

بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا^۱

دکتر سید محمد میرمحمدی^۲

محمد رضا یونسی^۳

چکیده

ویژگی سازمانهای امروزی، پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است. از این رو، داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیان ثروت ملی و داراییهای حیاتی سازمان به شمار می‌آید، منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و نگاههای اقتصادی دارد. هدف این مقاله، بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا است. فرضیات پژوهش به بررسی رابطه یادگیری سازمانی با هر یک از ابعاد توانمندسازی می‌پردازد. جامعه آماری این تحقیق، فرماندهان ستادی ناجا با درجه سرتیپی و بالاتر است که ۱۱۵ نفر را شامل می‌شود. برای انتخاب نمونه آماری از روش نمونه‌گیری گروهی استفاده شد و تعداد اعضای نمونه ۴۲ نفر به دست آمد. نتایج نشان می‌دهد که ابعاد یادگیری سازمانی و توانمندسازی بین فرماندهان و مدیران ناجا وجود دارد. بنابراین سازمان ناجا سازمانی یادگیرنده است. هم‌چنین نتایج تحقیق حاکی است که یادگیری سازمانی با توانمندسازی ارتباط مستقیم و رابطه معنی‌داری دارد.

واژگان کلیدی

یادگیری سازمانی، توانمندسازی مدیران، احساس شایستگی در مدیران، احساس استقلال در فرماندهان، احساس مؤثر بودن، معنی‌دار بودن

۱. تاریخ دریافت: ۸۹/۴/۱۷، تاریخ پذیرش: ۸۹/۶/۲۷

۲. عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس، پست الکترونیکی:

مقدمه

توانمندسازی، ظرفیتهای بالقوه انسانها را برای بهره‌گیری از تواناییهای پایان ناپذیر در صحنه عمل فعال می‌سازد. سازمانهای پیچیده و سازمانهای یادگیرنده به یادگیری همراه با عمل متکی هستند. برای اینکه یادگیری با عمل همراه شود، دادن اختیارات تام به کارکنان و شرکت دادن آنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی ضرورت دارد. این مشارکت و واگذاری مسئولیت و اختیار موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و بروز استعدادهای بالقوه کارکنان در مدیریت می‌شود. به این ترتیب توان بالقوه یا تقویت آگاه‌سازی و پرورش آزاد اندیشی، کلید گشایشگر داناییها، و مهارتها و اندیشه‌ها در سطوح افقی و عمودی بین عناصر مختلف عملیاتی می‌شود.

به یقین یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است؛ به عبارتی یادگیری در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود. در این راستا سازمانهای موفق برای رسیدن به اهداف خود، نکات و راهکارهای ویژه‌ای را سرلوحه فعالیتهای اقتصادی خود قرار می‌دهند که از این میان، پایبندی به تفکر خدمت به مشتری یا مشتری‌مداری و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می‌توان نام برد. امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن گونه پر اهمیت شده که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته و برای پرورش نیروی انسانی ایجاد موقعیتی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد، ضرورت اساسی است. به همین دلیل در عصر حاضر سازمانهایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای افزایش توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر، فراهم آوردن موقعیت مناسب برای این روند است. یادگیری سازمانی، فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌گردد. در چنین سازمانهایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند، همت می‌گمارند.

۱. بیان مسئله

در دو دهه گذشته، سازمانها و شرکتهای درصدد بودند تا از طریق تحقیق و توسعه و یا انتخاب استراتژیهای مناسب به مزیت رقابتی دست یابند؛ اما امروزه سرمایه انسانی سازمانها در مقایسه با سرمایه مادی، استراتژی و یا تحقیق و توسعه اهمیت بیشتری پیدا

کرده است. امروزه سرمایه انسانی مهمترین جزء سرمایه سازمان است. سرمایه انسانی، جزء اصلی و اساسی سرمایه فکری در سازمان است و دو سرمایه دیگر (سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی) تابعی از سرمایه انسانی است (چن، ۲۰۰۴: ۱۲۸). از نظر اندیشمندی چون بلاک (۱۹۸۷)، پیتر دراگر (۱۹۸۸)، بلانچارد (۱۹۹۶)، لین (۲۰۰۲)، تربلانچ (۲۰۰۳) و حور (۲۰۰۶) نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، خطر پذیر، شایسته و متعهد، مهمترین ابزار رقابتی سازمانها است.

