

**مقدمه:**

مهم‌ترین رکن هر سازمانی را نیروی انسانی تشکیل می‌دهد که می‌تواند کشور را به سوی اهداف توسعه هدایت کند. امروزه آموزش و بهسازی منابع انسانی به عنوان یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود. بنابراین بهبود بهره‌وری نیروی انسانی باید یکی از اهداف مهم هر سازمانی تلقی شده و برای آن برنامه‌ریزی دقیق و صحیحی را تدارک دید. از دیدگاه مدیریت استراتژیک منابع انسانی، مدیریت بیشتر به توانمندسازی ارتباط پیدا می‌کند تا کنترل. مدیریت بر تبلور عینی عقیده افراد به عنوان دارایی اصلی سازمان، که باید به بهترین نحو از آن استفاده و توسعه داده شود و به عنوان منبع انرژی خلاق سازمان مورد توجه قرار گیرد، اصرار خواهد ورزید<sup>(۱)</sup>. تأکید می‌شود که رسیدن به اهداف سازمان بستگی به توانایی کارکنان در انجام وظایف محوله و انطباق با محیط در حال تغییر دارد، در این بین اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی سبب می‌شود تا افراد بتوانند متناسب با تغییرات سازمانی و محیطی به طور مؤثر فعالیت‌هایشان را ادامه داده و کارایی خود را افزایش دهند<sup>(۲)</sup>. در حال حاضر آموزش جهت توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های مختلف از جایگاه خاصی برخوردار است زیرا در چند دهه اخیر بیش از هر دوران دیگر در طول تاریخ بشری، علوم و تکنولوژی پیشرفت نموده است. علی‌رغم این که آموزش به عنوان راهی برای توانمندسازی کارکنان سازمان‌ها محسوب می‌شود، اما دانش درباره‌ی میزان اثرگذاری آن بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های عمومی و مخصوصاً مؤسسات آموزشی محدود می‌باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی متعدد و خسته کننده که اغلب باعث غیبت کارکنان از محیط کاری می‌گردد و این که آیا کمیت و کیفیت این دوره‌ها چه قدر در مسیر اهداف سازمانی قرار دارد و چارچوب دادن به برگزاری آموزش‌ها در راستای تحقق اهداف سازمان از طریق بالا بردن توانمندی کارکنان آموزش دیده، مسائلی هستند که مستلزم بررسی و پژوهش می‌باشد. لذا به منظور جلوگیری از افت کیفیت نیروی انسانی شاغل در دانشگاه علوم پزشکی

قزوین، این دانشگاه در سطح بسیار گسترده اقدام به برگزاری دوره‌های آموزشی جهت توانمندسازی کارکنان خود کرده است. لذا با وجود اهمیت دانشگاه علوم پزشکی قزوین در تربیت نیروی کار ماهر مورد نیاز بخش‌های مختلف کشورمان و اهمیت کارکنان آن در بالا بردن اثربخشی این نهاد، نتایج این پژوهش می‌تواند در سطح وسیعی موجبات اثربخشی بیشتر دوره‌های آموزشی کارکنان و توسعه‌ی دانش توانمندسازی کارکنان را در این سازمان و همچنین در جامعه فراهم آورد و نیز گاهی در توسعه‌ی علمی حوزه مدیریت منابع انسانی مفید گردد که امری ارزشمند و مهم است.

در عصر کنونی سازمان‌ها پیوسته در حال تغییر و تحول هستند. در چنین شرایطی آموزش و بهسازی منابع انسانی یکی از استراتژی‌های اصلی دستیابی به سرمایه انسانی و سازگاری مثبت با شرایط تغییر به عنوان دو مزیت رقابتی سازمان‌ها قلمداد می‌شود. افزایش علم و دانش و تغییرات پر شتاب سبب شده است که سازمان‌ها آموزش نیروی انسانی خود را در رأس برنامه‌های خود قرار دهند<sup>(۳)</sup>.

در کلیه‌ی سازمان‌ها همواره دو نکته حائز اهمیت است:

۱- حفظ حیات سازمان که تا حدودی به دانش‌ها و مهارت‌های مختلف نیروی انسانی بستگی دارد.

۲- افزایش کارایی و اثربخشی.

آموزش نیروی انسانی نقش بسیار مهمی در ایجاد دانش و مهارت ویژه در کارکنان دارد و منابع انسانی پس از کسب آموزش‌های لازم، توسعه می‌یابند و با این توسعه و پرورش می‌توانند هدف‌های کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت را مشخص سازند و در نتیجه عملکرد سازمان را بهبود بخشند. همچنین با اعتقاد راسخ به نقش کیفی نیروی انسانی در پرتو آموزش، گسترش، حفظ و نگهداری و بهسازی این عناصر اساسی، آموزش عامل اساسی افزایش بهره‌وری و در نهایت توسعه محسوب می‌شود. بنابراین، آموزش نیروی انسانی باعث ایجاد بینش و بصیرتی عمیق‌تر، دانش و معرفت بالاتر و توانایی و مهارت بیشتر می‌گردد<sup>(۴)</sup>.

کانتز اشاره می‌کند که برای توسعه‌ی توانمندسازی، افراد اهمیت داده شود. برای اجرای فرایند توانمندسازی، کارکنان باید صلاحیت داشته باشند. شایستگی، دانش

برنامه‌ریزی و پرورش دادن، که این ویژگی‌ها توسط آموزش بهبود می‌یابند. سپس برای اولین جنبه راه‌های توانمندسازی کارکنان باید به آموزش، پیگیری، هدایت، سازماندهی و پشتیبانی توجه داشته باشند و در نهایت برای دومین جنبه راه‌های توانمندسازی بیشتر باید به یادگیری کارکنان، گروه‌ها و سازمان و مسئولیت‌پذیری و ایجاد کیفیت مداوم توجه داشته باشند. به عبارت دیگر مدیران سازمان باید در اولین قدم برای آموزش برنامه‌ریزی کنند و سپس با پیگیری خود، کارکنان را هدایت، سازماندهی و پشتیبانی نمایند تا توانمندسازی در سازمان به یک فرهنگ تبدیل شود<sup>(۸)</sup>.

