

## توانمندسازی سازمانی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت

ناهید نادری<sup>\*</sup>، قربانعلی سلیمی<sup>\*\*</sup>، عبدالرسول جمشیدیان<sup>\*\*\*</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۷/۱۰/۸

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۸۷/۳/۲۵

### چکیده

این مقاله به بررسی توانمندسازی سازمانی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت در شرکت پالایش نفت اصفهان از دیدگاه کارکنان، مدیران و سرپرستان پرداخته است. جامعه آماری تحقیق را کارکنان، مدیران و سرپرستان رسمی مشغول به خدمت شرکت پالایش نفت اصفهان تشکیل داده و نمونه‌گیری آن به شیوه طبقه‌ای متناسب با حجم صورت پذیرفته است. نتایج نشان داد از دیدگاه کارکنان میزان افزایش توانمندی‌های آنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت بیشتر از سطح متوسط بود. دیدگاه کارکنان با توجه نوع فعالیت تنها در مولفه مسئولیت پذیری تفاوت معنادار داشت و در سایر مولفه‌ها این تفاوت معنادار نبود. یکی از پیشنهادات مهم در راستای نتایج تحقیق تشکیل تیم‌های تخصصی با توجه به ساختار سازمانی واحد آموزش می‌باشد.

**کلید واژه:** توانمندسازی، آموزش‌های خدمت، مسئولیت‌پذیری، یادگیری، رقابت.

\* کارشناس ارشد مدیریت آموزش دانشگاه اصفهان

\*\* دانشیار گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

\*\*\* عضو هیات علمی گروه علوم تربیتی دانشگاه اصفهان

## مقدمه

سازمان‌های صنعتی را می‌توان تعیین‌کننده مسیر اصلی توسعه‌یافتگی کشور محسوب کرد. بدیهی است که در شرایط تحول‌گرایی و تحول‌پذیری افزایش توانمندی‌ها در راستای مقابله با رقبای داخلی و خارجی نیازمند در اختیار داشتن برنامه‌های مدون و استراتژی‌های روشن سازمانی به ویژه در زمینه توسعه منابع انسانی به لحاظ کیفی است. سازمان‌ها نیز بر این نکته واقف شده‌اند که راهی جز توجه جدی به توانمندسازی منابع انسانی خویش ندارند و این امر تنها از طریق طراحی مکانیزم علمی و عملی آموزش صورت می‌پذیرد و به سازمان کمک می‌کند تا اطمینان یابد که آیا می‌تواند برنامه‌های کسب و کار خود را برای آینده در قالب هدف‌های مالی، تولیدی، ترکیب فرآورده‌ها، فن‌شناسی و منابع مورد نیاز به خوبی به مرحله اجرا در آورد.

گرو<sup>۱</sup> (۱۹۷۱، ص ۷۴۴) به تعاریف رایج فرهنگ لغت از توانمندسازی اشاره می‌کند که شامل تفویض قدرت قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی می‌باشد. همچنین گاندز<sup>۲</sup> (۱۹۹۰، ص ۷۴) توانمندسازی را با واگذاری اتخاذ تصمیم به کارکنان مفهوم سازی کرده و زایمرمن<sup>۳</sup> (۱۹۹۰، ص ۱۶۹) به سهل و ممتنع بودن ارائه تعریفی از آن اشاره می‌کند و معتقد است زمانی ارائه تعریفی از توانمندسازی آسان است که آن را بدون در نظر گرفتن واژه‌هایی مانند درماندگی<sup>۴</sup> بی‌قدرتی و بیگانگی مورد توجه قرار دهیم و هرگاه آن را با توجه به افراد گوناگون بخواهیم تعریف کنیم بسیار مشکل است. اسپریتزر و کوین<sup>۵</sup> (۱۹۹۶، ص ۲۳۷) جهت تعریف توانمندسازی از دو رویکرد مکانیکی و ارگانیکی استفاده کرده‌اند. به زعم ایشان در رویکرد مکانیکی توانمندسازی عبارت است از: «تفویض مسئولیت‌ها از طرف مدیران و پذیرش مسئولیت از سوی کارکنان جهت اخذ نتایج» و در رویکرد

<sup>۱</sup>- Grove

<sup>۲</sup>- Gandez

<sup>۳</sup>- Zimmerman

<sup>۴</sup>- Alienation

<sup>۵</sup>- Spreitzer & Quinn

ارگانیک‌تری توانمندسازی به معنی «ریسک‌پذیری، رشد، تغییر، نیم‌سازی، به شیوه توانمند رفتارکردن و اعتماد به کارکنان» می‌باشد. به اعتقاد آنها آنچه مسلم است بهترین رویکرد، ترکیبی از هر دو در سازمان‌ها می‌باشد و باید برحسب اعتقادات، باورهای اساسی و جهت‌گیری فردی تعریف شود. آموزش یکی از راهبردهای مهم در توانمندسازی کارکنان می‌باشد. آموزش‌های ضمن خدمت از لحاظ سازمانی به آن نوع آموزشی اطلاق می‌شود که عموماً پس از استخدام فرد در سازمان صورت می‌پذیرد (فنجی و اجارگه، ۱۳۸۳، ص ۶). اسکات و ژافه<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) اظهار می‌دارند که در «سازمان‌های جدید رهبر باید از طریق آموزش محیطی را فراهم نماید که به هر فرد اجازه دهد که یاد بگیرد، رشد کند، توسعه یابد و درکارها سهیم شود».

### مولفه‌های توانمندسازی سازمانی

مسئولیت‌پذیری: ازدو واژه توانایی<sup>۲</sup> و پاسخ<sup>۳</sup> تشکیل شده است و عبارت است از توانایی واکنش نشان دادن به یک موقعیت مشخص، یا رویداد ویژه (پارسلو و آلن، ۱۳۸۰، ص ۹۲). نبول مسئولیت به معنی پذیرش این امر است که فرد این اختیار را دارد که چگونه به هر موقعیتی واکنش نشان دهد. پارسلو و آلن (۱۳۸۰) معتقدند «اولین گام در رشد و پرورش مسئولیت زندگی، کاری‌باشد». به زعم هن<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) تئوری‌های توانمندسازی، اساسی برای ارائه این رویکرد مهم فراهم می‌سازد مبنی بر اینکه اهداف سازمان با تکیه بر اهمیت پذیرش مسئولیت‌پذیری تحقق می‌یابد.

راهبردگزینی: عبارت است از انتخاب راهبردی ویژه در اندیشیدن و چشم‌اندازی گسترده درجهان لیام<sup>۵</sup> (۱۹۹۸). برخورداری از زمینه راهبردگزینی کمک می‌کند تا از میان راه‌های فراوان، بهترین مسیر را برگزیند و همواره در میان پیچیدگی‌ها الگوهای ناب را مورد توجه قرار دهد.

