

تأثیر سبک مدیریت و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ناجا (مورد مطالعه کارکنان صف و ستاد استان همدان)^۱

سرهنگ اسداله خاکسار^۲
دکترسید حمید خداداد حسینی^۳

چکیده

مدیریت مهمترین عامل حیات، رشد و بالندگی در سازمان، نیازمند توانمندسازی کارکنان از طریق ایجاد احساس خود باوری و احساس خود کار آمدی و افزایش ظرفیتهای کاری با واگذاری اختیار و در نتیجه بهره‌وری و اثر بخشی در کارکنان است. یادگیری سازمانی از جمله عواملی است که مدیریت را قادر می‌سازد تا خود را با شتاب تغییرات محیطی هماهنگ، و با اتکا به دانش و مهارت کارکنان در زمینه استفاده از شیوه مناسب مدیریت در زمینه توانمندسازی کارکنان فعالیت کند. این مقاله به بررسی تأثیر سبکهای مدیریت و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ناجا (مورد مطالعه صف و ستاد استان همدان) در سال ۸۹ می‌پردازد و لزوم توانمندسازی کارکنان استان را مورد نظر دارد با توجه به تدابیر و رهنمودهای فرماندهی محترم ناجا که اشعار می‌دارد مدیر توانا باید بتواند به امور جهت دهد و همه را همراهی سازد. تلاش می‌شود با اتکا به فناوری، جامعه محوری و با دانش و پژوهش، نیروی انتظامی به پلیس حرفه‌ای، علمی و با قدرت پیش بینی و برنامه‌های منظم تبدیل شود. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی توسعه‌ای و از نوع پیمایشی و داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه و به روش نمونه‌گیری تصادفی از بین ۳۳۸ نفر از کارکنان جامعه مورد مطالعه گردآوری شده است. برای آزمون فرضیات از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف و نیز همگنی واریانس با آزمون لون استفاده گردیده است. نتایج پژوهش از تأیید تمامی فرضیات حکایت دارد که این به معنای تأثیر قوی سبکهای مدیریتی و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان است.

کلید واژه‌ها

سبکهای مدیریت، یادگیری سازمانی، توانمندسازی، کارکنان ناجا.

۱. تاریخ دریافت: ۸۹/۳/۱۲، تاریخ پذیرش: ۸۹/۶/۲۱

۲. کارشناس ارشد مدیریت و فرماندهی انتظامی

۳. دانشیار گروه مدیریت دانشگاه تربیت مدرس، پست الکترونیکی:

۱. مقدمه

امروزه در هر محیطی که عده ای در آن به کار مشغول‌اند، زمزمه رشد و ارتقا و نیاز به توانمندی به‌گوش می‌رسد؛ زیرا همان‌گونه که سازمانها به رویارویی با چالشهای کاری می‌روند و بهینه‌سازی مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتر به حمایت و تعهد کارکنان و درگیر کردن آنها در کار احساس می‌شود (رمضانی، ۱۳۷۷).

شتاب تغییرات و دگرگونیهای محیطی، فضای رقابتی فشرده‌ای را ایجاد کرده است. سازمانها برای بقا در این عرصه ناگزیر می‌باید به سطح خوبی از دانش و اطلاعات دست یابند و علاوه بر آن از کارکنانی خلاق، دانشمدار و با قدرت تصمیم‌گیری بهره‌مند باشند. در این برهه از زمان، مزیتی که سازمانها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در به‌کارگیری فناوری جدید، بلکه در افزایش اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی نیروهای کاری به اهداف سازمانی نهفته است (خانعلیزاده، ۱۳۷۸).

صاحب‌نظران معتقدند که از مزایای توانمندسازی، هم کارکنان و هم مدیران بهره‌مند خواهند شد. مدیران باید یاد بگیرند تا با به‌کارگیری سبک مناسب مدیریتی، کنار بایستند و محیط را برای یادگیری، رشد و تکامل و ارائه بهترینهای افراد خود فراهم کنند؛ یعنی داشتن نگرشی برای پذیرش تغییرات و عقاید جدید و تمایل به جستجو برای یافتن امکانات نو و به‌کارگیری اصول و قواعد برای آزمایش آنها در عمل به‌گونه‌ای مؤثر. گروه یادگیرنده باید به خلاقیتها اجازه بروز دهد و برای کاوش در زمینه‌های نو ارزش قائل شود. در این محیط هر کس باید چگونه یاد گرفتن را بداند (رمضانی، ۱۳۷۷).

در بسیاری از موارد، پژوهشگران، توانمندسازی را یکی از عناصر در مرحله انتقالی هر تغییر در سازمانها می‌دانند و آن را هم ارزش بارهبری، یادگیری سازمانی و تنوع کاری بر شمرده‌اند. والاس و استورم^۱ (۲۰۰۳) در الگوی خود ارتباط تنگاتنگ چهار عنصر (سبک مدیریت، ساختار سازمانی، یادگیری سازمانی، تنوع نیروی کار و کار گروهی) را به منزله موفقیت در مرحله انتقالی تغییر در سازمانها می‌دانند؛ و هم‌چنین یادگیری سازمانی را به توانمندسازی وابسته می‌شمرند و توانمندسازی را نیز از طریق خلق سبک مناسب مدیریت بر نیروی

1-Wallace & Storm.

انسانی محقق می‌دانند که در نهایت در مرحله انتقال و تحول سازمان بسیار اثر گذار است. نوکلین و روهوئی^۱ (۲۰۰۳) نیز معتقدند دغدغه اصلی مدیران، برنامه‌ریزی پاداش برای یادگیری، توانمندسازی کارکنان، توسعه برنامه و ارزیابی یادگیری است و ارزش مشوقهای شغلی نیز به میزان چالشی بودن کار، فرصتهای اثر گذار و فرصتهای همکاری و یادگیری بستگی دارد.

به اعتقاد این دو پژوهشگر ظرفیت عملیاتی گروه، توانایی کار و یادگیری از طریق همکاری است و افزایش روحی موجب تخریب فضای رشد سازمانی (توانمندسازی) می‌گردد (نیک زاد، ۱۳۸۴).

توانمندیهای علمی، فنی پژوهشی، فناوری اجتماعی، روانشناختی، رسانه‌ای، حرفه‌ای بودن و فرهیختگی از ویژگیهای پلیس آینده است. توانمندسازی فرآیند توسعه است که موجب افزایش توان مدیران و کارکنان در حل مسائل درون سازمانی و مشکلات محیط زمینه‌ای و تعاملی می‌گردد (افرا، ۱۳۸۷).

در مجموع ملاحظه می‌شود که یادگیری سازمانی، راهی تعریف شده است که طی آن سازمانها به تولید، تکمیل و سازماندهی دانش می‌پردازند و فعالیتهای خود را بر اساس آن عادی می‌سازند و آن را به درون فرهنگ خود وارد می‌کنند. و می‌توان گفت که یادگیری سازمانی وضعیت ثابت و یا هدفی محدود نیست؛ بلکه تطبیق با موقعیت محیطی و تکامل برای توانمند سازی نیروی انسانی است که گروه‌های سازمان تشویق می‌شوند تا مهارتها، دانش و اجماع در باره مقصد سازمان را توسعه دهند (قربانی زاده، ۱۳۸۷).

نیروی انتظامی با توجه به تنوع وظایف و مأموریتها و شتاب تغییرات محیطی به‌منظور دستیابی به پلیس حرفه‌ای نیازمند یادگیری سازمانی برای توجه به مهارتها در زمینه تولید دانش و به‌کارگیری دانش جدید است.

با توجه به سبکهای رایج مدیریتی در ناجا همواره این مسئله برای محقق وجود داشت که آیا سبک مدیریت دستوری یا آمرانه‌ای که بیشتر عمومیت دارد، می‌تواند با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان همراه باشد و کارکنانی که صرفاً دستورها را

اجرا می‌کنند، می‌توانند از قوه ابتکار عمل و خلاقیت خود بهره‌گیری کنند؛ و تأثیر سبک مشارکتی به چه میزان است و در چه شاخصهایی از یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار است. با توجه به تجربه‌های خدمتی محقق در صف و ستاد در استان همدان لزوم تحقیق در این زمینه احساس شد.

