



۱۴۳۳



دانشگاه شهید بهشتی  
دانشکده علوم تربیتی و روان شناسی

پایان نامه

جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته آموزش بزرگسالان

عنوان

بررسی میزان تاثیر آموزش کارکنان بر توانمند سازی منابع انسانی بانک  
کشاورزی منطقه غرب شهر تهران

استاد راهنما

دکتر زهرا صباغیان

استاد مشاور

دکتر محمود ابوالقاسمی

اساتید داور

دکتر محمد یمنی دوزی سرخابی

دکتر اباصلت خراسانی

۱۳۸۹ / ۷ / ۲۴

دانشجو

زهرا تکرلی

کتابخانه مرکزی شهید بهشتی  
تهران

تیر - ۱۳۸۹

۱۴۲۴۰۵

## تقدیم به حضور

پدر و مادرم

آینه افتادگی، غاطفه و پارسایی

آنانکه زندگیم برایشان همه رنج بود و وجودشان برایم همه مهر

و

همسر فداکارم

که با همدلی مرا تا به امیدها یاری کرده و می کند

## تقدیر و تشکر

سپاس و ستایش مخصوص خداوند بی همتایی است که انسان را آفرید و به او یاد داد آنچه را نمی دانست.

اکنون که این پایان نامه ، به یاری خداوند متعال به اتمام رسیده است ، بر خود لازم می دانم از استاد اندیشمند و فرزانه سرکار خانم دکتر صباغیان که علاوه بر هدایت ، دلگرمی و راهنمایی های بی دریغ و ارزشمند ایشان در طی ماه های متمادی انجام پایان نامه ، اخلاق تحقیق و پژوهش را به من آموخت تشکر و قدردانی بکنم.

با سپاس فراوان از جناب آقای دکتر ابوالقاسمی که از مشاوره های ارزشمندشان در طول انجام این تحقیق بهره جستم.

با تشکر از جناب آقای دکتر یمنی و جناب آقای دکتر خراسانی که داوری این پایان نامه را به عهده گرفتند.

همچنین از همه پرسنل بانک کشاورزی ،بلاخص اداره کل تحقیق و توسعه به جهت حمایت مالی و همکاریهای بی دریغشان در فرایند انجام این پایان نامه نهایت تشکر را دارم.

## چکیده

هدف از انجام این تحقیق شناسایی میزان تاثیر آموزش کارکنان بر توانمند سازی پرسنل بانک کشاورزی می باشد. در این تحقیق از روش توصیفی - پیمایشی استفاده شده است. جامعه آماری، کلیه کارکنان شرکت کننده در دوره های آموزشی بانک کشاورزی غرب شهر تهران و نیز مدیران آنها می باشد. با استفاده از روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای ۱۲۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده اند. روش آماری مورد استفاده شامل: T تک گروهی، تحلیل واریانس چند متغیره و ضریب همبستگی پیرسون می باشد. نتیجه فرضیه کلی نمایانگر تاثیر آموزش بر توانمندی کارکنان می باشد. همچنین نتایج بدست آمده نشان داد که از نظر مدیران و کارکنان، آموزش توانسته است بر مولفه های روشنی هدفها ((۳/۷۹۸))، رفتار اخلاقی ((۵/۱۹۳))، پیشبرد کارهای تیمی ((۲/۸۰۳))، برقراری ارتباطات سازنده (( ۸/۸۰۲ )) و ارتقا روحیه کارکنان ((۴/۲۲۵)) موثر باشد، اما در ارتباط با مولفه های روحیه مشارکت جویی (( ۰/۰۶۰ )) و ایجاد محیط کاری سالم (( ۰/۸۵۰ )) نقشی نداشته است. همچنین نتایج نشان داد که بین تعداد دوره های گذرانده در کلاسهای آموزش ضمن خدمت و توانمند سازی کارکنان (( ۰/۵۸۵ )) رابطه وجود دارد.

