

## بررسی تأثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمندسازی و بهره وری

### مدیران و کارکنان ( اداره کل ورزش و جوانان استان فارس)

شاپور امین شایان جهرمی<sup>۱</sup>، کمال باقری<sup>۲\*</sup>، علی نجار پوریان<sup>۳</sup> و رمضان اکبری<sup>۴</sup>

#### چکیده

هدف از این پژوهش تبیین تاثیر دوره های آموزش های ضمن خدمت بر توانمند سازی و بهره وری مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس می باشد. روش پژوهش از نوع توصیفی - پیمایشی بوده و جامعه آماری پژوهش ۳۲۰ نفر از مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان در سطح استان می باشد که بر اساس جدول کرجسی و مورگان ۱۷۵ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. جهت گردآوری داده ها از سه پرسش نامه آموزش های ضمن خدمت، توانمند سازی و بهره وری استفاده شد. تحلیل داده ها در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی و از روش نرم افزار SPSS انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان می دهند که از بین مولفه های آموزش ضمن خدمت، ابعاد یادگیری و مهارت ورزی توانایی پیش بینی قوی تری برای توانمندسازی و ابعاد ذهنیت مثبت، دانش افزایی و مهارت ورزی توانایی پیش بینی قوی تری برای بهره وری را دارند. روی هم رفته، نتایج پژوهش نشان می دهند آموزش ضمن خدمت بر توانمند سازی و بهره وری جمعیت مورد مطالعه موثر بوده و با توجه به اهمیت مسئله توانمندسازی و بهره وری در ارتقای ورزش و جوانان پیشنهاد می شود توجهی بیش تر به آن مبذول گردد.

**واژه های کلیدی:** آموزش، توانمندسازی، بهره وری، دوره های آموزش ضمن خدمت، ورزش و جوانان فارس.

۱- استادیار پایه ۲۶ دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز .

۲- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندرعباس و مدرس مدعو دانشگاه فرهنگیان (مرکز آموزش عالی شهید مطهری شیراز).

۳- دکترای علوم قرآن و حدیث و عضو هیئت علمی پردیس شهید چمران دانشگاه فرهنگیان تهران.

۴- کارشناس ارشد علوم اجتماعی.

\*- نویسنده مسئول مقاله: pajhooheshgar@gmail.com

## مقدمه

منابع انسانی با ارزش ترین دارایی هر سازمان بشمار می‌روند. به بیان دیگر، اثربخشی و موفقیت هر سازمان به افرادی بستگی دارد که آن سازمان را تشکیل داده و در آن انجام وظیفه می‌کنند (olaniyan,2008). پیشرفت شگرف و عمیق در علوم و فنون گوناگون و تاثیرات آن در عرصه‌های گوناگون و فعالیت‌های اداری و خدماتی نهادهای سازمان‌ها، نیاز به آموزش و بهسازی نیروی انسانی شاغل در یک سازمان را افزایش داده و آن را ضروری ساخته است (moshbeki,1998). سازمان‌هایی که ارزش زیادی برای آموزش قائل می‌شوند، منابع زیادی را نیز صرف فرآیند آموزش می‌کنند تا اطمینان یابند که کارکنان در برنامه‌های آموزشی مهارت‌های لازم خود را دریافت کرده اند. چنین سازمان‌هایی در بیشینه کردن مزایای آموزشی خود موفق هستند (hunmm,2001). آموزش به فرایند انتقال معلومات، نگرش‌ها و مهارت‌ها از فرد یا گروهی به فرد یا گروه دیگر برای ایجاد تغییرات در ساختارهای شناختی، نگرشی و مهارتی آن‌ها گفته می‌شود (Sadri,2009).

آموزش اصطلاحی است که دامنه آن طیفی گسترده از فعالیت‌ها را در بر می‌گیرد. طول یک فعالیت آموزشی می‌تواند از یک دوره آموزش کوتاه مدت مانند یک گردش صحرایی یک روزه تا یک دوره بهسازی حرفه‌ای با شاگردان و فراگیران متفاوت را در بر گیرد (ventkingteam, 1996). آموزش و بهسازی، آموزش مداوم و برنامه‌ریزی شده به وسیله مدیریت جهت بهبود سطح شایستگی عملکرد زمان می‌باشد. کارکنان نیز برای غلبه بر مسایل و دشواری‌های ناشی از تغییرات سریع از محیط سازمان باید آموزش‌های لازم را بگذرانند تا بهتر بتوانند از استعدادهای خود بهره گرفته و سازمان را در راه رسیدن به اهدافش کمک نمایند (rimerz,2003). یکی از راه‌های انجام چنین آموزش‌هایی، اجرای آموزش‌های ضمن خدمت می‌باشد که با فراهم آوردن امکان دسترسی کارکنان به آموزش‌های کوتاه مدت سعی در افزایش توانایی‌ها، مهارت‌ها و نگرش‌های آن‌ها دارد (vajargah & fathi,2006). آموزش ضمن خدمت، فرایندی است که بهره‌وری آتی را افزایش می‌دهد و متفاوت با برنامه تعلیمی مدارس می‌باشد (bekr,1962). به بیان دیگر، فرایند اکتساب نظام دار مهارت‌ها، قوانین و نگرش‌هایی است که منجر به بهبود عملکرد افراد در محیط کار می‌شود (goldestone,1993). در تعریفی دیگر، جان.اف.می<sup>۱</sup> در مورد آموزش ضمن خدمت می‌گوید: آموزش ضمن خدمت عبارت است از بهبود نظام دار و مداوم مستخدمین از نظر دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی که به رفاه آنان و سازمان محل خدمت‌شان کمک نمایند (vajargah & fathi,2006). آموزش ضمن خدمت هنگامی بیش‌ترین اثر و کارایی را دارد که لازم باشد یک یا تعداد معدودی کارآموز، در یک زمان و برای شغلی مشخص آموزش داده و تربیت شوند. مزیت بزرگ

<sup>1</sup> - John .f .mey

آموزش ضمن خدمت این است که فراگیر، کاری را که مسئول انجام آن شده است، یاد می‌گیرد و با ابزار و وسایلی که باید بکار گیرد آشنا می‌ود و این آموزش در محیط واقعی کار انجام می‌گیرد (hatami,2009). در بنیاد آموزش‌های ضمن خدمت این باور وجود دارد که این نوع آموزش‌ها می‌توانند دانش و مهارت مشارکت کنندگان را افزایش دهند و نگرش آن‌ها را مثبت گردانند. این نوع آموزش‌ها هنگامی مفید خواهند بود که اعضاء بخواهند یاد بگیرند و سرپرستان بخواهند یاد بدهند (slowman,2003). امروزه سازمان‌ها برای فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری برای کارکنان در سطوح متفاوت سازمانی تاکید دارند و از آموزش انتظار می‌رود که تحقق اهداف سازمانی را تسهیل نماید(ghahremani,2010).