به رغم چنین درکی از سرمایه انسانی، یکی از چالشهای مهم سازمانها در دنیای کنونی، عدم استفاده مناسب و کافی از منابع فکری، تواناییها و قابلیت‌های منابع انسانی موجود است. در بیشتر سازمانها از تواناییهای کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. این امر یا به دلیل این است که قادر به شناخت تواناییهای کارکنان نیستند و یا اینکه در محیط سازمان عملاً شرایط لازم را برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان فراهم نمی‌کنند. برای رفع این مشکلات و فراهم آوردن موقعیتی برای حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعداد‌های افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی^۱ مطرح شد که بسرعت به مهمترین و نوید بخشترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شد. توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ معرفی، و بسرعت به موضوع روز تبدیل شد به گونه‌ای که دهه ۹۰ را دهه توانمندسازی نامیده‌اند (ون، ۲۰۰۵: ۲۱۵).

اگرچه مسئله توانمندسازی کارکنان سابقه‌ای چند ده ساله دارد، بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه‌ای بر این موضوع دارند و ابعاد، اهداف، راهبردها، الگوها و سازوکارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده‌اند. توانمندسازی کلید اثربخشی سازمانها و مدیران است (موی، ۲۰۰۵: ۳۷).

توانمندسازی منابع انسانی به معنی ارتقای دانش، مهارت و انگیزه برای دستیابی به اهداف سازمانی است (میرسپاسی، ۱۳۸۷: ۲). از مهمترین راهبردهای ناجا، که در بخشهای مختلف منابع انسانی مطرح است، مسئله توانمندسازی است. مدیریت توسعه ناجا به توسعه مدیریت آن وابسته است که این مهم نیز در ارتباط تنگاتنگ توسعه مدیران و فرماندهان

است. در حال حاضر برای افزایش توان کارکنان آموزشهای گوناگونی ارائه می‌شود اما این تنها یکی از عوامل مهم تأثیرگذار بر توانمندسازی است. توانمندسازی مستلزم به کارگیری کارا و مؤثر عوامل تأثیرگذار توان‌افزای نیروی انسانی است و مطالعه آن یک اصل بنیادین در مدیریت سازمانهای امروزی است. این مطالعه موجب ایجاد فهمی صحیح از رفتار کارکنان و مدیران به طور عام و چگونگی مدیریت صحیح و اداره سازمانها خواهد شد. از آنجا که نیروی انتظامی مسئول برقراری نظم و امنیت کشور است که از مهمترین موضوعات هر کشور و زیربنای اصلی توسعه جوامع است، اثربخشی و کارایی این سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است. از سوی دیگر نقش مدیران و فرماندهان به دلیل تعیین خط‌مشی‌ها و راهبردهای سازمانی از سایر کارکنان پررنگتر است. اگر فرماندهان و مدیران سازمان توانمند باشند، سیاستهای کلان را به‌گونه‌ای طرح ریزی می‌کنند که اثربخشی و کارایی سازمان تضمین شود و سازمان به اهداف مورد نظر دست یابد. لذا در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که یادگیری سازمانی با توانمندسازی مدیران و فرماندهان ناجا چه رابطه‌ای دارد.