**واژگان کلیدی:** توانمند سازی، آموزش، روحیه مشارکت جویی، محیط کاری سالم

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
الف	چکیده .....

### فصل اول

۱	مقدمه .....
۲	بیان مسئله .....
۵	ضرورت و اهمیت تحقیق .....
۹	اهداف تحقیق .....
۹	فرضیات تحقیق .....
۱۰	تعریف مفهومی و عملیاتی واژه ها .....
۱۲	محدودیت‌های تحقیق .....

### فصل دوم

#### بخش اول: توانمند سازی منابع انسانی

۱۳	مقدمه .....
۱۴	تعاریف توانمند سازی .....
۱۵	تاریخچه توانمند سازی .....
۱۶	هدف توانمند سازی .....
۱۷	فرهنگ توانمند سازی .....

## مولفه های توانمند سازی

- ۱۸ ..... اهداف و بینش روشن
- ۱۹ ..... تیم سازی
- ۲۰ ..... مشارکت
- ۲۱ ..... روابط
- ۲۲ ..... روحیه شغلی
- ۲۳ ..... رفتار اخلاقی
- ۲۵ ..... محیط کاری سالم

## فرایند توانمند سازی

- ۲۶ ..... مرحله اول: آغاز کار و جهت گیری
- ۲۶ ..... مرحله دوم: تغییر و نومییدی
- ۲۷ ..... مرحله سوم: پذیرش و پالایش

## موانع توانمند سازی

- ۲۹ ..... موانع ساختاری توانمند سازی
- ۲۹ ..... موانع محیطی توانمند سازی
- ۳۰ ..... موانع رفتاری توانمند سازی

## پیامدهای توانمندسازی

- ۳۱ ..... پیامدهای نگرشی توانمند سازی
- ۳۳ ..... پیامدهای رفتاری توانمند سازی
- ۳۳ ..... علائم توانمند سازی

## مدلهای توانمند سازی

- ۳۵ ..... مدل توماس و ولتهوس
- ۳۶ ..... مدل باون و لاولر
- ۳۷ ..... مدل فورد و فوتلر
- ۳۸ ..... مدل بلاچارد ، زیگاری و زیگاری
- ۴۰ ..... مدل "کانگر" و "کانگو"
- ۴۱ ..... مدل وگت و ماول
- ۴۲ ..... مدل کوبین و اسپریتزر
- ۴۳ ..... مدل رایبیز
- ۴۴ ..... مدل ملهم
- ۴۶ ..... راههای ارتقا سطح توانمند سازی

## بخش دوم : آموزش کارکنان

- ۴۸ ..... مقدمه
- ۴۹ ..... تاریخچه آموزش
- ۵۰ ..... اهمیت آموزش در سازمانها
- ۵۲ ..... انواع آموزش
- ۵۲ ..... دوره های آموزش توجیهی
- ۵۳ ..... دوره های شغلی
- ۵۳ ..... دوره های عمومی
- ۵۴ ..... دوره های آموزشی بهبود مدیریت
- ۵۵ ..... آموزش ضمن خدمت
- ۵۵ ..... فرهنگ آموزش ضمن خدمت



۵۶	..... روشهای ارائه آموزش ضمن خدمت
۵۶	..... فرایند آموزش
۵۷	..... - نیاز سنجی
۵۷	..... - برنامه ریزی آموزشی
۶۳	..... - اجرای آموزش
۶۳	..... - ارزشیابی آموزش
۶۶	..... نقش آموزش در توانمندسازی
۷۰	..... بانک کشاورزی
۷۰	..... آموزش و توانمند سازی در بانک کشاورزی
۷۵	..... تحقیقات داخلی
۷۹	..... تحقیقات خارجی
۸۳	..... نتیجه گیری

### فصل سوم: روش تحقیق

۸۵	..... مقدمه
۸۵	..... روش تحقیق
۸۵	..... جامعه آماری ، نمونه ، روش نمونه گیری
۸۶	..... روش جمع آوری اطلاعات
۸۷	..... محاسبه روایی و پایایی پرسشنامه
۸۷	..... تجزیه و تحلیل اطلاعات

## فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده ها

مقدمه	۸۸
توصیف اطلاعات	۸۸
تحلیل فرضیه های پژوهش	۹۷

## فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری

مقدمه	۱۲۱
بحث و نتیجه گیری	۱۲۷
پیشنهادات مبتنی بر نتایج تحقیق	۱۲۹
پیشنهادات پژوهشی	۱۳۱
منابع	۱۳۲

## پیوستها

پرسشنامه	۱۴۰
چکیده لاتین	۱۴۳

## فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲: سیر تاریخی مفهوم توانمند سازی	۱۶
جدول ۲-۲: مقایسه فرهنگ سنتی با فرهنگ توانمند سازی	۱۸
جدول ۳-۲: ویژگیهای رفتاری کارکنان توانمند شده و نشده	۳۴
جدول ۴-۲: آموزش کارکنان در بانک کشاورزی	۷۴

- جدول ۳-۱: جامعه و نمونه آماری به تفکیک سمت اداری ..... ۸۵
- جدول ۳-۲: مقوله بندی سوالات پرسشنامه ..... ۸۶
- جدول ۳-۳: نتایج آلفای کرونباخ پرسشنامه ..... ۸۷
- جدول ۴-۱: توزیع فراوانی و درصد نمونه ها به تفکیک سمت اداری ..... ۸۸
- جدول ۴-۲: توزیع فراوانی و درصد نمونه ها به تفکیک جنسیت ..... ۸۹
- جدول ۴-۳: توزیع فراوانی و درصد نمونه ها به تفکیک سن ..... ۹۰
- جدول ۴-۴: توزیع فراوانی و درصد نمونه ها به تفکیک سابقه خدمت ..... ۹۱
- جدول ۴-۵: توزیع فراوانی و درصد نمونه ها به تفکیک سطح تحصیلات ..... ۹۲
- جدول ۴-۶: توزیع فراوانی و درصد نمونه ها به تفکیک تعداد دوره های گذرانده ..... ۹۳
- جدول ۴-۷: توزیع فراوانی و درصد نمونه ها به تفکیک تعداد ساعات گذرانده ..... ۹۴
- جدول ۴-۸: شاخص های توصیفی متغیر های تحقیق در گروه مدیران ..... ۹۵
- جدول ۴-۹: شاخص های توصیفی متغیر های تحقیق در گروه کارکنان ..... ۹۶
- جدول ۴-۱۰: نتایج آزمون  $t$  تک گروهی در مورد تاثیر آموزش کارکنان ..... ۹۷  
بر توانمند سازی
- جدول ۴-۱۱: نتایج آزمون  $t$  تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۹۸  
به تاثیر آموزش کارکنان در روشنی هدفها از نظر کارکنان
- جدول ۴-۱۲: نتایج آزمون  $t$  تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۹۹  
به تاثیر آموزش کارکنان در روشنی هدفها از نظر مدیران
- جدول ۴-۱۳: نتایج آزمون  $t$  تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۰  
به تاثیر آموزش کارکنان در روشنی هدفهای (نمره کل)
- جدول ۴-۱۴: نتایج آزمون  $t$  تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۱  
به تاثیر آموزش کارکنان در رفتار اخلاقی از نظر کارکنان

