

## تحلیل دستاوردهای توانمندی شغلی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران وزارت جهاد کشاورزی

محمد رضا شاه‌پسند<sup>۱</sup> و مجتبی رجب‌بیگی<sup>۲</sup>  
اعضای هیئت علمی موسسه آموزش عالی علمی کاربردی وزارت جهاد کشاورزی  
(تاریخ دریافت: ۸۵/۹/۱۱ - تاریخ تصویب: ۸۶/۷/۴)

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف تحلیل دستاوردهای توانمندی شغلی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران وزارت جهاد کشاورزی صورت گرفته است. نوع تحقیق توصیفی و همبستگی بوده است و به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه بهره‌گیری شد، که پس از طراحی روایی (بر اساس دیدگاه‌های صاحب‌نظران) و پایایی (با استفاده از ضریب آلفای کرباخ = ۰/۷۲/۲۳) آن سنجیده شد و در اختیار نمونه‌های تحقیق قرار گرفت. جامعه آماری تحقیق ۵۶۰ نفر از مدیران سطح شهرستان وزارت جهاد کشاورزی بودند، که در دوره‌های آموزش موردنظر تحقیق شرکت داشتند. با استفاده از شیوه نمونه‌گیری کاملاً تصادفی تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب و پرسشنامه برای آنان ارسال شد، که تعداد ۱۳۸ پرسشنامه تکمیل شده مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. بر اساس میانگین حاصله می‌توان بیان داشت که دوره‌های آموزشی در تمامی شاخص‌های توانمندی در حد مطلوب نقش داشته و نتیجه رگرسیون چندگانه نشان داد، که از بین متغیرهای مستقل، افزایش دوره‌های آموزشی و خرد کردن سرفصل‌ها در توانمندی شغلی موثر بودند. نتایج آزمون مقایسه میانگین‌ها بیانگر آن است، که بین مدیران و معاونان و همچنین کارکنان جهاد سازندگی و کشاورزی سابق هیچ تفاوت معنی‌داری از نظر دستاوردهای توانمندی شغلی آموزش‌های ضمن خدمت وجود ندارد.

### واژه‌های کلیدی: توانمندی شغلی، مدیران وزارت جهاد کشاورزی، آموزش‌های ضمن خدمت

#### مقدمه

توسعه منابع انسانی برای توانمندسازی مدیران و کارکنان، به عنوان ارزشمندترین سرمایه‌های سازمان‌ها شناخته شده‌است، که در دهه‌های اخیر مورد تاکید تمامی سازمان‌ها قرار گرفته و محور توانایی سازمان‌های یادگیرنده در سطح جهان تلقی می‌شود. این نگرش بیان می‌دارد، که در رویکرد جهانی مبتنی بر دانش، انسان یک منبع استراتژیک و تعیین‌کننده در سازمان‌ها به حساب می‌آید و پرورش و توانمندسازی او باعث توسعه پایدار اقتصادی، اجتماعی و حتی سیاسی می‌شود (۶).

یکی از موارد اساسی در زمینه سرمایه‌های انسانی سازمان توانمندی آنان است، که این امر از طریق آموزش

میسر می‌گردد، آموزش می‌تواند دستاوردهای متفاوتی داشته‌باشد، که یکی از آنها ایجاد توانمندی در مخاطبین است، تا آنها بتوانند به عنوان کارکنانی فعال و مستقل در جهت اهداف سازمانی تلاش کنند. از طرفی تمایل کارکنان برای افزایش توانمندی نیز می‌تواند باعث تلاش بیشتر مدیران و برنامه‌ریزان در این راستا شود (۱).

در این مقاله مساله اساسی شناسایی دستاوردهای توانمندی شغلی دوره‌های آموزش ضمن خدمت مدیران سطح شهرستان سازمان‌های جهاد کشاورزی استان است، تا مشخص گردد، آنها پس از بازگشت به محیط کار، چه میزان از نتایج این دوره بهره می‌برند.

از طرفی ارزیابی آموزش مدیران سطح شهرستان

به طور نظام‌مند قادر می‌شوند، که مدارک نظری و تجربی را در زمینه اثرات توانمندی بر روی نیروهای کاری توسعه دهند(۱۴). در چنین رهیافتی می‌توان به طور مستقیم عملکرد کارکنان را افزایش داد(۳۰).

سه رویکرد مختلف از توانمندی مطرح است: الف): رویکرد ارتباطی؛ ب): رویکرد انگیزشی؛ ج): رویکرد شناختی(۳۶). الف): رویکرد ارتباطی: از این دیدگاه، توانمندی، فرایندی است که از طریق آن مدیر سعی در تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دارد(۲۱). ب): رویکرد انگیزشی: در این رویکرد، توانمندی ریشه در تمایلات انگیزشی افراد دارد (۱۳). ج): رویکرد شناختی: در این رویکرد توانمندی موضوعی چند وجهی است و نمی‌توان صرفاً بر پایه یک مفهوم خاص به بررسی آن پرداخت. بر این اساس، توانمندی را به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی کارکنان تعریف نموده که در یک مجموعه از ویژگی‌های شناختی زیر متجلی می‌گردد: پیامد یا موثر بودن، شایستگی، معنی‌داری، حق انتخاب(۳۱، ۳۷، ۴۱). از آن جا که فرایند توانمندسازی نیاز به مدت زمان زیادی دارد و مدیران ارشد نمی‌توانند آثار مثبت آن را بلافاصله ببینند، بنابراین، آنها نیاز به شیوه‌هایی دارند تا ارزیابی کنند، آیا برنامه‌های توانمندسازی در مسیر صحیح خود حرکت می‌کنند یا خیر؟ یکی از این شیوه‌ها، بررسی رفتار افراد توانمند شده در مقایسه با سایر افراد است(۱۷). با نگرشی اجمالی به موارد مطرح شده فوق، برای سنجش توانمندی از ۱۰ عامل به شرح زیر استفاده شده است:

۱- انجام وظایف شغلی و داشتن مسوولیت: فرد پس از شرکت در دوره‌های آموزشی مرتبط با شغل، باید بتواند وظایفی را که براساس پست سازمانی او تعیین شده و در شرح وظیفه شغلی او دیده شده است، به درستی انجام دهد و در برابر آن‌ها مسوول باشد. کلکر و لودمن(۱۹۹۸)، دیمیتربایدز(۲۰۰۱)، شرمهورن(۱۹۸۶)، آقاییار(۲۰۰۴)، ملهم(۲۰۰۴)، بربر و کارابولوت(۲۰۰۲)، طباطبایی(۱۳۸۳)، اندیشمند(۱۳۷۶)، در تحقیقات خود به این گزینه و نقش آن در توانمندی اشاره داشته‌اند.

