

## بررسی میزان تاثیرگذاري دوره‌هاي آموزشي در تواناسازي کارکنان موضوع ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوري (مورد مطالعه: مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی)

خديجه امين نژاد<sup>۱\*</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲</sup>، محمد مبینی<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوي کارشناسي ارشد، دانشگاه آزاد اسلامي، واحد علوم و تحقيقات، گروه مدیریت، تهران، ايران  
<sup>۲</sup> دانشيار، دانشگاه آزاد اسلامي، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ايران  
<sup>۳</sup> دانشجوي دکتری، دانشگاه آزاد اسلامي، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ايران (عهده‌دار مکاتبات)  
تاریخ دریافت: دی ۱۳۹۳، اصلاحیه: اسفند ۱۳۹۳، پذیرش: اردیبهشت ۱۳۹۴

### چکیده:

هدف از پژوهش حاضر، بررسی میزان تاثیرگذاري دوره‌هاي آموزشي در تواناسازي کارکنان بود. پژوهش حاضر از لحاظ نوع تحقیق کاربردی، هدف تحقیق توصیفی، روش اجرا میدانی و نوع داده‌ها کمی و در نهایت روش تحقیق پیمایشی می‌باشد. جامعه پژوهش کلیه کارشناسان مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی بودند که تعداد آنها بعد از استعلام از اداره کارگزینی، ۷۴ نفر به دست آمد. به دلیل محدود بودن جامعه، حجم نمونه برابر با جامعه آماری انتخاب شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه محقق ساخته ۲۷ سؤالی بود. روایی پرسشنامه با بهره مندی از دیدگاه‌های ۱۲ تن از خبرگان تایید شد و پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ برابر ۸۷/۵ بدست آمد. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی (میانگین و درصد فراوانی) و آمار استنباطی (رگرسیون چندگانه) استفاده شد. نتایج نشان داد عامل مجریان دوره بیشترین تاثیر را روی مهارت کارکنان دارد. زمان دوره‌هاي آموزشي تاثیر اندکی در مهارت کارکنان داشته ولی عامل فواصل تائیری در مهارت کارکنان ندارد. عامل فواصل دوره بیشترین تاثیر را روی دانش کارکنان دارد. زمان دوره‌ها تاثیر اندکی در دانش کارکنان دارد ولی مجریان دوره تاثیر بر دانش کارکنان ندارد. عامل مجریان دوره بیشترین تاثیر را روی نگرش کارکنان دارد. از آنجا که سطح معنی‌داری این متغیر از بین متغیرهای دیگر کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که فقط عامل مجریان دوره تاثیر معنی‌داری بر نگرش کارکنان دارد و زمان و فواصل دوره‌هاي آموزشي تاثیر بر نگرش کارکنان ندارند.

**کلمات کلیدی:** دوره‌هاي آموزش، تواناسازي کارکنان.

### ۱- مقدمه

اسلامی رسید. مبنای تنظیم قانون مدیریت خدمات کشوری، تحقق دولتی با اندازه متناسب بود و آنچه که مدنظر تصمیم‌گیران بود جایگزینی رویکرد مدیریت دولتی با محوریت اصل عدالت، سیاست‌گذاری، هدایت و نظارت دولت، به جای رویکرد قبلی یعنی مدیریت دولتی با کاربرد قواعد بازار بود. همچنین تلاش شد نقش و وظایف دولت در امور حاکمیتی را با توجه به ملاحظات اجتماعی و سیاسی در چارچوب قانون اساسی، سند چشم انداز و سیاست‌های ابلاغی مقام معظم رهبری در زمینه اصل ۴۴ قانون اساسی لحاظ شود و با توجه به مفاهیم و ارزش‌های اسلامی و اصولی که در قانون اساسی بر آنها تأکید شده است، به اصل عدالت در فصول مختلف قانون از جمله نحوه انتخاب کارمندان، انتصاب‌ها، پرداخت حقوق و مزایا، بازنشستگی و تأمین اجتماعی و تضمین حداقل نیازهای مادی نیروی انسانی توجه گردد.

خطمشی‌های عمومی راهنمای عمل بوده و اولویت‌ها را نشان می‌دهند و نقش هماهنگ‌کنندگی داشته و موجب همسویی و هماهنگی عملیات و اقدامات سازمان‌ها، موسسات و اجزای مختلف جامعه با یکدیگر می‌شوند. در این بین خطمشی‌های اجرایی و اداری در راستای خطمشی‌های سیاسی و تقنینی شکل می‌گیرند و جنبه‌های کاربردی و عملی آنها را بیان می‌کنند [۳۱].

از طرف دیگر انتخاب چارچوب‌های جدید مدیریتی به گونه‌ای که تسهیل‌کننده سیاست‌ها و اقدامات توسعه‌ای باشد، امروزه برای همه کشورها به ویژه کشورهای در حال توسعه نه فقط یک هدف، بلکه یک ضرورت است. قانون مدیریت خدمات کشوری ایران به عنوان یک خطمشی کلان در حوزه مدیریت منابع انسانی، در سال ۱۳۸۶ به تصویب مجلس شورای

سومین مرحله توانمندسازی، فرآیندها است و به سازوکاری که انسان‌های توانمند را در جایگاه‌های مناسب قرار می‌دهد، اشاره دارد.

برای پیاده‌سازی نظام توانمندسازی در سازمان‌ها غیر از نظام آموزشی، عوامل محیطی، ساختاری و رفتاری نیز تاثیرگذار هستند و محقق از بین مجموعه عوامل تاثیرگذار در تواناسازی کارکنان، فقط زمان، فواصل، مجری و محتوای دوره‌های آموزشی را مورد بررسی قرار داده است. تحقیق راجع به میزان تاثیرگذاری این عوامل بر تواناسازی کارکنان به عنوان هدف اصلی محقق مورد توجه قرار گرفته است. البته ممکن است این سؤال ایجاد شود که در قانون مدیریت خدمات کشوری به توانمندسازی کارکنان از طریق طراحی نظام آموزش تاکید شده است و چرا محقق به موضوع تواناسازی پرداخته است، در پاسخ باید گفت که دوره‌های آموزشی باعث تواناسازی کارکنان می‌گردد و تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به توانمندسازی کارکنان می‌انجامد و از آنجا که یکی از مراحل توانمندسازی کارکنان، تواناسازی آنهاست، لذا اثربخشی دوره‌های آموزشی را به عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته‌ایم که به تواناسازی منابع انسانی منجر می‌شود و وقتی سایر روش‌های توانمندسازی اعم از در اختیار قراردادن بودجه و منابع مالی، پذیرش ریسک، تقسیم کار، واگذاری قدرت و اختیار به کارکنان، مشارکت در تصمیم‌گیری و ... انجام پذیرفت، توانمندسازی کارکنان اتفاق می‌افتد.

تغییرات سریع محیطی، حیات بسیاری از سازمان‌ها از جمله مرکز تحقیقات وزارت تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی را تهدید می‌کند. رسانه‌های جدید فناوری اطلاعات بر مرکز مطالعات وزارت مسکن و شهرسازی تغییرات تاثیرگذاری داشته است. ناسازگاری با تغییرات محیطی بقای سازمان‌ها را مورد تهدید قرار داده و از طرف دیگر نظریه تکامل زیست- محیطی حاکی از این است که محیط‌های متغیر و نامطمئن، سازمان‌های مختلف و متنوعی را می‌طلبند که همزمان با تغییرات محیطی از انعطاف‌پذیری بالایی برخوردار باشند. نظریه سازش سازمانی می‌گوید که تفکرات تغییرپذیری سازمانی، تغییرات در راهبرد و ساختار سازمان را در پاسخ‌دهی به تغییرات، تهدیدها و فرصت‌های محیطی می‌طلبد. این نظریه می‌گوید که توانایی سازمان‌ها برای تطابق با تغییرات محیطی، برای بقای آنها موثر است.