- جدول ۴-۱۵: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۲  
به تاثیر آموزش کارکنان در رفتار اخلاقی از نظر مدیران
- جدول ۴-۱۶: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۳  
به تاثیر آموزش کارکنان در رفتار اخلاقی (نمره کل)
- جدول ۴-۱۷: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۴  
به تاثیر آموزش کارکنان در ارتقا روحیه از نظر کارکنان
- جدول ۴-۱۸: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۵  
به تاثیر آموزش کارکنان در ارتقا روحیه از نظر مدیران
- جدول ۴-۱۹: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۶  
به تاثیر آموزش کارکنان در ارتقاء روحیه (نمره کل)
- جدول ۴-۲۰: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۷  
به تاثیر آموزش کارکنان در پیشبرد کارهای تیمی از نظر کارکنان
- جدول ۴-۲۱: نتایج آزمون t تک نمونه ای در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۸  
به تاثیر آموزش کارکنان در پیشبرد کارهای تیمی از نظر مدیران
- جدول ۴-۲۲: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۰۹  
به تاثیر آموزش کارکنان در پیشبرد کارهای تیمی (نمره کل)
- جدول ۴-۲۳: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۰  
به تاثیر آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات از نظر کارکنان
- جدول ۴-۲۴: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۱  
به تاثیر آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات از نظر مدیران
- جدول ۴-۲۵: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۲  
به تاثیر آموزش کارکنان در برقراری ارتباطات (نمره کل)

- جدول ۴-۲۶: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۳  
به تاثیر آموزش کارکنان در ایجاد روحیه مشارکت جویی از نظر کارکنان
- جدول ۴-۲۷: نتایج آزمون t گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۴  
به تاثیر آموزش کارکنان در ایجاد روحیه مشارکت جویی از نظر مدیران
- جدول ۴-۲۸: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۵  
به تاثیر آموزش کارکنان در ایجاد روحیه مشارکت جویی (نمره کل)
- جدول ۴-۲۹: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۶  
به تاثیر آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم از نظر کارکنان
- جدول ۴-۳۰: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۷  
به تاثیر آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم از نظر مدیران
- جدول ۴-۳۱: نتایج آزمون t تک گروهی در مورد گویه های مربوط ..... ۱۱۸  
به تاثیر آموزش کارکنان در ایجاد محیط کاری سالم (نمره کل)
- جدول ۴-۳۲: نتایج تحلیل واریانس چند راهه در تبیین تاثیر ..... ۱۱۹  
مولفه های جمعیت شناختی روی توانمند سازی منابع انسانی
- جدول ۴-۳۳: نتایج ضریب همبستگی پیرسون در مورد تعداد ..... ۱۲۰  
دوره های گذرانده شده در کلاسهای آموزشی

### فهرست نمودارها

صفحه	عنوان
۳۶	نمودار ۱-۲: مدل توانمند سازی توماس و ولتهوس.....
۳۷	نمودار ۲-۲: مدل توانمند سازی باون و لاولر.....
۳۸	نمودار ۲-۳: الگوی توانمند سازی فورد و فوتلر.....

- نمودار ۲-۴: مدل کانگر و کانگو ..... ۴۱
- نمودار ۲-۵: مدل توانمند سازی وگت ومارل ..... ۴۲
- نمودار ۲-۶: مدل توانمند سازی کویین و اسپریتزر ..... ۴۳
- نمودار ۲-۷: مدل توانمند سازی رابینز ..... ۴۴
- نمودار ۲-۸: مدل توانمند سازی ملهم ..... ۴۵
- نمودار ۲-۹: پرسشنامه ارزشیابی ..... ۶۴
- نمودار ۲-۱۰: تاثیر آموزش بر توانمند سازی ..... ۸۴
- نمودار شماره ۴-۱: درصد آزمودنیها به تفکیک سمت اداری ..... ۸۸
- نمودار ۴-۲: درصد آزمودنیها به تفکیک جنسیت ..... ۸۹
- نمودار شماره ۴-۳: درصد آزمودنیها به تفکیک سن ..... ۹۰
- نمودار ۴-۴: درصد آزمودنیها به تفکیک سابقه خدمت ..... ۹۱
- نمودار ۴-۵: درصد آزمودنیها به تفکیک سطح تحصیلات ..... ۹۲
- نمودار ۵-۱: تاثیر آموزش بر توانمند سازی ..... ۱۲۹