۲- شناسایی مشکلات: یکی از مباحث اساسی در مدیریت شناخت صحیح مشکلات می‌باشد، زیرا مدیر پس از

سازمان‌های جهاد کشاورزی استان و ارائه نتایج به مسوولین مربوطه باعث می‌شود، تا بخش آموزش جهت به‌روزرسانی دانش آنان برای فعالیت بیشتر در جهت اهداف وزارت جهاد کشاورزی برنامه‌ریزی نماید. تعداد مدیرانی که وارد دوره‌های آموزشی ضمن خدمت شده و هزینه‌ای که صرف آموزش آنها می‌شود، همچنین کاهش کارآیی آنها در مدت زمان آموزش(به علت عدم حضور در محل کار)، اهمیت تحقیق را محسوس‌تر می‌کند.

انتظار می‌رود که مدیران پس از شرکت در دوره آموزشی بتوانند وظایف محوله را به نحو بهتری به انجام برسانند، یعنی دوره‌های آموزشی باید بتوانند باعث افزایش توانمندی آنها شوند. به بیانی کارکنان باید بتوانند از مهارت‌های کسب شده در طی فرایند آموزش در فعالیت‌های شغلی خویش بهره‌گیری نمایند، یعنی احساس کنند، که توان و قدرت کنترل بیشتری بر روی شغل خویش دارند(۴۲).

توانمندسازی به عنوان یک فرایند حمایت از منابع انسانی سازمان، برای افزایش کیفیت، کارآیی و تصمیمات اثربخش، تعریف می‌شود، که به بهبود مداوم کیفیت منابع انسانی منتهی می‌شود(۱۵). توانمندی انتقال قدرت تصمیم‌گیری و مسوولیت از مدیران به کارکنان است. مفهوم توانمندی از مفاهیم مربوط به تفویض، غنی‌سازی شغل و مدیریت مشارکتی وسیع‌تر است و از رهیافت‌های جاری به سازگار کردن نیروهای کاری در زمینه مشارکت و نقش در فرایند تصمیم‌گیری تغییر یافته است(۱۶). تفویض اختیار بعد دیگری از توانمندسازی است، که به عنوان فرایند تقسیم و واگذاری کار به افراد دیگر تعریف شده است و دارای سه گام اساسی؛ ۱- ایجاد کارکنان مسوول ۲- اختیار و ۳- پاسخگویی می‌باشد(۳۵).

برای توانمندی دو رهیافت؛ ساختاری و فلسفی مطرح شده است. رهیافت ساختاری بر روی تجارب مدیریتی توانمندی، شامل؛ تفویض قدرت تصمیم‌گیری از رده‌های بالا به رده‌های پایین‌تر سازمانی(۱۸، ۱۹) و افزایش دسترسی به اطلاعات و منابع برای افراد در سطوح پایین‌تر تمرکز دارد(۱۱، ۳۴). رهیافت فلسفی توانمندی بر رشد و سازگاری ادراکات افراد تاکید می‌کند. بر اساس این رهیافت کارکنان

مشارکت با کارکنان و سهیم کردن آنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان یکی از مواردی است که انگیزه و رضایت شغلی در آنان ایجاد می‌نماید. مدیر با داشتن این توانمندی می‌تواند از نظرات تمامی افراد سازمان در جهت تصمیمات و برنامه‌ها استفاده نماید. اسمیت (۱۹۹۳)، پارودو و لیوید (۲۰۰۲)، ملهم (۲۰۰۴)، دیمیتریادیز و کوفیدو (۲۰۰۳)، مارکز و لویی (۱۹۹۷)، رومانیش (۱۹۹۱) در مطالعات خویش این مطلب را بررسی و به نقش آن در توانمندی اشاره داشته‌اند.

۸- اعتماد به نفس و توان تصمیم‌گیری: مدیران و برنامه‌ریزان باید دارای اعتماد به نفس کافی باشند، تا بتوانند تصمیمات درستی اتخاذ نمایند و قدرت نفوذ در فرودستان و تاثیر بر فرادستان را داشته باشند. شورت و رینهارت (۱۹۹۲)، کلکر و لودمن (۱۹۹۸)، ملهم (۲۰۰۴)، نیلسون و پدرسون (۲۰۰۳)، بردسون (۱۹۸۹)، مونسامنوی (۲۰۰۱) در فعالیت‌های خود به این مطلب اشاره داشته‌اند.

۹- توان پاسخگویی به ارباب رجوع: مدیران همواره باید پاسخگویی تصمیمات و اقدامات خود در برابر فرادستان و ارباب رجوع مربوطه باشند. مدیران باید بتوانند به آنها توضیحات مربوطه را داده و با آنها به شیوه صحیح ارتباط برقرار نمایند و مطالب را به آنها منتقل نمایند. شرمهرون (۱۹۸۶)، کلکر و لودمن (۱۹۹۸)، میرسپاسی (۱۳۸۴) در تحقیقات خود این مطلب را بررسی و به نقش آن در توانمندی اشاره نموده‌اند.

۱۰- تعهد سازمانی: قدرت وابستگی یک فرد آگاه به یک سازمان ویژه تعهد سازمانی است، مدیر باید علاوه بر در نظر داشتن اهداف خویش و همچنین ارباب رجوع، به اهداف سازمانی نیز بیندیشد و سعی نماید که این سه هدف را در یک جهت و در جهت اهداف سازمان هماهنگ نماید. بولگر و سومک (۲۰۰۴) و آقاپار (۱۳۸۴) در تحقیقات خویش به این مطلب اشاره داشته‌اند.