مرکز مطالعات راه، مسکن و شهرسازی، برای پاسخ‌گویی به موقع به فشارهای محیطی نیازمند انعطاف‌پذیری است. چنانچه در قانون مدیریت خدمات کشوری آمده است، تواناسازی، راهبرد افزایش عملکرد سازمان است و به عنوان یکی از فصول مهم در مسأله سازمان می‌بایست در نظر گرفته شود و عنصر مهمی در دستگاه‌های اجرایی کشور تلقی می‌گردد. انجام این پژوهش از بعد نظری می‌تواند تاثیر اثربخشی دوره‌های آموزشی، در تواناسازی کارکنان را مورد بررسی و مطالعه علمی قرار دهد که در صورت وجود این تاثیر به طبع می‌توان عملکرد کارکنان را افزایش داد. نگاهی به وضعیت و کیفیت دوره‌های آموزشی سازمان‌ها و مطالعه و بررسی تحقیقات مختلف نشان می‌دهد که اکثر دوره‌های آموزشی سازمان‌ها از اثربخشی لازم و کافی برخوردار نبوده، لذا آن انتظاری که از تاثیرگذاری این دوره‌ها در تواناسازی کارکنان وجود ندارد محقق نمی‌شود، لذا

قانون مدیریت خدمات کشوری در ۱۵ فصل و ۱۲۸ ماده، که در فصول مختلف آن با رویکردی جامع، به موضوع نقش، راهبردها و فناوری انجام وظایف دولت، ساختار سازمانی دستگاه‌ها، چارچوب مدیریت منابع انسانی دستگاه‌های دولتی، الگوی جدید حقوق و مزایای کارکنان، نظام ارزیابی و مدیریت عملکرد و تأمین اجتماعی و بازنشتگی توجه شده است.

فصل نهم قانون مدیریت کشوری مربوط به توانمندسازی کارمندان است. همانطور که می‌دانیم سازمان‌های امروزی که در جو دانش محور، رقابتی، مشتری‌گرا، پاسخ‌گو، کیفیت‌گرا، مشارکتی، کارآفرین و تحول‌گرا فعالیت می‌کنند، مستلزم دستیابی سریع به نیروی انسانی توانمند بعنوان ابزار رقابتی می‌باشند و تواناسازی را نوعی راهبرد کلان و قابل قبولی می‌دانند که از آن برای بهبود مستمر استفاده شده و یک علامت اختصاری جهت به کارگیری شایستگی‌های کارشناسان در روش‌های خلاق و نوآور در تمامی جنبه‌های عملکردی سازمان می‌باشد [۲۹].

تابوردا (۲۰۰۳) می‌گوید محیط پیچیده و رقابتی سازمان‌های امروزی سبب تغییر در ساختار سازمانی و فلسفه مدیریت شده است. این تغییر حرکت از سازمان‌های کنترلی و با فرماندهی متمرکز و متشکل از وظایفی معقول و سازماندهی شده بر مبنای سلسله مراتب به سوی سازمان‌های مشارکتی و چندوظیفه‌ای است و در این سازمان‌هاست که استراتژی‌های تیم مداری و تواناسازی متداول هستند [۵۳].

در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، ساز و کار لازم برای توانمندسازی منابع انسانی، طراحی نظام آموزشی با ویژگی‌های زیر معرفی شده است:

۱- بین دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل مورد نظر تناسب برقرار باشد.

۲- انگیزه‌های لازم برای مشارکت کارکنان در فرآیند آموزش تأمین شود.

۳- بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش رابطه‌ای برقرار باشد.

چنانچه می‌دانیم برای استقرار و پیاده‌سازی یک قانون نیازمند بسترها و زمینه‌های لازم می‌باشد. با عنایت به اینکه در قانون مدیریت خدمات کشوری تنها ساز و کار لازم برای بحث توانمندسازی کارکنان دولت، طراحی نظام آموزش معرفی شده است، لذا اثربخشی دوره‌های آموزشی سازمان‌ها و موسسات دولتی دغدغه خاطر محقق بوده و بررسی میزان اثربخشی این دوره‌ها در تواناسازی کارکنان، مورد مطالبه پژوهشگر می‌باشد؛ همچنین موضوع تواناسازی کارکنان از مباحث مورد علاقه نگارنده است.

توانمندسازی فرآیندی است که سه مرحله دارد؛ که یکی از مراحل آن تواناسازی<sup>۱</sup> است. تواناسازی عبارت است از آماده‌سازی کارکنان از لحاظ روان‌شناختی و مهارت‌های انجام کار، یعنی کار افراد متاثر از توانستن و خواستن آنهاست و می‌بایست در آنها هم انگیزه و هم مهارت ایجاد گردد. دومین مرحله توانمندسازی، ساختار سازمانی است که به وجود تناسب میان توانایی افراد و ساختار سازمانی برای تجلی سازمانی اشاره دارد. به عبارت دیگر ساختار سازمان باید متناسب با بلوغ افراد باشد و در نهایت

1. Enabling

پژوهشگر این موضوع را به عنوان یک دغدغه ذهنی قصد دارد مورد تحقیق قرار دهد.

### ۳- مرور ادبیات و سوابق مربوطه

دانشمندان و نظریه‌پردازان مختلف، دسته‌بندی‌های مختلفی از تواناسازی بر اساس موضوع، نگرش و فلسفه ارائه داده‌اند. از لحاظ موضوعی و تاریخی نظریه‌پردازانی مانند دنیس کینلا (۱۹۸۴)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، باون و لاولر (۱۹۹۲)، اسپریتز (۱۹۹۵)، آناکارول (۱۹۹۵) تری ویلسون (۱۹۹۶)، مالاک و کارزتو (۱۹۹۶)، مک لاگان و نل (۱۹۹۷)، فاکس (۱۹۹۸) باروچ (۱۹۹۸) وگت و مارل (۱۹۹۸) گائو (۲۰۰۱) آرمسترانگ (۲۰۰۱) رابینز و کرینو (۲۰۰۲) والاس و استورم (۲۰۰۳) نوکلین و روهورتی (۲۰۰۳) گلن و لاواک (۲۰۰۳) تواناسازی را مورد بررسی قرار داده‌اند.

از لحاظ انگیزشی می‌توان توانمندسازی را به دو دسته مکانیکی و ارگانیکی تقسیم‌بندی کرد. در رویکرد مکانیکی هدف از توانمندسازی، قدرتمند کردن کارکنان [۸] و در رویکرد ارگانیکی، انگیزش درونی کارکنان [۴۹] و انگیزش بیرونی کارکنان [۵۵] مورد تاکید است. توانمندسازی ساختارگرا، انسان‌گرا، تفسیرگرا و توانمندسازی کارکردگرایی دسته‌بندی‌های فلسفی به شمار می‌آیند. افزایش مهارت‌های تخصصی کارکنان و استفاده از واژه توانمندسازی به عنوان فریب‌کاری در توانمندسازی کارکردگرا صورت می‌پذیرد. در توانمندسازی انسان‌گرا توانمندسازی به معنای انرژی‌بخشی و تأکید بر تعهد درونی به شغل و جلب مشارکت کارکنان برای افزایش اثربخشی و با تکیه بر ارزش‌های والای اساسی و توجه به انسان و شأن و منزلت انسان صورت می‌گیرد. در توانمندسازی تفسیرگرا جلب توجه کارکنان و فراهم نمودن ایدئولوژی توانمندسازی که به برطرف نمودن مسأله استثمار از ذهنیت کارکنان کمک می‌کند مورد نظر است. توانمندسازی ساختارگرا خودمدیریتی و کار گروهی؛ واگذاری مسئولیت سرپرستی و نظارت به تیم‌ها مورد تاکید است.

از نظر هال<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) امروزه تغییرات موجود در محیط کار، سازمان‌ها را مجبور کرده که به منظور بقای خود در دنیای متلاطم، در نظام‌های مدیریت خود بازنگری کنند و توانمندسازی کارکنان به منزله موضوع اصلی مربوط به عملکردهای رهبری و مدیریت، این امکان را برای سازمان‌ها فراهم ساخته که رقابتی‌تر شوند. سازمان‌ها برای رقابتی‌تر ماندن، به خط‌مشی‌های انعطاف‌پذیر نیاز دارند تا خلاقیت و مسئولیت شخصی را در حالی که به افراد اجازه می‌دهند پاسخگوی شرایط گوناگون باشند، تشویق نمایند.

امروزه منابع انسانی به آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری برای انجام وظایفشان نیازمندند. کارکنان به دنبال مسئولیت و اختیار برای انجام دادن کارشان هستند. این درحالی است که سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری از طریق کارکنانشان می‌باشند [۴۶].

از کارکنان انتظار می‌رود که دست به ابتکار بزنند و مسئولیت اداره محل کارشان را بپذیرند. کارکنان کنونی نیازمند آنند که توانمند باشند تا نقش خود را برآورده سازند و آن را به طور کامل اجرا کنند [۳۶].