۲. مرورادبیات

موضوع یادگیری سازمانی در حدود دهه ۱۹۷۰ میلادی مطرح شد. کتاب معروف پیتیر سنگه^۱ تحت عنوان پنجمین فرمان، موجب شهرت و توسعه تفکر سیستم باز و یادگیری سازمانی شد (سنگه، ترجمه هدایت، ۱۳۷۵). سازمان یادگیرنده از نظر پیتیر سنگه، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزشها و سایر خرده سیستمها و با تکیه بر درسها و تجربه‌هایی که به دست می‌آورد پیوسته عملکرد خود را تغییر می‌دهد و آن را بهبود می‌بخشد (سنگه، ۱۹۹۰: ۳۶).

نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافتهای سیستمی و اقتضایی به مدیریت به شمار می‌رود و سازمان را به مثابه «سیستم باز صاحب اندیشه و زنده» در نظر می‌گیرد. برخی از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که «در بسیاری از سازمانها، برخی از حالات یادگیری سازمانی به طور منظم ایجاد می‌شود»؛ نظیر سه فراگرد رایج یادگیری

1. Piter senge

سازمانی که عبارت است از: فعالیتهای بهبود و توسعه منابع انسانی، فعالیتهای برنامه‌ریزی راهبردی و به کارگیری و تسلط بر فناوریهای جدید در سازمان.

ابعاد یادگیری سازمانی از نظر نیفه عبارت است از:

چشم‌انداز مشترک: بدین معنی است که افراد از آینده مطلوب تصویری مشترک، و

تعهدی متقابل نسبت به دستیابی به آن داشته باشند و هویت مشترکی ایجاد کنند.

فرهنگ یادگیری سازمانی: فرهنگ سازمان یا گروه را می‌توان پاسخهای مبتنی بر

یادگیری تلقی کرد که آنها به مسائل انطباق خارجی و یکپارچگی داخلی می‌دهند.

کار و یادگیری گروهی: کار و یادگیری گروهی بر اهمیت همراستایی نیروها و کارکنان

سازمان تأکید می‌کند تا از هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. یادگیری جمعی، فرایندی

است که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده، و به گونه‌ای همسو شود که نتایج آن

چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

به اشتراک گذاشتن دانش: ظرفیت سازمان برای جابه جایی دانش، بیانگر توان انتقال

و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت است، دانش باید بدقت و

بسرعت در سراسر سازمان یا حوزه های شرکت توزیع شود.

تفکر سیستمی: تفکر سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل امور و اداره

امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی به یکدیگر با تفکر کلی‌نگری، فعالیتهای

تجاری و به طور کلی سایر تلاشهای انسان.

رهبری مشارکتی: پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است. نتیجه

چنین کوششی این است که کارکنان احساس کنند به آنان نیاز، و وجودشان سودمند است.

توسعه شایستگی های کارکنان: شایستگی در ادبیات منابع انسانی، مجموعه ای است

از دانش، مهارتهای و رفتارهای قابل سنجش و مشاهده که در موفقیت هر شغل یا پست

سهیم است.

توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح، و بسرعت به یکی از مباحث مهم

مدیریت منابع انسانی تبدیل شد. توانمندسازی به طیف گسترده‌ای از اقدامات سازمانی

اطلاق می‌شود که به منظور شناسایی استعدادها و توان کارکنان و فراهم کردن زمینه‌های

بروز و پرورش آنها صورت می‌پذیرد معتبرین روشهای توانمندسازی کارکنان شامل واگذاری اختیار، آموزش مستمر و گروه‌سازی و کار گروهی است.

۳. ابعاد روانشناختی توانمندسازی

توماس و ولتهوس^۱ توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس تأثیرگذاری، شایستگی، احساس معنی‌دار بودن و حق انتخاب می‌شود و آنان برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات وارد کردند. اسپریتز^۲ (۱۹۷۷) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان مفهومی انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی‌دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان‌دهنده جهتگیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است. مطالعات میسرا^۳ (۱۹۹۲) نیز بعد اعتماد را به این ابعاد افزود و پنج بعد روانشناختی توانمندسازی به شرح زیر شکل گرفت:

احساس شایستگی: وقتی افراد توانمند می‌شوند از احساس خوداثربخشی برخوردار می‌گردند یا احساس می‌کنند از توان و تبحر لازم برای اجرای موفقیت آمیز کار بهره‌مندند. **احساس استقلال:** احساس استقلال به معنای احساس دارا بودن کنترل بر کار خود است؛ به عبارت دیگر، این حق احساس استقلال فرد برای آغاز و تداوم رفتارها و فرایندهای کاری و گرفتن تصمیم در خصوص روشها، اقدامات و تلاشهای لازم برای کار است. **احساس مؤثر بودن:** مؤثر بودن یعنی اعتقاد فرد نسبت به اینکه در کارش، نفوذ قابل ملاحظه‌ای بر پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی سازمان دارد. **احساس معنی‌دار بودن شغل:** معنادار بودن شامل تناسبی بین شرایط مورد نیاز برای نقش کاری و باورها، ارزشها و رفتارهای فرد است. **اعتماد به دیگران:** سرانجام افراد توانمند حسی به نام اعتماد دارند و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد.

1. Thomas, K.W. and Velthouse, B.A

2. Spreitzer

3. Mishra

۴. فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمانها

به منظور توانمندسازی کارکنان در سازمان به بسترسازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمانهایی که عوامل تأثیرگذار در توانمندسازی، کامل و صحیح اجرا می‌شود، می‌توان اطمینان کرد که بهترین استفاده از نیروی انسانی و در نتیجه بیشترین بهره‌وری در سازمان وجود دارد. ولی برای اجرای این عوامل از چه فنون و ابزاری می‌توان استفاده کرد؟ در زیر به چند نمونه از فنون خلق توانمندی در سازمانها اشاره، و در صورت لزوم توضیحاتی نیز ارائه شده است.

- اجرای نظام پیشنهادها در سازمان

- تشکیل دوایر کیفیتی

- تشکیل گروه‌های کاری؛ از جمله وظایف مدیران، تشکیل گروه‌های کاری توانمند است. برای این منظور ایجاد و رشد عوامل چندی در محیط کار از الزامات به شمار می‌رود که مدیران و کارکنان با هم در ایجاد و گسترش آنها سهیم هستند که از جمله این موارد عبارت است از: احترام، اطلاعات، کنترل، تصمیم‌گیری، مسئولیت و مهارت.

- ایجاد و به‌کارگیری سیستم مناسب ارزیابی عملکرد و معرفی کارمند نمونه در دوره‌های زمانی مشخص

- ایجاد امکانات انگیزشی

- غنی‌سازی شغلی: به منظور غنی‌سازی شغلی باید اطلاعات کافی در مورد شغل باشد که از طریق تجزیه و تحلیل شغل می‌توان به آن دست یافت. تجزیه و تحلیل شغل، روشهایی برای تعیین و شناسایی وظایف، مسئولیتها، موقعیت کاری و ارتباط بین مشاغل و ویژگیهای انسانی کارکنان است. در واقع تجزیه و تحلیل شغل خلاصه‌ای از وظایف، مسئولیتها، رابطه آن با مشاغل دیگر، دانش و مهارتهای مورد نیاز برای تصدی شغل و وضعیت کاری است. تجزیه و تحلیل شغل از اساسی‌ترین و بهترین کارهایی است که تمام مؤسسات برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی و غنی‌سازی شغل آنها انجام می‌دهند (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶).

۵. عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان از دیدگاه اسپریتزر چرچن

عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس

عوامل گروهی: اثر بخشی گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تأثیرشان بر مدیران

عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیثه کنترل، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار (وتن و کمرون، ۱۳۸۱)