#### ارزشیابی دوره‌های آموزشی:

ارزشیابی فرایند منظمی است که در طی آن درباره‌ی ارزش مطلوب بودن مؤثر بودن یا کافی بودن چیزی طبق ملاک‌ها و مقاصد معینی قضاوت و داوری می‌شود این داوری بر مقایسه‌ی دقیق عینی با استاندارد دهی انتخابی مبتنی است. ارزشیابی و اندازه‌گیری نتایج حاصل از اجرای برنامه‌های آموزشی یکی از ارکان نظام آموزشی محسوب می‌گردد برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی باید مورد بررسی و ارزشیابی قرار گیرند چه بسا ارزشیابی فرایند برنامه‌ها و طرح‌های آموزشی نشان دهد که نکته یا نکاتی از نظر دور مانده‌اند و یا جزئی از اجزای سیستم (برنامه‌ها و طرح‌ها) ضروری نمی‌باشد و یا نیاز به تغییر و اصلاح دارند و وظیفه اصلی ارزشیابی آن است که تعیین کند برنامه‌های مورد نظر تا چه حد کارایی داشته‌اند و آیا نیازی به تجدید نظر در آن‌ها هست یا خیر؟ چه نوع تغییری در آن‌ها باید داده شود درباره‌ی لزوم ارزشیابی از برنامه کافی است که گفته شود آیا باید نتایج تدوین و اجرای یک برنامه را بسنجند یا خیر؟ آیا باید فهمید که برنامه‌ی مورد نظر به اهداف رسیده است و نیاز موجود را برآورده کرده است یا خیر؟ در صورتی که پاسخ این سؤالات منفی باشند علت یا علل عدم موفقیت چه بوده است؟

عدم انجام ارزشیابی صحیح و یا عدم توجه به نتایج ارزشیابی‌ها می‌تواند یکی از آفت‌های برنامه‌ریزی آموزشی و توسعه‌ی منابع انسانی باشد در بسیاری از موارد برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ی منابع انسانی مورد ارزشیابی قرار

حوزه‌ی کار را توسعه می‌دهد. بون و لالر اهمیت آموزش را این‌گونه بیان می‌کنند که در آن کارکنان با نحوه‌ی انجام کارهایشان آشنا می‌شوند. کارکنان باید به درستی آموزش ببینند. نباید چنین احساسی داشت که می‌توان بدون ارائه‌ی آموزش مناسب به کارکنان، آن‌ها را برای انجام کارهایی نظیر تصمیم‌گیری توانمند نمود. کارکنان فقط هنگامی که در حوزه‌ی فعالیتشان آموزش می‌بینند، اجازه می‌یابند و تشویق می‌شوند که تصمیم‌گیری نمایند. مدیر نقش ناظر را ایفا می‌کند و به کارمند باید فرصت تصمیم‌گیری در کارهای با اهمیت کمتر داده و سپس نتایج این تصمیمات بررسی گردد تا یادگیری انجام شود<sup>(۹)</sup>.

آموزش در جهت توانمندسازی کارکنان بسیار مهم است زیرا این امر بر پشتکار و قوه‌ی خلاقیت آن‌ها تأثیر می‌گذارد. یعنی افراد توانمند شده (آموزش دیده) بیشتر درگیر کار می‌شوند، با اعتماد به نفس بیشتری کار می‌کنند و تلاش فزاینده‌ای برای انجام امور محوله از خود نشان می‌دهند. آموزش ارزان تمام نمی‌شود سازمان‌های توانمند نه تنها در آموزش منابع انسانی سرمایه‌گذاری می‌کنند بلکه باید به آموزش کافی اهمیت دهند تا کارکنان خود را از روز مرگی نجات دهند<sup>(۱۰)</sup>.

هر سازمانی به افراد آموزش دیده و متخصص نیاز دارد تا مأموریت خود را به انجام رساند. منابع محدود مالی هر سازمان ایجاب می‌کند که یک بررسی دقیق از روند اجرایی و کیفیت آموزش‌های ارائه شده به عمل آید تا با توجه به این محدودیت از اتلاف وقت نیروی انسانی و سایر منابع جلوگیری به عمل آید در این صورت لازم است سطح مهارت، توانایی و انطباق‌پذیری آنان افزایش یابد<sup>(۱۱)</sup>.

بدیهی است آموزش نیز مانند هر فعالیت سازمانی دیگر مستلزم برنامه‌ریزی صحیح و اصولی است. گام اول یا به عبارتی خشت اول برنامه‌ریزی و آموزش، تعیین و شناسایی نیازهای آموزشی است که اگر به درستی طرح‌ریزی و انجام شود، تمهیدی مهم و اساسی برای اثربخشی کارکرد آموزش و تبعاً اثربخشی سازمان خواهد بود<sup>(۱۲)</sup>.

مدیران توانمند در ابتدا باید در شش حوزه مهارت داشته باشند: آگاه سازی، تصمیم‌گیری، ارزیابی، انگیزاندن،

عبارت از میزان موفقیت مدیر در زمینه بازدهی و نتایج کاری که به او محول می‌شود.