## فصل اول

### کلیات تحقیق

## مقدمه

در گذشته ارزش یک سازمان عمدتاً با عواملی مانند منابع مالی و مادی و تجهیزات سنجیده می‌شد. اما امروز، انسانهای فرهیخته، دانشور و ماهر که حاصل سیستم‌های نوین توسعه و پرورش سازمانی بوده و بر دانش فنی و تکنولوژیکی مسلط هستند و با یادگیری مداوم این تسلط را توسعه می‌دهند به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان و پایدارترین مزیت رقابتی شرکتها به شمار می‌آیند. بر اساس آمارهای موجود در سال ۱۹۸۲ سازمان‌های برتر دنیا مالک ۶۲ درصد دارایی مشهود و ۳۸ درصد دارایی نامشهود بودند، در حالیکه در سال ۲۰۰۰ این نسبت جای خود را به ۱۵ درصد دارایی مشهود و ۸۵ درصد دارایی نامشهود سپرده است (آذر هوش، ۱۳۸۴، ص ۴). توانمندی منعکس‌کننده آگاهی و شناخت هر کارمند از خودش است. توانمندسازی به عوامل زمینه‌ای مانند محیط و جو سازمانی، رابطه متقابل کارمندان با ناظران، دوستان و زیردستانشان وابسته است (Moye & Henkin, 2006, p120). توانمندسازی عامل اصلی اثربخشی سازمانی و مدیریتی می‌باشد (Ongori & Shunda, 2008, p84) و بیشتر به عنوان راهبردهای مدیریتی برای تسهیم قدرت تصمیم‌گیری تعریف می‌شود (Melhem, 2004, p74).

توانمندسازی کارکنان یکی از تکنیکهای موثر برای ارتقای بهره‌وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت‌ها و تواناییهای آنان در زمینه اهداف سازمانی است (نادری و همکاران، ۱۳۸۶، ص ۱۱۴). با توجه به اینکه شکل‌گیری هر سازمانی در جامعه بر پایه نیاز آن جامعه می‌باشد، بنابراین سازمانها باید بتوانند نقش خود را به خوبی ایفا کنند و به طور اثر بخش پاسخگوی نیاز جامعه باشند. یکی از راههای رسیدن سازمان به هدف خود از طریق کارکنان ماهر و توانمندی است که در فرایند کار با تمام دقت و توجه وظایف خود را انجام می‌دهند، در این راستا سازمان می‌تواند از طرق مختلف کارکنان را هدایت کند از جمله برگزاری دوره



های آموزشی، که شرکت در این دوره ها بی شک می تواند نقش چشمگیری در رشد و پیشرفت کارکنان و سازمان داشته باشد.

برای اجرای هر نوع توانمند سازی ، مدیران باید کارکنانشان را مجهز کنند. این تجهیزات شامل آموزش و اطلاعات می باشد. مدیران باید اطمینان حاصل کنند که کارکنانشان تجربه های پیشرفت و آموزش مستمر را دریافت می کنند(صنعتی و همکاران، ۱۳۸۶ ، ص ۸۸). هدف آموزش توجه ویژه به مشکلات و مسائل سازمان ، ایجاد تغییرات در سازمان، آموزش کارکنان جدیدالاستخدام، تسهیم دانش واطلاعات و در نهایت توسعه مهارتها می باشد (Berge,2008,p391). بنابراین، آموزش کارکنان منجر به افزایش رضایت کارکنان ، به روز شدن مهارتهای آنها، افزایش حس تعلق وتعهد نسبت به سازمان شده وقدرت رقابت سازمان را بالا می برد(Acton&Golden,2003,p137). همچنین مسائلی از قبیل ضعیف بودن روحیه کارکنان و روشهای عملیاتی غلط یا بی اثر را می توان با آموزش رفع نمود (حسین زاده ، برزگر،۱۳۸۳،ص۱۵).