<sup>۱</sup>-Scott & Jaffe

<sup>۲</sup>- Ability

<sup>۳</sup>- Response

<sup>۴</sup>- Parstoe & Allien

<sup>۵</sup>- Hein

<sup>۶</sup>- Liam

سازگاری: در فرهنگ فارسی معلم، به معنی "تحمل و موافقت در مزاج معنی شده است و فرد سازگار فردی است که موافق و هماهنگ با شرایط می‌باشد". این واژه نیز در فرهنگ مذکور مترادف با واژه انطباق آمده که "موافقت، برابر شدن و به هم پیوستن" را تداعی می‌کند (صوفی، ۱۳۸۰؛ ص ۱۳۸).

رقابت: موقعیتی است که در آن افراد یا سازمان‌ها برای موفقیتی بیشتر نسبت به یکدیگر در تلاش هستند (مورن بای<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). "تشکیل سازمان‌های متعدد به منظور ارائه خدمات و تولیدات مشابه سبب شده است که رقابت فشرده‌ای بین سازمان‌ها ایجاد شود و همگی احساس کنند برای ارائه خدمات و تولیدات بهتر و بقاء در صحنه رقابت باید همواره در ساختارها، برنامه‌ها و فعالیت‌های خود تجدید نظر نموده و طریقی موثرتر و باکیفیت بالاتر را انتخاب نمایند" (هویدا و ابزری، ۱۳۸۵؛ ص ۳۳۴). تمرکز تئوریهای توانمندسازی نیز بر این موضوع مهم است که شرایط جهانی در بازار تجارت، نوع و میزان رقابت را مشخص می‌سازد. (کرمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). حاکم شدن جو رقابت در سازمان عملکرد سازمان‌هایی را که به سطح بالایی از انعطاف‌پذیری و سازگاری نیاز دارد را افزایش می‌دهد (کیداز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۲).

یادگیری: فرایندی است برای کسب دانش جدید، درک قوی و مهارت‌های مهم و اساسی. این فرایند شامل برخورداری از تجربه، فکر کردن در مورد تجربه (تعمق)، تعمیم تجربه (نتیجه‌گیری) و به کار بردن تجربه به عنوان یک طرح می‌باشد. (اسمیت، آلرد و گاوری<sup>۴</sup>، ۱۳۸۴) توانمندی یادگیری موجب افزایش رضایت کارکنان شده و موقعیت برد-برد را برای فرد و سازمان (کاراش<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲، ص ۸) و بهبود خط مشی‌های کلی (کامون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴، ص ۳۵) می‌شود.

برقراری ارتباط: به فرایند انتقال پیام از فرستنده به گیرنده مشروط بر اینکه محتوای مورد انتقال از فرستنده به گیرنده منتقل شود و بالعکس، برقراری ارتباط

<sup>۱</sup>- Hornby

<sup>۲</sup>- Cohen

<sup>۳</sup>- Klidas

<sup>۴</sup>- Smith, Alred & Garvey

<sup>۵</sup>- Karash

<sup>۶</sup>- Common

گويند (احديان، ۱۳۸۱، ص ۴۱). يکى از بحث‌هاى مهم نظريه‌هاى نوآرندسازى تاکيد بر توانايى برقرارى ارتباط در شرايط رقابت جهانى و وجود روابط نامساوى ميان شرکته‌ها خصوصاً شرکته‌هاى چندمليتى مى‌باشد. هرچقدر مديران بر مهارت‌هاى برقرارى ارتباط کارکنان تاکيد کنند و در اين زمينه آنها را توانمندتر کنند از قابليت رفايت بالايى برخوردار خواهند بود (کيداز، ۲۰۰۲، ص ۴۲).

کنکاشگرى: عبارت است از طرح سوال، يافتن پاسخ و موشکافى هرچيز در مورد اينده به صورت هوشمندانه و با توجه به ساختارها (باکينگهام و کليفتون، ۲۰۰۱). افراد با نوآرندى کنکاشگرى مايلند قبل از انجام هر کارى پيشينه آن را به خوبى بدانند، روش آنان موردکاوى است و از طريق گردآورى داستان‌ها و ضرب‌المثل‌هاىى که گوياب فرهنگ سازمانى است به نيرومندسازى فرهنگ سازمانى کمک مى‌کند.

فردشناسى: افراد فردشناس، به قضاوت خوب از ديگران جهت شناسايى نوآرندى‌ها و کاستى‌هاى و اعطاء پاداش و هديه مناسب به آنها مبتنى بر عملکردشان را فردشناسى مى‌گويند. اين زمينه توانمندى در کارکنان موجب مى‌شود تا به ريزگى‌هاى بي‌همتايى هر کس بنگرند. آنها گروه‌هاى همتا را نمى‌پسندند، خواهان ديدن چيزهاى متفاوت در افراد و تمرکز بر آنها هستند و به راه و روش کار هر فرد، ابزار انگيزش او و راه برقرارى ارتباط با او مى‌انديشد (باکينگهام و کليفتون، ۲۰۰۱).

خلاقيت: به فرايند بوجود آوردن ديده‌گاه‌هاى اصيل و ايجاد تصورى روشن در موقعيت‌ها را خلاقيت مى‌گويند (سام خانبان، ۱۳۸۱، ص ۴۱). توانايى خلاقيت به خودى خود در سازمان بوجود نخواهد آمد، مگر آنکه افراد درون سازمان از ريزگى‌هاى خاص برخوردار باشند. افراد خلاق وقت و انرژى خود را صرف توجه دقيق به اطراف خود مى‌کنند، از کنجکاوى فوق‌العاده‌اى برخوردار بوده و نسبت به ديگران سوالات بيشتر و پيچيده‌ترى را مطرح مى‌سازند (تيمورزاد، ۱۳۸۴، ص ۱۴۹).

عدالت و انصاف: رويه‌اى مبتنى بر انطباق، عدم سوگيرى، دقت، صحت با جهت‌گيرى يا خلاقى مى‌باشد (شلتون، ۲۰۰۲، ص ۱۴). محققان در اين زمينه توافق حاصل

کرده‌اند که کارکنان تمایل به قضاوت در مورد چگونگی رعایت عدالت از جانب خود و دیگران دارند. شاخص‌های این قضاوت ارزیابی رویه‌ها، تعاملات بین زیردست و فرادست و نتایج اخذ شده می‌باشد (فیتزگورالد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲، ص ۸۴). تحقیقات نشان داده است رفتارها و نگرش‌های کارکنان با درک آنان از رعایت انصاف مرتبط است (مورمان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۱، ص ۸۴۵) و عدم رعایت انصاف توسط کارکنان موجب افزایش رفتار تلافی جویانه در سازمان شده است (بایز و تریپ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱).

### پیشینه تحقیق

ساختار توانمندسازی کارکنان توسط مجامع علمی و سایر مطالعات صورت گرفته توسط محققان و اعضاء دانشگاهی مورد توجه و کاربرد قرار گرفته است (لی و کح<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰، ص ۶۸۴). اگرچه توانمندسازی کارکنان توسط مجامع علمی و مطالعات مشابه مورد توجه زیادی قرار گرفته است اما طی بررسی‌های انجام شده دقیقاً مشابه این تحقیق توسط محققان داخلی و خارجی صورت نگرفته است.