بر اساس مطالب مذکور برای سنجش توانمندی از ۱۰ نشانگر بهره‌گیری شده است، تا بتوان به هدف کلی تحقیق که تحلیل دستاوردهای توانمندی شغلی آموزش‌های ضمن خدمت مدیران وزارت جهاد کشاورزی است، دست یافت. در راستای هدف کلی تحقیق اهداف اختصاصی زیر

شناسایی مشکلات می‌تواند برای حل آنها چاره‌اندیشی نماید. اندیشمند (۱۳۷۶)، دیمیتریادیز و کوفیدو (۲۰۰۳) و پارودو و لیوید (۲۰۰۲) در تحقیقات خود این مورد را به عنوان مقیاس سنجش توانمندی مطرح کرده‌اند.

۳- توانایی حل مشکلات پیش‌بینی نشده: گاهی مسایل و مشکلات کاری قابل پیش‌بینی هستند و مدیر می‌تواند برای آنها آینده‌نگری داشته باشد، ولی مدیر در تمامی موارد نمی‌تواند مشکلات را پیش‌بینی کند و اگر نتواند مشکلات پیش‌بینی نشده را حل نماید، با بحران روبرو خواهد شد. لذا ضروری است که مدیران به این توانمندی نیز دست یابند، که بل و بل (۲۰۰۳)، بردسون (۱۹۸۹)، کانگر و کانگو (۱۹۸۸) به این مورد اشاره داشته‌اند.

۴- خلاقیت: یکی از موارد بسیار مهم در مدیریت داشتن خلاقیت است. خلاقیت را می‌توان داشتن تفکر پویا برای ایجاد تغییر و نوآوری در یک سازمان یا مجموعه تعریف نمود. مدیر با داشتن خلاقیت، می‌تواند یکنواختی و کسالت را از مجموعه تحت امر زوده و پویایی و فعالیت را جایگزین آن نماید. طباطبایی (۱۳۸۳)، اسمیت (۱۹۹۳) و میرکمالی (۱۳۷۲) در تحقیقات خویش به این مورد اشاره داشته و نقش آن را در توانمندی تبیین نموده‌اند.

۵- مهارت فنی: فعالیت کشاورزی در واقع حاصل کار عملی و اجرایی می‌باشد و از طرفی مدیران پایه باید علاوه بر داشتن مهارت‌های مدیریتی و انسانی مهارت فنی و عملی نیز داشته باشند تا بتوانند وظایف خود را به درستی انجام دهند، که شورت (۱۹۹۲)، میرکمالی (۱۳۷۲)، ملهم (۲۰۰۴)، هریچل و همکاران (۱۹۹۵) در تحقیقات خود این مورد را به عنوان متغیر سنجش توانمندی مطرح کرده‌اند.

۶- دانش حرفه‌ای: مدیران علاوه بر داشتن مهارت عملی باید دانش حرفه‌ای قابل توجهی در زمینه مدیریت و تخصص موضوعی خویش داشته باشند، دانش حرفه‌ای یک مدیر به او کمک می‌کند، که بتواند مسایل را تجزیه و تحلیل نماید و در واقع به عنوان یک نظریه پرداز در سازمان عمل نماید. مائروف (۱۹۹۸)، کلکر و لودمن (۱۹۹۸)، ملهم (۲۰۰۴) در تحقیقات خود به این نکته اشاره نموده و نقش آن را در توانمندی بررسی نموده‌اند.

۷- انجام کار به شیوه مشارکتی: توان یک مدیر در

نیز در این تحقیق مدنظر قرار گرفته‌اند: شناخت تفاوت در سطوح توانمندی از نظر مدیر یا معاون بودن، کشاورزی یا جهادی بودن و شناسایی تاثیر عوامل آموزشی در دستاوردهای توانمندی شغلی.

### مواد و روش‌ها

تحقیق حاضر از نوع توصیفی - همبستگی می‌باشد و داده‌ها به روش پیمایشی گردآوری شده‌است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معاونان سطح شهرستان سازمان‌های جهاد کشاورزی استان می‌باشند، که در طی سال‌های ۱۳۸۲ و ۱۳۸۳ به دوره آموزشی وارد شده‌اند و نام آنها در اسناد بخش آموزش ثبت گردیده‌است. تعداد افراد جامعه آماری ۵۶۰ نفر است، که با روش نمونه‌گیری کاملاً تصادفی تعداد ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه تحقیق انتخاب شده‌اند، که برای تمامی آنها پرسشنامه ارسال گردید و تعداد ۱۳۸ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد و مورد بررسی قرار گرفته‌است.

ابزار جمع‌آوری داده‌ها نیز پرسشنامه می‌باشد، که برای کلیه اعضای نمونه تحقیق ارسال گردید، تا توانمندی و سایر موضوعات مورد نظر تحقیق سنجیده‌شود. از آنجا که پرسشنامه حاوی سؤالات اطلاعاتی است در بخش اعتبار به روش محتوی و برای تک تک سؤالات پرسشنامه بسنده‌شد، که بدین منظور پرسشنامه در اختیار تعدادی از صاحب‌نظران قرار گرفت و نظرات آنها در پرسشنامه لحاظ گردید. به منظور تعیین میزان پایایی ابزار جمع‌آوری داده‌ها از ضریب پایایی آلفای کربنباخ استفاده گردید و برای سنجش پایایی تعداد ۳۰ عدد پرسشنامه (پس از سنجش روایی) در قالب پیش‌آزمون توسط پاسخگویانی خارج از نمونه تحقیق تکمیل و مورد آزمون قرار گرفت، ضریب بدست آمده  $0.72/23$  محاسبه گردید، که بیانگر پایایی مناسب آن بود.