## بیان مسئله

تدوین برنامه های آموزشی برای کارکنان و اجرای دوره های کوتاه مدت و بلند مدت که قابلیت های فکری و تخصصی کارکنان را افزایش دهد از عواملی است که نقش بسیار مهمی در توانمند سازی کارکنان دارد. به همین خاطر کارکنان و افزایش مهارتهای شغلی آنها یکی از بهترین راهکارهایی است که برای توانمند سازی کارکنان مورد نظر است (عبدالهی، ۱۳۸۴، ص ۳۹). رسولی به نقل از برین بیان می کند که در اجرای روشهای توانمند سازی مشکلاتی وجود دارد. از جمله این سوال مطرح است که: انسانها در سازمانی با ساختار و فرهنگ سلسله مراتبی، و یا دارای تجربه کاری در فرهنگ سلسله مراتبی ، چگونه می توانند خود را توانمند بسازند؟

نتایج تحقیقات نشان می دهند، برنامه های توانمند سازی ممکن است سبب تنش و اصطکاک شوند و مدیران پایه و میانی تمایل ندارند، با این گونه درگیرها اقتدار خود را از دست بدهند (رسولی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۲).

رندلپ بیان می کند که از طرف دیگر مدیران تمایل دارند که کارکنان وظیفه شناس و تلاشگر را توانمند سازند و در مقابل، چنین کارکنانی نیز خودشان را با ارزش می پندارند و با مشارکت بیشتر در کار احساس غرور می کنند. کاهش نسبی، جابه جایی نیروی کار، افزایش کارایی و انگیزه و تعهد سازمانی، از نتایج مثبت اقدامات توانمند سازی برای سازمان هستند (رسولی، ۱۳۸۴، ص ۱۷۳). همچنین توانمند سازی منجر به افزایش کارایی واحدهای مختلف سازمان، افزایش احترام و اعتماد بین کارکنان واحدهای مختلف، تاکید زیاد بر کاربرد روشهای حل مسئله و جلوگیری از بروز مشکلات در سازمان می باشد (Klagge, 1998, p549).

از آنجایی که یادگیری یک فرایند مادام العمر است، بنابراین فرایند آموزش و یادگیری باید در سازمانها وجود داشته باشد و فرصتی باشد برای کسانی که از تحصیلات و مهارتهای کافی برخوردار نبوده اند. زیرا کارکنان با شرکت در کلاسهای آموزشی می توانند از تجربیات یکدیگر استفاده کنند، همچنین ایده های ذهنی خود را به منصف ظهور گذاشته و دیگران را در آن سهیم کنند و این منجر به شکوفایی تواناییهای بالقوه کارکنان می شود، با توانمند شدن کارکنان، مدیر می تواند تفویض اختیار کند و کارکنان هم احساس مسئولیت بیشتری می کنند و در نتیجه می توانند در شرایط بحران و تغییر و با وجود تکنولوژیهای پیشرفته و مدرن در سازمان با مشکلات به وجود آمده مقابله کرده و خود را با شرایط جدید همگام کنند. بدین ترتیب کارکنان در محیط کار شاداب و با نشاط خواهند بود که این خود باعث بالا رفتن روحیه کارکنان می شود و به طبع از فرسودگی شغلی آنها هم جلوگیری خواهد شد، با وجود این نتایج مثبت، خود کارکنان محیط کار را برای یادگیری مساعد می کنند و تمایل بیشتری برای

