایه و سازمانها قرار دارند باید بتوانند از طریق دریافت آموزشهای لازم و از جمله آموزش حساسیت رابطه مؤثرتری را با کارکنان و زیردستان خود برقرار سازند. به هر حال نتایج حاصل از این پژوهش با برخی پژوهش‌های قبلی، از جمله پژوهش اتکینسون (۱۹۹۹) که تأثیر

آموزش حساسیت را در نیروی دریایی آمریکا به منظور کاهش تنش‌ها و تعارضات بین افسران، کارکنان، خدمه و سربازان یک کشتی بزرگ انجام داده است و همچنین اسمیت (۱۹۷۵) که مدعی شده است، مدیرانی که در گروه آموزش حساسیت شرکت کرده بودند، از سطح تحمل انتقاد و پذیرش نسبتاً بالایی برخوردار شدند همخوانی دارد. هنگامی که فرد شناخت عمیقی نسبت به احساسات خود و دیگران به دست می‌آورد راحت‌تر می‌تواند دیگران را بپذیرد، اشتباه‌های خود را بشناسد و در مقابل دیگران موضعی غیرتدافعی بگیرد. بنابراین دیگران راحت‌تر می‌توانند نظرات خود را در رابطه با مدیریت و سازمان بیان کنند. لذا مدیر همیشه آماده است تا هم از دیدگاه‌های دیگران استفاده کند و هم انتقادها و اشتباه‌هایی را که به وی گوشزد می‌شود بپذیرد. نتایج برخی پژوهش‌های دیگر نشان می‌دهد که کاربست گروه آموزش حساسیت از طریق حذف تعارضات و مشکلات بین فردی و بین‌گروهی، موجب هماهنگی و یکدلی در بین اعضای گروه می‌شود. آلسونینی (۱۹۹۷) مدعی است که استفاده از آموزش حساسیت در کشور فنلاند، موجب افزایش بهره‌وری و حجم تولید شده است. رید (۱۹۹۴) هم بیان داشته است، آموزش حساسیت در زمینه مذهب موجب نزدیکی و ارتباطات صمیمانه‌تری در بین پیشوایان و متولیان امر کلیسا با پیروان جدید و قدیم شده است. مفهوم ضمنی این موضوع این است که هر چقدر ارتباطات بین افراد نزدیکتر و صمیمانه‌تر باشد، مدیران یا متولیان آمادگی بیشتری دارند که دیگران را در امر تصمیم‌گیری و مدیریت شرکت دهند و از نظرات دیگران استفاده کنند. این موضوع با نیاز ذاتی انسان که میل دارد در سازمان و جامعه خود مهم باشد و در تصمیمات سازمانی و گروهی حضور داشته باشد، هماهنگی کامل دارد. از این رو در طی دو دهه اخیر به میزانی که توجه زیادی به مدیریت مشارکتی، انتقادپذیر و پیشنهادپذیر شده است، از سبک مدیریتی که همواره از واگذاری اختیار و مشارکت دیگران و انتقادپذیری به علت هراس از کاهش قدرت و اختیارات خود گریزان است انتقاد شده است.

از جمله ایرادهایی که برخی از منتقدان گروه‌های آموزش حساسیت بر آن وارد کرده‌اند، این است که گروه آموزش حساسیت چیزی جز شست‌وشوی مغزی نیست، که طی آن افراد تنها به انتقاد از خود و دیگران می‌پردازند (رینولدز، ۱۹۹۴). مان (۱۹۷۰) هم با انتقاد از عملکرد گروه آموزش حساسیت متذکر شده است که اگر تغییراتی در پی شرکت در جلسات گروه آموزش حساسیت به وجود آید، بسیار مقطعی و گذرا است.