موریس<sup>۵</sup> (۱۹۹۶) به نتایج زاود سکای (۱۹۹۵) مبنی بر "بررسی رابطه توانمندسازی و آموزش‌های ضمن خدمت" اشاره کرده و بیان می‌دارد که کارکنانی که در آموزش‌های ضمن خدمت شرکت نکرده‌اند کمتر از کسانی که در این دوره شرکت کرده‌اند توانمند شده‌اند. لیبین<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) با بررسی آموزش‌های ایمنی و بهداشت مبتنی بر رویکرد توانمندسازی کارکنان بیان داشته‌اند که مشارکت‌کنندگان در این پژوهش معتقدند که آموزش‌های ضمن خدمت موجب تغییراتی در حفظ ایمنی و بهداشت کارکنان و مکان کاری شده و همین عوامل موجب افزایش توانمندی افراد در انجام وظایفشان شده است. از نظر وی دو عامل کلیدی در این موفقیت سهم داشته است یکی حمایت مدیر از توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ایمنی و بهداشت و

<sup>1</sup> - Fitzgerald

<sup>2</sup> - Mooman

<sup>3</sup> - Bies & Tripp

<sup>4</sup> - Lee and Keh

<sup>5</sup> - Morris

<sup>6</sup> - Lippin

دیگری استقبال کارکنان از این آموزش‌ها. پژوهشی توسط کمیته امور رفاهی کارکنان کلمبیا (۲۰۰۱) در مورد ۵ آژانس 'IRS، 'FAA، 'FEMA، 'VBA، 'OPM' بر توانمندسازی کارکنان انجام گرفته است. در گزارش این تحقیق یکی از استراتژی‌های مهم توانمندسازی در ۵ آژانس ذکر شده ارائه آموزش‌های ضمن خدمت با الگوهای متفاوت بود که نتایجی همچون افزایش دانش، مهارت، و توانمندی‌های کارکنان در زمینه‌های یادگیری، بهبود روابط کاری بین اعضاء هم رتبه، مدیران و کارکنان، تقویت ارتباط موثر بین کارکنان، ایجاد رقابت سالم و ایجاد یک محیط کاری مثبت و یادگیرنده را در برداشت.

لسچینگر و فاینگان<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) در مطالعه‌ای تحت عنوان کاربرد توانمندسازی در اعتمادسازی و ایجاد حس احترام در محیط کار پرستاران بدین نتیجه دست یافتند که توانمندسازی کارکنان مبتنی بر آموزش کارکنان و از طریق انواع آموزش صورت می‌پذیرد. سازمان گالوپ در سال ۲۰۰۱ با بررسی ۴۰۰ شرکت موفق جهان و مصاحبه با بیش از ۸۰۰۰۰ مدیر موفق و بیش از یک میلیون کارمند به شناسایی ۳۴ زمینه توانمندی پرداخت که عبارتند از: "دست‌یابنده، بکاراندازنده، سازگاری، تحلیل‌گری، سامان‌دهنده، باور و ایمان، فرماندهی، برقراری ارتباط، رقابت، هم‌پیوندی، کنکاشری، اندیشه‌ورزی، پرورش‌دهنده، انضباط، یکدلی، انصاف، تمرکز نمودن، آینده‌نگری، همسازی، خیال‌پروری، دربرگیرندگی، فردشناسی، درونداد، خردورزی، یادگیرنده، پیشینه‌ساز، مثبت‌نگری، بازگوگری، پاسخگویی (مسئولیت‌پذیری)، برگرداننده، اطمینان به خود، ارجمندی، راهبردگزی، عشق‌خواه افراد با این توانمندی‌ها ویژگی‌های منحصر به فردی را از آن خود می‌کنند" (باکینگهام و کلیفتون، ۲۰۰۱). در این پژوهش به مهمترین عوامل توسعه توانمندی که شامل آموزش، مربی‌گری و یادگیری می‌باشد،

<sup>۱</sup> - Internal Revenue Service

<sup>۲</sup> - Federal Aviation Administration

<sup>۳</sup> - Federal Emergency Management

<sup>۴</sup> - Veteran's Benefits Administration

<sup>۵</sup> - Office of Personnel Management

<sup>۶</sup> - Laschinger & Finegan

اشاره شده است. ویو و شرت<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) در تحقیق دیگری به وجود رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی معلمان و تمهد شغلی پی بردند و بیان نمودند بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و رشد حرفه‌ای رابطه وجود دارد.

### بیان مساله و ضرورت تحقیق

توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک رویکرد نوین در برانگیختگی درونی شغل مطرح شده و به معنی آزادسازی نیروهای درونی کارکنان و فراهم سازی بسترهای رشد و شکوفایی استعدادها و شایستگی‌ها برای آنان می‌باشد. چنانچه اعضای سازمان باور داشته باشند که میزان توانمندی‌های آنان در راستای تحقق اهداف سازمان خواهد قرار دارد، موجب حفظ و تقویت سلامت فردی و سازمانی و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان خواهد شد. آموزش‌های ضمن خدمت یکی از مهمترین استراتژی‌های توانمندسازی است که کلیه محققان و صاحب‌نظران در مورد آن اتفاق نظر دارند و به همه سازمان‌ها پیشنهاداتی را در این زمینه توصیه می‌کنند. در این راستا واحدهای آموزش سازمان‌ها با ارائه آموزش‌های مختلف به توسعه و تقویت این توانمندی‌ها می‌پردازند، اما این شرط کافی نیست و لازمه آن ارزیابی احساس افراد آموزش دیده در ابعاد مختلف توانمندسازی می‌باشد. لذا طی جلسات توجیهی به منظور دفاع از پیشنهاد طرح و ارائه تمام مؤلفه‌های توانمندسازی، حسب درخواست مسئولان آموزش در شرکت پالایش نفت اصفهان ۹ مورد از مؤلفه‌های استفاده شده در تحقیق گالوپ به انضمام مؤلفه خلاقیت (که شامل ۳۴ مؤلفه ذکر شده نمی‌باشد) بعنوان متغیرهای پژوهش در نظر گرفته شدند. مسئولان مربوطه مهمترین دلایل انتخاب این مؤلفه‌ها را نوع صنعت، حساسیت بالای کاری، مطابق بودن این مؤلفه‌ها با شاخص‌های ارزیابی عملکرد و تاثیر بیشتر این عوامل در افزایش بهره‌وری بیان نمودند.