### پیشینه پژوهش

نکوئی مقدم و میررضایی (2005, nekuee & mirzaee) در پژوهشی با عنوان (تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت در بهره‌وری کارکنان دانشگاه علوم پزشکی کرمان) به این نتیجه دست یافتند که: دوره‌های ضمن خدمت، کارکنان را در حل مشکلات کاری و اخذ تصمیم‌ها تواناتر ساخته و توانسته کارکنان را از عهده تحلیل وظایف شغلی بهتر برخوردار سازد. همچنین، دوره‌های آموزشی ضمن خدمت موجب شده کارکنان نیاز به کنترل کم‌تر داشته باشند و سبب افزایش علاقه در انجام کار شده‌است. دوره‌های آموزش ضمن خدمت در روش برنامه‌ریزی و کیفیت کار آن‌ها تاثیر داشته است. زارعی متین و همکاران (2007, zareie etl) در پژوهشی با عنوان (بررسی رابطه بین آموزش‌های ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان (در سازمان جهاد کشاورزی استان قم) به این نتیجه دست یافتند که: سطح توانمندی کارکنان مورد بررسی در این سازمان در تمامی ابعاد از میانگین بالاتر است، اما بین سطح توانمندی آنان و ساعات آموزشی ضمن خدمت طی شده، همبستگی مشاهده نشد. نادری و دیگران (2007, nadi et al) در پژوهشی با عنوان (توانمندسازی کارکنان از راه آموزش‌های ضمن خدمت در شرکت پالایشگاه نفت اصفهان) به این نتیجه رسیدند که: از دیدگاه مدیران، افزایش توانمندی‌های کارکنان از راه آموزش‌های ضمن خدمت تنها در مولفه‌های مسئولیت‌پذیری، راهبرددگرزینی، سازگاری، رقابت و یادگیری انجام گرفته و در دیگر مؤلفه‌ها این افزایش کم‌تر از حد متوسط بوده است. شریعتمداری و عبدوس (2010, shariatmadari & abduos) در پژوهشی با عنوان (بررسی نقش آموزش مجازی در توانمندسازی کارکنان مدیریت درمان اداره کل تامین اجتماعی استان سمنان از دیدگاه مدیران و کارشناسان ارشد) به این نتیجه رسیدند که مقدار تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت از راه آموزش مجازی بر توانمندسازی کارکنان در ابعاد دانش، مهارت و نگرش از دیدگاه مدیران و کارشناسان ارشد بالاتر از حد متوسط بوده است. همچنین، بین آموزش‌های مجازی و افزایش توانمندسازی

کارکنان بر حسب متغیرهای جمعیت شناختی شامل جنسیت، مدرک تحصیلی، رشته تحصیلی، سابقه خدمت و سنین گوناگون معناداری مشاهده نشد (shariatmadari & abdu, 2010). اسلامی و همکاران (eslami et al, 2011) در پژوهش خود با عنوان (بررسی تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر مقدار توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی (حوزه معاونت اداری و مالی سازمان مرکزی) به این نتیجه رسیدند که از نظر کارکنان، آموزش های ضمن خدمت در توسعه ابعاد توانمند سازی کارکنان نقش دارد. تقدیسی و همکاران (taghdisi et al, 2011) در پژوهشی با عنوان (بررسی تاثیر آموزش بر توانمندسازی رابطین بهداشت مراکز بهداشت غرب تهران و عوامل مؤثر بر آن در سال ۲۰۰۹) به این نتیجه رسیدند که: همبستگی معناداری میان متغیر زمینه ای سن و اعتماد به نفس ( $r^2 = 0.295$ ) و توانای حل مسئله ( $r^2 = 0.269$ ) نشان داد ( $p < 0.01$ )، هم چنین، پس از مداخله افزایش معنی داری در شاخص های اعتماد به نفس ( $p < 0.02$ )، عزت نفس و کنترل ( $p < 0.03$ )، خودکارآمدی ( $p < 0.14$ ) و مهارت های حل مسئله ( $p < 0.001$ ) گروه آزمون دیده شد. روی هم رفته، نتایج پژوهش نشان می دهند آموزش توانمند سازی جمعیت مورد مطالعه مؤثر بوده و با توجه به اهمیت مسئله توانمند سازی در ارتقای سلامت پیشنهاد می شود توجهی بیش تر به آن مبذول شود. شاه کرمی پور و تیرگر (shahkarami & tirgar, 2012) در پژوهشی با عنوان «رابطه دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در شعب بانک مسکن کرمان» به این نتیجه رسیدند که: بین چگونگی اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. حیدری نژاد و همکاران (heydari, nejad et al, 2012) در پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر دوره های آموزش ضمن خدمت بر توانمند سازی دبیران تربیت بدنی شهر اهواز» به این نتیجه دست یافتند که: بین دوره های آموزش ضمن خدمت با توانمندسازی رابطه ای مثبت و معنادار وجود دارد. هم چنین، بین دیدگاه زنان و مردان در مورد میزان افزایش توانمندسازی بر اثر دوره های آموزش ضمن خدمت تفاوت معناداری مشاهده شده که این مقدار در میان دبیران زن بیش تر از دبیران مرد بود. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان دادند از میان دوره های گوناگون آموزش ضمن خدمت، دوره های تخصصی پیش بینی کننده قویتری برای توانمندسازی دبیران تربیت بدنی می باشد. اصغری و جلیلیان (asghari & jalilian, 2012) در پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر آموزش ضمن خدمت کارکنان بر بهره وری آنان در جمعیت هلال احمر استان کرمانشاه» به این نتیجه دست یافتند که: آموزش ضمن خدمت میزان اعتماد به نفس کارکنان آموزش دیده را با توجه به جنسیت افزایش داده است. رئوفی و قوچانی دروس (raofi & ghuchani daruos, 2001) در پژوهشی با عنوان «تاثیر آموزش ضمن خدمت بر مقدار کارایی و بهره وری مدیران و کارکنان مدارس» به این نتیجه رسیدند که: ۱- مدیران آموزش دیده در برقراری روابط انسانی و ایجاد محیطی صمیمی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان عملکردی بهتر داشته و

اثربخش تر می‌باشند. ۲- مدیران آموزش دیده در زمینه‌های «اهمیت دادن به آموزش کارکنان» دارای عملکرد بهتری بوده و کارایی بیشتری دارند. ۳- مدیران آموزش دیده در زمینه «استقبال از تغییرات و نوآوری‌ها در سازمان» عملکردی بهتر دارند. ۴- مدیران آموزش دیده در زمینه «اعتماد به نفس در انجام امور» نسبت به مدیران آموزش ندیده از عملکرد بالاتری برخوردارند. ۵- مدیران آموزش دیده در زمینه «رعایت شرح وظایف شغلی نسبت به مدیران آموزش ندیده از دیدگاه معلمان دارای عملکرد بهتری می‌باشند.