با تکیه بر دو عامل اثر گذار یعنی یادگیری سازمانی و سبک مدیریت، سؤالات تحقیق این گونه طراحی شد: ۱- سبکهای رایج مدیریتی ناجا برای سطوح ستادی و صفی در استان همدان کدام است؟ ۲- تأثیر سبکهای رایج و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان چگونه است؟

با در نظر گرفتن موارد پیش گفته، هدف کلی مقاله تأثیر سبک مدیریتی و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان ناجا (مورد مطالعه صف و ستاد استان همدان) است که در همین راستا این اهداف فرعی دنبال می‌شود:

- شناسایی مناسبترین سبک رایج مدیریت همراه با یادگیری سازمانی که بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.
- شناسایی مناسبترین راه‌های دستیابی به یادگیری سازمانی به منظور توانمندسازی کارکنان. در ادامه این مقاله پس از بررسی مبانی نظری، مدل مفهومی و مدل عملیاتی پژوهش ارائه می‌شود و سپس به روش شناسی پژوهش پرداخته و بعد از بررسی اجمالی یافته‌های پژوهش به بحث و نتیجه‌گیری پرداخته خواهد شد.

۲. مبانی نظری پژوهش

مباحث نظری مرتبط با موضوع مقاله در سه حوزه توانمندسازی به بررسی ابعاد روانشناختی و یادگیری سازمانی به فرایند یادگیری سازمانی و سبک مدیریت پرداخته است که در کارکنان ناجا مورد مطالعه در استان همدان رایج است.

۲-۱. توانمندسازی^۱

تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه شده است. برخی آن را با قدرت، غنی‌سازی شغل، مشارکت کارکنان و واگذاری اختیار مترادف می‌دانند و برخی آن را متمایز از آن.

1-Empowerment.

عبارات زیر تقریباً همه مفاهیم تعاریف ارائه شده را در بر می‌گیرد:

از نظر (کارتر، ۲۰۰۱)^۱ توانمندسازی کارکنان، مجموعه سیستمها، روشها و اقداماتی است که از راه توسعه توان و شایستگی افراد در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی با توجه به هدفهای سازمان به کار گرفته می‌شود. (وتن و کمرون، ۱۳۸۱)^۲ توانمند سازی روانشناختی را عامل انگیزشی درونی می‌دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان است. آنها با تأکید بر چند وجهی بودن توانمندسازی برای آن پنج بعد شناختی «احساس شایستگی»، «احساس حق انتخاب»، «احساس مؤثر بودن»، «احساس معنی دار بودن»، «احساس اعتماد به دیگران»، را ذکر می‌کنند که هر یک از آنها در ادامه به اختصار توضیح داده می‌شود.

الف) احساس شایستگی^۳

احساس شایستگی به حدی از توانایی اشاره دارد که فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت انجام دهد (توماس، ولتهوس، ۱۹۹۰).

بسیاری از صاحب‌نظران بر این باورند که خود اثر بخشی مهمترین عنصر توانمندسازی است؛ زیرا داشتن احساس شایستگی تعیین می‌کند که آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر (ابطحی، عابسی، ۱۳۸۶).

ب) احساس خود مختاری^۴

هنگامی که افراد به جای اینکه با اجبار در کاری درگیر شوند یا از آن دست بکشند، داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز، و احساس خود مختاری می‌کنند. در این وضعیت فعالیتهای افراد نتیجه آزادی و اقتدار شخصی آنان است. کارکنان توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند (زیمرمن^۵ و همکاران ۱۹۹۰).

این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیتهایشان از پیش تعیین شده و تحت کنترل دیگران یا اجتناب ناپذیر است، اختیار و اراده فردی خویش را حاکم می‌دانند. خود

1. Carter
2. Whetten & Cameron.
3. Competence
4. Self-Determinatio
5. Ziemer man

مختاری هم‌چنین به برخورداری از حق انتخاب درباره روشهای تلاش و اجرای وظیفه، سرعت کار و چهارچوب زمانی کار تأکید دارد.

ج) احساس مؤثر بودن^۱

مؤثر بودن یا پذیرش، نتیجه شخصی درجه‌ای است که فرد می‌تواند بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند (وتن و کمرون، ۱۹۹۸).

این یک باور است که شخص با فعالیتهای خود می‌تواند بر آنچه اتفاق می‌افتد، تأثیر بگذارد. افراد توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیتهای آنان را کنترل می‌کند؛ بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توان کنترل کرد. این احساس " کنترل فعال" به آنان اجازه می‌دهد محیط را با خواسته‌های خود همسو سازند. برخلاف کنترل منفعل که خواسته‌های افراد با تقاضای محیط همسو می‌شود (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰).

د) احساس معنی‌دار بودن^۲

افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاشهای آنان از جنس آرمانها و استانداردهای آنهاست. افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند، و بدان اعتقاد دارند و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه‌گذاری می‌کنند و در درگیری و اشتغال خویش از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند (وتن و کمرون، ۱۹۹۸).

و) احساس اعتماد به دیگران

افراد توانمند حسی به نام «اعتماد» دارند. مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. معمولاً معنای این احساس آن است که آنان اطمینان دارند متصدیان مراکز قدرت یا صاحبان قدرت به آنان آسیب یا زیان نخواهند رساند و یا اینکه با آنان بیطرفانه رفتار خواهد شد (زند، ۱۹۷۲).

1. Impact(personal Consequences)

2. Personal Significance

۲-۲. یادگیری سازمانی^۱

به نظر می‌رسد که (یادگیری سازمانی) برای اولین بار توسط سایرت و مارچ در مطالعه اولیه آنها روی جنبه‌های رفتاری تصمیم‌گیری سازمانی در سال ۱۹۶۳ به کار رفته است. اما برخی بر این باورند که توجه محافل دانشگاهی به چگونگی یادگیری سازمانها به دهه ۱۹۵۰ باز می‌گردد.

یادگیری سازمانی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که از دیدگاه رشته‌های مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. به دلیل میان رشته‌ای بودن مفهوم یادگیری سازمانی، یافتن تعریفی که به‌طور وسیع مورد پذیرش محققان قرار گیرد، مشکل است. اما همان گونه که تسانگ (۱۹۹۷) خاطر نشان می‌کند، تقریباً تمامی تعاریف یادگیری سازمانی در برگیرنده دو نوع تغییر (شناختی) و (رفتاری) است. جنبه شناختی تغییر با مفاهیمی چون کسب دانش، فهم و بینش‌های جدید سرو کار دارد در حالی که جنبه رفتاری تغییر به ایجاد تغییر واقعی یا بالقوه در رفتار فرد یادگیرنده اشاره می‌کند.

۲-۲-۱. فرایند یادگیری سازمانی

بر اساس جمع‌بندی انجام شده توسط کروسان^۲ و دیگر صاحب‌نظران می‌توان گفت که فرایند یادگیری سازمانی از چهار مرحله زیر تشکیل شده است:

* **اكتساب / خلق اطلاعات:** بهترین کار در یادگیری سازمانی این است که افراد اطلاعات مفید و مناسب را شناسایی و جمع‌آوری نمایند (ینگ، ۲۰۰۴). این عمل اولین پله از نردبان یادگیری سازمانی است. در این مرحله، علاوه بر گردآوری اطلاعات از منابع درونی و بیرونی (دیویس، ۲۰۰۳)، خلق اطلاعات از طریق تفکر و بازبینی نتایج اقدامات گذشته سازمان نیز از اهمیت زیادی برخوردار است (قربانی زاده، ۱۳۸۷).

* **تعبیر و تفسیر / تبادل اطلاعات:** پس از تسلط فردی به دانش، سازمان از طریق فعالیتهای گروهی به تعبیر و تفسیر و تبادل نظر درباره اطلاعات به دست آمده اقدام می‌کند (ینگ، ۲۰۰۴). تعبیر و تفسیر فعالیت اجتماعی است که معمولاً با تشکیل جلسات و نشست‌های گروهی و بحث و بررسی موضوعات مربوط انجام می‌شود (استونز، ۲۰۰۳).