#### مفهوم ارزشیابی اثربخشی آموزش یعنی:

همان‌طور که می‌دانیم مدیران امروزی، دوره‌ای را تجربه می‌کنند که در آن سرمایه‌ی واقعی سازمان‌ها دانایی و هوشمندی است. در عصر ما، دیگر سازمان‌ها به انبوهی تولید، ذخایر مالی و فزونی نیروی انسانی خود نمی‌بالند، بلکه بالندگی سازمان‌ها در گرو سرمایه هوشمند و دانش آن‌ها است. امروزه، به گفته آن اندیشمند مدیریت پیتر دراکر کار دستی جای خود را به کار دانشی داده است و دانشگران به جای کارگران نشسته‌اند. در چنین شرایطی نمی‌توان موفق بود، مگر آن‌که برای سرمایه هوشمندی و دانشی سازمان ارزشی بالا قائل شد و در توسعه و تحکیم آن در سازمان اهتمام ورزید<sup>(۱۰)</sup>.

در حقیقت، ارزیابی اثربخشی آموزش یعنی این‌که تا اندازه‌ای تعیین کنیم، آموزش‌های انجام شده تا چه حد منجر به ایجاد مهارت‌های مورد نیاز سازمان به صورت عملی و کاربردی شده است.

هدف نهایی آموزش کارکنان کارایی و اثربخشی بیشتر و بهتر است، بنابراین بررسی و آگاهی از نتایج و بازده آموزش کارکنان، لازمه‌ی فرایند آموزش است و با این کار است که حلقه آموزشی تکمیل می‌شود. در حقیقت ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی از یک سو، آینه‌ای فراهم می‌آورد تا مدیران و کارکنان سازمان تصویری روشن‌تر از چگونگی کم و کیف فعالیت‌های آموزشی به دست آورند و از سوی دیگر، برنامه‌ریزان و کادر آموزشی سازمان را مجهز می‌سازد تا نسبت به جنبه‌های مثبت و منفی برنامه آگاهی پیدا کنند و از این راه به اثربخش کردن برنامه‌ها و فعالیت‌های آموزشی نیروی انسانی یاری برسانند.

در این بررسی دوره‌های آموزشی کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین در چهار گروه به شرح ذیل تقسیم بندی گردید:

۱- دوره‌های آموزشی فناوری اطلاعات که با هدف ارتقاء توانمندی‌ها و مهارت‌های عمومی کارکنان در حوزه فناوری

نمی‌گیرند و یا نتایج ارزشیابی‌ها چندان مورد توجه مدیران و مسئولان آموزش قرار نمی‌گیرد و در پاره‌ای از موارد که مدیران، کارشناسان و مسئولین آموزشی اقدام به ارزشیابی می‌نمایند، اغلب نظریات شرکت‌کنندگان در دوره‌های آموزش را مورد سنجش قرار می‌دهند نه میزان یادگیری آنان را در صورتی که این نوع ارزشیابی‌ها، ارزشیابی صحیح، جامع و کامل به نظر نمی‌رسد و نمی‌تواند کارشناسان و مسئولین آموزشی را در ارتقاء کیفیت برنامه‌های آموزشی یاری نماید<sup>(۹)</sup>.

#### اهداف ارزشیابی دوره‌های آموزشی:

هدف ارزشیابی به دست آوردن اطمینان از کسب دانش، مهارت و گرایش معین مورد انتظار از فراگیر است. نوع دانش، مهارت و گرایش‌هایی که مدنظر است فراگیران به آن‌ها دست یابند.

به طور کلی هدف ارزشیابی شناخت وضعیت موجود، وضعیت مطلوب و تعیین حد فاصل این دو و کاهش این حد فاصل می‌باشد. بنابراین مشخص کردن اهداف دوره‌ی بررسی میزان پیشرفت، در تحقق اهداف و دلایل پیشرفت یا عدم پیشرفت و انجام اقدامات لازم در جهت تحقق اهداف دوره در ارزشیابی این دوره‌ها باید مدنظر قرار گیرد.

اصولاً از نظر کارمندی که دوره را می‌گذراند یا باید بگذراند هدف ارزشیابی این دوره‌ها آن است که میزان پیشرفت کارمند را در انجام بهتر وظایف و مسئولیت‌های خود در اثر گزاردن این دوره‌ها معین کند.

از نظر مدیران و سرپرستان کارکنان که این دوره‌ها را می‌گذراند هدف از ارزشیابی این دوره‌ها حصول اطمینان از افزایش کمی و کیفی بازده یا خدمات کارکنانشان می‌باشد.

#### ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی:

مفهوم اثر بخشی: در مدیریت بازدهی کار یک مدیر باید از طریق ستادهای مدیریت سنجیده شود نه میزان داده‌ها، یعنی موفقیت‌های کاری او، نه مجموعه کارهایی که به وی محول می‌شود یا انجام می‌دهد. اثربخشی چیزی است که مدیر از راه اعمال صحیح مدیریت به دست می‌آورد و به صورت بازده کار ارائه می‌کند. تعریف صحیح اثربخشی

لذا در این پژوهش اثربخشی برنامه‌های توانمندسازی بر عملکرد کارکنان ستادی دانشگاه علوم پزشکی از نظر خود کارکنان و مدیران سنجیده شده و پیشنهاداتی جهت اجرای هر چه بهتر این فرآیند ارائه خواهد گردید.

### روش‌ها:

چون در این پژوهش به توصیف و مطالعه آن‌چه هست می‌پردازیم و وضعیت موجود سنجیده می‌شود یک تحقیق توصیفی است. در تحقیقات توصیفی می‌توان ویژگی‌های جامعه مورد مطالعه را از طریق پیمایش ارزیابی نمود و از آن‌جایی که داده‌های این تحقیق بر اساس توزیع پرسش‌نامه بین کارکنان و مدیران ستادی گردآوری شده است روال تحقیق حاضر یک تحقیق توصیفی، پیمایشی است. همچنین پژوهش حاضر از این جهت که در جهت حل یک مشکل می‌باشد، از نوع کاربردی می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل تمام کارکنان ستادی و ۴۰ نفر مدیران میانی ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین می‌باشد. کارکنان ستادی کارکنانی هستند که در حوزه ریاست و هفت معاونت (معاونت توسعه، معاونت آموزشی، معاونت پژوهشی معاونت درمان، معاونت بهداشتی و معاونت غذا و دارو) مشغول به کار هستند.