## پرسش‌ها و فرضیه‌های پژوهش

### پرسش‌های پژوهش

- ۱- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در احساس شایستگی کارکنان نقش داشته است؟
- ۲- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در احساس استقلال کارکنان نقش داشته است؟
- ۳- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در احساس مؤثر بودن کارکنان نقش داشته است؟
- ۴- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان نقش داشته است؟
- ۵- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در احساس اعتماد میان همکاران کارکنان نقش داشته است؟
- ۶- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در توان و آمادگی کاری کارکنان نقش داشته است؟
- ۷- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغل کارکنان نقش داشته است؟
- ۸- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در حمایت سازمانی کارکنان نقش داشته است؟
- ۹- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در تمایل (انگیزش) کارکنان نقش داشته است؟
- ۱۰- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در ارزیابی (باز خورد) کارکنان نقش داشته است؟
- ۱۱- آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در محیط یا سازگاری محیطی کارکنان نقش داشته است؟

### فرضیه‌های پژوهش

- ۱- ابعاد آموزش ضمن خدمت قادر به پیش‌بینی توانمندسازی می‌باشد.
- ۲- ابعاد آموزش ضمن خدمت قادر به پیش‌بینی بهره‌وری می‌باشد.

## روش پژوهش

این طرح از لحاظ هدف جزء پژوهش‌های کاربردی و از لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها جزء پژوهش‌های «توصیفی - پیمایشی» می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش تمامی مدیران و کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس می‌باشد که در زمان انجام پژوهش ۳۲۰ نفر می‌باشند. برای تعیین حجم نمونه آماری از جدول «کرجسی و مورگان» (cerjesi & morgan) استفاده شد که از جامعه آماری مورد مطالعه به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای ۱۷۵ نفر برآورد شد. از آن جا که مقایسه کارکنان بر اساس پست سازمانی، سابقه خدمت، سن و سطح تحصیلات از اهداف این پژوهش بوده، روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم استفاده شد. ابزار گردآوری داده‌ها پرسش‌نامه می‌باشد. در این پژوهش از سه پرسش‌نامه محقق ساخته آموزش ضمن خدمت، توانمندسازی اسپرتیزر (spertizer, 1995) و بهره وری (مدل اچیو) به وسیله هرسی، بلانچارد و گلد اسمیت استفاده شده است. پرسش‌نامه آموزش ضمن خدمت شامل ۸ بعد (تامین نیازهای فردی، تامین نیازهای اجتماعی، مهارت‌ورزی، یادگیری، تقویت روحیه و علاقه مندی به کار، کیفیت زندگی کاری، دانش افزایی و ذهنیت مثبت) و ۳۲ پرسش می‌باشد که در یک مقیاس پنج درجه‌ای بر اساس طیف لیکرت تنظیم شده و آموزش ضمن خدمت را ارزیابی می‌کند. پرسش‌نامه توانمندسازی اسپرتیزر دارای ۵ بعد احساس استقلال، احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن شغل و احساس اعتماد سیال همکاران است که دارای ۲۰ گویه و ۵ بعد می‌باشد و گویه‌های (۱-۴، احساس شایستگی) (۵-۸، احساس استقلال)، (۹-۱۲)، احساس مؤثر بودن)، (۱۳-۱۶)، احساس معنی دار بودن شغل) و (۱۷-۲۰، احساس اعتماد میان همکاران) را ارزیابی می‌کند. هر یک از عبارتهای این پرسش‌نامه در طیف ۵ درجه‌ای مقیاس لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تنظیم شده است که برای نمره گذاری پاسخ‌ها با در نظر گرفتن درجه‌بندی پیوستار برای گویه‌های مثبت به پاسخ کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم به ترتیب امتیازهای ۱ تا ۵ تعلق خواهد گرفت. بنابراین، بیش‌ترین نمره برای پرسش‌نامه ۱۰۰ و کم‌ترین نمره ۲۰ خواهد بود. در این پژوهش، پژوهشگر پس از گردآوری داده‌ها برای تعیین پایایی پرسش‌نامه توانمندسازی از روش آلفای کرونباخ استفاده کرد که مقدار آن ۰/۸۴۲ می‌باشد که نشان‌دهنده پایایی ابزار می‌باشد. پرسش‌نامه بهره‌وری (مدل اچیو) به وسیله هرسی و بلانچارد و گلد اسمیت (heresi & gold esmit) بمنظور کمک به مدیران در تعیین علت وجود مشکلات عملکرد و بوجود آوردن استراتژی‌های تغییر، طرح‌ریزی شد (moshbeki, 2001). هرسی و گلد اسمیت، هفت متغیر مربوط به مدیریت عملکرد اثر بخش را از میان دیگران برگزیده‌اند و با ترکیب حروف نخست هریک از متغیرهای عملکرد، واژه هفت حرفی ACHIEVE را برای بخاطر سپردن مطرح کردند. هفت واژه در برگیرنده مدل اچیو عبارتند از: توانایی، وضوح، کمک، انگیزه، ارزیابی، اعتبار و محیط.