توانمندسازی از دیدگاه‌های مختلف عقلایی، انگیزشی، فوق انگیزشی، روان - سیاسی، روان - نمادین، رابطه‌ای و روان‌شناختی مورد بررسی قرار گرفته است. از دیدگاه عقلایی توانمندسازی فرایندی است که یک رهبر یا مدیر قدرت خویش (اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی) را با زیردستانش تقسیم می‌کند. به تعبیر بارک (۱۹۸۶) توانمندسازی اعطای قدرت و تفویض اختیار است و کانگر (۱۹۸۹) توانمندسازی را تاکید بر فنون و شیوه‌های مشارکتی، تیم‌های خود مدیریتی و هدف‌گذاری دو طرفه می‌داند.

به نظر صاحب‌نظران رویکرد انگیزشی، توانمندسازی ریشه در تمایلات انگیزشی دارد و هر راهبردی که به افزایش حق تعیین فعالیت‌های کاری و کفایت نفس کارکنان بیانجامد توانمندسازی را در پی خواهد داشت و برعکس. به اعتقاد کانگر و کانگو<sup>۲</sup> توانمندسازی فرآیند تقویت شایستگی افراد سازمان از طریق برطرف کردن شرایطی است که باعث احساس قدرت در آنان می‌شود [۴۹]. در روان‌شناسی توانمندسازی از دیدگاه انگیزشی مورد بررسی قرار می‌گیرد. دیدگاه انگیزشی بر مبنای نظریه انگیزشی مک‌کلند که نیازهای اساسی مدیران را به سه دسته قدرت، نیاز به موفقیت و نیاز به تعلق دسته‌بندی می‌کند، شکل گرفته است. به نظر مک‌کلند اساسی‌ترین نیاز در تحقق اهداف سازمانی، نیاز به کسب قدرت است که در افراد ایجاد انگیزه می‌کند [۲۹].

برخی دانشمندان دیدگاه نظری‌تری برای توانمندسازی ارائه داده‌اند. از دیدگاه آنان توانمندسازی فرایندی برای ایجاد انگیزه کاری درونی از طریق آماده‌سازی محیط و ایجاد مجرای انتقال برای احساس خود - اثربخشی بیشتر و نیرو و توان بالاتر است [۴۹].

توماس و ولتهوس<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) توانمندسازی را عنوانی برای پارادایم جدید انگیزش و فرآیند توسعه فرهنگ دانسته و مواردی مانند مشارکت در اطلاعات، افزایش شایستگی از طریق آموختن و تجربه کردن و کسب منابع به منظور انجام دادن موثر کارها را از مصادیق توانمندسازی می‌دانند.

ساختار اجتماعی توانمندسازی در دیدگاه روان - سیاسی، در ارزش‌ها و ایده‌های دموکراسی خلاصه می‌شود و موفقیت و درستی آن در تمام سطوح قدرت براساس نظامی است که مشارکت کارکنان را در تصمیم‌گیری تسهیل می‌کند و ارتقا می‌دهد. این دیدگاه پیرامون نظریه‌های مبادله و قدرت اجتماعی بر روی تقسیم قدرت بین ناظر و زیردست تاکید دارد؛ ولی امروزه نظریه پردازان توانمندسازی دریافته‌اند که این دیدگاه محدود کننده است؛ چون ماهیت توانمندسازی را چنانکه کارکنان تجربه می‌کنند، بیان نمی‌کند؛ به گونه‌ای که گاهی قدرت، دانش، اطلاعات و پاداش بین کارکنان تقسیم شده است، اما هنوز آنان احساس توانمندسازی نمی‌کنند و در وضعیت‌های دیگر افراد از هیچ کدام از مشخصه‌های محیط کاری یاد شده برخوردار نیستند، اما دارای احساس

2. Conger & Kanungo

3. Thomas & Velthouse

1. Hall

توانمندی هستند و به روش‌های توانمند عمل می‌کنند [۴۶].

از دیدگاه روان - نمادین، توانمندسازی علاوه بر افزایش عزت نفس در کارکنان تغییر در مجموعه‌ای از پدیده‌ها می‌شود. توانمندسازی واقعی، مستلزم درک مجموعه‌ای از تفاوت‌های روحی و تعهد و الزام مدیران و کارکنان است که بر اساس صداقت و اعتماد متقابل استوار گردیده باشد [۲۳]. اسپریتزر می‌گوید توانمندسازی رابطه‌ای، یک فرآیند بالا به پایین و ماشینی است که قدرت فرد و وابستگی محض او را در ارتباط با دیگران نشان می‌دهد [۴۶]. بر اساس این دیدگاه به کارگیری فرآیندهای جدید و توزیع قدرت، باعث توانمندسازی افراد می‌گردد. به باور شوول و همکارانش توانمندسازی عبارت است از اعطای اختیارات بیشتر به کارکنان برای اتخاذ تصمیمات لازم، بدون اینکه در ابتدا به تایید مقامات بالاتر برسد [۵۵]. نظریه‌پردازان دیدگاه روان‌شناختی نیز معتقدند که توانمندسازی موضوعی چندوجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. به باور آنان توانمندسازی، فرآیند افزایش انگیزش درونی وظایف واگذار شده به کارکنان است و در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی مانند موثر بودن، شایستگی، معناداری و حق انتخاب متجلی می‌گردد [۳۶].

پیتر بلاک در کتاب معروف خود موسوم به «توانمندسازی مدیریتی» می‌گوید: توانمندسازی، کاری است بسیار دشوار که بسیاری از مدیران و کارکنان از پذیرش آن ناخرسندند و این امر بیشتر به نگرش‌های شخصی مدیران باز می‌گردد. به زعم وی فقدان امنیت شغلی، نگرش منفی مدیران در مورد زیردستان و نیاز به کنترل شدید، از جمله عمده‌ترین موانع توانمندسازی‌اند که مدیران ایجاد می‌کنند. در یک مطالعه، بین افراد مدیری که به آنان پیشنهاد شده بود تا تمام مسئولیت‌های کاری حوزه خویش را به عهده گیرند، حدود ۲۰٪ از آنان این مسئولیت را پذیرفتند و از آن استفاده کردند. حدود ۵۰٪ نیز با احتیاط، صداقت پیشنهاد را آزمودند و پس از شش ماه شروع کردند و حدود ۳۰٪ به طور کلی از بر عهده گرفتن مسئولیت خویش خودداری نمودند. با توجه به مطالب فوق می‌توان گفت که یکی از مهمترین موانع توانمندسازی که در میان این سه بعد اشاره شده قرار دارد، نوع نگرش مدیران است [۲۷].

## ۲-۱- رویکرد تواناسازی در قبل از انقلاب

در برنامه‌های عمرانی اول و دوم (۳۴-۱۳۲۷) برنامه‌های ویژه‌ای به منظور توسعه آموزش‌های مورد نیاز نیروی کار پیش‌بینی نشد. آغاز تفکر ارتقای سطح مهارت‌های کارآموزی از برنامه عمرانی سوم بوده است. در این برنامه به توسعه منابع انسانی با استفاده از آموزش، ارتقای مهارت‌های عملی، توجه به مسئله مهارت در مرحله پیش از استخدام، آموزش ضمن اشتغال و بهبود و توسعه موسسات فنی و تخصصی اکتفا شده است. ایجاد حداکثر اشتغال مولد مهمترین هدف در زمینه اشتغال برنامه عمرانی چهارم (۵۱-۱۳۴۷) بوده است. گسترش آموزش‌های ابتدایی، متوسطه و عالی و ایجاد دوره‌های آموزش فنی‌حرفه‌ای تخصصی در

سطوح دیپلم و فوق‌دیپلم از مهمترین سیاست‌های ارتقای آموزش و مهارت‌های کارآموزی نیروی کار بوده است.

در برنامه عمرانی پنجم (۵۶-۱۳۵۲) موضوع نیروی انسانی و اشتغال بیش از پیش مورد توجه قرار گرفت و نیروی انسانی به عنوان مهمترین عامل تولید شناخته شد. ایجاد امکانات اشتغال مولد، آموزش و انتقال مهارت برای کلیه جویندگان کار از مهمترین اهداف این برنامه در بعد ارتقای سطح مهارت‌های نیروی انسانی در بازار کار بوده است.