### سوالات تحقیق

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

۲- آیا بین دیدگاههای کارکنان و مدیران و سرپرستان تفاوت معنادار وجود دارد؟

### روش پژوهش، جامعه و نمونه آماری

طرح این پژوهش از نوع توصیفی- پیمایشی است. جامعه آماری آن را کارکنان و مدیران رسمی مشغول به خدمت در واحدهای مختلف پالایشگاه نفت اصفهان تشکیل می‌دهد. تعداد کل کارکنان ۸۳۵ نفر و تعداد کل مدیران ۱۱۱ نفر بوده که شامل ۱۵ نفر مدیر و سرپرست با ۱۰۴ زیردست در واحدهای اداری، مالی و آموزشی، ۶۴ مدیر و سرپرست با ۴۱۲ زیردست در واحدهای بهره‌برداری، عملیات، آتش‌نشانی و آزمایشگاه، ۱۶ مدیر و سرپرست با ۲۰۸ زیردست در واحدهای تعمیرات، ۱۱ مدیر و سرپرست با ۷۸ زیردست در واحدهای خدمات مهندسی، طرح و توسعه و مهندسی طرح‌ها و ۶ مدیر و سرپرست با ۴۳ زیردست در واحد تدارکات کالا و انبار انجام وظیفه می‌کردند. نمونه تحقیق با استفاده از شیوه طبقه‌ای متناسب با حجم جامعه مشخص گردیده که بعد از تعیین حجم کل نمونه از طریق فرمول تصادفی در واحدهای ذکر شده جهت پاسخگویی به سوالات انتخاب شدند.

### ابزار پژوهش

ابزار این تحقیق، پرسشنامه محقق ساخته بود که با توجه به اهداف، سوالات و مبانی نظری و مطالعات انجام شده و همچنین براساس شاخص‌های عملکرد کارکنان تهیه و تنظیم گردید. به منظور تکمیل پرسشنامه، محقق به منظور دریافت اطلاعات دقیق‌تر و رفع ابهامات، سوالات را به صورت شفاهی برای کارکنان، مدیران و

سرپرستان مطرح ساخته و با توجه به پاسخ‌های ارائه شده شخصا به تکمیل پرسشنامه پرداخته است. به عنوان مثال از کارکنان در زمینه مولفه "یادگیری" سوال شد که: "با توجه به سابقه طولانی مدت شما و ارزیابی‌های شما از انواع آموزش‌های ارائه شده در طی دوره‌های مختلف تا چه حد آموزش‌های ضمن خدمت ارائه شده در سال ۱۳۸۵ نسبت به سال‌های قبل موجب: الف) افزایش میل به یادگیری در زمینه‌های مختلف کاری، ب) تلاش برای کسب تجربه بیشتر در زمینه‌های مختلف، ج) تلاش برای کسب مهارت در زمینه کاری شما شده است. و از مدیران و سرپرستان سوال شد تا چه حد آموزش‌های ارائه شده به زیردستان شما میل به افزایش یادگیری را در آنان افزایش داده است. پاسخ این سوالات به صورت بسته پاسخ و با استفاده از طیف لیکرت از خیلی زیاد تا خیلی کم مشخص شده بود. لازم به ذکر است پرسشنامه از نظر روایی محتوایی مورد تایید متخصصان رشته مدیریت آموزشی قرار گرفته و پایایی آن از طریق فرمول آلفای کرونباخ ۰/۸۹ محاسبه گردیده است.

### نتایج یافته‌ها

در جدول ۱ به مقایسه میانگین نمره‌ها در مولفه‌های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان با میانگین فرضی ۳ می‌پردازد.

جدول ۱: مقایسه میانگین نمره مولفه‌های توانمندسازی از دیدگاه کارکنان از طریق

آموزش‌های ضمن خدمت با میانگین فرضی ۳

مولفه‌ها	$\bar{X}$	S	$S_x$	t
مسئولیت پذیری	۳/۶۸۴۷	۰/۸۵۷۹۸	۰/۰۷۸۳۲	۸۷۴۲
راهبردکنشی	۳/۷۳۴۵	۰/۷۸۰۰۷	۰/۰۷۱۲۱	۱۰/۳۲۷
سازگاری	۳/۷۰۸۳	۰/۹۷۸۳۵	۰/۰۸۹۳۱	۷/۹۳۱
رقابت	۳/۴۷۳۳	۰/۹۶۱۷۷	۰/۰۸۷۸۰	۵/۳۹۱
یادگیری	۳/۸۹۱۷	۱/۰۱۳۶۰	۰/۰۹۲۵۳	۹/۶۳۷
برقراری ارتباط	۳/۳۷۹۲	۰/۸۴۳۵۹	۰/۰۷۷۰۱	۱/۹۲۴
کنداشگری	۳/۳۱۲۵	۰/۹۴۱۷۱	۰/۰۸۵۹۷	۲/۶۳۵

۲/۴۸۸	۰/۰۸۸۷۷	۰/۹۷۲۴۰	۳/۲۲۰۸	فردشناسی
۳/۹۲۱	۰/۰۷۲۸۷	۰/۷۹۸۳۰	۳/۲۸۵۷	خلاقیت
۲/۰۸۰۵	۰/۰۷۴۲۸	۰/۸۱۳۷۰	۳/۲۰۸۳	منصف بودن

براساس یافته های جدول (۱)،  $t$  مشاهده شده از مقدار بحرانی جدول در سطح خطای ۱ درصد بزرگتر می باشد بنابراین از دیدگاه کارکنان افزایش توانمندی های ذکر شده از طریق آموزش های ضمن خدمت بیشتر از سطح متوسط می باشد. جدول ۲: مقایسه میانگین های نمره دیدگاه های کارکنان در مورد افزایش توانمندی هایشان از طریق آموزش های ضمن خدمت با توجه به نوع فعالیت

P	F	تدارکات کالا ر انبار		خدمات مهندسی		تعمیرات		بهره برداری - عملیات آتش نشانی آزمایشگاه		اداری - مالی آموزش		واحدها مولفه ها
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	
۰/۰۰۹	۳/۵۲۲	۰/۸۵۵	۳/۰۵۵۶	۰/۵۸۷	۳/۷۸۷	۰/۵۴۱	۴/۰۱۱	۰/۸۹۵	۳/۴۵۷	۰/۵۶۷	۴/۰۴۶	مسئولیت پذیری
۰/۲۹۹	۱/۲۳۷	۱/۲۹۱	۳/۲۵۰۰	۰/۵۵۲	۳/۹۷۷	۰/۶۶۸	۳/۸۵۰	۰/۸۵۰	۳/۲۲۱	۰/۶۴۷	۳/۹۱۰	بهره برداری سازگاری
۰/۱۴۲	۱/۷۵۸	۲/۰۲۷	۳/۶۶۶	۰/۷۱۶	۳/۸۰۹	۰/۸۷۲	۳/۸۳۳	۱/۰۱۴	۳/۵۳۷	۰/۸۳۸	۴/۳۶۱	زمان
۰/۱۷۰	۱/۳۳۷	۱/۳۱۱	۳/۰۰۰	۰/۵۶۶	۳/۶۵۴	۰/۸۵۶	۳/۷۱۳	۱/۰۷۷	۳/۴۸۷	۰/۶۵۸	۳/۷۴۲	یادگیری
۰/۳۸۹	۱/۲۶۳	۱/۸۹۵	۳/۱۴۴	۰/۴۱۹	۴/۲۴۲	۰/۹۱۶	۳/۹۵۵	۰/۱۰۵	۳/۷۴۱	۰/۸۳۶	۴/۳۳	برونروایی ارتباط
۰/۵۸۰	۰/۷۲۰	۱/۷۵۱	۲/۹۵۸	۰/۵۵۴	۳/۵۴۵	۰/۷۰۲	۳/۳۷۰	۰/۸۱۸	۳/۳۶۴	۰/۸۶۷	۲/۸۴	کنکاشگری
۰/۱۲۰	۱/۸۷۳	۱/۱۴۵	۳/۵۰۰	۰/۳۱۶	۳/۷۵۰	۰/۹۵۵	۳/۴۰۰	۰/۸۶۰	۳/۱۷۳	۰/۹۸۷	۳/۵۷	فردشناسی
۰/۵۳۷	۰/۸۸۵	۱/۲۳۳	۳/۱۶۶	۰/۷۷۴	۳/۵۰۰	۰/۸۴۵	۳/۳۶۶	۱/۰۳۴	۳/۰۷۶	۱/۰۵۴	۳/۳۳	مشارکت
۰/۵۹۸	۰/۶۹۳	۱/۰۷۲	۳/۹۰۴	۰/۴۳۲	۳/۵۴۵	۰/۷۷۸	۳/۲۴۲	۰/۸۲۶	۳/۳۳۹	۰/۸۰۲	۳/۴۵	منصف بودن
۰/۱۷۷	۰/۸۸۲	۱/۱۸۲	۳/۹۴۴	۰/۵۹۳	۳/۳۱۸	۰/۸۴۴	۳/۳۶۱	۰/۸۴۹	۳/۰۸۸	۱/۰۵۲	۳/۳۸	