پرسش‌نامه شامل ۷ بعد و ۳۲ گویه است و گویه‌های (۱-۲-۳، توان و آمادگی کاری) (۶-۷-۸، وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغل) (۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳-۲۰-۲۳-۲۴، حمایت سازمانی) (۱۴-۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹، تمایل یا انگیزش) (۴-۵-۲۱-۲۲-۲۵، ارزیابی یا بازخورد) (۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۰، اعتبار) (۳۱-۳۲، محیط یا سازگاری محیطی) را ارزیابی می‌کند. پرسش‌های پرسش‌نامه بر اساس طیف لیکرت امتیازبندی شده است. امتیازهای پرسش‌نامه بهره‌وری اچ‌یو عبارت است از: خیلی کم = ۱ کم = ۲ تا حدودی = ۳ زیاد = ۴ خیلی زیاد = ۵. بیش‌ترین امتیاز ممکن ۱۶۰ و کم‌ترین آن ۳۲ خواهد بود. حقیقت جو (۲۰۰۵) روایی این پرسش‌نامه با آزمون پیرسون  $283/5$  گزارش کرده است (حقیقت جو، ۲۰۰۵). در این پژوهش، پژوهشگر پایایی این پرسش‌نامه را از روش آلفای کرونباخ  $0.91$  گزارش کرده است.

### یافته‌های پژوهش

**پرسش نخست:** آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در احساس شایستگی کارکنان نقش داشته است؟

بمنظور بررسی پرسش نخست، ابتدا میانگین ارزش عددی شاخص‌های مربوط به ابعاد توانمندسازی برای هر یک از پاسخ‌دهندگان محاسبه و سپس از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده که نتایج در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱- مقایسه میانگین نمره‌های پاسخ‌دهندگان به شاخص‌های بعد احساس شایستگی کارکنان.

| شاخص‌ها | میانگین | انحراف معیار | t   | p     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| اول     | ۲/۶۱    | ۰/۴۶         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دوم     | ۲/۵۹    | ۰/۵۲         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| سوم     | ۲/۷۳    | ۰/۴۵         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| چهارم   | ۲/۷۹    | ۰/۵۲         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته‌های جدول ۱،  $t$  مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0.05$  معنی‌دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند احساس شایستگی در کارکنان بوجود آورد.

**پرسش دوم:** آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در احساس استقلال کارکنان نقش داشته است؟

بمنظور بررسی پرسش دوم، ابتدا میانگین ارزش عددی شاخص‌های مربوط به ابعاد توانمندسازی برای هر یک از پاسخ‌دهندگان و سپس از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شد. نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲- مقایسه میانگین نمرات پاسخ دهندگان به شاخص های بعد احساس شایستگی کارکنان.

| شاخص ها | میانگین | انحراف معیار | t   | p     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| پنجم    | ۲/۶۵    | ٪۴۱          | ۵/۳ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| ششم     | ۲/۷۱    | ٪۴۲          | ۵/۳ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| هفتم    | ۲/۸۲    | ٪۴۷          | ۵/۳ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| هشتم    | ۲/۹۶    | ٪۷۳          | ۵/۳ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته های جدول ۲، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش های ضمن خدمت می تواند احساس استقلال در کارکنان بوجود آورد. پرسش سوم: آیا برنامه های آموزش ضمن خدمت در احساس موثر بودن کارکنان نقش داشته است؟ بمنظور بررسی پرسش سوم، ابتدا میانگین ارزش عددی شاخص های مربوط به ابعاد توانمندسازی برای هر یک از پاسخ دهندگان محاسبه و سپس از آزمون t تک نمونه ای جهت آزمودن فرضیه های پژوهش استفاده شد. نتایج در جدول ۳ ارایه شده است.

جدول ۳- مقایسه میانگین نمرات پاسخ گوینان به شاخص های بعد احساس مؤثر بودن کارکنان.

| شاخص ها | میانگین | انحراف معیار | t   | p     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| نهم     | ۲/۴۵    | ٪۳۹          | ۵/۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دهم     | ۲/۶۳    | ٪۴۲          | ۵/۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| یازدهم  | ۲/۶۸    | ٪۴۹          | ۵/۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دوازدهم | ۳/۰۱    | ٪۵۷          | ۵/۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته های جدول ۳، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش های ضمن خدمت می تواند احساس مؤثر بودن را در کارکنان بوجود آورد. پرسش چهارم: آیا برنامه های آموزش ضمن خدمت در احساس معنی دار بودن شغل کارکنان نقش داشته است؟

بمنظور بررسی پرسش چهارم، ابتدا میانگین ارزش عددی شاخص های مربوط به ابعاد توانمندسازی برای هر یک از پاسخ دهندگان محاسبه و سپس از آزمون t تک نمونه ای برای آزمودن فرضیه های پژوهش استفاده شد. نتایج در جدول ۴ ارایه شده است.



جدول ۴- مقایسه میانگین نمره‌های پاسخ دهندگان به شاخص‌های بعد احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان.

| شاخص‌ها | میانگین | انحراف معیار | t   | p     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| سیزدهم  | ۲/۹۰    | ۰/۷۶         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| چهاردهم | ۳/۰۱    | ۰/۵۷         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| پانزدهم | ۲/۴۵    | ۰/۳۹         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| شانزدهم | ۲/۶۷    | ۰/۴۰         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته‌های جدول ۴، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی‌دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند در کارکنان احساس معنی‌دار بودن شغل را ایجاد کند.

**پرسش پنجم:** آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در احساس اعتماد میان همکاران نقش داشته است؟

منظور بررسی پرسش پنجم، ابتدا میانگین ارزش عددی شاخص‌های مربوط به ابعاد توانمندسازی برای هر یک از پاسخ‌دهندگان محاسبه و سپس از آزمون t تک نمونه‌ای جهت آزمودن فرضیه‌های پژوهش استفاده گردید. نتایج در جدول ۵ ارایه شده است.

جدول ۵- مقایسه میانگین نمره‌های پاسخ دهندگان به شاخص‌های بعد احساس اعتماد میان همکاران.

| شاخص‌ها | میانگین | انحراف معیار | t   | p     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| هفدهم   | ۲/۵۱    | ۰/۴۷         | ۵/۱ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| هجدهم   | ۲/۵۲    | ۰/۴۱         | ۵/۱ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| نوزدهم  | ۲/۸۱    | ۰/۵۸         | ۵/۱ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| بیستم   | ۲/۹۰    | ۰/۵۰         | ۵/۱ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته‌های جدول ۵، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی‌دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند منجر به احساس اعتماد میان همکاران شود.