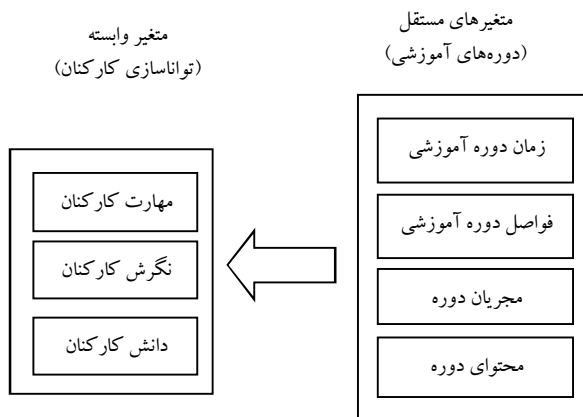
## ۲-۲- رویکرد تواناسازی در برنامه‌های اقتصادی بعد از انقلاب

اولویت اول برنامه‌های اقتصادی دولت در برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی پس از انقلاب اسلامی (۷۲-۱۳۶۸)، بازسازی اقتصادی کشور بود. در مورد تحقق اهداف اشتغال برنامه اول توسعه از بعد خط مشی‌های ارتقاء سطح آموزش و بهره‌وری نیروی کار می‌توان به اتخاذ سیاست‌های آموزش مرتبط با بازار کار که شامل گسترش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای حین خدمت و آموزش مدیران است را ذکر کرد.

در برنامه دوم توسعه (۷۸-۱۳۷۴) نیز به طور ضمنی به برخی از مباحث اشتغال اشاره شده است. در بعد آموزش و نیازهای بازارکار، ایجاد ارتباط بین آموزش و نیازهای بازار کار و ارتقاء سطح کیفی نیروی کار و تخصیص بهینه نیروی کار بین دستگاه‌ها و شرکت‌های دولتی و غیردولتی مد نظر قرار گرفت.

طول برنامه سوم توسعه اقتصادی، سیاست‌های مختلفی حاوی جهت‌گیری توسعه مطرح شده است. فصل‌های مختلف این برنامه (فصل ششم؛ سیاست‌های اشتغال و فصول نوزدهم و بیستم؛ مسکن و آموزش)، به طور ضمنی مفاهیم توسعه انسانی را شامل می‌شوند. با توجه به فشارهای که از سوی عرضه نیروی کار در طول سال‌های (۸۳-۱۳۷۹) بر بازار کار وارد آمد به مقوله اشتغال در این برنامه توجه ویژه‌ای شد؛ به طوری که یکی از فصل‌های قانون برنامه سوم به بحث‌های سیاست‌های اشتغال اختصاص یافت. اهداف این برنامه در بعد اشتغال موارد متعددی را شامل می‌شوند لیکن در بعد آموزش و تواناسازی ارتقاء سطح کیفی نیروی کار از جمله مهارت‌های فنی و حرفه‌ای از اهداف اصلی محسوب می‌شوند. به طور مثال ایجاد تمهیدات لازم برای توانمند نمودن افراد از طریق بهبود وضعیت اقتصادی و فراهم کردن زمینه‌های مناسب برای شناسایی، هدایت و حمایت استعدادها و خلاقیت انسانی از جمله سیاست‌های آموزشی در برنامه سوم توسعه به شمار می‌آیند. بنابراین در این برنامه نیز توانمندسازی نیروی کار از طریق گسترش آموزش‌های فنی و حرفه‌ای در کنار سیاست‌ها و خط مشی‌های اشتغال مورد توجه بوده است.

در مجموع اجرای سیاست‌ها و برنامه‌های اشتغال‌زایی پس از انقلاب اسلامی، به ویژه برنامه سوم توسعه حاکی از این واقعیت است که از منظر کیفی تحقق چندان در اهداف پیش‌بینی شده، صورت نپذیرفته است و موفقیت این سیاست‌ها بیشتر در بعد کمی بوده است [۲۰].



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

روش گردآوری داده‌ها به صورت میدانی و ابزار گردآوری داده‌ها از طریق پرسش‌نامه می‌باشد. جامعه آماری تحقیق عبارت است از کل کارکنان مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی که طبق اعلام معاونت نیروی انسانی آن مرکز ۷۴ نفر می‌باشد، بنابراین به دلیل محدود بودن تعداد جامعه، کل آن به عنوان جامعه آماری انتخاب شده است. پرسش‌نامه محقق ساخته‌ای با ۲۷ سؤال که روایی آن توسط ۱۵ نفر از خبرگان به تایید رسیده بود و پایایی این ابزار با به کارگیری آزمون کرونباخ تایید شد در بین ۷۴ نفر از جامعه آماری توزیع گردید. در جدول (۲) نتایج این آزمون کرونباخ ارائه شده است:

جدول (۲): آزمون آلفای کرونباخ برای پایایی پرسشنامه تحقیق

مؤلفه	تعداد نمونه	تعداد سئوالات	مقدار آلفای کرونباخ
مهارت کارکنان	۷۴	۹	۰/۸۶
دانش کارکنان	۷۴	۹	۰/۸۴
نگرش کارکنان	۷۴	۹	۰/۸۹
جمع کل	۷۴	۲۷	۸۷/۵

#### ۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. از آمار توصیفی به منظور خلاصه و تنظیم نمودن داده‌ها از طریق جدول‌های توزیع فراوانی و ارائه نمایش تصویری و همچنین خصوصیات و ویژگی‌های کلی داده‌ها در قالب معیارهای آماری مانند آزمون میانگین و واریانس پرداخته شد.

رگرسیون چندگانه از توابع آمار استنباطی است که برای آزمون تاثیر ابعاد دوره‌های آموزشی بر تواناسازی کارکنان مورد استفاده قرار گرفته است. قبل از اجرای این آزمون برای اطلاع از نرمال بودن داده‌ها آزمون

خوشبختانه برنامه چهارم توسعه بر رشد مبتنی بر دانایی تاکید ویژه‌ای کرده است. لحاظ نمودن محورهای زیر در مفاد قانونی این برنامه، شاخص مناسبی برای ارزیابی جایگاه آموزش در برنامه توسعه اقتصادی چهارم بوده است:

– اهمیت دادن به دانش و فنآوری و مهارت به عنوان اصلی‌ترین عامل ایجاد ارزش افزوده در اقتصاد نوین.  
– زمینه‌سازی و تربیت نیروی انسانی متخصص و متعهد، دانش‌مدار، خلاق و کارآفرین و منطبق با نهضت نرم افزاری.  
در شرایط کنونی ریشه بسیاری از عدم تعادل‌های موجود در اقتصاد، نبود نظام کارآمد آموزشی در کشور است. برای مثال، نبود نظام آموزش جامع و یکپارچه در دستگاه و سازمان‌های دولتی کشور، کیفیت نامطلوب آموزش‌های ارائه شده، تاکید بر مدرک گرایی، متناسب نبودن آموزش‌ها با نیازهای کشور و ماموریت‌های ادارات، عدم ارزشیابی از کیفیت آموزش‌های ارائه شده به وسیله شاخص‌های مناسب از جمله مشکلات عمده در بخش توسعه مهارت‌ها هستند.

در این تحقیق، محقق به دنبال بررسی میزان تاثیرگذاری دوره‌های آموزشی در تواناسازی کارکنان در مرکز مطالعات و تحقیقات وزارت مسکن و شهرسازی می‌باشد و چون از نظریه سیستم‌های باز و تئوری کتز و کان به عنوان چارچوب نظری خود استفاده می‌نماید لذا با توجه زمان، مکان و نظریه مورد استفاده می‌توان گفت تحقیق حاضر جدید است. همچنین برای رسیدن به این هدف، تاثیر زمان، فواصل و مجریان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش مهارت، دانش و نگرش کارکنان مورد بررسی قرار داده شده است. بنابراین سؤال اصلی تحقیق این است: آیا دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در تواناسازی کارکنان تاثیرگذار هست؟

#### ۳- روش‌شناسی تحقیق

از آنجا که هدف از این پژوهش بررسی میزان اثرگذاری دوره‌های آموزشی بر تواناسازی کارکنان می‌باشد؛ لذا هدف تحقیق در زمره تحقیقات توصیفی قرار می‌گیرد. نوع تحقیق کاربردی بوده، نوع داده‌ها کمی و روش اجرا به صورت میدانی می‌باشد و چون نوع داده‌هایی که مورد نیاز خواهد بود از طریق پرسش‌نامه و مصاحبه اقدام به جمع‌آوری می‌شوند لذا روش تحقیق، پیمایشی خواهد بود.