یافته های جدول (۲) نشان می دهد که  $F$  مشاهده شده درخصوص مولفه مسئولیت پذیری در سطح خطای  $P \leq ۰/۰۵$  معنادار بوده ولی در سایر مولفه ها تفاوت ها معنادار نمی باشد.

براساس نتایج آزمون توکی در جدول ۳ بین نظرات کارکنان گروه بهره برداری، عملیات، آتش نشانی و آزمایشگاه با کارکنان تعمیرات تفاوت معنادار وجود دارد.

بیشترین مقدار مربوط به واحدهای بهره‌برداری، عملیات، آتش‌نشانی و آزمایشگاه و کمترین مقدار مربوط به واحد تعمیرات می‌باشد.

جدول ۳: مقایسه زوجی اختلاف میانگین نمره مولفه مسئولیت پذیری از نظر کارکنان با توجه به نوع فعالیت

متغیر	نوع فعالیت	اختلاف میانگین	سطح معناداری
مسئولیت پذیری	بهره برداری، عملیات، آتش نشانی، آزمایشگاه- تعمیرات	*-۰/۰۵۴	۰/۰۲۵

جدول ۴: مقایسه میانگین‌های نمره مولفه‌های توانمندسازی از طریق آموزش‌های ضمن

خدمت از دیدگاه کارکنان با توجه به مدرک تحصیلی

P	F	کارشناسی ارشد		کارشناسی		فوق دیپلم		دیپلم		مولفه ما
		S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	S	$\bar{X}$	
۰/۰۰۴	۴/۶۸	۰/۳۵۴	۳/۹۸	۰/۹۴۱	۳/۴۳	۰/۶۶۱	۴/۱۲	۰/۷۷۰	۳/۸۲	مسئولیت پذیری
۰/۰۰۲	۵/۱۴	۰/۴۲۹	۴/۰۵	۰/۸۱۳	۳/۴۸	۰/۷۲۴	۳/۹۴	۰/۶۹۱	۴/۰۴	راهبردگزینی
۰/۰۰۷۴	۲/۳۶	۱/۲۲۳	۳/۳۸	۰/۹۹۶	۳/۵۷	۰/۷۷۹	۳/۹۴	۰/۷۵۲	۴/۰۵	سازگاری
۰/۰۴۹	۲/۶۹	۱/۰۴۸	۳/۳۱	۰/۹۹۵	۳/۲۸	۰/۸۱۵	۳/۸۱	۰/۸۱۱	۳/۷۹	رقابت
۰/۰۸۶	۲/۲۵	۰/۶۵۰	۳/۸۳	۱/۴۴۸	۳/۶۹	۰/۶۸۸	۴/۶۵	۰/۹۲۴	۴/۳۳	یادگیری
۰/۰۴۵	۲/۸۶	۰/۸۵۶	۳/۴۸	۰/۹۳۴	۳/۱۸	۰/۶۲۰	۳/۷۵	۰/۶۰۵	۳/۵۳	برقراری ارتباط
۰/۰۰۷	۲/۵۸	۰/۹۷۱	۳/۱۹	۰/۹۸۸	۳/۱۲	۰/۶۶۵	۳/۶۸	۰/۸۸۶	۳/۵۷	کنکاشگری
۰/۰۳۱	۳/۰۶	۱/۲۲۳	۳/۱۴	۱/۰۰۸	۳/۰۰	۰/۵۶۷	۳/۶۳	۰/۸۳۲	۳/۵۱	فردشناسی
۰/۱۸۵	۱/۶۳	۱/۰۱۸	۳/۱۸	۰/۸۰۳	۳/۱۶	۰/۵۵۷	۳/۵۳	۰/۷۷۰	۳/۴۷	سلاقت
۰/۰۰۴	۴/۶۵	۰/۷۰۲	۳/۴۵	۰/۸۶۷	۲/۹۷	۰/۶۴۱	۳/۳۰	۰/۶۵۳	۳/۶۱	منصف بودن

با توجه به نتایج جدول (۴) مشاهده شده در خصوص مولفه‌های مسئولیت پذیری، راهبردگزینی، توانایی برقراری ارتباط، فردشناسی و منصف بودن در سطح  $P \leq ۰/۰۵$  معنادار می‌باشد و در سایر مولفه‌ها معنادار نمی‌باشد.

جدول ۵: مقایسه زوجی دیدگاه کارکنان در مورد مولفه‌های توانمندسازی با توجه به مدرک تحصیلی

مؤلفه	مدیرک تحصیلی	اختلاف میانگین	سطح مننداری
مسئولیت پذیری	فوق دیپلم-کارشناسی	-۰/۶۹۱	۰/۰۰۹
مسئولیت پذیری	کارشناسی-کارشناسی ارشد	-۰/۵۵۶	۰/۱۰۵
راهبردگرمی	دیپلم-کارشناسی	۰/۵۵۷	۰/۰۱۲
برقراری ارتباط	فوق دیپلم-کارشناسی	۰/۵۶۳	۰/۰۵۰
فردشناسی	دیپلم-کارشناسی	۰/۵۰۶	۰/۰۲۸
فردشناسی	فوق دیپلم-کارشناسی	۰/۶۲۷	۰/۰۱۳
منصف بودن	دیپلم-کارشناسی	۰/۶۴۰	۰/۰۰۵

جدول (۶): تفاوت دیدگاه‌های مدیران و کارکنان در مورد افزایش توانمندی‌های کارکنان از