1- Organization Learning.

2. Crossan et a

* به کارگیری اطلاعات / ایجاد دانش: منظور از دانش، کاربرد و استفاده مولد از اطلاعات است (دیویس، ۲۰۰۱). در این مرحله از یادگیری سازمانی، سازمان می‌تواند اطلاعات را به دانش تبدیل کند و به تبع آن قابلیت سازمان در هم‌نوایی با تقاضاهای محیطی بیشتر می‌شود (ینگ، ۲۰۰۴).

* نهادینه کردن دانش: آخرین مرحله از فرایند یادگیری سازمانی است که از اهمیت فراوانی برخوردار است. در این مرحله، یادگیری گروهی به یادگیری سازمانی تبدیل، و عاداتهای سازمانی ایجاد می‌شود؛ به عبارت دیگر نهادینه کردن دانش، انعکاس چیزی است که عملاً در یادگیری اتفاق افتاده و اصلاحاتی است که در رفتارها ایجاد شده است و نتیجه کاربرد عملی دانش را نشان می‌دهد (قربانی زاده، ۱۳۸۷).

۲-۳. سبک مدیریت و رهبری^۱

تعریفهایی که از رهبری شده است از نظر تعداد، معادل کسانی است که در صد تعریفی از آن بر آمده‌اند (استوگدیل^۲، ۱۹۴۷: ۲۵۹).

منظور از سبک اشاره به الگوهای رفتاری شخص است که در جریان کار و فعالیت سازمانی پیوسته بروز می‌کند و دیگران به موجب آن او را می‌شناسند. سبک یا شخصیت رهبری مدیر، طی زمان از طریق تحصیل، کارورزی، تجربه شکل می‌گیرد و برحسب ادراکات خود یا ادراکات دیگران تعریف می‌شود (علاقه بند، ۱۳۷۵).

سبکهای مختلفی در مدیریت رایج است که معروفترین آنها عبارت است از: آمرانه، حمایتی، مشارکتی و تفویضی که هر یک از این سبکها در موقعیتهای متفاوت، کاربرد خاص می‌یابد. این چهار سبک رهبری در نظریه دوره زندگی مورد توجه هرسی و بلانچارد (۱۹۶۷) قرار گرفته است.

۲-۴. کارکنان صف و ستاد

کارکنان صف مسئولیت تأمین هدفهای اصلی سازمان را بر عهده دارند و حق دادن دستور و هدایت کار زیر دستان را دارند (دسلر، ۱۹۹۹)؛ به عبارت دیگر وظایفی که

1-Leader Style.

2-Stogdil.

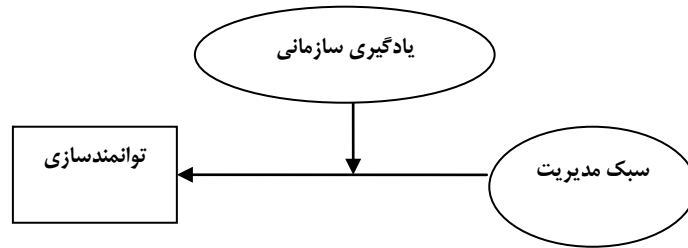
مستقیماً به تحقق هدفهای خاص سازمان کمک می‌کند. آنان در این زمینه مسئولیت مستقیم دارند رویدادهای غیر منتظره مشروح را اداره کنند و تعدیلهای و تصمیم‌گیریهای فی‌البداهه بگیرند (علاقه بند، ۱۳۷۹).

کارکنان ستاد به کارکنانی اطلاق می‌شود که مستقیماً در جهت تأمین هدفهای سازمان فعالیت ندارند، لکن به کارکنان صف کمک می‌کنند تا بتوانند به گونه مؤثری وظیفه خود را انجام دهند؛ رویدادها و فرایندها را برنامه‌ریزی می‌کنند و با فعالیتهایی که انجام می‌دهند به اجرای مؤثر وظایف صف مدد می‌رسانند؛ به عبارت دیگر مدیران صف را در راه تأمین هدفها یاری می‌دهند و با آنها به مشاوره می‌پردازند (علاقه بند، ۱۳۷۹).

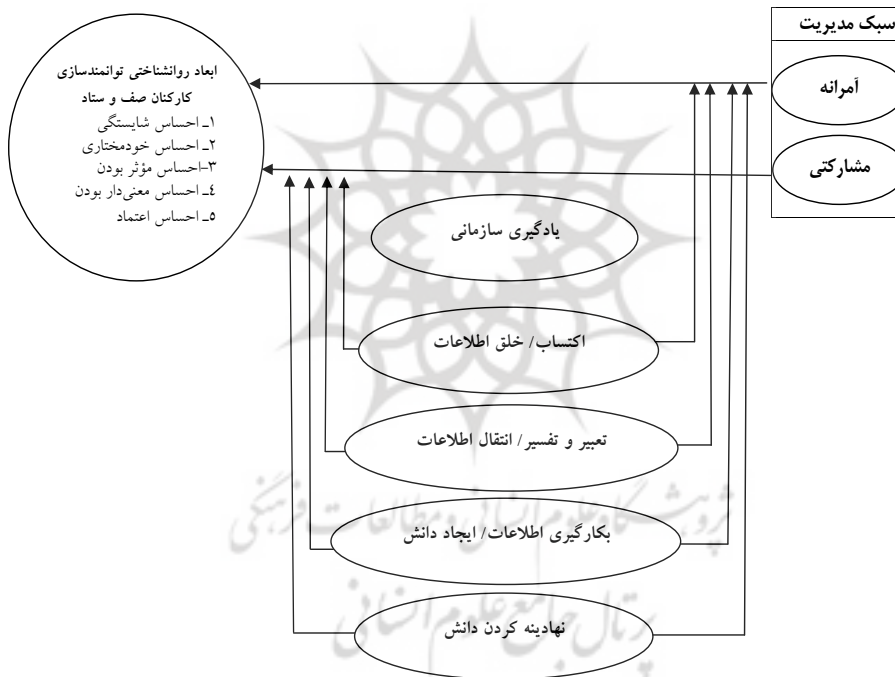
۲-۵. الگوی پژوهش

با مرور ادبیات تحقیق می‌توان گفت که در زمینه توانمندسازی منابع انسانی نظریه‌های متعددی هست. در این مقاله توانمندسازی به‌عنوان متغیر وابسته تنها واگذاری اختیار و مسئولیت بیشتر به کارکنان نیست بلکه به ابعاد روانشناختی آن در پرتو نظریه روانشناختی (وتن و کمرون، ۱۳۸۱) شامل احساس شایستگی، احساس خود مختاری، تأثیرگذاری، معنادار بودن یا مهم بودن و داشتن اعتماد به دیگران توجه، و از نظریه و نظریات (کانگر و کانگو، ۱۹۹۸)، (باندورا، ۱۹۸۸)، (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰) در تبیین آن بهره‌گیری شده است و یادگیری سازمانی فرایند تطبیق با موقعیت محیطی و تکامل برای توانمندسازی نیروی انسانی است که گروه‌های سازمان تشویق می‌شوند تا مهارتها، دانش و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند. با توجه به نظریات (آرجیس و شون، ۱۹۷۸) (پنگ، ۲۰۰۴) (سنگه، ۱۹۹۰) شامل اکتساب/ خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات، به‌کارگیری اطلاعات (ایجاد دانش)، نهادینه کردن دانش است.

شاخصهای سبک مدیریت و رهبری با بهره‌برداری از نظریه دوره زندگی و سبک رهبری هرسی و بلانچارد (۱۹۶۷) عبارت است از سبک دستوری (آمرانه)، تشویقی، مشارکتی و واگذاری که با توجه به سبکهای رایج مدیریتی کارکنان ناجا در استان همدان سبکهای آمرانه و مشارکتی مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل (۱): الگوی مفهومی تأثیر سبک مدیریت، یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان



شکل (۲): الگوی عملیاتی تأثیر سبک مدیریت، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان

۳. روش شناسی

۳-۱. نوع و روش تحقیق

این مقاله حاصل پژوهشی است که از نظر هدف، کاربردی و از نظر روشهای گردآوری اطلاعات توصیفی پیمایشی است؛ زیرا به مطالعه آنچه هست می‌پردازد. پژوهش پیمایشی یکی از روشهای گردآوری، تنظیم و تحلیل داده‌ها است. از این رو می‌توان گفت که پیمایش، جمع‌آوری اطلاعات است که با طرح و نقشه و به عنوان راهنمای علمی توصیف یا پیش‌بینی و یا به منظور تجزیه و تحلیل روابط بین برخی متغیرها صورت می‌پذیرد.