تواناسازی کارکنان برای افزایش اثربخشی سازمان‌ها متکی و وابسته به دوره‌های آموزشی است. لذا توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته و دوره‌های آموزشی به عنوان متغیر مستقل در این پژوهش معرفی می‌شوند. البته خود دوره‌های آموزشی به چند مؤلفه تحت عناوین محتوا، زمان، فاصله و مجری دوره تجزیه می‌گردد که هر یک از این مؤلفه‌ها یک متغیر مستقل محسوب می‌گردند. رابطه بین دوره‌های آموزشی و توانمندسازی در شکل (۱) نشان داده شده است:

جدول (۵): ضرایب رگرسیون چندگانه به روش گام به گام بین ابعاد مختلف دوره‌های آموزشی در افزایش مهارت کارکنان

Sig.	مقدار t	ضرایب غیر استاندارد		منابع
		خطای استاندارد	بتا	
۰/۰۱۶	۲/۴۲۷	۰/۶۴۹	۱/۵۷۶	
۰/۰۱۱	۲/۵۷۸	۰/۲۲۳	۰/۱۱۴	زمان دوره
۰/۲۵۵	۲/۳۶۳	۰/۰۹۴	۰/۰۹۶	فواصل دوره
۰/۰۱۹	۲/۱۸	۰/۲۹۳	۰/۰۹۵	مجریان دوره

۴-۲- تأثیر دوره‌های آموزشی بر دانش کارکنان

متغیر زمان، فواصل و مجریان دوره به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر دانش کارکنان به عنوان متغیر وابسته وارد SPSS می‌کنیم. نتایج، دارای سه خروجی است. بر اساس خروجی اول (جدول ۶) ضریب تعیین ۰/۱۵۰ محاسبه شده است:

جدول (۶): خلاصه مدل (متغیر وابسته: دانش کارکنان)

مدل	رگرسیون چند گانه	ضریب تعیین	خطای معیار تعیین
۱	۰/۴۱۸	۰/۱۳۷	۰/۵۴۱

خروجی دوم (جدول ۷) تحلیل واریانس، دارای Sig کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که نشان می‌دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد و فرض خطی بودن مدل - در رگرسیون چندگانه فرض خطی بودن رابطه بین متغیرها باید برقرار باشد- تایید می‌گردد:

جدول (۷): نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه بین ابعاد مختلف دوره‌های آموزشی (زمان، فواصل و مجریان) بر دانش کارکنان (روش گام به گام)

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig.
رگرسیون	۴/۴۲۸	۴	۲/۲۰۴	۴/۷۰۹	۰/۰۰۰
باقیمانده	۴۷/۴۵۹	۱۴۸	۰/۴۸۱		
کل	۵۱/۰۵۲	۱۵۲			

در خروجی سوم (جدول ۸) ضرایب و معنی داری هر یک ارائه شده است با توجه به مقادیر ستون بتا می‌توان گفت که متغیر (عامل) فواصل دوره بیشترین تأثیر را روی دانش کارکنان دارد. به ازای یک واحد تغییر در این متغیر، ۰/۳۴۹ تغییر در متغیر دانش کارکنان ایجاد می‌شود. سطح معنی‌داری دو متغیر کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که این دو متغیر (زمان و فواصل دوره) تأثیر معنی‌داری بر دانش کارکنان دارند.

کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد. نرم‌افزار موردنیاز برای این کار نرم‌افزار آماری SPSS بوده است. نتایج سطح معنی‌داری (Sig) برای زمان، فواصل و مجریان دوره‌ها به ترتیب ۰/۵۷۸، ۰/۵۰۷ و ۰/۵۸۱ بوده که به دلیل بالاتر بودن از ۵ درصد ادعای نرمال بودن داده‌ها تایید شده است.

۴-۱- تأثیر دوره‌های آموزشی بر مهارت کارکنان

متغیر زمان، فواصل و مجریان دوره به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر مهارت کارکنان به عنوان متغیر وابسته وارد SPSS می‌کنیم. نتایج، دارای سه خروجی است. بر اساس خروجی اول (جدول ۳) ضریب تعیین ۰/۱۵۰ محاسبه شده است:

جدول (۳): خلاصه مدل (متغیر وابسته: مهارت کارکنان)

مدل	رگرسیون چند گانه	ضریب تعیین	خطای معیار تعیین
۱	۰/۳۸۷	۰/۱۲۷	۰/۶۱۶

خروجی دوم (جدول ۴) تحلیل واریانس، دارای Sig کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که نشان می‌دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد و فرض خطی بودن مدل - در رگرسیون چندگانه فرض خطی بودن رابطه بین متغیرها باید برقرار باشد- تایید می‌گردد:

جدول (۵): نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه بین ابعاد مختلف دوره‌های آموزشی (زمان، فواصل و مجریان) بر مهارت کارکنان (روش گام به گام)

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig.
رگرسیون	۹/۹۱۳	۴	۲/۴۷۸	۶/۵۳۳	۰/۰۰۰
باقیمانده	۵۶/۱۳۹	۱۴۸	۰/۳۷۹		
کل	۶۶/۰۵۲	۱۵۲			

در خروجی سوم (نگاره) ضرایب و معنی داری هر یک ارائه شده است با توجه به مقادیر ستون بتا می‌توان گفت که متغیر (عامل) مجریان دوره بیشترین تأثیر را روی مهارت کارکنان دارد. به ازای یک واحد تغییر در این متغیر، ۰/۲۹۳ تغییر در متغیر مهارت کارکنان ایجاد می‌شود. سطح معنی‌داری دو متغیر کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که این دو متغیر (زمان و مجریان دوره) تأثیر معنی‌داری بر مهارت کارکنان دارند.

جدول (۹): ضرایب رگرسیون چندگانه به روش گام به گام بین ابعاد مختلف دوره‌های آموزشی در افزایش دانش کارکنان

منابع	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		مقدار t	Sig.
	بتا	خطای استاندارد	بتا	خطای استاندارد		
زمان دوره	۰/۲۰۴	۰/۹۴۱	۰/۲۱۱	۰/۵۵۴	۲/۲۲۴	۰/۰۲۸
فواصل دوره	۰/۱۲۷	۰/۰۸۴	۰/۳۴۹	۰/۰۸۴	۲/۴۱۱	۰/۰۱۴
مجریان	۰/۰۹۱	۰/۰۶۶	۰/۱۰۷	۰/۰۶۶	۲/۲۹	۰/۲۲۷

جدول (۱۲): ضرایب رگرسیون چندگانه به روش گام به گام بین ابعاد مختلف دوره‌های آموزشی در افزایش نگرش کارکنان

منابع	ضرایب غیر استاندارد		ضرایب استاندارد		مقدار t	Sig.
	بتا	خطای استاندارد	بتا	خطای استاندارد		
زمان دوره	۰/۳۱۹	۰/۴۶۱	۰/۶۴۹	۰/۴۶۱	۲/۷۱۱	۰/۰۵۷
فواصل دوره	۰/۱۰۹	۰/۱۲۱	۰/۲۵۱	۰/۱۲۱	۲/۱۵۹	۰/۰۷۴
مجریان	۰/۲۱۲	۰/۲۸۱	۰/۳۸۵	۰/۲۸۱	۲/۷۵۱	۰/۰۳۹

### ۵- بحث و نتیجه‌گیری

سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز در تعامل با محیط پیرامون خود و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگویی به تغییرات محیط هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شود، تجهیز و آماده سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع ماموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند [۱]. پس از دهه‌ها سال تجربه، دنیا به این نتیجه رسید که اگر سازمان بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. منابع انسانی، اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه مستقیم وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها راه حل توانمندسازی کارکنان خود را اجرای برنامه‌های آموزش ضمن خدمت تشخیص داده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان داد به طور کلی بین دوره‌های آموزشی و افزایش تواناسازی کارکنان رابطه مثبت معنی‌دار وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیق ظهرابی و همکاران (۱۳۹۰) شهرآیین (۱۳۹۰)، نادری و همکاران (۱۳۸۶)، فراهانی و همکاران (۱۳۸۶) زارع (۱۳۸۵) همخوان می‌باشد. در این زمینه کاناگو (۱۳۸۸)، توانمندسازی را فرایند افزایش احساس خودکارآمدی در افراد از طریق شناسایی و حذف شرایطی که موجب ناتوانی کارکنان شده است، می‌داند. توانمند بودن به ایجاد شرایطی برای افزایش انگیزش انجام وظایف محوله از طریق تقویت احساس خودکارآمدی شخص اشاره دارد [۲۴]. همچنین، در تحلیل رگرسیون چندگانه دوره‌های آموزشی پیش-بینی کننده قوی برای افزایش توانمندسازی بودند.