یادگرفتن از همدیگر دارند، این امر در بانکها که در ارتباط با مراجعان بوده و هدف آنها ارائه خدمات بهتر به مشتری و جامعه است بحث برانگیز می باشد. با توجه به اینکه تمام مسائل در شعبه اتفاق می افتد و با توجه نقش بسیار حساس و تعیین کننده شعب در جهت اجرای صحیح و مناسب سیاست های استراتژیک بانک ، لازم است تا استراتژی توانمند سازی و افزایش قابلیت های شعب در رأس برنامه های کاری بانک قرار داده شود. در این راستا قبل از اجرا هر طرح و برنامه جدید لازم است کارکنان شعب آموزش های لازم را دیده و مهارت های مورد نظر را کسب کنند، بنابراین توانا سازی کارکنان در چارچوب یک سازمان یادگیرنده از ارزش هایی است که سرلوحه فعالیت های بخش منابع انسانی بانک کشاورزی قرار دارد. بر همین اساس یکی از مهم ترین دلایل انتخاب این موضوع جهت انجام تحقیق ، اولویت انجام این پژوهش در بانک کشاورزی غرب تهران می باشد، این بانک تصمیم دارد از نتایج این تحقیق در راستای برنامه ریزی دوره های آموزشی خود جهت توانا سازی کارکنان استفاده نماید. اینک این سوال مطرح می شود که تاثیر آموزش بر توانمند سازی کارکنان بانک کشاورزی تا چه میزان می باشد؟ آیا در نتیجه آموزش های برگزار شده ، کارکنان بانک کشاورزی توانمند شده اند به نحوی که از اهداف روشن ، روحیه کاری بالا ، رفتار اخلاقی<sup>۱</sup> ، کار تیمی ، مشارکت گروهی مطلوب ، ارتباطات سازنده و محیط کاری سالم (اسکات، ژاف، ۱۳۷۵، ص ۴۲) برخوردار شوند؟

به طور کلی چهار نوع آموزش برای کارکنان پیشنهاد می شود:

۱- آموزش قبل از خدمت: آموزشی است که قبل از ورود یا استخدام فرد در سازمان به وی ارائه می شود و هدف اصلی آن افزایش یا ایجاد توانمندیها و شایستگیهای لازم در پرسنل می باشد تا از این رهگذر افراد را برای تصدی مشاغل ویژه آماده نماید (فتحی و اجارگاه، ۱۳۸۶، ص ۴).

<sup>۱</sup> - رفتار عادلانه

۲- آموزش بدو خدمت: این نوع آموزش در جهت توجیه کارکنان جدید و آشنا ساختن آنان با روند فعالیت سازمان و تشکیلات آن ، وظایف محوله وقوانین ومقررات مربوط به امور گوناگون سازمان می باشد(ایبلی ،۱۳۷۷، ص۱۴).

۳- آموزش ضمن خدمت: بهبود بخشیدن فعالیتها و وظایف افراد در رابطه با شغل و حرفه تخصصی آنان که عمدتا به منظور افزایش دانش و مهارت و تغییر نگرشهای حرفه ای آنان صورت می پذیرد تا به وسیله آن افراد بتوانند به گونه ای موثر وظایفشان را به انجام برسانند(فتحی واجارگاه ،۱۳۸۶، ص۴).

۴- آموزش بعد از خدمت : آموزشی است که به منظور آمادگی بیشتر کارکنان برای ورود به دوران بازنشستگی ارائه می شود و در زمینه کسب مهارت های درآمدزا ،نحوه مواجهه با خلا قدرت ناشی از بازنشستگی ، نحوه گذران اوقات بیکاری و سرانجام نحوه تامین و حفظ سلامت فیزیکی و روانی به بازنشستگان کمک می کند (ایبلی ،۱۳۷۷، ص ۱۵).

از آنجایی که هدف اصلی آموزش ضمن خدمت آماده سازی افراد برای اجرای بهینه وظایف می باشد و بهبود تخصص کارکنان را مد نظر قرار می دهد و با تمرکز بر توسعه دانش، بهبود مهارتها و ایجاد یا تغییر نگرشها ارائه می شوند بنابراین در این تحقیق، تمرکز بیشتر بر نتایج این دوره ها و تاثیر آن برتوانمند سازی منابع انسانی از دیدگاه کارکنان و مدیران آنها می باشد.

### **ضرورت و اهمیت تحقیق**

توانمند کردن افراد موجب می شود تا مدیران و سازمانها سریع تر و بدون اتلاف منابع به اهداف نایل شوند. توانمند سازی موجب می شود که کارکنان ،سازمان وشغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند.شددت علاقه به توانمند سازی کارکنان در میان مدیران سازمانها و محققان بدون دلیل نیست .کانگر وکانانگو (۱۹۹۸) دلایل زیر را برای شدت