جامعه آماری در این تحقیق شامل دو گروه کارکنان و مدیران می‌باشد، به دلیل این‌که جمع‌آوری اطلاعات از همه کارکنان به لحاظ زمان و هزینه مقدور نبود مطالعه بر روی گروه نمونه انجام شد. اما جامعه مدیران شامل تمام مدیران میانی ستادی دانشگاه علوم پزشکی قزوین می‌باشد.

از آن‌جایی که شانس هیچ یک از افراد نسبت به دیگری تفاوت ندارد و همه دارای شانس یکسان هستند، نمونه‌گیری ساده می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه در جامعه محدود از فرمول کوکران استفاده گردید.

جامعه آماری کارکنان شامل ۵۰۷ نفر می‌باشد که بر اساس این فرمول تعداد نمونه‌های این پژوهش جهت سنجش اثربخشی دوره‌های آموزشی از نظر کارکنان ۲۱۷ به دست آمده است. با به کارگیری از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای بین

اطلاعات و در راستای تحقق دولت الکترونیک برگزار می‌گردد.

۲- دوره‌های آموزشی فرهنگی که با هدف رشد فضائل اخلاقی و معنوی کارمندان با ارائه‌ی آموزش‌های مبتنی بر ارزش‌های اسلامی و دینی برگزار می‌شود.

۳- آموزش‌های اداری که با هدف افزایش توانمندی‌های اداری کارمندان بر اساس وظایف و مأموریت‌های عمومی دستگاه و دولت و همچنین نیازهای فردی، عمومی و تخصصی برگزار می‌گردد.

۴- دوره‌های آموزشی- پژوهشی که با هدف رشد توانمندی و مهارت کارکنان در امر پژوهش و شکوفا شدن استعدادهاى نهفته و برخورداری از نتایج و تجربه علمی کارمندان برگزار می‌شود.

با توجه به کلیات تحقیق، ۱۹ مؤلفه به عنوان مهم‌ترین متغیرها انتخاب گردید. با توجه به نوع دوره برگزار شده میزان تأثیر دوره‌های آموزشی بر هر یک از این متغیرها از نظر کارکنان و مدیران به وسیله پرسش‌نامه سنجیده شد. این مولفه‌ها عبارتند از :

- ۱- بهبود کیفیت خدمات
  - ۲- افزایش خلاقیت و نوآوری در ارائه‌ی خدمات
  - ۳- افزایش درک مدیریت
  - ۴- افزایش مهارت‌های شغلی و تخصصی
  - ۵- افزایش اعتماد به نفس
  - ۶- افزایش قابلیت تصمیم‌گیری
  - ۷- افزایش تبادل اطلاعات
  - ۸- افزایش همکاری در سازمان
  - ۹- همسو شدن کارکنان با تغییرات تکنولوژیکی
  - ۱۰- کاهش نواقص کار و دوباره کاری‌ها
  - ۱۱- تقلیل هزینه‌های عمومی
  - ۱۲- تغییر فکرو فرهنگ سازمانی
  - ۱۳- افزایش تعهد سازمانی
  - ۱۴- بالا بردن حس انتقادپذیری
  - ۱۵- بالا بردن حس انعطاف‌پذیری
  - ۱۶- رعایت بیشتر مقررات سازمانی
  - ۱۷- کاهش نیاز به سیستم‌های کنترلی و وقت‌گیر
  - ۱۸- شکوفا شدن استعدادهای نهفته
  - ۱۹- افزایش رضایت شغلی و انگیزه
- سؤالات تحقیق:

۱- برنامه‌های آموزشی توانمندسازی کارکنان از نظر کارکنان چه تأثیری بر عملکرد آنان داشته است؟

۲- برنامه‌های آموزشی توانمندسازی کارکنان از نظر مدیران چه تأثیری بر عملکرد کارکنان داشته است؟

نمونه جامعه آماری توزیع شد و اصلاحات لازم اعمال گردید.

ضریب اعتبار پرسشنامه پس از تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از توزیع ۲۰ نسخه ابتدایی از طریق نرم افزار SPSS بر اساس ضریب آلفای کرونباخ  $0/785$  برآورد گردید.

داده های پرسشنامه های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل گردید. در تحلیل توصیفی برای رسم نمودارها و جداول از نرم افزارهای SPSS، excel و word استفاده شد و در تحلیل داده ها از آزمون تی و تحلیل واریانس استفاده شد.

#### یافته ها:

در این بررسی بین جنسیت کارکنان و ارزیابی اثربخشی هر یک از دوره های آموزشی رابطه ای معناداری وجود ندارد ( $sig > 0.0$ ).

در این بررسی بین سطح تحصیلات کارکنان و اثربخشی هر یک از دوره های آموزشی رابطه ای معناداری وجود ندارد ( $sig > 0.05$ ).

در این بررسی مشخص شد که بین سابقه کار کارکنان و سن کارکنان با دوره های آموزشی فناوری اطلاعات رابطه ای معنادار وجود دارد ( $sig = 0.02$ ) و این رابطه مستقیم است یعنی هرچه سابقه کار و سن کارکنان بیشتر باشد آموزش های فناوری اطلاعات اثربخشی بیشتری بر عملکرد آنان داشته است، اما بین سن و سابقه کار کارکنان با بقیه دوره های آموزشی برگزار شده (فرهنگی، اداری و مالی، پژوهشی) رابطه ای معناداری وجود ندارد ( $sig > 0.05$ ).