۳-۲. جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل تمام کارکنان پایور (صف و ستاد) فرماندهی انتظامی استان همدان شامل کلانتریها، پاسگاهها، معاونتها و مدیریتهای ستادی استان همدان است که با توجه به محدودیتهای مورد نظر در دسترسی به آمار دقیق کارکنان بر اساس تقریب و شناخت محقق، این آمار محاسبه، و تعداد ۲۸۰۰ نفر منظور شده است.

۳-۳. ابزار و روش جمع‌آوری داده‌ها

در این تحقیق به منظور تهیه و تدوین ادبیات تحقیق از سیستم کتابخانه‌ای به منظور بررسی نظریه‌ها، پژوهشها و مقاله‌های داخل و خارج در ارتباط با موضوع پژوهش و روش میدانی به منظور جمع‌آوری داده‌ها به آزمودنیها استفاده، و از روش میدانی به کمک پرسشنامه بهره‌گیری شده است که در ذیل عوامل و شاخصهای تحقیق ارائه شده است.

جدول ۱: عوامل و شاخص های الگوی مفهومی توانمندسازی

۱- تسلط بر وظایف ۲- اطمینان از توانایی خود ۳- کار در محدود تبحر و توانا بودن	۱- احساس شایستگی	توانمند سازی	۱
۴- استقلال در کار ۵- داشتن قدرت تصمیم گیری در وظایف ۶- استفاده از ابتکار شخصی در کار	۲- احساس خودمختاری		
۷- در خصوص اتفاقات واحد کار کنترل داشتن ۸- در خصوص اتفاقات واحد کار تأثیر دارید. ۹- استفاده از نظر شما در تصمیم گیریها	۳- احساس مؤثر بودن		
۱۰- کاری که انجام می دهید، معنادار است. ۱۱- کاری که انجام می دهید، مهم است. ۱۲- وظایف شغلی برای شما مهم است.	۴- احساس معنی دار بودن		
۱۳- از صادق بودن همکاران اطمینان داشتن ۱۴- مبادله اطلاعات با همکاران ۱۵- توجه همکاران به کامیابی شما	۵- احساس اعتماد		

جدول ۲: عوامل و شاخصهای الگوی مفهومی یادگیری سازمانی

شاخص ها	ابعاد	متغیر	ردیف
۱۶- شناسایی اطلاعات در حوزه کاری ۱۷- گزارش دهی سریع سازمانی ۱۸- شناسایی راه های جدید کار ۱۹- مرور نتیجه تجربیات گذشته ۲۰- گفتگو در باره مسائل کاری	۱- اکتساب / خلق اطلاعات	یادگیری سازمانی	۲
۲۱- مبادله اطلاعات و آموخته ها ۲۲- گردش اطلاعات در واحد کاری ۲۳- قدرت درک و بیان مسائل ۲۴- مشارکت در تصمیم گیریها ۲۵- وجود باز خورد درباره رفتار کارکنان	۲- تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات		
۲۶- کسب مهارت در کارها ۲۷- تقلید از روشهای سایر واحد ها ۲۸- برگزاری کلاسهای آموزشی ۲۹- در اختیار گزاردن جزوات آموزشی ۳۰- استفاده از جدولها و نمودارها ۳۱- کسب مهارت عملی در کار	۳- به کارگیری اطلاعات		
۳۲- تبدیل دانش نظری به عملی ۳۳- بهبود مستمر عملکرد واحد خدمتی ۳۴- توان همنوایی با تقاضای محیطی ۳۵- توسعه و ارتقای عملکرد	۴- نهادینه کردن دانش		

جدول ۳: عوامل و شاخصهای الگوی مفهومی سبک مدیریت

شاخص (گویه ها)	عامل	متغیر	ردیف
۱- موظف کردن به کار ۲- دستورها را قاطع دادن ۳- کسر حقوق و توبیخ کارکنان ۴- بی اعتنایی به مشکلات کارکنان. ۵- تصمیمات را شخصاً اعمال کردن ۶- به اجرای قوانین و مقررات تأکید کردن ۷- اجرای امور یگان خدمتی به صورت رسمی ۸- اجرای دستور به خاطر ترس از مجازات ۹- خواستار اطاعت محض کارکنان بودن ۱۰- تعیین تکلیف در تمام کارها.	سبک امرانه	سبک مدیریت	۳

جدول ۴: عوامل و شاخصهای الگوی مفهومی سبک مدیریت

شاخص (گویه ها)	عامل	متغیر	ردیف
۱- اختیار لازم به کارکنان دادن ۲- تصمیم گیری از طریق شورا ۳- به کار کارکنان اعتماد داشتن ۴- باز بودن دفتر بر روی کارکنان ۵- به گفته و گزارشهای کارکنان اطمینان داشتن ۶- راحت بودن کارکنان با مدیر ۷- کارکنان را افراد لایق و کاردان دانستن ۸- در مقاصد و روش کار کارکنان را شرکت دادن ۹- وقت کافی برای ملاقات با کارکنان اختصاص دادن. ۱۰- به کارکنان فرصت اظهار نظر دادن	سبک مشارکتی	سبک مدیریت	۴

۳-۵. اعتبار و قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری مطالعات فرسنگی به منظور تعیین روایی پرسشنامه این پژوهش از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و تطبیق پرسشنامه تنظیمی با کتابها، مقالات و سایر منابع قابل دسترس و بررسی پرسشنامه‌های سایر پژوهش‌های انجام شده مرتبط با موضوع اقدام شده است. هم‌چنین برای تعیین ضریب روایی پرسشنامه از روش روایی ملاک به شیوه روایی هم‌زمان استفاده شده است. معمولاً دامنه ضریب توان آلفای کرونباخ از صفر به معنای عدم ارتباط تا مثبت یک به معنای ارتباط کامل قرار می‌گیرد. هر اندازه عدد به دست آمده به یک نزدیکتر باشد قابلیت پرسشنامه بیشتر می‌شود (سرمدو دیگران، ۱۳۸۴). برای برآورد قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری تحقیق از نرم افزار آماری **spss** استفاده شده

است. در نهایت پس از حذف برخی گویه‌ها که قابلیت اعتماد پرسشنامه را کم می‌کرد، قابلیت پرسشنامه مطابق جدول ۵ به دست آمد.

جدول ۵: قابلیت اعتماد هر یک از متغیرهای پرسشنامه

ردیف	عنوان	نوع متغیر	تعداد گویه	ضریب پایایی
۱	سبک آمرانه	مستقل	۱۰	۰/۸۹
۲	سبک مشارکتی	مستقل	۱۰	۰/۹۵
۳	اکتساب یا خلق اطلاعات	تعدیل کننده (واسط)	۴	۰/۶۵
۴	تعبیر و تفسیر اطلاعات	تعدیل کننده (واسط)	۶	۰/۷۵
۵	بکارگیری اطلاعات	تعدیل کننده (واسط)	۶	۰/۶۹
۶	نهادینه شدن دانش	تعدیل کننده (واسط)	۴	۰/۷۷
۷	یادگیری سازمانی	تعدیل کننده (واسط)	۲۰	۰/۸۸
۸	توانمند سازی	وابسته	۱۵	۰/۸۵

۳-۵. روش آماری

برای تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش با توجه به نوع تحقیق از نرم افزارهای آماری **SPSS** و **LISREL** استفاده شده است. در برنامه لیزرل می‌توان انواع مختلف روابط متغیرها را تحلیل کرد؛ به تعبیر خاصتر با لیزرل می‌توان روابط موجود بین الف) متغیرهای پنهان با متغیرهای آشکار ب) متغیرهای پنهان را با متغیرهای پنهان مطالعه کرد. متغیرهای آشکار، جلوه‌های مشاهده شده متغیرهای پنهان تلقی می‌شود. از این رو، متغیرهای آشکار را متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای پنهان را متغیرهای مشاهده نشده هم می‌خوانند. در آمار توصیفی به فراوانی داده‌ها و توصیف داده‌ها پرداخته شده است. قبل از به‌کارگیری آزمونهای آماری پارامتری، ابتدا به بررسی مقادیر پرت و انتهای پرداخته شده، سپس طبیعی بودن توزیع داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، و نیز همگنی واریانس با وسیله آماره لون مورد بررسی قرار گرفته است.