طریق آموزشهای ضمن خدمت

مؤلفه‌ها	سمت	$\bar{X}$	S	F	P	T	P																																																																																														
مسئولیت پذیری	کارکنان	۳/۸۴	۰/۸۵	۰/۰۰۲	۰/۹۶۲	۰/۳۸۵	۰/۷۰۰																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۳/۶۳	۰/۸۰					راهبردگرمی	کارکنان	۳/۷۳	۰/۷۸	۰/۲۹۹	۰/۸۵۸	۰/۶۰۸	۰/۵۴۴	مدیران و سرپرستان	۳/۶۵	۰/۸۰	سازگاری	کارکنان	۳/۷۰	۰/۹۷	۰/۹۵۵	۰/۳۳۰	۲/۲۰۲	۰/۰۲۹	مدیران و سرپرستان	۳/۳۶	۰/۸۳	رقابت	کارکنان	۳/۷۴	۰/۹۶	۴/۰۶۰	۰/۰۴۵	۳/۶۴۶	۰/۵۱۹	مدیران و سرپرستان	۳/۳۷	۰/۷۰	یادگیری	کارکنان	۳/۸۹	۱/۱۰	۰/۴۰۹	۰/۵۲۳	۲/۰۰۶	۰/۰۴۶	مدیران و سرپرستان	۳/۵۵	۰/۹۷	برقراری ارتباط	کارکنان	۳/۶۷	۰/۸۴	۱/۷۸۴	۰/۱۸۳	۱/۷۴۱	۰/۰۸۳	مدیران و سرپرستان	۳/۱۴	۰/۸۱	کنکاشگرمی	کارکنان	۳/۳۱	۰/۹۴	۰/۸۴۶	۰/۰۵۲	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰	مدیران و سرپرستان	۲/۷۸	۰/۶۶	فردشناسی	کارکنان	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۲۹۷	۰/۵۸۶	۱/۴۵۴	۰/۱۴۸	مدیران و سرپرستان	۲/۹۹	۰/۸۶	شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹	منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴
راهبردگرمی	کارکنان	۳/۷۳	۰/۷۸	۰/۲۹۹	۰/۸۵۸	۰/۶۰۸	۰/۵۴۴																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۳/۶۵	۰/۸۰					سازگاری	کارکنان	۳/۷۰	۰/۹۷	۰/۹۵۵	۰/۳۳۰	۲/۲۰۲	۰/۰۲۹	مدیران و سرپرستان	۳/۳۶	۰/۸۳	رقابت	کارکنان	۳/۷۴	۰/۹۶	۴/۰۶۰	۰/۰۴۵	۳/۶۴۶	۰/۵۱۹	مدیران و سرپرستان	۳/۳۷	۰/۷۰	یادگیری	کارکنان	۳/۸۹	۱/۱۰	۰/۴۰۹	۰/۵۲۳	۲/۰۰۶	۰/۰۴۶	مدیران و سرپرستان	۳/۵۵	۰/۹۷	برقراری ارتباط	کارکنان	۳/۶۷	۰/۸۴	۱/۷۸۴	۰/۱۸۳	۱/۷۴۱	۰/۰۸۳	مدیران و سرپرستان	۳/۱۴	۰/۸۱	کنکاشگرمی	کارکنان	۳/۳۱	۰/۹۴	۰/۸۴۶	۰/۰۵۲	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰	مدیران و سرپرستان	۲/۷۸	۰/۶۶	فردشناسی	کارکنان	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۲۹۷	۰/۵۸۶	۱/۴۵۴	۰/۱۴۸	مدیران و سرپرستان	۲/۹۹	۰/۸۶	شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹	منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰						
سازگاری	کارکنان	۳/۷۰	۰/۹۷	۰/۹۵۵	۰/۳۳۰	۲/۲۰۲	۰/۰۲۹																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۳/۳۶	۰/۸۳					رقابت	کارکنان	۳/۷۴	۰/۹۶	۴/۰۶۰	۰/۰۴۵	۳/۶۴۶	۰/۵۱۹	مدیران و سرپرستان	۳/۳۷	۰/۷۰	یادگیری	کارکنان	۳/۸۹	۱/۱۰	۰/۴۰۹	۰/۵۲۳	۲/۰۰۶	۰/۰۴۶	مدیران و سرپرستان	۳/۵۵	۰/۹۷	برقراری ارتباط	کارکنان	۳/۶۷	۰/۸۴	۱/۷۸۴	۰/۱۸۳	۱/۷۴۱	۰/۰۸۳	مدیران و سرپرستان	۳/۱۴	۰/۸۱	کنکاشگرمی	کارکنان	۳/۳۱	۰/۹۴	۰/۸۴۶	۰/۰۵۲	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰	مدیران و سرپرستان	۲/۷۸	۰/۶۶	فردشناسی	کارکنان	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۲۹۷	۰/۵۸۶	۱/۴۵۴	۰/۱۴۸	مدیران و سرپرستان	۲/۹۹	۰/۸۶	شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹	منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰																	
رقابت	کارکنان	۳/۷۴	۰/۹۶	۴/۰۶۰	۰/۰۴۵	۳/۶۴۶	۰/۵۱۹																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۳/۳۷	۰/۷۰					یادگیری	کارکنان	۳/۸۹	۱/۱۰	۰/۴۰۹	۰/۵۲۳	۲/۰۰۶	۰/۰۴۶	مدیران و سرپرستان	۳/۵۵	۰/۹۷	برقراری ارتباط	کارکنان	۳/۶۷	۰/۸۴	۱/۷۸۴	۰/۱۸۳	۱/۷۴۱	۰/۰۸۳	مدیران و سرپرستان	۳/۱۴	۰/۸۱	کنکاشگرمی	کارکنان	۳/۳۱	۰/۹۴	۰/۸۴۶	۰/۰۵۲	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰	مدیران و سرپرستان	۲/۷۸	۰/۶۶	فردشناسی	کارکنان	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۲۹۷	۰/۵۸۶	۱/۴۵۴	۰/۱۴۸	مدیران و سرپرستان	۲/۹۹	۰/۸۶	شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹	منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰																												
یادگیری	کارکنان	۳/۸۹	۱/۱۰	۰/۴۰۹	۰/۵۲۳	۲/۰۰۶	۰/۰۴۶																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۳/۵۵	۰/۹۷					برقراری ارتباط	کارکنان	۳/۶۷	۰/۸۴	۱/۷۸۴	۰/۱۸۳	۱/۷۴۱	۰/۰۸۳	مدیران و سرپرستان	۳/۱۴	۰/۸۱	کنکاشگرمی	کارکنان	۳/۳۱	۰/۹۴	۰/۸۴۶	۰/۰۵۲	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰	مدیران و سرپرستان	۲/۷۸	۰/۶۶	فردشناسی	کارکنان	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۲۹۷	۰/۵۸۶	۱/۴۵۴	۰/۱۴۸	مدیران و سرپرستان	۲/۹۹	۰/۸۶	شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹	منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰																																							
برقراری ارتباط	کارکنان	۳/۶۷	۰/۸۴	۱/۷۸۴	۰/۱۸۳	۱/۷۴۱	۰/۰۸۳																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۳/۱۴	۰/۸۱					کنکاشگرمی	کارکنان	۳/۳۱	۰/۹۴	۰/۸۴۶	۰/۰۵۲	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰	مدیران و سرپرستان	۲/۷۸	۰/۶۶	فردشناسی	کارکنان	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۲۹۷	۰/۵۸۶	۱/۴۵۴	۰/۱۴۸	مدیران و سرپرستان	۲/۹۹	۰/۸۶	شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹	منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰																																																		
کنکاشگرمی	کارکنان	۳/۳۱	۰/۹۴	۰/۸۴۶	۰/۰۵۲	۰/۶۳۵	۰/۰۰۰																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۲/۷۸	۰/۶۶					فردشناسی	کارکنان	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۲۹۷	۰/۵۸۶	۱/۴۵۴	۰/۱۴۸	مدیران و سرپرستان	۲/۹۹	۰/۸۶	شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹	منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰																																																													
فردشناسی	کارکنان	۳/۲۲	۰/۹۷	۰/۲۹۷	۰/۵۸۶	۱/۴۵۴	۰/۱۴۸																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۲/۹۹	۰/۸۶					شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹	منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰																																																																								
شکافت	کارکنان	۳/۲۸	۰/۷۹	۰/۵۷۳	۰/۴۵۰	۱/۱۳	۰/۰۰۲																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۲/۸۶	۰/۷۹					منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰																																																																																			
منصف بودن	کارکنان	۳/۲۰	۰/۸۱	۰/۰۱۵	۰/۹۰۴	۰/۶۹۶	۰/۷۴۷																																																																																														
	مدیران و سرپرستان	۳/۱۱	۰/۸۰																																																																																																		