از این گذشته رینولدز (۱۹۹۷) مدعی است که تغییرات گزارش شده بیشتر جهت‌گیری و تصورات خود فرد است تا تغییرات واقعی. برای ارزیابی این انتقادات فرضیه ۳ مطرح شده است. این فرضیه میزان تغییرات احتمالی مدیران را پس از شرکت در جلسات گروه آموزش حساسیت از دید کارکنان ستادی که به‌طور مستقیم با مدیران در ارتباط هستند بررسی کرده است. طبق جدول ۲ مشاهده می‌شود که میانگین نمرات ارزیابی کارکنان گروه آزمایش بهتر از گروه گواه است (۳۹ در مقابل ۲۹). علاوه بر این طبق جدول ۵ ملاحظه می‌گردد، تفاوت معناداری بین نمرات گروه آزمایش و گواه وجود دارد. بنابراین فرضیه ۳ تأیید می‌شود (P < ۰/۰۰۱). بنابراین نتیجه‌گیری می‌شود که شرکت در جلسات گروه آموزش حساسیت واقعاً تغییرات ملموس و قابل مشاهده‌ای در مدیران به وجود آورده است.

منابع

- راجرز، کارل. گروه‌های رویارویی، ترجمه فرهاد ماهر، (۱۳۷۶)، تهران، انتشارات رشد.
ساعتچی، محمود. (۱۳۷۷)، روان‌شناسی بهره‌وری، تهران، نشر ویرایش.
عطریان، نسرين. (۱۳۸۱). «بررسی میزان کاربست رویکردهای توسعه سازمانی در مدیران متوسطه شهر اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد چاپ نشده، دانشگاه اصفهان.
فورسایت، داتلسون. پویایی گروه، ترجمه جعفر نجفی‌زند و حسن پاشا شریفی، (۱۳۸۰)، تهران، انتشارات دوران.

- ALOSOINI, T. (1997). Workplace innovations A way of welfer and employment. *Journal Technology, Productivity and Job Creation*. 1, 24-29 promoting competitiveness.
- ATKINSON, G. (1999). Sensitivity training in U.S. military. *Navy times*. May. PP 34-41.
- BRADFORD, L. (1974). National training laboratories: Its history, 1947-1974. *Bethel, ME: Ntl Instiute for Behavioral Science*.
- DEDMAN, J. (1996). Sensitivity sessions shortsighted. *WWWjdedman.com*
- GERALD, E. & LEDFORD, J. (1994). Call for papers: Redusing barriers to understanding. *Academy of Management Annual Metting*, August 14-17.
- GIBB, J. (1974). Sensitivity training group. *Research in organizational change and development*, 6, 235-266.

- HALABI, R. & ZAK, M. (1996). The primary role of language in the jewish-Arab encounter. *The school for Peace Inc. Annual Report* (1995-1996).
- MANN, E.K. (1970). Sensitivity training: Should we use it? *Training and development Journal*, 24, 44-48.
- MUNN, S. (1995). The vienna encounter. *School of Medicing Tufts University Inc.*
- KIVLINGHAN, M. (2002). A history of the T-group and its early application in management development, *The American Psychological Association, Decade of behavior* 6, 4: December.
- PACKER, A. (2002). County, s sensitivity training program supported, *Las Vegas sun*, 26 (september).
- PAPANGELIS, P. (2000). Sensitivity training in academic library public services. *Association of Research Libraries, washington, DC.*
- RAVITCH, D. (2003). *Sensitivity Training*, Borad of Trustees of Leland Stanford Junior University.
- REID, D. (1994). Devotions for Growing Christians, *Sensitivity Training for Counseling Inc.*
- REYNOLDS, M.H. (1994). Sensitivity training-A satanic brainwashing technique, The results of which lead believers to gracefully accept rather than scripturally oppose evil and evil workers. *Biblical Discernment Minitries Inc.*
- REYNOLDS, M.H. (1997). The house that freud built. Fundamental evangelistic association. *Foundation Magazing*, Vol XV Issue 5 (September).
- ROOBINS, A. (1998). *Organizational behavior*. 8th, ed. Prentice Hall, Inc.
- SANDERS, R. (1997). Border patrol agents under go Mexican sensitivity training. *Lubbook Avalanch-Journal-Somematerial*, 19, 68-71.
- SMITH, M. (2001). Kurt Lewin: groups, experiential learning and action research. The encyclopedia of informal education. <http://WWW.infed.org/thinkers/et-Lewin>.

وصول: ۸۳/۱۱/۲۸

پذیرش: ۸۴/۶/۵