به عقیده اکثر کارکنان دوره های آموزشی فناوری اطلاعات بر بهبود کیفیت خدمات، افزایش توانایی آنان در ارائه ی روش های جدید برای انجام کار، افزایش مهارت های شغلی و تخصصی، افزایش اعتماد به نفس، افزایش قابلیت تصمیم گیری، افزایش رضایت شغلی، افزایش تبادل اطلاعات و همکاری در حل مسائل سازمان، همسو شدن کارکنان با تغییرات تکنولوژیکی، کاهش نواقص کار و دوباره کاری ها در انجام وظایف سازمانی، تقلیل هزینه های عمومی

معاونت های دانشگاه که هفت معاونت می باشد و هر معاونت به عنوان یک خوشه در نظر گرفته شده است و با نمونه گیری تصادفی واحدهای ذیل به عنوان خوشه های نمونه انتخاب شدند و در داخل خوشه ها نمونه گیری به صورت کاملاً تصادفی انجام شده است. از نظر مدیران کلیه ی جامعه آماری مدیران میانی یعنی ۳۵ نفر در نظر گرفته می شود.

برای جمع آوری اطلاعات در زمینه ادبیات تحقیق با مطالعه کتاب ها، مقالات، جستجو در اینترنت و تحقیقات دیگر پژوهشگران به بررسی ادبیات موضوع پرداخته شد و در این خصوص کلیه ی منابع قابل دسترسی که آموزش های کارکنان و توانمندسازی را مورد بحث و بررسی قرار داده بودند مورد مطالعه قرار گرفت که مبنای تهیه و تنظیم پرسشنامه گردید.

پرسشنامه مقدماتی بر پایه نظری علم و مقالات مختلف تهیه شد و در اختیار استاد مشاور و راهنما قرار گرفت و ایشان پس از مطالعه و بررسی روایی پرسشنامه را تأیید نمودند. بدین ترتیب که ۱۷ متغیر مهم تر شناسایی شده به عوامل تأثیرگذار دوره های آموزشی توانمندسازی بر کارکنان که نظریه پردازان مطرح کرده بودند استخراج و در قالب سؤالاتی در خصوص هر یک از متغیرهای شناسایی شده و میزان اهمیت آنها در هر یک از دوره های آموزشی برگزار شده (فناوری اطلاعات، فرهنگی، اداری و مالی، پژوهشی) از دو گروه کارکنان و مدیران در دو پرسشنامه مجزا مورد پرسش قرار داده شد. (متغیرهای شناسایی شده در جدول ۲ و ۳ ملاحظه نمایید).

سپس پرسشنامه با ۴۰ سؤال مرتبط با موضوع و اهداف پژوهش، تجربیات محقق و منابع معتبر با چهار گزینه به صورت محقق ساخت تنظیم گردید و توزیع شد. سؤالات پژوهش از نوع سؤالات بسته بوده است.

یک بخش از سؤالات جهت تعیین مشخصات فردی پاسخ دهنده و بخش دوم جهت تعیین موارد مورد نظر این پژوهش گنجانده شده است. پس از تأیید پرسشنامه توسط چند نفر از اساتید و افراد متخصص در سازمان بین ۲۰ نفر از

فناوری اطلاعات تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان داشته است. در مقایسه ارزیابی اثربخشی این دوره‌ها بر عملکرد کارکنان شواهد تحقیق بیانگر این موضوع است که مدیران اثربخشی زیاد این دوره‌ها را بر عملکرد کارکنانشان به ویژه در همسو شدن کارکنان با تغییرات تکنولوژیکی، افزایش تبادل اطلاعات و همکاری در حل مسائل سازمان، بهبود کیفیت خدمات و کاهش نواقص کار و دوباره کاری‌ها به خوبی احساس کرده‌اند.

از قبیل هزینه‌های خدماتی، آموزشی و ... تأثیر زیادی داشته است. به نظر مدیران هم شرکت کارکنان در دوره‌های آموزشی برگزار شده در زمینه فناوری اطلاعات تأثیر زیادی بر عملکرد کارکنان داشته است، اما اثربخشی دوره‌های آموزشی مذکور را بر افزایش قابلیت تصمیم‌گیری و افزایش رضایت شغلی در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. مقایسه فراوانی نظرات کارکنان و مدیران در مورد اثربخشی دوره‌های آموزشی فناوری اطلاعات بیانگر این است که مدیران و کارکنان معتقد هستند که شرکت در دوره‌های

جدول ۱. مقایسه نظرات کارکنان و مدیران در مورد دوره‌های آموزشی فناوری اطلاعات

ردیف	متغیر	دوره‌های آموزشی فناوری اطلاعات	
		در صد فراوانی (زیاد+خیلی زیاد) نظر مدیران	در صد فراوانی (زیاد+خیلی زیاد) نظر کارکنان
۱	بهبود کیفیت خدمات کارکنان	۷۵	۶۸/۸
۲	ارائه‌ی روش‌های جدید برای انجام کار	۵۵/۵	۵۵/۸
۳	افزایش مهارت‌های شغلی و تخصصی کارکنان	۵۵/۵	۶۱/۳
۴	افزایش اعتماد به نفس کارکنان	۵۸/۳	۶۱/۸
۵	افزایش قابلیت تصمیم‌گیری کارکنان	۴۷/۲	۴۵/۳
۶	افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان	۴۴/۵	۴۴/۸
۷	افزایش تبادل اطلاعات و همکاری در حل مسائل سازمان	۷۲/۲	۴۹/۸
۸	همسو شدن کارکنان با تغییرات تکنولوژیکی	۷۲/۲	۵۷/۳
۹	کاهش نواقص کار و دوباره کاری‌ها	۵۸/۴	۴۹
۱۰	تقلیل هزینه‌های خدماتی آموزشی و....	۵۰	۵۰