### ۵-۱- بحث

نتایج تحقیق حاضر با نتایج تحقیق حیدری‌نژاد و همکاران (۱۳۹۱) همخوانی دارد. یافته‌های تحقیق نشان داد بین ابعاد دوره‌های آموزشی و افزایش بعد تواناسازی آنها رابطه مثبت معناداری وجود دارد. این یافته از تحقیق با نتایج تحقیق چوی (۲۰۱۰) نادری و همکاران (۱۳۸۶) و

### ۴-۳- تأثیر دوره‌های آموزشی بر نگرش کارکنان

متغیر زمان، فواصل و مجریان دوره به عنوان متغیرهای مستقل و متغیر نگرش کارکنان به عنوان متغیر وابسته وارد SPSS می‌کنیم. نتایج، دارای سه خروجی است. بر اساس خروجی اول (جدول ۱۰) ضریب تعیین ۰/۱۵۰ محاسبه شده است:

جدول (۱۰) خلاصه مدل (متغیر وابسته: نگرش کارکنان)

مدل	رگرسیون چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین تعدیل شده	خطای معیار تعیین
۱	۰/۴۷۱	۰/۲۴۹	۰/۱۸۸	۰/۵۰۵

خروجی دوم (جدول ۱۱) تحلیل واریانس، دارای sig کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد که نشان می‌دهد مدل رگرسیون توانسته است تغییرات در متغیر وابسته را توضیح دهد و فرض خطی بودن مدل - در رگرسیون چندگانه فرض خطی بودن رابطه بین متغیرها باید برقرار باشد- تایید می‌گردد:

جدول (۱۱): نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه بین ابعاد مختلف دوره‌های آموزشی (زمان، فواصل و مجریان) بر مهارت کارکنان (روش گام به گام)

مدل	مجموع مجذورات	درجه آزادی	میانگین مجذورات	F	Sig.
رگرسیون	۴/۲۸۴	۴	۲/۰۳۱	۴/۶۶۴	۰/۰۰۰
باقیمانده	۵۵/۴۹۷	۱۴۸	۰/۷۴۶		
کل	۵۹/۷۸۱	۱۵۲			

در خروجی سوم (جدول ۱۲) ضرایب و معنی‌داری هر یک ارائه شده است با توجه به مقادیر ستون بتا می‌توان گفت که متغیر (عامل) مجریان دوره بیشترین تأثیر را روی نگرش کارکنان دارد. به ازای یک واحد تغییر در این متغیر، ۰/۳۸۵ تغییر در متغیر دانش کارکنان ایجاد می‌شود. سطح معنی‌داری یک متغیر کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که این متغیر (مجریان دوره) تأثیر معنی‌داری بر نگرش کارکنان دارد.

احصاء نظرات نمونه آماری با استفاده از آزمون‌های متعدد آماری، داده‌ها مورد تحلیل قرار گرفت. آزمون رگرسیون چندگانه جهت بررسی تاثیر هر یک از متغیرهای زمان دوره، مجری دوره، محتوای دوره‌ها و فواصل دوره‌ها بر متغیرهای نگرش، دانش و مهارت کارکنان به کار رفت. قبل از استعمال این آزمون‌ها با استفاده شاخص‌های مرکزی و شاخص‌های پراکندگی مانند میانگین، میانه، واریانس و انحراف معیار داده‌ها بدست آمده توصیف و مجموعه‌های مشاهدات با هم مقایسه شدند. همچنین بررسی نرمال بودن داده‌ها با به کارگیری آزمون کولموگروف و اسمیرنوف به تایید رسیده بود.

یافته‌های پژوهش در ابعاد مختلفی قابل تشریح هستند:

عامل مجریان دوره بیشترین تاثیر را روی مهارت کارکنان دارد زمان دوره‌های آموزشی تاثیر اندکی در مهارت کارکنان داشته ولی عامل فواصل تاثیری در مهارت کارکنان ندارد.

عامل فواصل دوره بیشترین تاثیر را روی دانش کارکنان دارد. زمان دوره‌ها تاثیر اندکی در دانش کارکنان دارد ولی مجریان دوره تاثیری بر دانش کارکنان ندارد.

عامل مجریان دوره بیشترین تاثیر را روی نگرش کارکنان دارد. از آنجا که سطح معنی‌داری این متغیر از بین متغیرهای دیگر کمتر از ۰/۰۵ است، بنابراین می‌توان گفت که فقط عامل مجریان دوره تاثیر معنی‌داری بر نگرش کارکنان دارد و زمان و فواصل دوره‌های آموزشی تاثیری بر نگرش کارکنان ندارند.

در جدول زیر خلاصه نتایج رگرسیون چندگانه (یافته‌های تحقیق) نمایش داده شده است:

جدول (۱۳): یافته‌های تحقیق

	مهارت کارکنان	دانش کارکنان	نگرش کارکنان
زمان دوره	تاثیر دارد	تاثیر دارد	تاثیر ندارد
فواصل دوره	تاثیر ندارد	بیشترین تاثیر	تاثیر ندارد
مجریان دوره	بیشترین تاثیر	تاثیر ندارد	بیشترین تاثیر

و نگرش کارکنان داشته و فواصل دوره‌های آموزشی بیشترین تاثیر را بر دانش کارکنان ایجاد می‌کند. بعد زمان دوره‌های آموزشی تاثیر آنچنانی بر ابعاد تواناسازی کارکنان نداشته و تاثیرات آن بر ابعاد تواناسازی کارکنان در حد متوسط بدست آمده است.

شهرآئینی (۱۳۹۰) همخوانی دارد و با نتایج تحقیق مصطفوی‌پور (۱۳۸۷) ناهمخوان می‌باشد. احتمال دارد علت این ناهمخوانی تفاوت در محتوای دوره‌های آموزشی در این تحقیقات باشد. نتایج نشان داد از دیدگاه کارکنان بین دوره‌های آموزش و افزایش توانمندی برقراری ارتباط آنها رابطه مثبت معناداری وجود دارد. این یافته با نتایج تحقیق نادری و همیاران (۱۳۸۶) همخوانی دارد. برای کسانی که در فرآیند آموزش دخیل هستند داشتن چنین برقراری ارتباط موجب می‌شود تا حد امکان به بهتری نحو اطلاعات خود را منتقل کنند و آموزش موثری را انجام دهند. یکی از مهمترین وظایف مجریان آموزشی در قبال مربیان، آموزش می‌باشد. موثر بودن این آموزش در بسیاری از مواقع در گرو داشت توانایی برقراری ارتباط است.

#### ۲-۵- نتیجه‌گیری

هدف از این تحقیق، میزان تاثیرگذاری دوره‌های آموزشی در تواناسازی کارکنان (موضوع ماده ۵۸ قانون مدیریت خدمات کشوری) می‌باشد.