متغیرهای تحقیق شامل متغیر وابسته (توانمندی شغلی) است که توسط نشانگرهایی چون: انجام وظایف شغلی، شناسایی مشکلات کاری، حل مشکلات پیش‌بینی نشده در شرح وظیفه، خلاقیت، مهارت‌های فنی، دانش حرفه‌ای، انجام کار مشارکتی، اعتماد به نفس مدیر و قدرت تصمیم‌گیری، توان پاسخگویی به ارباب‌رجوع و افزایش تعهد

کاری و توسط طیف پنج مرحله‌ای لیکرت سنجیده‌شد، متغیرهای مستقل نیز شامل: ضعف اساتید، ضعف محتوا، کمبود مواد آموزشی، ضعف کیفیت تدریس، نامناسب بودن سرفصل‌ها، نامناسب بودن زمان دوره، نامناسب بودن مکان آموزش، نامناسب بودن امکانات رفاهی، نظری و تئوری بودن مطالب، نامناسب بودن محیط کار برای کاربرد آموخته‌ها، عدم ارتباط با رشته شغلی، تداوم دوره‌های مدیران، هماهنگی با مدیر قبل از اجرای دوره‌ها، نیمه‌حضور کردن آموزش، افزایش ضریب عملی دوره‌ها، تخصصی کردن آموزش‌ها، افزایش دوره‌های مدیریت عمومی، افزایش دوره‌های مدیریت تخصصی، افزایش تعداد دوره‌ها و مشارکت بیشتر فراگیران می‌باشند.

روش‌های آماری بکار رفته نیز شامل: فراوانی، درصد، میانگین، انحراف معیار، واریانس، رگرسیون چندگانه و مقایسه میانگین‌ها می‌باشد.

### نتایج

اطلاعات حاصل از ۱۳۸ پرسشنامه در دو بخش توصیفی و تحلیلی مورد بررسی قرار داد:

**آمار توصیفی:** میانگین سن پاسخگویان ۴۲ سال، انحراف معیار سن  $8/2$ ، تعداد ۶۵ نفر از پاسخگویان از وزارت کشاورزی سابق و تعداد ۷۲ نفر نیز از وزارت جهاد سازندگی سابق پست‌های مدیریتی را کسب کرده‌اند. تعداد ۷۸ نفر از پاسخگویان مدیر و تعداد ۶۰ نفر نیز معاون مدیر می‌باشند. میانگین سابقه کاری پاسخگویان ۲۱ سال، انحراف معیار سابقه کار  $6/2$  و میانگین سابقه آنها در پست سازمانی فعلی ۴ سال و انحراف معیار  $5/1$  می‌باشد. در ارتباط با میزان تحصیلات بیشترین فراوانی مربوط به لیسانس (۹۹ نفر) می‌باشد. در ارتباط با میزان علاقه به رشته تحصیلی تعداد ۷۶ نفر علاقه زیادی داشته‌اند، علاقه به شغل در بین ۲۷ نفر خیلی زیاد می‌باشد. متغیر ارتباط شغل و رشته تحصیلی نشانگر آن است، که ۴۰ نفر ارتباط خیلی زیادی داشته‌است. محل برگزاری دوره‌ها برای تعداد اندکی شهر خودشان (۲ نفر) و تعداد ۲۸ نفر استان خودشان و تعداد ۲۲ نفر استان مجاور بوده‌است.

آمار توصیفی دستاوردهای توانمندی شغلی دوره‌های

آموزشی ضمن خدمت در جدول ۱ آمده است.

دوره‌ها و مشارکت بیشتر فراگیران در نظر گرفته شده‌است و رگرسیون به روش گام به گام انجام گرفت، که نتایج حاصله در جداول زیر آمده‌است.

جدول ۱ - توزیع فراوانی متغیرهای سنجش توانمندی

ردیف	متغیرهای سنجش سطح توانمندی	میانگین	انحراف ضریب	رتبه
۱	انجام وظایف محوله بر اساس شرح وظیفه	۲/۹۷۹	۰/۶۱۰/۶۶۱	۵
۲	شناسایی و حل مسایل و مشکلات کاری	۲/۸۹۸	۰/۱۹۰/۷۷۰	۸
۳	حل مشکلات پیش بینی نشده در شرح وظیفه	۲/۸۳۶	۰/۱۸۰/۷۱۷	۱۰
۴	خلاقیت	۲/۹۵۹	۰/۱۶۰/۶۴۴	۶
۵	مهارت‌های فنی	۴/۰۸۱	۰/۱۰۰/۴۴۸	۲
۶	دانش حرفه‌ای	۴/۰۶۱	۰/۱۵۰/۶۲۶	۳
۷	انجام کار گروهی و مشارکت	۲/۸۷۷	۰/۲۳۰/۹۰۴	۹
۸	داشتن اعتماد به نفس و قدرت تصمیم‌گیری	۴	۰/۱۳۰/۵۴۰	۴
۹	توان پاسخگویی به مسایل ارباب‌رجوع	۴/۱۶۳	۰/۱۸۰/۷۷۳	۱
۱۰	تعهد حرفه‌ای	۲/۹۳۸	۰/۲۰۰/۸۲۶	۷

جدول ۲ - متغیرهای وارد شده و برگشت داده شده

گام‌ها	متغیرهای وارد شده به مدل	روش
۱	افزایش تعداد دوره‌ها	گام به گام
۲	خرد کردن سرفصل‌ها	

همانگونه که در جدول ۲ ملاحظه می‌گردد، در این روش متغیرهای مستقل بر اساس میزان اهمیت و تاثیر در متغیر وابسته به معادله وارد شده‌اند، که این کار طی دو گام صورت گرفته و متغیرهای افزایش تعداد دوره‌ها و خرد کردن سرفصل‌ها توان ورود به تحلیل را داشته‌اند.

جدول ۳ - خلاصه مدل رگرسیون

مدل	ضریب مبستگی	ضریب تعیین	انحراف
۱	۰/۳۵۰	۰/۱۲۲	۴/۶۲۸
۲	۰/۴۱۷	۰/۱۷۴	۴/۵۰۷

بر اساس اطلاعات جدول ۳ می‌توان بیان نمود که شدت رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته در گام اول ۳۵٪ (ضریب همبستگی چند گانه) و در گام دوم ۴۱٪ می‌باشد، ضریب تعیین نیز نشان دهنده آن است که متغیرهای مستقل در گام دوم توان تبیین ۱۷/۴٪ از تغییرات متغیر وابسته یعنی توانمندی شغلی را دارند.