**پرسش ششم:** آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در توان و آمادگی کاری کارکنان نقش داشته است؟

جدول ۶- مقایسه میانگین نمره های پاسخ دهندگان به شاخص های بعد توان و آمادگی کارکنان.

| شاخص ها | میانگین | انحراف معیار | t   | p     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| نخست    | ۲/۸۳    | ۰/۵۹         | ۵/۱ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دوم     | ۲/۸۴    | ۰/۶۲         | ۵/۱ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| سوم     | ۲/۸۴    | ۰/۶۲         | ۵/۱ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| چهارم   | ۲/۸۸    | ۰/۶۳         | ۵/۱ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته های جدول ۶، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش های ضمن خدمت می تواند توان و آمادگی کاری در کارکنان را بوجود آورد. **سوال هفتم:** آیا برنامه های آموزش ضمن خدمت در وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغل کارکنان نقش داشته است؟

جدول ۷- مقایسه میانگین نمره های پاسخ دهندگان به شاخص های بعد وضوح یا ادراک نقش و شناخت.

| شاخص ها | میانگین | انحراف معیار | t   | p     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| نخست    | ۲/۶۳    | ۰/۴۲         | ۵/۲ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دوم     | ۲/۷۱    | ۰/۴۲         | ۵/۲ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| سوم     | ۲/۷۱    | ۰/۴۰         | ۵/۲ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| چهارم   | ۲/۹۰    | ۰/۷۶         | ۵/۲ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته های جدول ۷، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش های ضمن خدمت می تواند وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغل کارکنان را بوجود آورد.

**پرسش هشتم:** آیا برنامه های آموزش ضمن خدمت در حمایت سازمانی کارکنان نقش داشته است؟

جدول ۸- مقایسه میانگین نمره های پاسخ دهندگان به شاخص های بعد احساس شایستگی.

| شاخص ها | میانگین | انحراف معیار | t   | P     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| نخست    | ۲/۶۵    | ۰/۴۷         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دوم     | ۲/۶۸    | ۰/۴۹         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| سوم     | ۲/۷۱    | ۰/۴۰         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| چهارم   | ۲/۸۱    | ۰/۵۸         | ۵/۴ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته های جدول ۸، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش های ضمن خدمت می تواند حمایت سازمانی در کارکنان را بوجود آورد.

**پرسش نهم:** آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در انگیزش کارکنان نقش داشته است؟  
**جدول ۹- مقایسه میانگین نمره‌های پاسخ‌دهندگان به شاخص‌های بعد احساس شایستگی.**

| شاخص‌ها | میانگین | انحراف معیار | t   | P     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| نخست    | ۲/۸۱    | ۰/۵۸         | ۵/۸ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دوم     | ۲/۸۳    | ۰/۵۹         | ۵/۸ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| سوم     | ۲/۸۴    | ۰/۶۲         | ۵/۸ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| چهارم   | ۲/۹۰    | ۰/۷۶         | ۵/۸ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته‌های جدول ۹، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی‌دار بوده، بنابراین، از نظر کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند انگیزش در کارکنان را بوجود آورد.

**پرسش دهم:** آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در ارزیابی (بازخورد) کارکنان نقش داشته است؟  
**جدول ۱۰- مقایسه میانگین نمره‌های پاسخ‌دهندگان به شاخص‌های بعد بازخورد.**

| شاخص‌ها | میانگین | انحراف معیار | t | P     | n   |
|---------|---------|--------------|---|-------|-----|
| نخست    | ۲/۴۵    | ۰/۳۹         | ۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دوم     | ۲/۵۳    | ۰/۵۰         | ۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| سوم     | ۲/۶۳    | ۰/۴۲         | ۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| چهارم   | ۲/۷۱    | ۰/۴۲         | ۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته‌های جدول ۱۰، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی‌دار بوده، بنابراین از نظر کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند ارزیابی (بازخورد) در کارکنان را بوجود آورد.

**پرسش یازدهم:** آیا برنامه‌های آموزش ضمن خدمت در سازگاری محیطی کارکنان نقش داشته است؟

**جدول ۱۱- مقایسه میانگین نمره‌های پاسخ‌دهندگان به شاخص‌های بعد سازگاری محیطی کارکنان.**

| شاخص‌ها | میانگین | انحراف معیار | t   | P     | n   |
|---------|---------|--------------|-----|-------|-----|
| نخست    | ۲/۸۲    | ۰/۵۰         | ۴/۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| دوم     | ۲/۸۵    | ۰/۵۳         | ۴/۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| سوم     | ۲/۹۰    | ۰/۷۶         | ۴/۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |
| چهارم   | ۲/۹۵    | ۰/۵۱         | ۴/۵ | ۰/۰۰۱ | ۱۰۰ |

بر اساس یافته‌های جدول ۱۱، t مشاهده شده در سطح خطای  $P \leq 0/05$  معنی‌دار بوده، بنابراین، از نظر کارکنان آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند سازگار محیطی در کارکنان را بوجود آورد.

فرضیه نخست: ابعاد آموزش ضمن خدمت قادر به پیش بینی توانمندسازی می باشد.

جدول ۱۲- جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون بین ابعاد آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی.

| گام ها   | متغیرها                | R     | R <sup>2</sup> | F     | P<    | $\beta$ | T     | p<    |
|----------|------------------------|-------|----------------|-------|-------|---------|-------|-------|
| گام نخست | یادگیری                | ۰/۳۵۳ | ۰/۱۲           | ۱۵/۴  | ۰/۰۰۱ | -۰/۲۷۴  | -۲/۸  | ۰/۰۰۵ |
| گام دوم  | یادگیری،<br>مهارت‌ورزی | ۰/۳۹۶ | ۰/۱۵           | ۱۰/۰۳ | ۰/۰۰۱ | -۰/۱۹۶  | -۲/۰۳ | ۰/۰۰۴ |

با توجه به جدول بالا می توان متوجه شد که رگرسیون تا دو گام پیش رفته است و داده های جدول بالا نشان می دهد که نسبت F و سطح معناداری آن در مرحله نخست بیانگر اثر معنادار متغیر یادگیری در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ( $F= ۱۵/۴$ ) بدست آمده که در سطح معناداری (۰/۰۰۱) معنادار می باشد و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیر (۰/۱۲) است، یعنی این متغیر ۱۲ درصد واریانس متغیر توانمندسازی را پیش بینی می کند. در مرحله دوم متغیرهای یادگیری و مهارت‌ورزی وارد معادله شده اند. اثر رگرسیون ( $F= ۱۰/۰۳$ ) بدست آمده که در سطح (۰/۰۰۱) معنادار می باشد. ضریب تعیین پیش بینی برای این متغیرها (۰/۱۵) بدست آمده است، یعنی این دو متغیر در کل ۱۵ درصد متغیر واریانس متغیر توانمندسازی را پیش بینی می کند.

فرضیه دوم: ابعاد آموزش ضمن خدمت قادر به پیش بینی بهره وری می باشد.