۴. یافته‌های پژوهش

مشخصات جمعیت شناختی نمونه آماری نشان می‌دهد که ۲۰/۷ درصد از پاسخگویان دارای مدرک دیپلم هستند؛ ۲۹/۶ درصد کاردانی، ۴۹/۷ درصد کارشناسی و بالاتر دارند. ۳۰/۸ درصد از پاسخگویان دارای سابقه خدمت یک تا ده سال هستند، ۴۵ درصد ۱۰ تا ۲۰ سال، ۲۴/۲ درصد ۲۰ تا ۳۰ سال سابقه خدمت دارند. ۱۱/۵ درصد از پاسخگویان دارای درجه افسر ارشدی، ۴۶/۲ درصد افسر جزء، ۳۳/۷ درصد درجه‌دار هستند و ۸/۶ درصد را کارمندان تشکیل می‌دهند. ۸۱/۴ درصد از پاسخگویان به طور رسمی استخدام ناجا هستند و ۱۸/۶ درصد هم عضویت پیمانی دارند. ۲۹/۶ درصد از پاسخگویان ۲۰ تا ۳۰ سال دارند و ۴۸/۸ درصد ۳۰ تا ۴۰ سال، ۱۶/۳ درصد ۴۰ تا ۵۰ سال و ۵/۳ درصد ۵۰ سال به بالا سن دارند. ۹۲/۹ درصد از پاسخگویان متأهل، ۷/۱ درصد مجرد هستند. ۶۰/۱ درصد از پاسخگویان در یگانهای صف مشغول خدمت، و ۳۹/۹ درصد از کارکنان در واحدهای ستادی هستند (جدول ۶).

جدول ۶: توزیع فراوانی و فراوانی نسبی ویژگیهای فردی کارکنان (n=۳۳۸)

درصد	فراوانی	
تحصیلات		
۴۹٫۷	۱۶۸	کارشناسی و بالاتر
۲۹٫۶	۱۰۰	کاردانی
۲۰٫۷	۷۰	دیپلم
درجه		
۱۱٫۵	۳۹	افسر ارشد
۴۶٫۲	۱۵۶	افسر جزء
۳۳٫۷	۱۱۴	درجه دار
۸٫۶	۲۹	کارمند
سابقه خدمت (سال)		
۳۰٫۸	۱۰۴	۱ تا ۱۰ سال
۴۵٫۰	۱۵۲	۱۰ تا ۲۰ سال
۲۴٫۲	۸۲	۲۰ تا ۳۰ سال
قسمت خدمتی		
۶۰٫۱	۲۰۳	صف
۳۹٫۹	۱۳۵	ستاد

۴-۱. شاخصهای آمارهای توصیفی متغیرهای تحقیق

جدول (۷) خلاصه‌ای از نتایج شاخصهای پراکندگی و مرکزی سبکهای مدیریتی، یادگیری سازمانی، توانمند سازی را توصیف می‌کند و بیانگر این است که بیشترین میانگین مربوط به متغیر یادگیری سازمانی (۶۱/۱۰) و بیشترین انحراف معیار نیز به یادگیری سازمانی (۱۰/۶۵) مربوط است.

جدول ۷: شاخصهای آمار توصیفی متغیرهای تحقیق (N=۳۳۸)

متغیر	دامنه	کمینه	بیشینه	میانگین	خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	واریانس	کجی	کشیدگی
آمرانه	۳۲	۱۸	۵۰	۳۳/۴۱	۰/۴۱	۷/۶۱	۵۸/۲۰	۰/۱۳	-۱/۳۱
مشارکتی	۴۰	۱۰	۵۰	۳۳/۲۴	۰/۴۸	۸/۷۸	۷۷/۲۰	۰/۲۴	-۰/۹۲
یادگیری سازمانی	۵۵	۳۵	۹۰	۶۱/۱۰	۰/۵۸	۱۰/۶۵	۱۱۳/۴۷	۰/۲۴	-۰/۱۷۷
توانمند سازی	۴۷	۲۵	۷۲	۵۱/۲۹	۰/۴۳	۷/۹۷	۶۳/۱۵	-۰/۰۵۲	۰/۴۰

جدول (۸) خلاصه‌ای از نتایج میانگین و انحراف معیار سبکهای مدیریتی، عوامل یادگیری سازمانی و توانمند سازی را توصیف می‌کند و بیانگر این است که بین تمام متغیرها بیشترین میانگین به سبک مشارکتی (۲۶/۹۲) و کمترین به احساس تأثیر گذاری (۹/۴۱) مربوط است.

جدول ۸: شاخصهای توصیف متغیرهای تحقیق بر اساس قسمت خدمتی (N=۳۳۸)

متغیر	صف		ستاد		کل	
	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
سبک آمرانه	۳۹	۳/۷۲	۲۵/۱۰	۲/۰۶	۳۳/۴۱	۷/۶۱
سبک مشارکتی	۲۶/۹۲	۳/۹۹	۴۲/۸۴	۴/۸۰	۳۳/۸	۸/۷۶
خلق اطلاعات	۱۱/۴۰	۲/۴۴	۱۲/۹۲	۲/۳۳	۱۲/۱۰	۲/۵۰
انتقال اطلاعات	۱۶/۵۰	۳/۲	۱۹/۵۵	۳/۹۲	۱۷/۷۲	۳/۸۲
بکار گیری اطلاعات	۱۷/۱۵	۳/۱۱	۱۹/۹۱	۴/۰۳	۱۸/۲۵	۳/۷۶
نهادینه کردن دانش	۱۲/۰۷	۲/۳۵	۱۴/۷۲	۲/۹۷	۱۳/۱۳	۲/۸۹
احساس شایستگی	۱۱/۳۵	۲/۱۰	۱۱/۹۵	۱/۹۶	۱۱/۵۹	۲/۰۶
احساس خود مختاری	۹/۴۷	۲/۲۳	۱۰/۱۳	۲/۶۰	۹/۷۴	۲/۴۰
احساس تأثیر گذاری	۹/۴۱	۲/۰۳	۱۰/۳۰	۲/۵۹	۹/۷۶	۲/۳۱
احساس معنادار بودن	۱۱/۵۶	۱/۹۷	۱۱/۹۷	۲/۲۴	۱۱/۷۲	۲/۰۹
احساس اعتماد	۷/۹۶	۲/۲۵	۹/۲۷	۲/۷۴	۸/۴۸	۲/۵۴

۴-۲. آزمون فرضیه‌ها

در این پژوهش، تعداد دو فرضیه اصلی و دو فرضیه فرعی مطرح بود که برای آزمون آنها به تناسب نوع فرضیه و داده‌های گردآوری شده از روشهای آزمون متناسب استفاده شده که نتایج آزمون فرضیه‌ها عبارت است از:

۴-۲-۱. آزمون فرضیه اصلی اول

این فرضیه عبارت بود از: "سبکهای رایج مدیریتی ناجا در استان همدان برای کارکنان ستادی، مشارکتی و برای کارکنان صفی آمرانه است."