جدول ۴ - آنالیز واریانس

گام‌ها	مجموع	درجه	F	Sig.
۱	۴۰۶/۶۶	۱	۴۰۶/۶۶	۰/۰۰۰ ۱۸/۹۸
باقیمانده	۲۹۱۳/۷۲	۱۳۶	۲۱/۴۲	
۲	۵۷۷/۷۲	۲	۲۸۸/۸۶	۰/۰۰۰ ۱۴/۲۱
باقیمانده	۲۷۴۲/۶۶	۱۳۵	۲۰/۳۱	

بر اساس جدول ۴ اجرای رگرسیون طی ۲ گام معنی‌دار شده است، در این راستا آنالیز واریانس نیز صورت گرفته که

همانگونه که در جدول ۱ ملاحظه می‌گردد، با توجه به میانگین حاصله پاسخگویان در زمینه اکثر دستاوردها در سطح مطلوبی قرار دارند و این امر نشان دهنده تاثیر مناسب آموزش‌ها در توانمندی شغلی پاسخگویان بوده‌است و آموزش توانسته رضایت آنها را جلب نماید. اما در زمینه برخی از عوامل نظیر؛ انجام کار گروهی، حل مشکلات پیش بینی نشده، شناسایی و حل مشکلات کاری و حتی تعهد حرفه‌ای دوره تاثیر کمتری داشته‌است.

آمار تحلیلی: به منظور دستیابی به اهداف تحقیق تحلیل داده‌ها در دو مرحله صورت گرفته‌است:

الف) رگرسیون چندگانه خطی: به منظور انجام این تحلیل متغیر وابسته توانمندی و متغیرهای مستقل شامل: سابقه خدمت در پست مدیریتی، ضعف اساتید، ضعف محتوا، کمبود مواد آموزشی، ضعف کیفیت تدریس، نامناسب بودن سرفصل‌ها، نامناسب بودن زمان دوره، نامناسب بودن مکان آموزش، نامناسب بودن امکانات رفاهی، نظری و تئوری بودن مطالب، نامناسب بودن محیط کار برای کاربرد آموخته‌ها، عدم ارتباط با رشته شغلی، تداوم دوره‌های مدیران، هماهنگی با مدیر قبل از اجرای دوره‌ها، نیمه‌حضوری کردن آموزش، افزایش ضریب عملی دوره‌ها، تخصصی کردن آموزش‌ها، افزایش دوره‌های مدیریت عمومی، افزایش دوره‌های مدیریت تخصصی، افزایش تعداد

این مرحله به دلیل رتبه‌های بودن متغیرهای ملاک از آزمون من وایت نی بین دو گروه کارکنان کشاورزی و جهاد سازندگی سابق و بر اساس متغیرهای مذکور بهره‌گیری شد. براساس اطلاعات جدول ۶ ملاحظه می‌گردد، که هیچگونه تفاوت معنی‌داری از نظر تاثیر آموزش در توانمندی در بین پاسخگویانی که در قبل از ادغام در وزارتین کشاورزی یا جهاد سازندگی خدمت می‌کرده‌اند مشاهده نمی‌گردد.

آزمون من وایت نی برای مقایسه دو گروه مدیر و معاون نیز از دستاوردهای توانمندی شغلی آموزش‌های ضمن خدمت انجام گردیده‌است:

جدول ۶ - آزمون مقایسه میانگین‌ها (من وایت‌نی) بر اساس محل خدمت (کشاورزی یا جهاد سازندگی سابق)

متغیرها	محل خدمت	تعداد	میانگین ضریب	ضریب من‌سطح
	کشاورزی	جهاد سازندگی	رتبه‌ای	وایت نی (u) معنی‌داری
انجام وظایف محوله و کشاورزی مسوولیت‌پذیری	۶۵	۶۷/۰۸	۲۲۱۵/۵	۰/۵۴۰
جهاد سازندگی	۷۲	۷۰/۷۲		
شناسایی مشکلات کاری کشاورزی	۶۵	۶۵/۷۰	۲۱۲۵/۵	۰/۳۱۵
جهاد سازندگی	۷۲	۷۱/۹۸		
توانایی حل مشکل کشاورزی	۶۵	۶۸/۶۵	۲۳۱۷/۰	۰/۹۱۴
جهاد سازندگی	۷۲	۶۹/۳۲		
خلاقیت کشاورزی	۶۵	۶۶/۵۴	۲۱۸۰/۰	۰/۴۳۶
جهاد سازندگی	۷۲	۷۱/۲۲		
مهارت‌های فنی کشاورزی	۶۵	۶۸/۸۲	۲۳۳۸/۵	۰/۹۴۷
جهاد سازندگی	۷۲	۶۹/۱۶		
دانش حرفه‌ای کشاورزی	۶۵	۷۳/۶۱	۲۱۱۵/۰	۰/۲۹۵
جهاد سازندگی	۷۲	۶۴/۸۴		
انجام کار مشارکتی کشاورزی	۶۵	۶۶/۶۰	۲۲۳۰/۵	۰/۶۲۵
جهاد سازندگی	۷۲	۷۱/۱۷		
اعتماد به نفس مدیر و کشاورزی	۶۵	۶۸/۲۶	۲۰۳۰/۰	۰/۱۶۶
جهاد سازندگی	۷۲	۶۹/۶۷		
تصمیم‌گیری پاسخ به ارباب‌رجوع کشاورزی	۶۵	۶۴/۵۸	۲۳۰۶/۵	۰/۸۸۲
جهاد سازندگی	۷۲	۷۲/۹۹		
افزایش تمهد کشاورزی	۶۵	۶۹/۰۵	۲۱۰۳/۰	۰/۲۹۰
جهاد سازندگی	۷۲	۶۸/۹۶		

اطلاعات حاصله، معنی‌دار بودن معادله رگرسیون را با استفاده از آزمون فیشر نشان می‌دهد، که در گام دوم میزان F محاسبه شده برابر ۱۴/۲۱ و سطح معنی‌داری آن ۰/۰۰۰ می‌باشد.