جدول ۱۳- جدول تحلیل واریانس و مشخصه های آماری رگرسیون بین ابعاد آموزش ضمن خدمت و بهره وری.

| گام ها  | متغیرها                                | R     | R <sup>2</sup> | F     | P<    | $\beta$ | T   | p<    |
|---------|--|-------|----------------|-------|-------|---------|-----|-------|
| گام اول | ذهنیت مثبت                             | ۰/۵۷۲ | ۰/۳۲           | ۵۳/۰۵ | ۰/۰۰۱ | ۰/۳۸۲   | ۴/۳ | ۰/۰۰۱ |
| گام دوم | ذهنیت مثبت، دانش<br>افزایی             | ۰/۶۲۳ | ۰/۳۸           | ۳۴/۱  | ۰/۰۰۱ | ۰/۲۲۲   | ۲/۶ | ۰/۰۰۸ |
| گام سوم | ذهنیت مثبت، دانش<br>افزایی، مهارت‌ورزی | ۰/۶۴۶ | ۰/۴۱           | ۲۵/۵  | ۰/۰۰۱ | ۰/۲۰۵   | ۲/۳ | ۰/۰۰۲ |

با توجه به جدول بالا می‌توان متوجه شد که رگرسیون تا سه گام پیش رفته است و داده های جدول بالا نشان می‌دهند که نسبت  $F$  و سطح معناداری آن در مرحله نخست بیانگر اثر معنادار متغیر ذهنیت مثبت در معادله رگرسیون است. در این مرحله اثر رگرسیون ( $F= ۵۳/۰۵$ ) بدست آمده که در سطح معناداری ( $۰/۰۰۱$ ) معنادار می‌باشد و ضریب تعیین محاسبه شده بر اساس این متغیر ( $۰/۳۲$ ) است، یعنی این متغیر ۳۲ درصد واریانس متغیر بهره وری را پیش‌بینی می‌کند. در مرحله دوم متغیرهای ذهنیت مثبت و دانش افزایی وارد معادله شده‌اند. اثر رگرسیون ( $F= ۳۴/۱$ ) بدست آمده که در سطح ( $۰/۰۰۱$ ) معنادار می‌باشد. ضریب تعیین پیش‌بینی برای این متغیرها ( $۰/۳۸$ ) بدست آمده است. یعنی این دو متغیر روی هم ۳۸ درصد متغیر واریانس متغیر بهره وری را پیش‌بینی می‌کند. در مرحله سوم متغیرهای ذهنیت مثبت، دانش افزایی و مهارت‌ورزی وارد معادله شده‌اند. اثر رگرسیون ( $F= ۲۵/۵$ ) بدست آمده که در سطح ( $۰/۰۰۱$ ) معنادار می‌باشد. ضریب تعیین پیش‌بینی برای این متغیرها ( $۰/۴۱$ ) بدست آمده است، یعنی این سه متغیر روی هم ۴۱ درصد متغیر واریانس متغیر بهره وری را پیش‌بینی می‌کنند.

## بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه در دوازده پرسش تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت (کوتاه مدت) بر توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس را در یازده بعد (احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس اعتماد میان همکاران، توان و آمادگی کاری، وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغل، حمایت سازمانی، تمایل و انگیزش، ارزیابی (بازخورد)، محیط (سازگاری محیطی) مورد بررسی و سنجش قرار داده است. نتایج بدست آمده از بررسی‌های آماری نشان دادند که از نظر پاسخ‌دهندگان، آموزش‌های ضمن خدمت می‌تواند منجر به تمامی ابعاد توانمندسازی و بهره‌وری کارکنان شود. به بیان دیگر، تمامی پرسش‌های پژوهش در سطح خطای  $۰/۰۵$  مورد تأیید قرار گرفت. در پرسش نخست به بررسی نقش آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در بعد احساس شایستگی با چهار زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که آموزش‌های ضمن خدمت با احساس شایستگی کارکنان مرتبط است. به باور اسپریتیزر، افرادی که دارای تحصیلاتی بالاتر هستند، عموماً از چشم انداز شغلی بهتر، تحریک شغلی و فرصت استخدامی‌بیش‌تری برخوردارند و به همین دلیل، دارای احساس شایستگی لازم برای انجام دادن وظایف واگذار شده هستند و می‌توانند بر پیامدهای این وظایف مؤثر واقع شوند و دارای وظایف معنی‌داری باشند. باندورا، مطرح می‌کند که خودکارآمدی، توانی سازنده است که بدان وسیله، مهارت‌های شناختی اجتماعی، عاطفی و رفتاری؟ برای تحقق اهداف گوناگون، به گونه‌ای اثر بخش ساماندهی می‌شود. یعنی باور انسان درباره توانایی‌های خود در انجام آن‌ها بر چگونگی عملکرد

خویش مؤثر است. در پرسش دوم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در بعد احساس استقلال کارکنان با چهار زیر شاخص پرداخته شد. نتایج بدست آمده نشان دادند که دوره های آموزش ضمن خدمت می تواند منجر به احساس استقلال در کارکنان شود. افراد توانمند در مورد کارهای شان احساس مالکیت می کنند زیرا آنان می توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. در حقیقت، داشتن حق انتخاب جزء اصلی خودسامانی بشمار می رود. در پرسش سوم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در بعد احساس مؤثر بودن کارکنان با چهار زیر شاخص پرداخته شد. نتایج بدست آمده نشان دادند که دوره های آموزش ضمن خدمت با احساس مؤثر بودن در کارکنان مرتبط است. افرادی که دارای حس مؤثر بودن هستند، می کوشند به جای رفتار واکنشی در مقابل محیط، تسلط خود را بر آن چه می بینند حفظ کنند. در پرسش چهارم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در بعد احساس معنی دار بودن شغل کارکنان با چهار زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که دوره های آموزش ضمن خدمت با احساس معنی دار بودن شغل کارکنان ارتباط داشته است. از آن جایی که کار معنی دار با احساس اهمیت شخصی و خود ارزشمندی افراد همراه است، در اشتغال به آن هیجان و شوقی بیش تر دارند. هم چنین، افرادی که با احساس معنی دار بودن شغل توانمند شده اند نوآورتر، بر رده های بالاتر، تأثیر گذار و شخصاً کارآتر از کسانی هستند که از لحاظ معنی دار بودن شغل امتیازهایی پایین تر دارند. پژوهش ها درباره معنی داری کار بدین نتیجه رسیده است که افراد به هنگام اشتغال به کاری که احساس می کنند معنی دار است، بیش تر به آن متعهد و بیش تر درگیر آن می شوند، نیروی زیادتری برای آن متمرکز می کنند و در پیگیری اهداف، پشتکاری بیش تر از خود نشان می دهند. در پرسش پنجم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان در بعد احساس اعتماد میان همکاران به چهار زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که آموزش های ضمن خدمت با احساس اعتماد میان همکاران ارتباط داشته است. بین چگونگی اجرای دوره های آموزش ضمن خدمت و احساس اعتماد کارکنان، رابطه ای معنی دار مستقیم وجود داشت. افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند. مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. این افراد اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان بلکه عدالت و صفا خواهد بود. به گونه معمول، معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان اطمینان دارند، متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب و زیان نخواهند زد و این که با آنان بی طرفه رفتار خواهد شد. اعتماد به معنای داشتن احساس امنیت شخصی است. این افراد اعتماد دارند که در نهایت، هیچ آسیبی در نتیجه آن اعتماد متوجه آنان نخواهد شد. بنابراین، ایجاد جو اعتماد و برقراری ارتباطات صادقانه در سازمان، موجب ایجاد انگیزه