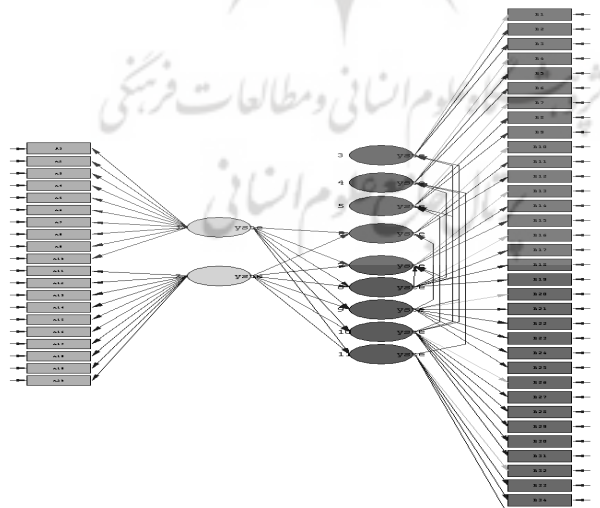
بررسی نتایج آزمون خی دو نشان داد بین قسمت خدمتی و سبک مدیریتی رابطه معنی‌دار مشاهده می‌شود ($p < 0/01$). در ضمن ضریب همبستگی نشان می‌دهد که بین قسمت خدمتی و سبک مدیریتی رابطه شدید معکوس معنی‌دار مشاهده می‌گردد. بنابراین فرضیه اول تحقیق تأیید می‌شود و می‌توان گفت کارکنانی که در ستاد خدمت می‌کنند، دارای سبک مدیریتی مشارکتی هستند، اما کارکنانی که در صف مشغول خدمت هستند، غالباً دارای سبک مدیریتی آمرانه هستند. جدول شماره (۹) رابطه بین قسمت خدمتی و سبک مدیریتی را ارائه می‌کند.

جدول ۹: رابطه قسمت خدمتی و سبک مدیریتی ($N=338$)

کل	سبک مدیریت		شاخص	قسمت خدمتی
	مشارکتی	آمرانه		
۱۳۵	۱۳۵	۰	فراوانی مشاهده شده	ستاد
۱۳۵	۵۵/۱	۷۹/۹	فراوانی مورد انتظار	
۱۰۰	۱۰۰	۰	درصد قسمت خدمتی	
۳۹/۹	۹۷/۸	۰	درصد سبک مدیریتی	
۳۹/۹	۳۹/۹	۰	درصد کل	
۲۰۳	۳	۲۰۰	فراوانی مشاهده شده	صف
۲۰۳	۸۲/۹	۱۲۰/۱	فراوانی مورد انتظار	
۱۰۰	۱/۵	۹۸/۵	درصد قسمت خدمتی	
۶۰/۱	۲/۲	۱۰۰	درصد سبک مدیریتی	
۶۰/۱	۰/۹	۵۹/۲	درصد کل	
۳۳۸	۱۳۸	۲۰۰	فراوانی مشاهده شده	کل
۳۳۸	۱۳۸	۲۰۰	فراوانی مورد انتظار	
۱۰۰	۴۰/۸	۵۹/۲	درصد قسمت خدمتی	
۱۰۰	۱۰۰	۱۰۰	درصد سبک مدیریتی	
۱۰۰	۴۰/۸	۵۹/۲	درصد کل	

۲-۲-۴. آزمون برازش الگوی مفهومی تحقیق

به منظور تدوین الگوی توانمندسازی بر اساس سبکهای مدیریتی و یادگیری سازمانی کارکنان ناجا (مورد مطالعه صف وستاد استان همدان) از نرم افزار LISREL استفاده شد. در مرحله اول بر اساس مبانی نظری الگوی مفهومی تدوین، و عوامل آن آزمون شد. اما به رغم اینکه الگو به داده ها برازش داشت، تعدادی از عوامل معنادار نبود که عبارت است از: اثر سبک مدیریت آمرانه بر احساس شایستگی ($\beta = -0/03$ ، $t = -0/48$ ، N.S) سبک مدیریتی آمرانه بر احساس معنادار بودن ($\beta = -0/15$ ، $t = -1/39$ ، N.S) سبک مدیریتی آمرانه بر اکتساب/ خلق اطلاعات ($\beta = 0/08$ ، $t = -0/89$ ، N.S) سبک مدیریتی بر تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات ($\beta = -0/15$ ، $t = 1/92$ ، N.S) سبک مدیریتی آمرانه بر نهادینه کردن دانش ($\beta = 0/11$ ، $t = 1/58$ ، N.S) سبک مدیریتی مشارکتی بر احساس اعتماد ($\beta = -0/09$ ، $t = -1/13$ ، N.S) احساس شایستگی بر اکتساب/ خلق اطلاعات ($\beta = -0/01$ ، $t = -0/15$ ، N.S) احساس خود مختاری بر اکتساب/ خلق اطلاعات ($\beta = -0/09$ ، $t = -1/28$ ، N.S) احساس تأثیرگذاری بر تعبیر و تفسیر / انتقال اطلاعات ($\beta = 0/10$ ، $t = 1/29$ ، N.S) احساس خود مختاری بر به کارگیری اطلاعات (N.S، $\beta = -0/09$ ، $t = -1/47$)؛ لذا این عوامل از الگو حذف، و الگوی نهایی تدوین شد.



شکل شماره (۳): الگوی مفهومی نهایی توانمندسازی بر اساس سبکهای مدیریتی و یادگیری سازمانی

جدول شماره ۱۰: اندازه‌های اثر کلی متغیرها در الگو نهایی توانمندسازی بر اساس سبک مدیریتی و یادگیری

اثر کلی متغیرها در الگو	مقدار استاندارد	خطای استاندارد	t	P
سبک آمرانه بر احساس شایستگی	۰/۱۰	۰/۰۴	۲/۲۳	P < ۰/۰۵
سبک آمرانه بر احساس خود مختاری	۰/۱۰	۰/۰۵	۲/۱۸	P < ۰/۰۵
سبک آمرانه بر احساس تأثیر گذاری	۰/۱۶	۰/۰۵	۳/۰۶	P < ۰/۰۵
سبک آمرانه بر احساس معنادار بودن	-۰/۰۲	۰/۰۶	-۰/۲۷	N.S
سبک آمرانه بر احساس اعتماد	-۰/۰۴	۰/۰۶	-۰/۶۲	N.S
سبک آمرانه بر اکتساب/ خلق اطلاعات	۰/۳۲	۰/۰۵	۶/۰۴	P < ۰/۰۱
سبک آمرانه بر تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات	۰/۳۲	۰/۰۶	۵/۸۲	P < ۰/۰۱
سبک آمرانه بر به کارگیری اطلاعات	۰/۳۵	۰/۰۵	۶/۸۵	P < ۰/۰۱
سبک آمرانه بر نهادینه شدن دانش	۰/۲۵	۰/۰۵	۴/۷۶	P < ۰/۰۵
سبک مشارکتی بر احساس شایستگی	۰/۲۴	۰/۰۶	۴/۲۴	P < ۰/۰۵
سبک مشارکتی بر احساس خود مختاری	۰/۳۴	۰/۰۶	۵/۹۵	P < ۰/۰۱
سبک مشارکتی بر احساس تأثیر گذاری	۰/۴۳	۰/۰۶	۶/۹۳	P < ۰/۰۱
سبک مشارکتی بر احساس معنادار بودن	۰/۱۶	۰/۰۶	۲/۵۵	P < ۰/۰۵
سبک مشارکتی بر احساس اعتماد	۰/۳۳	۰/۰۷	۵/۰۷	P < ۰/۰۱
سبک مشارکتی بر اکتساب/ خلق اطلاعات	۰/۷۷	۰/۰۸	۹/۶۰	P < ۰/۰۱
سبک مشارکتی بر تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات	۰/۷۶	۰/۰۸	۸/۹۹	P < ۰/۰۱
سبک مشارکتی بر به کارگیری اطلاعات	۰/۷۷	۰/۰۷	۱۱/۱۸	P < ۰/۰۱
سبک مشارکتی بر نهادینه شدن دانش	۰/۷۵	۰/۰۸	۹/۲۶	P < ۰/۰۱
اکتساب/ خلق اطلاعات بر احساس شایستگی	۰/۸۰	۰/۱۱	۷/۴۷	P < ۰/۰۱
اکتساب/ خلق اطلاعات بر احساس خود مختاری	۰/۸۶	۰/۱۱	۷/۶۵	P < ۰/۰۱
اکتساب/ خلق اطلاعات بر احساس تأثیر گذاری	۱/۱۲	۰/۱۳	۸/۷۹	P < ۰/۰۱
اکتساب/ خلق اطلاعات بر احساس معنادار بودن	۰/۹۸	۰/۱۶	۶/۰۴	P < ۰/۰۱
اکتساب/ خلق اطلاعات بر احساس اعتماد	۰/۸۶	۰/۱۴	۶/۰۹	P < ۰/۰۱
تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات بر احساس شایستگی	-۰/۴۹	۰/۰۹	-۵/۱۷	P < ۰/۰۱
به کارگیری اطلاعات بر اکتساب/ خلق اطلاعات	۰/۵۳	۰/۱۲	۴/۵۳	P < ۰/۰۵
به کارگیری اطلاعات بر احساس خود مختاری	-۰/۶۸	۰/۱۰	-۶/۹۳	P < ۰/۰۱
به کارگیری اطلاعات بر احساس تأثیر گذاری	-۰/۵۶	۰/۰۹	-۶/۰۵	P < ۰/۰۱
به کارگیری اطلاعات بر احساس اعتماد	-۰/۳۶	۰/۱۲	-۳/۰۴	P < ۰/۰۵
نهادینه شدن دانش بر احساس خود مختاری	۰/۲۸	۰/۰۷	۳/۸۴	P < ۰/۰۵