جدول ۵ - ضرایب بدست آمده از تحلیل رگرسیون و سطوح معنی‌داری آنها

مدل	متغیرها	ضرایب غیراستاندارد	ضرایب استاندارد	تی	سطح معنی‌داری
۱	افزایش تعداد دوره‌ها	۲۱۰۶۵	۰/۳۵۰	۴/۳۵۷	۰/۰۰۰
	جمع افزایش تعداد دوره‌ها	۳۰/۶۵۲		۱۵/۴۲۸	۰/۰۰۰
	خرد کردن سرفصل‌ها	۲/۴۰۴	۰/۴۰۷	۵/۰۴۹	۰/۰۰۰
۲	جمع	۳۳/۹۷۱		۱۵/۱۱۶	۰/۰۰۰

جدول ۵ معنی‌دار بودن تاثیر متغیرهای مستقل در وابسته و ضرایب معادله رگرسیون را نشان می‌دهد. در این جدول ضریب استاندارد نشان دهنده تاثیر هر یک از متغیرهای مستقل در متغیر وابسته و آزمون t استیوودنت برای تعیین معنی‌دار بودن تاثیر و سطح معنی‌داری نیز نشان دهنده معنی‌داری ضرایب می‌باشد. بر اساس اطلاعات مشاهده می‌گردد، که از بین جمیع متغیرهای مستقل، فقط متغیرهای؛ افزایش تعداد دوره‌ها و خرد کردن سرفصل‌ها تاثیر مثبت و معنی‌دار (در سطح ۰/۰۵) در دستاوردهای توانمندی شغلی داشته‌اند. سایر متغیرها معنی‌دار نشدند.

ب) آزمون مقایسه میانگین‌ها: متغیر وابسته تحقیق دستاوردهای توانمندی شغلی می‌باشد، که توسط متغیرهایی چون: انجام وظایف شغلی، شناسایی مشکلات کاری، حل مشکلات پیش‌بینی نشده در شرح وظیفه، لاقیت، مهارت‌های فنی، دانش حرفه‌ای، انجام کار مشارکتی، اعتماد به نفس مدیر و قدرت تصمیم‌گیری، توان پاسخگویی به ارباب‌رجوع و افزایش تعهد کاری سنجیده شده‌است. در

مسئولیت پذیری، شناسایی مشکلات کاری، حل مشکلات پیش بینی نشده در شرح وظیفه، خلاقیت، مهارت های فنی، دانش حرفه ای، انجام کار گروهی و مشارکتی، اعتماد به نفس مدیر و تصمیم گیری، توان پاسخگویی به ارباب رجوع و افزایش تعهد کاری بالا برد. میانگین نیز متغیرهای سنجش توانمندی را از قوی ترین تا ضعیف ترین رتبه بندی می نماید، که می توان بر اساس آن بهترین متغیرهای سنجش توانمندی را انتخاب نمود.

آموزش می تواند باعث افزایش توان مدیران در زمینه پاسخگویی به مسایل ارباب رجوع، مهارت های فنی، دانش حرفه ای، داشتن اعتماد به نفس، قدرت تصمیم گیری و انجام وظایف محوله بر اساس شرح وظیفه گردد، این نتیجه می تواند نتایج پژوهش؛ کلکر و لودمن (۱۹۹۸)، دیمتریایدز (۲۰۰۱)، شرمهرون (۱۹۸۶)، آقایار (۱۳۸۴)، ملهم (۲۰۰۴)، بربر و کارابولوت (۲۰۰۲)، طباطبایی (۱۳۸۳)، اندیشمند (۱۳۷۶) را تأیید نماید.

در پایان باید اشاره نمود که پاسخ سوال اساسی تحقیق که به دنبال تبیین دستاوردهای توانمندی شغلی آموزش های ضمن خدمت است، مثبت بوده و آموزش های ضمن خدمت ارائه شده در زمینه تمامی دستاوردهای توانمندی شغلی تاثیر مطلوبی داشته اند. همچنین محل خدمت مدیران قبل از ادغام چه جهاد سازندگی و چه کشاورزی باشد، تاثیری در دستاوردهای توانمندی شغلی ندارد، معاون یا مدیر بودن نیز تاثیری در دستاوردهای توانمندی شغلی آموزش های ضمن خدمت ندارد. بنابر این بخش آموزش می تواند این گروه ها را به عنوان یک گروه در نظر گرفته و آنها را به دوره ها فراخوان نماید.

نتایج حاصل از رگرسیون نشان داد که، متغیرهای افزایش تعداد دوره ها و خرد کردن سرفصل ها تاثیر مثبت و معنی داری در دستاوردهای توانمندی شغلی دارند، تحقیقات کلکر و لودمن (۱۹۹۸) بیانگر تاثیر ویژگی های آموزشی در دستاوردهای توانمندی بوده است.

بر اساس نتایج حاصل از تحقیق پیشنهاد می گردد، که بخش آموزش برگزاری این دوره ها را در ردیف فعالیت های اجرایی خود قرار دهد. زیرا می تواند تاثیر مطلوبی در دستاوردهای توانمندی شغلی مدیران داشته باشد. با روشن

جدول ۷ - آزمون من وایت نی بر اساس پست سازمانی (مدیر

یا معاون)

متغیرهای سنجش توانمندی	پست سازمانی	تعداد پاسخگو	میانگین رتبه ای	ضریب من وایت نی (U)	معنی داری
انجام وظایف شغلی و مسئولیت پذیری	مدیر	۷۸	۷۰/۷۳	۲۰۱۰/۰	۰/۲۸۰
	معاون	۵۷	۶۲/۲۶		
شناسایی مشکلات	مدیر	۷۸	۶۹/۹۴	۲۰۷۱/۵	۰/۴۶۴
	معاون	۵۷	۶۵/۳۴		
حل مشکلات	مدیر	۷۸	۶۶/۵۸	۲۱۱۲/۰	۰/۵۹۱
	معاون	۵۷	۶۹/۹۵		
خلاقیت	مدیر	۷۸	۷۰/۸۲	۲۰۰۳/۰	۰/۴۶۶
	معاون	۵۷	۶۴/۱۴		
مهارت فنی	مدیر	۷۸	۶۷/۲۰	۲۱۶۰/۵	۰/۷۱۱
	معاون	۵۷	۶۹/۱۰		
دانش حرفه ای	مدیر	۷۸	۶۶/۲۸	۲۰۸۸/۵	۰/۴۸۳
	معاون	۵۷	۷۰/۳۶		
انجام کار مشارکتی	مدیر	۷۸	۶۸/۲۹	۲۲۰۰/۰	۰/۹۱۰
	معاون	۵۷	۶۷/۶۰		
اعتماد به نفس مدیر و تصمیم گیری	مدیر	۷۸	۶۸/۲۳	۲۲۰۵/۰	۰/۹۲۲
	معاون	۵۷	۶۷/۶۸		
پاسخ به ارباب رجوع	مدیر	۷۸	۶۸/۲۴	۲۲۰۴/۵	۰/۹۲۸
	معاون	۵۷	۶۷/۶۸		
افزایش تعهد	مدیر	۷۸	۶۷/۶۳	۲۱۹۴/۵	۰/۸۹۰
	معاون	۵۷	۶۸/۵۰		