محقق روش پژوهش خود را روش پیمایشی انتخاب کرده و برای همین منظور پرسش‌نامه‌ای را با استفاده از مبانی نظری، منابع کتابخانه‌ای، اسناد و قوانین و مقررات موجود تهیه و تنظیم نمود. پرسش‌نامه ساخته شده در اختیار تعدادی از خبرگان امر منابع انسانی قرار گرفت و پس از اعمال نظرات آنها اصلاحات لازم انجام گرفت و روایی آن مورد تایید شد. سئوالات پرسش‌نامه در ۶۰ سؤال تنظیم شده بود. سپس پرسش‌نامه اصلاح شده بین ۷۴ نفر از کارشناسان مرکز تحقیقات و مطالعات وزارت مسکن، راه و شهرسازی توزیع گردید. پس از گردآوری پرسش‌نامه‌ها و

از نظر کارکنان فواصل، زمان و مجریان دوره‌های آموزشی بر ابعاد تواناسازی کارکنان یعنی مهارت، دانش و نگرش آنان موثر هستند. اما میزان تاثیر گذاری ابعاد دوره‌های آموزشی بر تواناسازی کارکنان یکسان نیست و از این میان مجریان دوره‌های آموزشی بیشترین تاثیر را بر مهارت

جدول (۱۴): نتایج پاسخ به سئوالات در مورد اثربخشی دوره‌های آموزش از نظر کارکنان

ردیف	سؤال	بیشترین تاثیر	تاثیر دارد	تاثیر ندارد
۱	آیا زمان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش مهارت کارکنان تاثیرگذار هست؟		*	
۲	آیا زمان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش دانش کارکنان تاثیرگذار هست؟		*	
۳	آیا زمان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش نگرش کارکنان تاثیرگذار هست؟			*
۴	آیا فواصل دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش مهارت کارکنان تاثیرگذار هست؟			*



۵	آیا فواصل دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش دانش کارکنان تاثیرگذار هست؟	*	
۶	آیا فواصل دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش نگرش کارکنان تاثیرگذار هست؟	*	
۷	آیا مجریان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش مهارت کارکنان تاثیرگذار هست؟	*	
۸	آیا مجریان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش دانش کارکنان تاثیرگذار هست؟	*	
۹	آیا مجریان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش نگرش کارکنان تاثیرگذار هست؟	*	

### ۳-۵ پیشنهادهای تحقیق

را نشان می‌دهد. زمان دوره‌های آموزشی بر دانش کارکنان تاثیر متوسطی داشته و مجریان دوره‌ها نیز در افزایش دانش کارکنان تاثیری ندارند. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۳-۵-۶- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۶

فواصل دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش نگرش تاثیر ندارد. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن را نشان می‌دهد. بیشترین تاثیر بر نگرش کارکنان به عامل مجریان دوره‌ها برمی‌گردد و زمان دوره‌ها نیز همچون فواصل تاثیری در افزایش نگرش کارکنان ندارند. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۳-۵-۷- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۷

مجریان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش مهارت کارکنان بیشترین تاثیر را دارد. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن را نشان می‌دهد. فواصل دوره‌ها در افزایش مهارت کارکنان تاثیر متوسطی داشته و زمان دوره‌ها نیز در افزایش مهارت کارکنان تاثیر ندارند. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۳-۵-۸- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۸

مجریان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش دانش کارکنان تاثیر ندارد. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن را نشان می‌دهد. فواصل دوره‌ها در افزایش مهارت کارکنان بیشترین تاثیر را داشته و زمان دوره‌ها نیز در افزایش دانش کارکنان تاثیر ندارند. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۳-۵-۹- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۹

مجریان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش نگرش کارکنان بیشترین تاثیر را دارد. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن را نشان می‌دهد. فواصل دوره‌ها همچون زمان دوره‌ها در افزایش نگرش کارکنان تاثیری ندارند. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۴-۵- پیشنهادهایی برای محققین آتی

- چنانچه نتایج تحقیق نشان می‌دهند عامل فواصل دوره هیچ تاثیری در افزایش مهارت و نگرش کارکنان مرکز مطالعات ندارند، پیشنهاد محقق این است که علت این مساله مورد تحقیق و بررسی پژوهشگران قرار گیرد.  
- چنانچه نتایج تحقیق نشان می‌دهند عامل مجریان دوره هیچ تاثیری در

#### ۳-۵-۱- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۱

زمان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش مهارت کارکنان تاثیرگذار هست. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن را نشان می‌دهد. میزان تاثیرگذاری زمان دوره‌های آموزشی بیشتر از فواصل دوره‌ها و کمتر از مجریان دوره‌های می‌باشد. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۳-۵-۲- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۲

زمان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش دانش کارکنان تاثیرگذار هست. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن را نشان می‌دهد. در این رابطه بیشترین تاثیر گذاری به فواصل دوره‌های آموزشی مربوط می‌گردد و مجریان دوره‌های آموزشی همانند زمان دوره‌های آموزشی تاثیری بر دانش کارکنان ندارد. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۳-۵-۳- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۳

زمان دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش نگرش کارکنان تاثیرگذار نیست. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن را نشان می‌دهد. در این رابطه بیشترین تاثیر گذاری به مجریان دوره‌های آموزشی مربوط می‌گردد و فواصل دوره‌های آموزشی همانند زمان دوره‌های آموزشی تاثیری بر نگرش کارکنان ندارد. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۳-۵-۴- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۴

فواصل دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش مهارت کارکنان تاثیرگذار نیست. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن را نشان می‌دهد. در این رابطه بیشترین تاثیر گذاری به مجریان دوره‌های آموزشی مربوط می‌گردد و زمان دوره‌های آموزشی همانند فواصل دوره‌های آموزشی تاثیری بر مهارت کارکنان ندارد. پیشنهاد می‌گردد علت این مساله مورد بررسی قرار گیرد.

#### ۳-۵-۵- پیشنهادهای حاصل از تحلیل سؤال ۵

فواصل دوره‌های آموزشی دستگاه‌های اجرایی در افزایش دانش کارکنان تاثیر ندارد. این پاسخی است که تحلیل داده‌های جامعه آماری تحقیق آن

- [۱۵] سیف، علی اکبر. (۱۳۷۶)، روان شناسی پرورشی، چاپ هفدهم، تهران، انتشارات آگاه.
- [۱۶] ساجدی، فضل‌اله امیدواری، اعظم. (۱۳۸۶)، کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز، مجله تدبیر، شماره ۱۸۱.
- [۱۷] سلطانی، ایرج. (۱۳۷۹)، نقش توسعه منابع انسانی در امنیت شغلی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۰۵.
- [۱۸] رضایی پور، آرزو. (۱۳۸۶)، قانون مدیریت خدمات کشوری، تهران، انتشارات اندیشه عصر، چاپ اول.
- [۱۹] رخشان، فریدون. (۱۳۷۰)، طراحی و تحلیل نظام‌های آموزشی، چاپ دوم، تهران، نشر نیا.
- [۲۰] رضایی میرقائد، محسن. مبینی دهکردی، علی. (۱۳۸۶)، ایران آینده در افق چشم‌انداز، تهران، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، سازمان چاپ و انتشارات.
- [۲۱] دسترنج، حکمت‌اله. (۱۳۸۳)، توانمند سازی و فناوری اطلاعات، مجله تدبیر، شماره ۱۴۵.
- [۲۲] طوسی، محمدهلی. (۱۳۷۰)، مشارکت در مدیریت و مالکیت، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- [۲۳] عبدالهی، بیژن. نوه ابراهیم، عبدالرحیم. (۱۳۸۵)، توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران.
- [۲۴] عبدالهی، بیژن. (۱۳۸۵)، نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۶۸.
- [۲۵] علاقه‌بند، علی. (۱۳۷۹)، مقدمات مدیریت آموزشی، چاپ هجدهم، تهران، نشر روان.
- [۲۶] عرفان‌منش، محمود. (۱۳۸۶)، تغییر چیست؟، پایگاه اطلاعات صنعتی ایران مراجعه به سایت ۹۳.
- [۲۷] کاتر، جان پی. (۱۳۸۲)، رهبری تحول، ترجمه پاک طینت و فتحی‌زاده توانمندی-سازی کارکنان، ضرورت‌ها و راهکارها
- [۲۸] کرینی، استوار ت. (۱۳۸۱)، دیدگاه‌های کلیدی در مدیریت، ترجمه محمدهلی حسین نژاد، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ اول
- [۲۹] - کینلا، دنیس. (۱۳۸۳)، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی و معصوم‌علی سلیمان، تهران، انتشارات مدیران، چاپ اول.
- [۳۰] فرهنگ، علی اکبر. اسکندری، مجتبی. (۱۳۸۲)، معرفی توانمندسازی در مدیریت و الگوهای آن، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌های ۳۹ و ۴۰.
- [۳۱] فرنچ، وندال و سسیل اچ. بل. (۱۳۸۵)، مدیریت تحول در سازمان، ترجمه مهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران، انتشارات صفار، چاپ دهم.
- [۳۲] فضل ... امینی. (۱۳۷۹)، سه کلید توان افزایش، تهران: نشر فرا، چاپ اول.
- [۳۳] فتحی و اجارگاه، کورش. (۱۳۷۶)، درآمدی بر برنامه‌ریزی ضمن خدمت، تهران، انتشارات سرآمد سروش.
- [۳۴] قوشچی، جعفر. (۱۳۸۰)، راه‌های توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۱۹.
- [۳۵] قلی‌پور، ر. غلام‌پور آهنگر. (۱۳۸۹)، فرآیند سیاست‌گذاری عمومی در ایران، تهران، مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- [۳۶] لطیفی، کریم. (۱۳۸۰)، فناوری آموزشی ویژه معلمان، چاپ اول، شیراز: انتشارات لطیفی.
- [۳۷] لوبوف، مایکل. (۱۳۸۲)، بزرگترین عامل مدیریت در دنیا، ترجمه مهدی ایران-نژاد پاریزی، انتشارات شرکت توسعه کتابخانه‌های ایران.