شاخصهای برازندگی الگو در جدول ۱۰ به تفصیل درج شده و نشاندهنده‌ی این است که بین سبکهای مدیریتی، سبک مشارکتی در یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان بمراتب تأثیر بیشتری نسبت به سبک آمرانه دارد. به گونه‌ای که در تعدادی از متغیرها همچون احساس معنادار بودن و احساس اعتماد این نوع سبک تأثیری نداشته است. هم‌چنین با بررسی روابط متغیرها می‌توان به این نتیجه رسید که هر دو سبک در توانمندسازی کارکنان مؤثر است اما تأثیر سبک مشارکتی بر یادگیری کارکنان و توانمندسازی آنان بمراتب بیشتر از سبک آمرانه است.

۳-۲-۴. آزمون فرضیه اصلی دوم و فرضیه های فرعی تحقیق

این فرضیه‌ها عبارت است از «تأثیر سبکهای مدیریتی (مشارکتی و آمرانه) بر توانمندسازی کارکنان ناجا (صف و ستاد استان همدان) مشروط به یادگیری سازمانی است».

۲-۱ «تأثیر سبک مدیریتی آمرانه بر توانمندسازی کارکنان ناجا (صف و ستاد استان همدان) مشروط به یادگیری سازمانی است».

۲-۲ «تأثیر سبک مدیریتی مشارکتی بر توانمندسازی کارکنان ناجا (صف و ستاد استان همدان) به یادگیری سازمانی مشروط است».

جدول شماره (۱۱) شاخصهای آزمون برازندگی الگوی نهایی توانمندسازی بر اساس سبکهای مدیریت و یادگیری سازمانی را نشان می‌دهد.

جدول شماره (۱۱) شاخصهای آزمون برازندگی الگوی نهایی توانمندسازی (N=۳۳۸)

نتیجه	دامنه مورد قبول	مقدار	شاخص عنوان
تأیید مدل	$RMSEA < ۰/۰۹$	۰/۸۰	RMSEA
تأیید مدل	$NNFI > ۰/۹۰$	۰/۹۱	NNFI
تأیید مدل	$DFI > ۰/۹۰$	۰/۹۲	DFI
تأیید مدل	$IFI > ۰/۹۰$	۰/۹۲	IFI

N=338

به منظور آزمون فرضیه‌های دوم، سوم، و چهارم تحقیق، نتایج شاخصهای LESREL نشاندهنده برازندگی الگوی تدوین شده توانمندسازی بر اساس سبکهای مدیریتی و یادگیری سازمانی است. بنابراین فرضیه‌های دوم، سوم، و چهارم تحقیق تأیید می‌شود.

و می توان گفت که با سبکهای مدیریت آمرانه و مشارکتی و به میانجی گیری یادگیری سازمانی می توان توانمندسازی کارکنان ناجا (صف و ستاد استان همدان) را تبیین و پیش بینی کرد که معادلات ساختاری آن در زیر ارائه می شود:

تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات $\times 0/49$ - اکتساب/ خلق اطلاعات $\times 0/80$ = احساس شایستگی $R2 = 0/40$

نهادینه شدن دانش $\times 0/28$ + به کارگیری اطلاعات $\times 0/68$ - اکتساب/ خلق اطلاعات $\times 0/86$ = احساس خود مختاری $R2 = 0/64$

به کارگیری اطلاعات $\times 0/56$ - اکتساب/ خلق اطلاعات $\times 1/12$ = احساس تاثیرگذاری $R2 = 0/77$

سبک مشارکتی $\times 0/59$ - سبک آمرانه $\times 0/33$ - اکتساب/ خلق اطلاعات $\times 0/98$ = احساس معنادار بودن $\times 0/36$ - تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات $\times 0/53$ + اکتساب/ خلق اطلاعات $\times 0/86$ = احساس اعتماد $R2 = 0/43$

سبک مشارکتی $\times 0/45$ - سبک آمرانه $\times 0/36$ - به کارگیری اطلاعات $\times 0/54$ = سبک مشارکتی $\times 0/77$ - سبک آمرانه $\times 0/32$ = اکتساب/ خلق اطلاعات $\times 0/64$ $R2 =$

سبک مشارکتی $\times 0/76$ + سبک آمرانه $\times 0/32$ = تعبیر و تفسیر/ انتقال اطلاعات $\times 0/62$ $R2 =$

سبک مشارکتی $\times 0/72$ + سبک آمرانه $\times 0/35$ = به کارگیری اطلاعات $\times 0/67$ $R2 =$

سبک مشارکتی $\times 0/75$ + سبک آمرانه $\times 0/25$ = نهادینه کردن دانش $\times 0/57$ $R2 =$

بدین ترتیب ملاحظه می شود که بر اساس معادله ۱ واحد انحراف معیار تغییر همزمان در سبکهای مدیریتی آمرانه و مشارکتی به ترتیب موجب $0/25$ و $0/75$ انحراف معیار تغییر در نهادینه کردن دانش در کارکنان ناجا خواهد شد. و تمام معادلات ارائه شده بدین صورت قابل نتیجه گیری و بررسی است.

۵. نتیجه گیری

هدفهای اساسی تحقیق عبارت است:

- شناسایی مناسبترین سبک مدیریت همراه با یادگیری سازمانی که بر توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

- شناسایی مناسبترین راه‌های دستیابی به یادگیری سازمانی به منظور توانمندسازی کارکنان
- تدوین الگویی به منظور تبیین و پیش بینی توانمند سازی بر اساس سبکهای مدیریتی و یادگیری سازمانی

در این تحقیق به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر، سؤالاتی مطرح شد و پس از بررسی مطالعات داخلی و خارجی و مطالعات مشابه با حدس تخصصی آگاهانه پژوهشگران، الگوی مفهومی اولیه تحقیق طراحی شد. سپس با طراحی پرسشنامه بسته و تأیید روایی و پایایی آن، نظر ۳۳۸ نفر از کارکنان در سطوح صف و ستاد در استان همدان و با تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارزیابی روابط ابعاد و شاخصهای الگوی با استفاده از آزمونهای آماری پارامتری، ابتدا به بررسی اندازه‌های پرت و انتهای پرداخته شده؛ سپس طبیعی بودن توزیع داده‌ها با آزمون کولموگروف-اسمیرنوف، و نیز همگنی واریانس به وسیله آماره لون مورد بررسی قرار گرفت.

۶. پیشنهادها

باتوجه به نتایج جدول (۸) میزان میانگین عوامل یادگیری سازمانی شامل اکتساب/خلق اطلاعات، تعبیر و تفسیر/انتقال اطلاعات به کارگیری اطلاعات و نهادینه کردن دانش بین کارکنان در سبک مشارکتی از سبک آمرانه بیشتر است و می‌توان نتیجه‌گیری کرد که سبک مشارکتی در یادگیری سازمانی تأثیر بیشتری دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود این سبک در سایر یگانهای ناجا عملیاتی و توسعه داده شود.