با توجه به نتایج آزمون توکی اختلاف معناداری بین دیدگاه کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و کارشناسی در مولفه‌های مسئولیت‌پذیری، برقراری ارتباط و فردشناسی و کارکنان با سابقه تحصیلی دیپلم و کارشناسی در مولفه‌های راهبردی‌گزینی، فردشناسی و منصف‌بودن وجود دارد. همچنین بین دیدگاه کارکنانی که دارای مدرک تحصیلی کارشناسی و کارشناسی ارشد هستند در مولفه‌های مسئولیت‌پذیری اختلاف معنادار وجود دارد. بیشترین مقدار در مولفه مسئولیت‌پذیری مربوط به کارکنان با مدرک تحصیلی کارشناسی و فوق دیپلم، در مولفه راهبردی‌گزینی مربوط به کارکنان با مدرک تحصیلی دیپلم، در برقراری ارتباط بیشترین مقدار مربوط به کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم، در فردشناسی بیشترین مقدار مربوط به کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و در منصف‌بودن بیشترین مقدار مربوط به کارکنان با مدرک تحصیلی دیپلم می‌باشد.

براساس یافته‌های جدول (۶)، محاسبه شده در سطح خطای ادرصد حاکی از آن است که دیدگاه‌های دو گروه کارکنان و مدیران در خصوص مولفه‌های سازگاری، یادگیری، برقراری ارتباط، کنکاشگری و خلاقیت تفاوت معنادار دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر به بررسی دیدگاه‌های کارکنان در مورد توانمندسازی آنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت در شرکت پالایش نفت اصفهان پرداخته است. براساس داده‌های جدول (۱) توانمندی‌های کارکنان در زمینه مسئولیت‌پذیری، راهبردی‌گزینی، سازگاری، رقابت، یادگیری، برقراری ارتباط با دیگران، کنکاشگری، فردشناسی، خلاقیت و منصف‌بودن از طریق آموزش‌های ضمن خدمت بیشتر از حد متوسط تقویت گردیده است. این یافته‌ها با یافته‌های سازمان گالوپ در همه مولفه‌های ذکر شده به جز مولفه خلاقیت همخوانی دارد. همچنین با نتایج پژوهش کمیته امور رفاهی کلمبیا (۲۰۰۱) در مولفه‌های یادگیری، برقراری ارتباط، رقابت و نتایج تحقیق لامپرز در دو مولفه برقراری ارتباط و خلاقیت همخوانی دارد و نتیجه کلی این

تحقیق با نتایج تحقیقات زاوداسکای (نقل از مورس، ۱۹۹۶)، فوکس (۱۹۹۸)، لیبین (۲۰۰۰) و لسچینگر و فاینگان (۲۰۰۵) مبنی بر اینکه توانمندسازی کارکنان از طریق انواع آموزشهای ضمن خدمت صورت می‌پذیرد همخوانی دارد.

در جدول (۳) با توجه به نوع فعالیت کارکنانی که در واحدهای بهره‌بردار، عملیات، آتش‌نشانی و آزمایشگاه مشغول به خدمت بودند، نقش آموزشهای ضمن خدمت را در افزایش توانمندی‌های کارکنان بهتر ارزیابی کردند به نظر می‌رسد، یکی از دلایل مهم آن با مراجعه به تقویم و برنامه آموزشی این شرکت در سال ۱۳۸۵ گستردگی حوزه آموزش در این واحدها و عینی تر بودن نتایج بوده است.

در جدول (۴) نتایج نشان داد که دیدگاه‌های کارکنان با توجه به مدرک تحصیلی در خصوص مولفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبردی‌گزی، برقراری ارتباط، فردشناسی و منصف بودن تفاوت معنادار وجود داشته و در رابطه با سایر مولفه‌ها این تفاوت معنادار نبوده است. با مقایسه زوجی نمرات در جدول (۵) کارکنانی که با مدرک تحصیلی پایین‌تر بودند نقش تقویت‌کنندگی آموزشهای ضمن خدمت در برخی توانمندی‌ها بهتر ارزیابی کردند. یکی از دلایل این یافته این است که افرادی با مدرک تحصیلی پایین‌تر در این شرکت به طور رسمی مشغول خدمت هستند دارای سابقه‌های طولانی‌تر و مدرک تحصیلی پایین‌تر هستند. این افراد با تجربه‌ای که طی سال‌ها از این شرکت کسب کرده‌اند و با مقایسه چندین ساله دوره‌های آموزشی در این سازمان قطعا خیلی بهتر از سایرین به نقش آموزشهای ضمن خدمت پی برده‌اند.

همچنین جدول (۶) با مقایسه دیدگاههای دو گروه کارکنان و مدیران و سرپرستان مشخص شد که نظرات دو گروه در خصوص مولفه‌های سازگاری، یادگیری، برقراری ارتباط، کنکاشگری و خلاقیت تفاوت معنادار دارد. میانگین نظرات کارکنان در مورد توانمندی‌های مذکور بیش از میانگین نظرات مدیران و سرپرستان بود.