افزایش توانمندسازی کارکنان مرکز مطالعات ندارند، پیشنهاد محقق این است که علت این مساله مورد تحقیق و بررسی پژوهشگران قرار گیرد.

- چنانچه نتایج تحقیق نشان می‌دهند عامل زمان دوره‌ها هیچ تاثیری در افزایش نگرش کارکنان مرکز مطالعات ندارند، پیشنهاد محقق این است که علت این موضوع نیز مورد تحقیق و بررسی پژوهشگران قرار گیرد.

- بی‌شک یکی از مباحث مهم در اثربخشی دوره‌های آموزشی بحث مشارکت فعال کارکنان در این دوره‌ها است؛ پیشنهاد می‌گردد میزان تاثیرگذاری مباحث انگیزشی در افزایش توانمندسازی کارکنان نیز مورد مذاقه پژوهشگران دیگر قرار گیرد.

## ۶- منابع و مأخذ

- [۱] آفایار، سیروس. (۱۳۸۲)، توانمندسازی روش نوینی در محیط رقابتی، تدبیر ۱۳۵ مرداد ۸۲.
- [۲] آفایی فیثانی، تیمور. (۱۳۷۷)، خلاقیت و نوآوری در انسانها، تهران: ترمه.
- [۳] ابطحی، سید حسین. (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- [۴] اسکات، سینیتا. ژافه، دنیس. (۱۳۸۴)، توانمندسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.
- [۵] ازوجی، علاء الدین. (۱۳۸۳)، الزامات تدوین استراتژی ایجاد اشتغال در برنامه چهارم توسعه، تهران، انتشارات معاونت امور اقتصادی و هماهنگی برنامه و بودجه، دبیرخانه شورای عالی اشتغال.
- [۶] ایران‌نژاد پاریزی، مهدی. (۱۳۷۸)، مدیریت توانمندسازی کارکنان، تهران: نشر مدیران، چاپ اول.
- [۷] بلانچارد، کنت. کارلوس، جان. راندول، فالن. (۱۳۸۱)، مدیریت توانمندسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران، انتشارات مدیران.
- [۸] بلانچارد، کنت. (۱۳۸۴)، مدیریت از طریق ارزشها، چشم‌اندازی بر روندهای جدید در مدیریت سازمان‌ها، تهران: انتشارات مدیران.
- [۹] - بابایی، علی اکبر. خلیلی عراقی، مریم. یقین‌لو، مهرانگیز. (۱۳۸۱)، توانمندسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی جایگزین، تهران، مجله تدبیر، شماره ۱۲۹.
- [۱۰] پورآمن، بهزاد. (۱۳۷۵)، آموزش نیروی انسانی فراگردی پیوسته در افزایش بهره‌ری سازمان‌ها، تهران، مجموعه مقالات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- [۱۱] پرهیزکار، کمال. (۱۳۷۳)، مدیریت منابع انسانی و اداره اموراستخدامی، تهران، انتشارات دیدار.
- [۱۲] حیدری‌نژاد، صدیقه. بهرامی، محمد. ازمشا، طاهره. (۱۳۹۱)، بررسی تاثیر دوره‌های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی دبیران تربیت‌بدنی، پژوهش‌های کاربردی مدیریت و علوم زیستی در ورزش، شماره ۲، صص ۸۸-۸۱.
- [۱۳] خراسانی ... حسن‌زاده بارانی کرد س. (۱۳۸۶)، نیازسنجی آموزشی (استراتژی‌ها و راهبردهای عملیاتی)، تهران، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
- [۱۴] جعفرزاده، رحیم. (۱۳۸۶)، الگوی انتقالی در ارزیابی اثربخش آموزش کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۸۶.

from: [http://webuser.bus.umich.edu/spreitz\\_e/empowerment\\_and\\_self-management.pdf](http://webuser.bus.umich.edu/spreitz_e/empowerment_and_self-management.pdf).

[۳۸] میرزایی اهرنجانی، حسن. (۱۳۷۹)، نظریه مدل سه شاخگی، مجموعه دومین مقالات اجلاس بررسی راهکاری عملی حاکمیت بر وجدان کاری، انتشارات دانشگاه آزاد.

[۳۹] مشبکی، اصغر. (۱۳۸۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترمه، چاپ اول، تهران.

[۴۰] میرسپاسی، ناصر. (۱۳۸۸)، مدیریت منابع انسانی و روابط کار (تمرین و مقالات)، تهران، انتشارات شروین.

[۴۱] میرکمالی، سید محمد. (۱۳۷۸)، مدیریت و رهبری آموزشی، چاپ پنجم، تهران، نشر یسطرون.

[۴۲] نجف بیگی، رضا. (۱۳۸۸)، مدیریت تغییر، نگاهی به نظام اداری ایران، تهران، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات.

[۴۳] نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۴)، توانمندسازی کارکنان، فصلنامه آموزشی پژوهشی کنترلر، شماره ۱۹.

[۴۴] نبئی، بل، اچ. (۱۳۷۲)، سیستم‌های تعلیمی، ترجمه انور صمدی‌زاده، چاپ اول، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی.

[۴۵] نادری، ناهید. رجایی‌پور، سعید. جمشیدیان، عبدالرسول. (۱۳۸۶)، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، مجله تدبیر، شماره ۱۸۶.

[۴۶] وتن، دیوید. ای و کمرون، کیماس. (۱۳۸۱)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، کرج، انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول.

[۴۷] جلالی جواران، مرتضی. جلالی جواران، محسن. (۱۳۸۹)، نتایج حاصل از توانمندسازی کارکنان در سازمان، مجله عصر مدیریت، سال چهارم، شماره چهاردهم.

[۴۸] رجایی‌پور، سعید. جمشیدیان، عبدالرسول. نادری، ناهید. (۱۳۸۱)، مفاهیم و راهبردهای توانمندسازی کارکنان، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم، شماره ۱۸۶. صص ۶۷-۶۵.

[۴۹] باکینگهام، مارکوس. کلیتون، دونالد. (۱۳۸۳)، کشف توانمندی‌ها، ترجمه عبدالرضا رضایی‌نژاد، نشر فرا.

[۵۰] بلانچارد، کارلوس. راندولف. (۱۳۷۸)، مدیریت تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، نشر مدیران.

[51] Hadavandi, M., (2003), **Evaluating the quality of training courses in some training institutes in Iran** Khodro, thesis of MA, Tehran University Faculty of Psychology and Educational Sciences.

[52] Foxon, M., Coopers, L., (1991), **Evaluation of training and development program**, Australian journal of educational technology.

[53] Taborda, GT., (2003), **Dimensional assessment of empowerment in organization [dissertation]**, North Texas: North Texas University.

[54] Kinla, D., (2004) **Empowering that human resources**, Irannezhad P, Salimian A, translators, Tehran: Manager Publication.

[55] Shirley, G., Swathi, R., (2007), **To empower or not to empower: The case of students employed in one Midwestern university's dining services** , from: [http://www.fsmecc.org/pdf/06/UDS\\_Empowerment-rev.pdf](http://www.fsmecc.org/pdf/06/UDS_Empowerment-rev.pdf)

[56] Benzion, M., (2007), **Employee Retention: Training makes a Difference**.

[57] Chrysant, L. K., (2007), **Participative Management: Viable Approach for Employee Empowerment?** , from: <http://www.iss.nl/content/6852/63062/file/chapter12.pdf>

[58] kane, C., (2006), **Management role in shaping organizational culture** .

[59] Gretchen, s., (2007), **Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work**