با توجه به نتایج تحقیق که در جدول (۸) ارائه شده است، میزان میانگین ابعاد روانشناختی توانمندسازی شامل احساس شایستگی، احساس خود مختاری، احساس تأثیر گذاری، احساس معنادار بودن و احساس داشتن اعتماد بین کارکنان دارای سبک مشارکتی (ستاد) از کارکنان دارای سبک آمرانه بیشتر است که می‌توان نتیجه‌گیری کرد که سبک مشارکتی در زمینه توانمندسازی کارکنان تأثیر بیشتری نسبت به سبک آمرانه دارد؛ لذا پیشنهاد می‌شود این نوع سبک مدیریت در ناجا و از سوی مدیران مورد توجه بیشتری قرار گیرد.

پیشنهاد می‌شود کلاسهای مدیریت استراتژیک و آینده نگر به صورت راهبردی با

بهره‌گیری از آخرین دستاوردهای نظری و عملی و فنون یادگیری سازمانی برای مدیران در سطح سازمان برگزار گردد و یا کارگاه‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرد.

با توجه به اهمیت برنامه‌های راهبردی در تأمین اهداف و استراتژیها در سازمانها، توانمندسازی کارکنان در رسیدن به اهداف نیازمند راهبری و مدیریت است و هرچقدر هم که برنامه‌ها مناسب و دارای خط و مشی باشد تا به‌گونه‌ای مناسب مدیریت نشود، اجرا و عملیاتی نخواهد شد. یادگیری سازمانی در واحدهای ناجا به مدیریت استراتژیک و فرهنگ یادگیری سازمانی نیاز دارد. بویژه در انتصاب مدیران که سرمایه‌های انسانی را در اختیار دارند. لذا توجه به به‌کارگیری مدیران توانمند مورد توجه تمام مسئولان قرار گیرد و قبل از به‌کارگیری برنامه‌های اجرایی آنان را درخواست کنند.

در جهت دادن اختیارات و استقلال بیشتر به‌منظور اجرای کار با توجه به رعایت قوانین و مقررات سازمان از سوی مدیران توجه بیشتری شود به‌گونه‌ای که قدرت خود باوری در وظایف در کارکنان تقویت شود؛ چرا که یکی از راه‌های رسیدن به توانمندسازی باور توانایی کارکنان است. صرف اجرای مقررات اداری و دستوری مانع ایجاد احساس اعتماد و خود مختاری در کارکنان خواهد شد. احساس تأثیرگذاری و معناداری باعث افزایش کارایی و اثر بخشی سازمان و در نتیجه بهبود توانمندی می‌گردد.

فرصت یادگیری مداوم و ارتقای مهارت را برای کارکنان از طریق تشویق و ترغیب آنها فراهم سازیم. به کارکنان باید فرصت داد تا مهارت‌های خود را با احساس شایستگی و معنادار بودن بروز دهند. و تجربه نشان داده است که افراد خلاق از افراد غیر خلاق خطرپذیرتر هستند و بنابراین باید زمینه را برای خطرپذیری کارکنان خلاق آماده کرد. موارد اعلامی از طریق بازرسی کل ناجا مورد بهره‌برداری قرار گیرد و در نظارت‌های تخصصی به مدیران توجه داده شود.

کارکنان در عملکرد سازمان سهم دارند. بنابراین باید موقعیت محیطی برای یادگیری سازمانی و نهادینه کردن دانش و شکوفایی استعدادشان فراهم گردد.

پیشنهاد می‌شود سازمان با برگزاری دوره‌های آموزشی کاربردی و استفاده از استادان برون سازمانی امکان کسب دانش و ارتقای یادگیری سازمانی را برای کارکنان فراهم آورد؛ چرا که نوع فعالیتهای کارکنان ایجاب می‌کند از سطح بالایی از یادگیری سازمانی در

اجرای وظایف و تغییرات محیطی برخوردار باشند.

با توجه به نتایج تحقیق و اهمیت دانش و نهادینه شدن آن در سازمان و آسان سازی کار، پیشنهاد می‌شود مقررات و خط و مشی‌هایی که دسترسی کارکنان را به اطلاعات و دانش محدود می‌سازد، حذف یا بازنگری گردد و سرعت دسترسی به دانش و تبادل آن در سازمان افزایش یابد.

با توجه به اینکه حدود ۵۰٪ از کارکنان دارای مدرک کارشناسی و بالاتر هستند و استعداد لازم را برای کسب یادگیری سازمانی و دانش و توانمندی دارند از طریق امکانات لازم و آموزش مجازی با توجه امکانات بالقوه قادر خواهند بود بدون تحمیل هزینه برای خود و سازمان از دانش و اطلاعات روز برخوردار گردند؛ لذا پیشنهاد می‌شود که زمینه آموزشهای اعلامی فراهم شود.



منابع فارسی

۱. آقایار، سیروس (۱۳۸۴). تجدید نظر در توانمندسازی، تدبیر شماره ۱۶۲.
۲. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۶). مدیریت عمومی، نشر تهران.
۳. استیفن رابینز (۱۳۸۶). مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی تهران جلد دوم، چ یازدهم.
۴. امینی، فضل الله (۱۳۸۰). سازمان فردا مجموعه مقالات اثری از بنیاد پیتدرراکر، نشر فرا، چ دوم.
۵. اعرابی، سید محمد و دیگران (۱۳۸۷). متدولوژی تدوین و جاری سازی استراتژی توانمندسازی منابع انسانی در بستر فرهنگی ایران، نشر مرکز پژوهش‌های منابع انسانی، دانشگاه امام حسین (ع).
۶. ایران نژاد پاریزی، مهدی و دیگران (۱۳۸۳). توانمندسازی منابع انسانی دنیس کینلا، نشر حدیث.
۷. ابطحی، سید حسین و دیگران (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، نشر خورشید.
۸. بختیاری، حسن (۱۳۸۸). الگوهای توانمندسازی، فصلنامه ترویجی بازرسی کل ناجا، نشر ایمان شماره ۷.
۹. پور آمن، بهزاد (۱۳۸۱). مبانی نظری سبک‌های رهبری، مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، تهران.
۱۰. پور ابراهیم، سهراب (۱۳۸۶). فرآیند رهبری استراتژیک، تدبیر شماره ۱۸۵.
۱۱. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۵). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، سمت، چ دوازدهم.
۱۲. حق شناس، علی محمد و دیگران (۱۳۸۷). فرهنگ معاصر هزاره واحد پژوهش فرهنگ معاصر، چ سیزدهم.
۱۳. چاپلین، غلام (۱۳۸۶). توسعه منابع انسانی راهبرد و تاکتیک‌ها، انتشارات جهان نما.
۱۴. جان اسمیت (۱۳۸۱). توانمندسازی کارکنان، ترجمه سعید باقریان، انتشارات خرم.
۱۵. خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۳). تئوری‌های رهبری سازمانی، انتشارات قائم.
۱۶. دسلر، گری (۱۳۷۸). مبانی مدیریت جلد دوم، مترجم داوود مدنی، تهران: نشر قدس، چ سوم.
۱۷. دنیس تی جفت و دیگران (۱۳۷۷). توانمندسازی کارکنان زمینه‌ای برای مدیریت توانمند، ترجمه بهزاد رضانی، نشر دایره.

منابع انگلیسی

- 1- Anona Armstrong & Patrick foley, Foundations for a Learning Organization, Organization Learning Mechanism, University Astralia, (2003).
- 2- Andrews, P.H. & Herschel, P.T & Baeid, G.E., Organizational Communication: Empowerment in a Technological Society. A.L.T.B.S. Publishers & Distribators (INDPA) (1996).
- 3- Argyris, C. Schon, D., Organizational Learning: a theory, of action Perspective (1996).
- 4- Bandura, albert (1997) Self-efficacy, the exerife of control. New york, w.h.freeman
- 5- Baron, R. & Greenberg, J., (1990) Behavior in Organizations 3rd Ed, Ellyn and Bacon.