در کارکنان برای اجرا و انجام وظایف شغلی و ایجاد حس تعلق و مسئولیت پذیری بیش تر در امور می شود. توانمندسازی باعث افزایش عزت نفس (احترام به خود) شده و نتایج آن در رفتار با دیگران جلوه پیدا می کند. احترام قایل شدن به انسان و اندیشه های والای او، در واقع پاسخگویی به یکی از نیازهای اساسی اوست که نتیجه آن تقویت اعتماد به نفس و وجدان کاری در نیروهای فعال سازمان است. در واقع، نیروی کار وقتی مورد احترام قرار گیرد و ایده ها و افعال او پاس داشته شود، بهتر می تواند به فعالیت بپردازد و قدرت خلاقیت در کارهای او به مراتب بیش تر خواهد شد. روی هم رفته، می توان چنین نتیجه گرفت که توانمندسازی های شغلی کارکنان از راه آموزش های ضمن خدمت نسبتاً تقویت شده است و توسعه بیش تر این توانمندی ها منوط به چگونگی ارابه صحیح آموزش ها ضمن خدمت است. آموزش افزون بر این که استعدادهای افراد را پرورش می دهد و روش ها و فنون انجام کار را بهبود می بخشد، موجب کسب دانش و افزایش مهارت های شغلی شده و از اتلاف هزینه و بودجه جلوگیری می کند. بنابراین، دوره های آموزش ضمن خدمت برگزار شده توانسته است در افزایش احساس توانمندی در بین کارکنان تأثیر بگذارد. به بیان دیگر، احساس توانمندی موجود در بین کارکنان به ساعت های آموزش ضمن خدمت ارتباط دارد. شواهد نشان می دهند که در اداره کل ورزش و جوانان فارس نیاز سنجی آموزش بدرستی انجام گرفته و آموزش های برگزار شده در سطوح توجیهی مدیریتی، شغلی و عمومی که نوعی سرمایه گذاری از ظرفیت پذیری کار بشمار می آید با وظایف سازمانی کارکنان مرتبط بوده است. همچنین، کارکنان با انگیزه و علاقه کامل در دوره های آموزش به خاطر توانمندی و هم بخاطر استفاده از مزایای آن ها جهت ارتقاء شغلی در دوره های آموزشی شرکت کرده اند. بدیهی است برگزاری دوره های آموزش در سال ۱۳۹۲ در اداره کل ورزش و جوانان نسبت به سال های گذشته بی سابقه بوده و رشد شایان توجهی داشته است. نتایج این پژوهش در زمینه تأثیر آموزش های ضمن خدمت بر توانمند سازی و بهره وری کارکنان با پژوهش هایی چون نکویی مقدم و میر رضایی (nekuoei & mir rezaie, 2005)، زارعی متین و همکاران (zareie matin et al, 2007)، نادى و دیگران (nadi et al, 2007)، شریعتمداری و عبدوس (shariat madari & abous, 2010)، اسلامی و همکاران (eslami et al, 2011)، شاه کرمی پور و تیرگر (shah karami pour & tirgar, 2012)، تقدیس و دیگران (taghdis et al, 2011) و حیدری نژاد و همکاران (heydari nejad et al, 2012) همخوانی دارد. در پرسش ششم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و بهره وری کارکنان در بعد توان و آمادگی کاری با سه زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که آموزش های ضمن خدمت با توان و آمادگی کاری کارکنان ارتباط داشته است. در پرسش هفتم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و بهره وری کارکنان در بعد وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغل با سه زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که آموزش های ضمن خدمت با ادراک و نقش و شناخت

شغل کارکنان ارتباط داشته است. در پرسش هشتم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و بهره وری کارکنان در بعد حمایت سازمانی با هشت زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که آموزش های ضمن خدمت با ادراک و نقش و شناخت شغل کارکنان ارتباط داشته است. در پرسش نهم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و بهره وری کارکنان در بعد انگیزش کارکنان با شش زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که آموزش های ضمن خدمت با ادراک و نقش و شناخت شغل کارکنان ارتباط داشته است. در پرسش دهم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و بهره وری کارکنان در بعد ارزیابی (بازخورد) کارکنان با پنج زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که آموزش های ضمن خدمت با ارزیابی (بازخورد) کارکنان ارتباط داشته است. در پرسش دوازدهم به بررسی نقش دوره های آموزش ضمن خدمت و بهره وری کارکنان در بعد سازگاری محیطی با دو زیر شاخص پرداخته شد. نتایج نشان دادند که آموزش های ضمن خدمت در بعد سازگاری محیطی کارکنان ارتباط داشته است. نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده های گردآوری شده در جامعه مورد بررسی نشان دادند که دوره های آموزش ضمن خدمت توانسته است متغیرهای توان و آمادگی کاری، وضوح یا ادراک نقش و شناخت شغلی، حمایت سازمانی، انگیزش (تمایل)، ارزیابی (بازخورد)، محیط یا سازگاری محیطی را بین کارکنان بهبود بخشد. از این رو، می توان نتیجه گرفت که اگر آموزش های ضمن خدمت با روش ها، محتوا و بودجه مناسب و به وسیله کارشناسان اجرا شود، می تواند در بهبود توان و آمادگی کاری، حمایت سازمانی، سازگاری محیطی و ارزیابی و تقویت انگیزش، ادراک نقش و شناخت شغل آنان مؤثر واقع شود. با توجه به این که نیروی انسانی مهم ترین عامل رشد و توسعه هر سازمان بشمار می رود، افزایش کیفیت آن ضروری می باشد و در این راستا رشد کیفی نیروی انسانی مستلزم دادن آگاهی ها و آموزش های لازم هم گام با رشد سریع علوم و فناوری می باشد. از یک سو، در هر سازمان مدیر به عنوان یکی از کارکنان که در رأس هرم سازمانی قرار دارد و در اداره امور سازمان و دستیابی به اهداف آن نقشی عمده دارد از آموزش های لازم با توجه به تغییرات محیط؟؟ خود و الزام در هماهنگ ساختن سازمان با آن بی نیاز نیست و این امر کارایی کار مدیر را در بر دارد که می بایست با شرکت در دوره های آموزش به اثر بخشی و در نهایت، به بهره وری کاری منجر شود. نتایج این پژوهش در زمینه تاثیر آموزش های ضمن خدمت بر بهره وری کارکنان با پژوهش هایی چون احمدی و همکاران ( ahmadi et al, 2010)، ربیعی و همکاران (rabiei et al, 2011)، اصغری و جلیلیان (jalilian & asghari, 2012)، ایلی و همکاران (ebili et al, 2012)، رؤفی و قوچانی دروس (raoufi & ghuchani darous, 2001) همخوانی دارد. بنابراین، آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از راهکارهای اساسی و مؤثر در امر نگهداری و بهره وری نیروی انسانی بشمار می رود و استفاده