دوره‌های آموزشی، اداری و مالی تأثیر زیادی بر بهبود کیفیت کارکنان، افزایش مهارت‌های شغلی و تخصصی، افزایش اعتماد به نفس، افزایش قابلیت تصمیم‌گیری، افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان، قابلیت اجرایی در شغل آنان، افزایش رعایت مقررات سازمانی، افزایش درک مدیریت کارکنان داشته است. کارکنان اثربخشی این دوره‌ها را بر افزایش توانایی آنان در ارائه‌ی روش‌های جدید برای انجام کار، افزایش تبادل اطلاعات و همکاری در کاهش نواقص کار و دوباره کاری‌ها، تقلیل هزینه‌های عمومی و کاهش نیاز به سیستم‌های کنترلی و وقت گیر را در حد

اکثریت کارکنان و مدیران معتقدند که اثربخشی دوره‌های آموزشی فرهنگی در بهبود کیفیت خدمات کارکنان، تغییر فکر و فرهنگ سازمانی، افزایش اعتماد به نفس، افزایش رضایت شغلی و انگیزه، تعهد به سازمان، افزایش انتقادپذیری و افزایش حس انعطاف‌پذیری آنان در حد متوسط بوده است. مقایسه نظرات مدیران و کارکنان در ارزیابی اثربخشی دوره‌های آموزشی فرهنگی بر عملکرد کارکنان در همه زمینه‌ها بیانگر آن است که هم کارکنان و هم مدیران اثربخشی این دوره‌ها را در حد متوسط و زیر ۴۰ درصد برآورد کرده‌اند. به اعتقاد بیشتر کارکنان و مدیران

سیستم‌های کنترلی و وقت گیر را در حد متوسط می‌دانند. مقایسه نظرات کارکنان و مدیران در مورد اثربخشی دوره‌های آموزشی اداری- مالی بیانگر آن است که به طور کلی برای مدیران اثربخشی دوره‌های آموزشی، اداری و مالی بر عملکرد کارکنان ملموس‌تر از کارکنان بوده است.

متوسط ارزیابی کرده‌اند. ولی مدیران معتقد بودند که دوره‌های آموزشی اداری- مالی در ارائه‌ی روش‌های جدید برای انجام کار و افزایش تبادل اطلاعات و همکاری هم تأثیر زیادی داشته و تأثیر این دوره‌ها را بر افزایش قابلیت تصمیم‌گیری و تقلیل هزینه‌های عمومی و کاهش نیاز به

جدول ۲. مقایسه نظرات کارکنان و مدیران در مورد دوره‌های آموزشی فرهنگی

دوره‌های آموزشی فرهنگی		متغیر	ردیف
در صد فراوانی (زیاد+خیلی زیاد) نظر مدیران	در صد فراوانی (زیاد+خیلی زیاد) نظر کارکنان		
۴۰	۳۴/۵	بهبود کیفیت خدمات کارکنان	۱
۳۴/۳	۳۷/۴	تغییر فکر و فرهنگ سازمانی	۲
۲۵/۱	۲۹/۲	افزایش اعتماد به نفس	۳
۲۵/۱	۳۴/۴	افزایش رضایت شغلی و انگیزه	۴
۳۷/۲	۳۸/۶	افزایش احساس تعهد	۵
۱۹/۵	۲۸/۴	افزایش حس انتقادپذیری	۶
۱۴/۳	۲۸/۸	افزایش حس انعطاف‌پذیری	۷

جدول ۳. مقایسه نظرات کارکنان و مدیران در مورد دوره‌های آموزشی اداری و مالی

دوره‌های آموزشی اداری و مالی		متغیر	ردیف
در صد فراوانی (زیاد+خیلی زیاد) نظر مدیران	در صد فراوانی (زیاد+خیلی زیاد) نظر کارکنان		
۶۳/۴	۴۶/۴	بهبود کیفیت خدمات کارکنان	۱
۵۴/۵	۳۷/۶	ارائه‌ی روش‌های جدید برای انجام کار	۲
۶۵/۴	۴۳/۵	افزایش مهارت‌های شغلی و تخصصی کارکنان	۳
۴۸/۵	۴۱/۲	افزایش اعتماد به نفس کارکنان	۴
۴۲/۴	۳۸/۹	افزایش قابلیت تصمیم‌گیری کارکنان	۵
۵۱/۶	۴۴/۷	افزایش رضایت شغلی و انگیزه کارکنان	۶
۳۶/۶	۴۳/۵	دارا بودن قابلیت اجرایی در شغل کارکنان	۷
۴۸/۵	۳۷/۶	افزایش تبادل اطلاعات و همکاری در حل مسائل سازمان	۸
۵۴/۵	۳۳	کاهش نواقص کار و دوباره کاری‌ها	۱۰
۳۵/۶	۳۵/۹	تقلیل هزینه‌های خدماتی آموزشی و...	۱۱
۶۹/۷	۴۸/۲	افزایش رعایت مقررات سازمانی	۱۲
۳۶/۴	۳۸/۹	کاهش نیاز به سیستم‌های کنترلی و وقت گیر	۱۳
۵۱/۵	۴۲/۱	افزایش درک مدیریت توسط کارکنان	۱۴

افزایش رضایت شغلی و انگیزه در کارکنان، افزایش تبادل اطلاعات و همکاری، کاهش نواقص کار و دوباره کاری‌ها و شکوفا شدن استعدادهای نهفته کارکنان را در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند. مقایسه اثربخشی دوره‌های آموزشی- پژوهشی از نظر کارکنان و مدیران بیانگر این است که مدیران اثربخشی دوره‌های مذکور را در همه موارد کمتر از کارکنان برآورد کرده‌اند.