جدول ۷ نشان می دهد، بین معاون و مدیر تفاوت معنی داری از نظر متغیرهای فوق مشاهده نگردید، یعنی می توان مدیر و معاون را یک گروه در نظر گرفته و برای آنها دوره های آموزشی مشترکی اجرا نمود.

موارد فوق نشان می دهند که برگزاری دوره های آموزشی می تواند با تاثیر قابل توجهی که برای کارکنان دارد، کاملاً توجیه داشته و هزینه ای که صرف آن گردیده با توجه به این نتایج کاملاً اقتصادی است و مدیران و برنامه ریزان باید این دوره ها را به صورت فراگیر و مداوم برای آنان برگزار نمایند.

### بحث

بر اساس نتایج بدست آمده از پرسشنامه ها مشخص گردید که آموزش ضمن خدمت در دستاوردهای توانمندی شغلی مدیران تاثیر داشته و توانسته است، توانمندی آنان را در جنبه های مختلف از قبیل؛ انجام وظایف شغلی و

داشته باشند، تا آموزش‌ها توانمندی لازم را برای مدیران در پی داشته باشند.

با توجه به اینکه متغیر انجام وظیفه بر اساس شرح وظیفه رتبه ۵، یعنی رتبه متوسطی را بر اساس میانگین به خود اختصاص داده‌است، بخش آموزش باید دوره‌های بیشتری را برای مدیران برنامه‌ریزی کند، تا آنان بتوانند حداقل وظایف محوله خویش را به انجام برسانند. از طرفی با توجه به کسب رتبه‌های ۶ تا ۱۰ توسط متغیرهای؛ خلاقیت، تعهد حرفه‌ای، شناسایی و حل مشکلات کاری، حل مشکلات پیش‌بینی نشده و انجام کار گروهی و مشارکتی، بخش آموزش در ارائه آموزش‌های خود باید نسبت به تدوین سرفصل‌های مناسب برای موارد مذکور توجه نموده و یا آنها را در طی دوره‌های مدیران به آنان آموزش دهد، تا آنها در زمینه این متغیرها به توانمندی لازم دست پیدا کنند.

### سپاسگزاری

بدیهی است انجام این پژوهش و ارائه مقاله آن بدون حمایت و کمک معاونت آموزش و تجهیز نیروی انسانی سازمان تحقیقات و آموزش وزارت جهاد کشاورزی ناممکن می‌نمود، لذا در اینجا بر خود واجب می‌دانم که از حمایت جناب آقای دکتر جابریان معاون محترم آموزش و تجهیز نیروی انسانی و آقای - مهندس مرتضی مشکینی قدردانی نموده و توفیق ایشان را از درگاه ایزد منان طلب نمایم.

شدن مفهوم توانمندی و آموزش توانمندساز بخش آموزش می‌تواند، به آموزش‌های توانمندساز روی آورده و آموزش‌های خود را بر اساس شاخص‌های مطرح شده در این زمینه، طراحی و اجرا نماید. البته نتایج تحقیق بیانگر دستاوردهای توانمندی شغلی-ناچیز یا کم آموزش‌ها در برخی موارد بوده‌است، که باید بررسی‌ها و مطالعات دیگری به این عوامل بپردازند، تا این بخش بتواند در جهت اصلاح فعالیت‌های خود از نتایج تحقیقات مشابه نیز بهره‌گیری نماید. از طرفی با انجام تحقیقات مشابه در این زمینه می‌توان نسبت به تدوین شاخص‌های استاندارد برای سنجش توانمندی کارکنان اقدام نمود.

با توجه به معنی‌دار شدن تاثیر متغیرهای؛ افزایش تعداد دوره‌ها و خرد کردن سرفصل‌ها مسوولین باید توجه نمایند که در ارائه آموزش‌ها:

از اساتید توانمند بهره‌گیری نمایند،

زمان برگزاری دوره‌ها را کمتر در نظر گرفته و دوره‌های

بیشتری را برای مدیران برنامه‌ریزی کنند،

سرفصل‌ها به مطالب جزئی‌تر خرد شوند، تا بتوان

فراگیری آن توسط مدیران را افزایش داد،

مسوولین آموزش باید در ارائه آموزش و تدوین

سرفصل‌های مربوطه به شرح وظیفه شغلی مدیران،

مهارت‌های فنی مورد نیاز، فعالیت‌های مشارکتی، دادن

دانش کافی در زمینه تصمیم‌گیری و پاسخگویی را مد نظر

### REFERENCES

### منابع مورد استفاده

۱. آقایار، س. ۱۳۸۴. تجدیدنظر در توانمندسازی. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۲.
۲. اندیشمند، و. ۱۳۷۶. بررسی میزان رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و کارایی کارکنان اداره بهداشتی شهرستان کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی.
۳. طباطبایی، س. ۱۳۸۳. توسعه مدیران در بخش دولتی. تحول اداری، دوره هفتم، شماره ۴۳ و ۴۴.
۴. مشیرطالش، ا. ۱۳۷۷. بررسی کیفیت آموزش‌های تخصصی ضمن خدمت کارکنان سازمان کشاورزی گیلان از دیدگاه کارکنان شرکت‌کننده در دوره‌های سال ۱۳۷۵. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت معلم.
۵. میرکمالی، س. م. ۱۳۷۲. تحلیلی بر توانمندی شغلی فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها. فصلنامه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی. شماره ۴.
۶. میرسپاسی، ن. ۱۳۸۴. توسعه منابع انسانی با رویکرد جهانی مبتنی بر دانش در فراسوی تجارت و صنعت. ارائه شده به دومین کنفرانس منابع انسانی.