بهینه از نیروی انسانی، ابزار و امکانات اداره صحیح و مطلوب سازمان، از جمله امتیازها به نام‌های آموزش کارکنان می‌باشد.

### **References**

- Moshabaki, (1998). The management of organizational behavior, cashmere Publications: 343.
- Forughi, O. Nadi, E. & Ibrahim Pour, (2008). Peace be upon him, the factors affecting the quality of in-service training, Islamic Azad University staff, students and research in educational science curriculum, Islamic Azad University Khorasgan No. XIX, Ss78-61.
- Fathi Ajargah, K. (2004). Planned staff training, publications Tehran.
- Sadri, P. (2004). Training of government personnel, Department of Management and Human Capital Management and Planning Organization p. 14.
- The Vntkyng (1996). Planning for effective learning (translated by Mohammad Chizari), Tarbiat Modarres University. Page 23.
- Raooft Person, F. (2001). Effect of Public Administration Training Centre training on the performance of the center's managers MA degree in Yazd province come from the perspective of the hands of subordinates, Faculty of Education, University martyr Beheshti.
- Hatami, H. (2009). Evaluate the effectiveness of in-service training of human resources in health-research office administrators, faculty and staff in academic units of the Islamic Azad University, Journal of Educational Management University in New approach Islamic city of Shiraz, second, fifth issue, Ss100-1998.
- Saeedi Rezvani, M. & Bynqy, T. (2007). To evaluate the effectiveness of in-service training for the staff of the Foundation for Islamic Revolution martyr, scientific-research Journal of Shahed University Address, July 2008, the fifteenth year, No. 29, p. 70).
- Abeli, Kh. Sobhani Race, C.E. & You Bose, A. (2010). Designed to improve the effectiveness of the training model (case study: National Iranian Oil Company), Journal of Human Resource Management and the oil industry, the third year, No. 11, spring 2012, p. 85.
- Ghahremani, M. (2003). to evaluate the effectiveness of postgraduate project and operations management, Management and Development Journal, 11.
- 11. Fathi Ajargah, K. (2006). the planned in-service training of staff, Tehran, publisher side.
- 12. Fathi Ajargah, K. (2007). training needs assessment models and techniques, Tehran Publications
- Islamic, of Norouzi, natural, innovative, H. (2011). the effect of in-service training on staff empowerment Islamic Azad University, Journal of management leadership training, Islamic Azad University of Garmsar, the fifth year, No. 4, Winter 2011, pp. 22-9.

- Zareie Matin, H. Mohammadi Alyaly, Gh. & Industrial, G. (2007). Examined the relationship between in-service training and empowerment of staff (in the agriculture Qom), management culture, the fifth year, the number XVI, fall and winter 2007, Ss116-87
- Shahkarami Pour, Z. Tyrgrh, (2012). about in-service training and staff empowerment, educational strategies Quarterly, Vol. 5, No. 4, Winter 2012, Ss235-231.
- hoseinian, S., & Tabatabai, Sh. (2009). the effectiveness of in-service training of teachers and trainers from vocational schools in Tehran on job satisfaction and professional capabilities, the new Journal of Educational Faculty of Education and Psychology University Zahra, Volume 5, Number 1, Ss146-115
- taghdisi, M. Abvalkhyryan, S. & Hosseini, F. (2011). the effect of education on health volunteers empowerment West Tehran health centers and the factors influencing it in 2009, Iran Occupational Health Journal, Volume 8, Number 2, Summer 2011 .
- Naderi, N, Jamshidian, A., & Salimi, A.H. (2007). "Empowering employees through in-service training (study Esfahan Oil Refining Co.), Journal of Humanities and Social Sciences" special management "seventh year, the number twenty and seventh.
- Jafari Harandi, S, Fkhrzad, M. (2010). The role of corporate training in effective implementation of empowerment process Yazd, the first international conference and innovation management.
- Heidarinejad, S, Mehrabi, CE, Azmshat (2012). The effect of in-service training courses to empower physical education teachers, scientific-research journal Applied Research in Sport Management, Volume 1, Number 2, Fall, Ss88-81.
- Shariatmadari, M, Bdvs, M. (2010). "The role of learning in enabling management and staff of the Social Security Administration of the province," Journal of Communication and Education, 2010.
- Hung, T. (2001). The relation of training practices and organizational performance in the and medium Enterprise, journal of Education and Training, vol5, no8-9. pp437.
- Becker, G.S. (1962). Inrestment in human capital: A theoretical analysis ,Journal of political Economy 70 ,949.
- Goldsstein, I. L. (1993). Training in organization: Needs Assessment ,development and Evaluation ,3<sup>rd</sup> ed., Monterey :Brooks/cole.
- Olaniyan, D.A & Lucas, B.O. JO. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for organizational Effectiveness European Journal of scientific Research, Vol 24, No.3.
- Reimers, E. (2003). Teacher professional development an international review of literature, unesw publication.