بیشتر کارکنان معتقدند که شرکت در دوره‌های آموزشی- پژوهشی توانسته است تأثیر زیادی بر بهبود کیفیت خدمات، افزایش مهارت‌های شغلی و تخصصی و شکوفا شدن استعدادهای نهفته آنان داشته است، ولی مدیران اثربخشی دوره‌های آموزشی- پژوهشی را بر تمام متغیرها مثل بهبود کیفیت خدمات کارکنان، افزایش توانایی کارکنان در ارائه‌ی روش‌های جدید، افزایش مهارت‌های شغلی و تخصصی، افزایش اعتماد به نفس، افزایش قابلیت تصمیم‌گیری،

جدول ۴. مقایسه نظرات کارکنان و مدیران در مورد دوره‌های آموزشی - پژوهشی

ردیف	متغیر	دوره‌های آموزشی و پژوهشی	
		کارکنان	مدیران
۱	بهبود کیفیت خدمات کارکنان	۴۷/۲	۳۶/۴
۲	افزایش توانایی کارکنان در ارائه‌ی روش‌های جدید	۴۲/۲	۳۶/۴
۳	افزایش مهارت‌های شغلی و تخصصی	۴۳/۴	۳۶/۴
۴	افزایش اعتماد به نفس	۳۴/۶	۲۱/۵
۵	افزایش قابلیت تصمیم‌گیری	۴۰/۲	۳۰/۳
۶	افزایش رضایت شغلی و انگیزه	۳۵/۳	۳۳/۴
۷	افزایش تبادل اطلاعات و همکاری	۳۸/۳	۳۶/۴
۸	کاهش نواقص کار و دوباره کاری	۳۲/۶	۲۴/۲
۹	شکوفا شدن استعدادهای نهفته	۳۹/۶	۳۹/۴

اثربخشی بهتر پیشنهاد می‌گردد که واحد منابع انسانی با تکیه بر نیاز شناسنامه آموزشی افراد اقدام به شناسایی آموزش گیرندگان و آموزش‌های مورد نیاز و مرتبط با آن‌ها نماید.

نتایج این پژوهش بیانگر آن است که بین سابقه کاری و سن کارکنان فقط در مورد دوره‌های آموزشی فناوری اطلاعات رابطه معناداری وجود دارد و این رابطه مستقیم می‌باشد یعنی آموزش‌های فناوری اطلاعات بر عملکرد کارکنان با سن و سابقه بالاتر اثربخشی بیشتری داشته است. لذا با توجه به این موضوع پیشنهاد می‌گردد در تدوین اهداف و برنامه‌ریزی آموزشی در زمینه فناوری اطلاعات و انتخاب آموزش گیرندگان به سن و سابقه کاری افراد توجه شود.

### بحث و نتیجه‌گیری:

یافته‌های این تحقیق نشان داد که جنسیت و سطح تحصیلات کارکنان با اثربخشی دوره‌های آموزشی رابطه‌ی معناداری ندارد به عبارت دیگر افراد به دلیل داشتن سطح تحصیلات بالاتر، مرد یا زن بودن عملکردهای متفاوتی در نتیجه شرکت در دوره‌های مختلف آموزشی ندارند در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه اهمیت میان دوره‌های آموزشی در کارایی کارکنان شرکت مخابرات ایران نتایج پژوهش نشان داد که سطح تحصیلات و جنسیت در دوره- های آموزشی با عملکرد کارکنان رابطه‌ی معناداری ندارد. با توجه به این نتیجه نیازی به تفکیک آموزش گیرندگان بر اساس جنسیت و سطح تحصیلات نمی‌باشد. لذا برای



بنابراین نتایج این تحقیق نشان می‌دهد افراد با سن و سابقه کار بالاتر نیاز بیشتری به گذراندن دوره‌های آموزشی در زمینه فناوری اطلاعات می‌دانند.

با توجه به این که نتایج این تحقیق نشان داد دوره‌های آموزشی فرهنگی و پژوهشی تأثیر چندان زیادی بر عملکرد کارکنان نداشته است لذا پیشنهاد می‌گردد دانشگاه علوم پزشکی قزوین در راستای بالا بردن توانمندی کارکنان سازمان خود آموزش‌های منظم و منسجم‌تری را با هدف بالا بردن توان ارائه‌ی روش‌های جدید برای انجام کار، افزایش توان تصمیم‌گیری در انجام بهتر وظایف شغلی، افزایش انگیزه‌های نوآوری، تحریک حس کنجکاوی، تمایل به سؤال کردن، بالابردن ظرفیت انتقادپذیری و مهارت‌های اجتماعی را طراحی و به مورد اجرا بگذارد و تلاش کند محتوای دوره‌ها نیز توانایی‌های مذکور را تقویت نماید. نتایج تحقیق طهمورث نوروزی ۱۳۸۸ تحت عنوان بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر میزان توانمندسازی کارکنان دانشگاه آزاد قزوین نشان داد که بین برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت و خلاقیت و نوآوری کارکنان، روحیه تعاون، نظم و انضباط در کارکنان، قدرت تصمیم‌گیری کارکنان، رضایت شغلی کارکنان و مهارت کارکنان رابطه‌ی معناداری وجود دارد<sup>(۱۱)</sup>.

نتایج این پژوهش نشان داد که نظرات کارکنان و مدیران در مورد اثربخشی دوره‌های آموزشی بر عملکرد کارکنان تا حدودی مشابهت دارد. لذا پیشنهاد می‌گردد کارکنان و مدیران در امر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی آموزشی مشارکت داده شوند و برای تحقق این امر مسئولین و سیاست‌گذاران برنامه‌های آموزشی دانشگاه علوم پزشکی قزوین می‌توانند با توجه به فرم نیازسنجی آموزشی که به وسیله‌ی خود کارکنان تکمیل می‌شود و استفاده از نقطه نظرات مدیران در رابطه با نیازهای آموزشی کارکنان در تدوین برنامه‌های آموزشی اقدام نمایند. در تحقیقی که تحت عنوان بررسی تأثیر آموزش‌های ضمن خدمت در افزایش کارایی کارکنان وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تهران انجام شد، جامعه‌ی آماری این پژوهش ۵ معاونت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی (اداری و مالی - پژوهشی - امور فرهنگی - امور

مجلس و هماهنگی، امور مطبوعاتی و تبلیغاتی) بودند که در دو گروه کارمندان و مدیران سنجیده شد. نتایج این پژوهش نشان داد از نظر کارکنان و مدیران، کارکنانی که آموزش‌های ضمن خدمت را گذرانیده‌اند در افزایش کارایی، داشتن رضایت شغلی، برقراری ارتباطات انسانی و توانمندی شغلی، توانایی در ایجاد و تفسیر خلاقیت و نوآوری موفقیت بیشتری داشته‌اند که از نظر روش کار، جامعه آماری و انتخاب مؤلفه‌هایی که از آموزش کارکنان انتظار می‌رود بسیار شبیه این تحقیق است.