## پیشنهادات

با توجه به دستاوردها و نتایج حاصله، پیشنهادات زیر به واحد آموزش کارکنان شرکت پالایش نفت اصفهان برای ارتقاء توانمندی‌های آنها توصیه می‌شود:

- اولویت قائل شدن در ارائه انواع آموزش‌ها از نظر محتوی با توجه به وضعیت موجود از طریق مشاهده میانگین‌ها لازم است محتوی آموزش‌ها به گونه‌ای باشد که توانمندی‌های افراد در زمینه منصف بودن، فردشناسی و خلاقیت را در کارکنان تقویت کند و سپس جهت-گیری به سمت سایر مولفه-ها را داشته باشد.

- به کارگیری الگوی مطلوب آموزشی به طوری که توانمندی افراد را در افزایش حس مسئولیت‌پذیری، راهبردگزینی و فردشناسی در کارکنان با مدرک تحصیلی فوق دیپلم و توانمندی‌های افراد در مولفه‌های فرد شناسی، منصف بودن در کارکنان با مدرک تحصیلی دیپلم و حس مسئولیت‌پذیری در کارکنان با مدرک تحصیلی لیسانس و بالاتر را افزایش دهد.

- برای افزایش عملکرد بهتر واحد آموزش شرکت پالایش نفت اصفهان در زمینه ارائه بهتر انواع آموزش‌ها، تشکیل تیم تخصصی با توجه به چارت سازمانی واحد آموزش پیشنهاد می‌شود. این تیم تخصصی می‌تواند متشکل از: مسئول برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارشناس ارشد آموزش فنی و تخصصی، کارشناسی ارشد آموزش عمومی، کارشناس ارزیابی و نیازسنجی آموزشی و متصدی خدمات آموزشی باشد.

### پیشنهاد به سایر محققان

- به سایر محققان توصیه می‌شود که به بررسی متغیرهای این پژوهش در دیگر سازمان‌ها بپردازند.

- از روشهای تجربی و شبه تجربی برای ارزیابی نقش آموزشهای ضمن خدمت در تقویت و توسعه مولفه‌های ذکر شده استفاده کنند.

- به بررسی علل تفاوت دیدگاه دو گروه کارکنان و مدیران و سرپرستان پرداخته شود.



- اسکات، س. زلفه، د. (۱۹۹۱). تواناسازی کارکنان (ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۶). تهران: موسسه تحقیقات آموزش مدیریت.
- اسمیت، ریچارد؛ آلد، گاف؛ و گاروی، باب. (۱۳۸۴). کارآموزی در محیط کار، (عبدالناصر کرکه آبادی: مترجم) تهران: انستیتو ایز ایران.
- باکینگهام، م.، کلیفتون، د. (۲۰۰۱). کشف توانمندی ها (ترجمه ع رضایی نژاد، ۱۳۸۲). تهران: نشر فرا، صص ۲۳۰-۱۹۸.
- پارسلو، اریک؛ آلن، کارولین. (۱۳۸۰). یادگیری برای کسب درآمد (ایرج صفا: مترجم). تهران: انستیتو ایز ایران.
- تیمورنژاد، کاوه. (۱۳۸۴). مدیریت تحول سازمانی از تئوری تا عمل، تهران: انتشارات نرم افزاری مامون.
- سام خانیان، محمد ربیع. (۱۳۸۱). خلاقیت و نوآوری در سازمان و مدیریت آموزشی، تهران: اسپند هنر.
- صوفی، مریم. (۱۳۸۰). فرهنگ فارسی معلم. تهران: جابری.
- فتحی و اجارگاہ، ک. (۱۳۸۳). برنامه ریزی آموزش ضمن خدمت، تهران: سمت، صص ۶.
- هویدا، رضا، ابزری، مهدی (۱۳۸۵). رهبری در سازمانهای یادگیرنده، مجموعه مقالات نخستین کنفرانس ملی مدیریت تحول، صص ۳۳۴.

- Bies, R. J. & Tripp, T. M. (2001). **Justice in the workplace from theory to practice**, Vol.2, No.1 (pp. 197-226)
- Cohen, S., (2006). **Divide and Empower: Neoliberal Language Ideology in a Multinational Corporation University of Michigan**.  
From (smcohen@mich.edu)
- Common, R. (2004). **Organizational Learning in a Political Environment: Improving policy-making in UK government.** " **Policy Studies**, Vol. 25, No. 1, pp. 35-49
- Employee empowerment, (2001). **Columbia Committee on Government Affairs**, GAO-01-1070-Human Capital
- Fitzgerald, M.R. (2002) **Organizational Cynicism: ITS Relationship To Perceived Organizational Injustice and Explanatory Style , in the Department of Psychology of the Graduate School of Arts and Sciences, University of Cincinnati.**
- Fox, J. (1998). **Employee Empowerment: an apprenticeship model**.  
From (<http://members.tripod.com/Fox /thesis-h.htm>).
- Gandez, J. (1990). **The employee empowerment era. Business Quarterly**, 55, P. 74.

- Grove. P. B. (1971). **Webster's third new international Dictionary of the English language unabridged** Springfield, MA: G & C Merriam. P, 744.
- Hein,S.,(2000). **Employee empowerment in organizational**  
From ([www.prequest.tumi](http://www.prequest.tumi))
- Hornby,A.S., (2001).**Oxford Advanced learner's dictionary of current English** ,Oxford University Press.
- Karash,R. ,(2002). **Learning-Org on learning Organizations**.  
From (<http://world.std.com>)
- Klidas, Antonios K. (2002). **Employee Empowerment in the European Cultural Context: Findings from the Hotel Industry. Paper presented at CRANET 2nd International Conference, Athens, and October 17.**
- Laschinger, K.S., Finegan, J. (2005). **Using empowerment to build trust and Respect in the workplace**, *Nurs econ*, 23(1):6-13,  
From ([www.Medscape.Com](http://www.Medscape.Com).)
- Lee,M.J.,Keh,J.(2000). **Is Empowerment really a New Concept? The International Journal of Human Resource Management**, 18(14).p.684
- Liam,S.,(1998). **Human source management in government companies**,  
From (<http://world.std.com>).
- Lippin. T. M. (2001). **Empowerment base health and safety training & Development, Alexandria**. Vol. 50, iss 7, P. 54
- Moorman, R.H. (1991). **Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?** *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morris, L. (1996). **Training: Empowerment and change training & Development, Alexandria**. Vol 5 N7, p. 51.
- Shelton, T. (2002). **Employee, supervisor, and empowerment in the public sector: The role of employee trust**.  
From ([www.Chass.ncs.edu](http://www.Chass.ncs.edu))
- Short, P.M.,Rinehart, J,S.(1999).**School Participant Empowerment Scale : Assessment of level of Empowerment within the School Environment. Educational and psychological Measure Math**. 59(6), p.251
- Spreitzer, G., M (1995). **Psychological Empowerment in the workplace: Dimensions measurement, and validation**. *Academy of management journal*, 38(5):1442.
- Spreitzer, G. M. Quinn, R. E.(1996). **Empowering middle managers to be transformational leaders**, *Journal of Applied Behavioral Science* 32-37, P, 237.