۷. یزدان پناه، ا.ع. ۱۳۸۴. تاثیر فناوری اطلاعات در توانمندسازی منابع انسانی سازمان در کشورهای رو به توسعه. فصلنامه تحول اداری. دور هشتم. شماره ۴۸.

8. Bell.R.C & Bell.R.B2003.Empowerment is a Leadership Trick! Innovative Leader .Volume 12, Number 10.October 2003 .
9. Berber. A. and E. Karabulut 2002. Evaluation of Empowerment in Turkey's Major Industrial Enterprises. Department of Business Management and Organisation. Istanbul University, Turkey. 9 pp.
10. Bolger R & Somech ,A 2004 . Influence of Teacher Empowerment on Teachers Organizational Commitment Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in school . Available at site : [www.elsevier.com/locate/tate](http://www.elsevier.com/locate/tate).
11. Bowen, D., &E. E. Lawler. 1992. Empowering service employees: What, why, how and when. Sloan Management Review (spring): 31 – 39.
12. Bredeson, P. V(1989). Empowered teacherempowered principals: Principal's perceptions of leadership in schools. Paper presented at The University Council for Educational Administration Convention; Scottsdale, AZ. Comer, J. P. 1988. Educating poor minority children. Scientific American, 259 (5), 42-48.
13. Conger, J. A. & R. N. Kanungo 1988. The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of Management Review, 13.
14. Dewettinck K. Buyens D. 2002. Downsizing: employee threat or opportunity?: An empirical study on external and internal reorientation practices in Belgian companies. Journal of Employee Relations; Volume 24, Number 4, August 2002, pp. 389-402(14)
15. Dimitriadesz ,S. 2001. Empowerment in Total Quality:Designing and Implementing Effective Employee Decision-Making Strategies , UNIVERSITY OF PIRAEUS. Availble at site: [www.asq.org](http://www.asq.org) .
16. Dimitriadesz,S & Kufidu,S. 2003. Individual, Job, Organizational and Contextual Correlates of Employment Empowerment: Some Greek Evidence. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol. 9, No. 2 .
17. Dover, K.(1999).Avoiding empowerment traps".Management Review.Vol.88 No. 1.
18. Heller, F. 1998. Influence at work: a 25-year program of research. Human Relations, 51 (12): 1425-1456.
19. Heller, F., E. Pusic, G. Strauss & B. Wilpert 1998. Organizational participation: Myth and Reality! Oxford: Oxford University Press.
20. Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1995). Organizational Behavior. Minneapolis: West Publishing.
21. Horrenkol Boy c, Judson G. Thomas & Heffner Judith A(1999). "Defining and Measuring Employee Empowerment", Journal of Applied Behavioral Science, Spe 1999, Vol. 35, Issue 3.
22. Klecker, B, J & Loadman, W, E(1998).Defining and measuring the dimensions of teacher empowerment in restructuring public schools. Journal of Education, Spring 1998.
23. Maerof G I 1988 . Teacher Empowerment : A step toward professionalization . NASSP Bulletin. N 72 .
24. Marks,H,M & Louis,K,S 1997.Does Teacher Empowerment Affect the Classroom? The Implications of Teacher Empowerment for Instructional Practice and Student Academic Performance. Educational Evaluation and Policy Analysis. Vol. 19, No. 3 (Fall 1997)
25. Melhem, y. d 2004.Significant conditions in Employees Empowerment: the Case of Jordanian four Star hotels.
26. Menon, S.T. 2001. Employee empowerment: An integrative psychological approach. Applied Psychology: An International Review, 50(1), 153-180.
27. Moonsamnoy J G et.al .2001 .Reflection on the Evaluation of an Inservice Teacher Evaluation Program Center for Cognitive Development . Vista University .
28. Nielsen, J. & C. Pedersen 2003. The Consequences of Limits of
29. Empowerment in Financial Services, Scandinavian Journal of
30. Management, 19: 63-83.

31. Pardo del Val.M & Lloyd.B2002. Measuring Empowerment. Universitat de Valencia, Spain, South Bank University, United Kingdom.
32. Quinn, R.F. & Spritzer, G.M. (1996). The Road of Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2).
33. Robbins, S. P. 1993. *Organizational Behavior. Concepts, Controversies, And Applications*, 6. Aufl., Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993
34. Romanish B 1991. Teacher Empowerment : The litmus test of school restructuring . *Social Science Record* .
35. Romanish, B. 1991. *Empowering Teachers: Restructuring Schools for the Twenty-First Century*. University Press of America: Lanham
36. Rothstein, L. R. 1995. The empowerment effort that came undone.
37. *Harvard Business Review*, 73 (1): 20-31
38. Schermerhorn, J. 1986. *Management for productivity*. New York: John Wiley and Sons.
39. Schoell, W. & Dessler, G. and Reinecke, J. (1993). *Introduction to business – Opening doors*. Boston: Allyn and Bacon
40. Spritzer, G.M. 1995. Psychological Empowerment in Workplace: Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, Vol 38, No. 5.
41. Short, P. M. 1992. Dimensions of teacher empowerment. Pennsylvania State University, Program in Educational Administration. (ERIC Document Reproduction Service No. 338614).
42. Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within the school environment. *Educational and Psychological Measurement* 52, 951-961.
43. Smith, R. 1993. Potentials for empowerment in critical education research. *Australian Educational Researcher*, 20(2): 75-93.
44. Thomas, K. W. and B. A. Velthouse1990. Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretative' Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
45. Wilson, B., & Laschinger, H. K. S. 1994. Staff nurse perception of job empowerment and organizational commitment: A test of Kanter's Theory of Structural Power in Organizations. *Journal of Nursing Administration*, 24(4), 1-9.