لازم است جهت توسعه و کارآمدی دوره‌های آموزشی، نیازهای آموزشی کارکنان به طور دقیق شناسایی شود پیشنهاد می‌شود از متخصصین و صاحب نظران منابع انسانی در زمینه ارزیابی توانایی‌ها و عملکرد افراد، جهت بررسی توانایی‌های فردی کارکنان و ارائه‌ی برنامه‌های آموزشی و راهکارهای اصلاحی در رابطه با نقاط ضعف عملکرد افراد استفاده شود، چرا که شکوفایی توانایی افراد موجب شکوفایی و بهره‌وری سازمان می‌گردد.

تنوع در برگزاری دوره‌های آموزشی جدید، غیر تکراری و کاربردی‌تر می‌تواند اثربخشی دوره‌های آموزشی را در حد زیادی بالا ببرد از این رو پیشنهاد می‌شود در ارائه‌ی برنامه‌های آموزشی به عوامل مؤثر در اثربخشی دوره‌های آموزشی مانند اساتید ارائه دهنده دروس، روش‌های تدریس، مکان آموزش و محتویات آموزشی و ... بیشتر توجه شود به گونه‌ای که نیاز آموزشی نظری افراد بر طرف شود. لذا مسئله یابی و جستجوی ایده‌های نو در امر آموزش، تشویق کارشناسان و استفاده از اساتید و مدرسان علاقمند و تعامل بیشتر واحدهای آموزش سازمان‌ها با کارشناسان و مدیران در زمینه چگونگی بالا بردن کیفیت برگزاری دوره‌ها، کمک زیادی به تحقق اثر بخشی آموزش بر عملکرد کارکنان خواهد داشت.

پیشنهاد می‌گردد ارزشیابی از فعالیت‌های آموزش و بهسازی کارکنان و تأثیر آن بر عملکرد کارکنان به صورت تخصصی و کاربردی و با واگذاری مسئولیت‌های مختلف و بررسی آثار و پیامدهای آن صورت گیرد و به نظر خواهی از فراگیران در

لذا با توجه به نتایج حاصل از محاسبه هزینه‌های آموزشی و محاسبه نفر ساعت آموزش‌های برگزار شده، جهت کمتر شدن هزینه‌ها و زمان صرف شده و بالا بردن آمار آموزش دهندگان پیشنهاد می‌گردد از این نوع روش آموزشی در برگزاری بعضی از دوره‌های آموزشی کارکنان که نیازی به حضور فیزیکی کارکنان نیست استفاده گردد.

پژوهش‌گران این تحقیق پیشنهاد می‌کنند توجه به طی مراحل ذکر شده به ترتیب زیر جهت انجام فرآیند آموزش کارکنان کمک زیادی به اثربخشی بهتر دوره‌های آموزشی برگزار شده بر عملکرد کارکنان در دانشگاه علوم پزشکی قزوین خواهد داشت:

پایان دوره‌های آموزشی و یا بررسی‌های پراکنده آموزشی بسنده نشود.

آموزش مجازی، آموزش مبتنی بر وب و آموزش‌های الکترونیکی از جمله روش‌هایی است که می‌تواند:

۱- با صرف هزینه کمتر، گروه بیشتری از جامعه کارکنان را پوشش دهد.

۲- زمان و مکان مناسب جهت استفاده از این‌گونه آموزش‌ها اغلب توسط خود کارکنان تعیین می‌شود.

۳- چون آموزش مبتنی بر وب از ساختاری مشخص و عناصری متعدد و به هم پیوسته تشکیل شده است که مهم‌ترین هدف آن ایجاد یک محیط مساعد آموزشی برای یادگیری بهتر و مطلوب‌تر فراگیران است می‌تواند اثربخشی بیشتری داشته باشد.



## منابع:

6. Shimon D, RS Shooler. Personal and Human Resources Management. M.A, Toosi. M, Saebi. 6. Tehran: 1381. 78.
7. Jean Barbazette. Training needs assesment (methods, toolsand techniques. 2011
8. Müller C, Raich M. The Ambiguous relationship of leadership and intellectual capital: Understanding how intellectual capital is developed. Electronic Journal of Knowledge Management. 2005; 3(1): 35-44.
9. Abtahi S.H. Elarning improvement of Human resources, studies and educational planning sinstitute. 1378
10. Sajedi F. Omidvari A. Empowerment the Key to productivity. Tadbir. 1386; 18(181): 65.
11. Noroozi T. Thesis master of public management. Islamic Azad University of Qazvin. 1388
1. Ziaee MS ,Nargesian A, Aibaghi S. The role of Spiritual Leadership on Staff empowerment in Tehran. University Journal of governmental management. 2007; 1(1): 67-86. (Persian)
2. Atashpur SH, Aghayi A. Behavioral components of the organization. Management and staff Esfahan. Rana. 2005. (Persian )
3. Doaee H. Human Resource Management. 2. Mashhad: 1377. 106.
4. Snge P. Creating a learning organization. Hafez Kamal, Hedayat, Mohammad Roshan. Industrial Management Organization. 3. 1380. 56-57.
- 5 Ur-Rehman SH. Employee Empowerment through Training: A Literature Review Gomel University. Journal of Research. 2006; 32.