۶. مزایای توانمندسازی برای کارکنان

- قدرتمندتر شدن / رسیدن به اهداف سازمان از طریق کارکنان
- رضایت از بهبود عملکرد سازمانی / اوضاع / موقعیت / تغییر دلخواه
- احترام بیشتر / شأن و منزلت / قدرشناسی / نگاه بهتر به اوضاع و احوال
- کاهش فشار روانی / بحران کمتر
- فرصت برنامه‌ریزی بیشتر / سازماندهی / تأکید بر موضوعهای استراتژیک
- رضایتمندی از طریق جلب رضایت افراد / رشد / دستاوردهای معنادار
- لذت بردن از کارهای روزانه
- همخوانی توانمندسازی با ارزشهای فردی
- مدیر و رهبر سازمانی مؤثرتر (آقایار، ۱۳۸۵)

۷. مزایای توانمندسازی برای سازمان

- بهبود کارکنان خط تولید / رقابت پذیری / سهم بازار / وضعیت مالی
- بهبود کیفیت / خدمات / رضایت مشتری
- بهبود بهره‌وری / کارایی / ظرفیت تولید / عملیات / فرایندها / برنامه زمانبندی
- کاهش چرخه زمان / زمان توقف دستگاهها / زمان راه اندازی
- کاهش هزینه‌ها / خطاها / کالاهای مرجوعی / دوباره کاری / تعمیرات / ضایعات / اسقاطی
- بازده بیشتر / اجرای کار بیشتر با همان تعداد کارکنان
- توسعه سرمایه‌گذاری / آزادسازی توان سازمان
- بهبود روحیه کارکنان / رضایتمندی شغلی / تعهد / خودانگیزی / وفاداری
- بهبود ارتباطات / اعتماد متقابل / کارگروهی
- کاهش میزان ترک خدمت کارکنان / غیبت / شکایت / گله‌مندی / اعتصاب و ناآرامی

- بهبود روابط میان مدیریت با کارکنان و اتحادیه‌ها
- پذیرش آسانتر اعمال تغییرات/ به‌کارگیری فناوریهای جدید/ پذیرش خطر/ سازگاری با تغییرات احتمالی
- بهبود کیفیت تصمیم‌گیریها و مدیریت زمان
- دستیابی به اهداف عالیتر کسب و کار/ آینده‌ای روشنتر، مطمئنتر و امیدوارتر (آقایار، ۱۳۸۵)

۸. پیامدهای توانمندسازی

۸-۱. پیامدهای نگرشی^۱

پیامدهای نگرش ناشی از توانمندسازی می‌تواند به افزایش رضایت شغلی و کاهش تنش در افراد منجر شود.

رضایت شغلی: توماس و ولتهووس در تحقیقات خود دریافتند که سطح بالای معنادار بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس) از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به مشاغل آنان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد.

کاهش تنش: توانمندسازی می‌تواند از طریق افزایش معنادار بودن، شایستگی و آزادی عمل (حق تعیین سرنوشت) باعث کاهش تنش شغلی شود.

۸-۲. پیامدهای رفتاری^۲

توانمندسازی می‌تواند پیامدهای رفتاری مهمی در پی داشته باشد؛ به عنوان مثال، گیکاس^۳ دریافت که احساس شایستگی به ابتکار عمل، تلاش و پشتکار در برابر موقعیتهای چالشی منجر می‌گردد. طبق تحقیقات دسی و رایان^۴ آزادی عمل کارکنان در شغل آنان به واکنش سریع آنان در برابر موانع و مشکلات منجر خواهد شد (اسپریتز: ۱۹۶) به‌علاوه، ارتباط آزادی عمل شغلی با اثربخشی (بهبود عملکرد) از جنبه‌های شناختی و انگیزشی مورد تأیید واقع شده است.

1. Attitudinal Affects
2. Behavioral Affects
3. Gecas
4. Deci & Ryan

۹. توانمندیهای مورد نیاز برای رهبری پلیس

در مطالعه‌های که اورتمیر و میس (۱۳۸۴، ۶۴) در این باره انجام داده‌اند، توانمندیهای اصلی مورد نیاز برای رهبری پلیس تحت پنج عنوان اصلی شناسایی و معرفی شد.

- توانمندی ارتباطات و روابط مردمی
- توانمندی در شوق آفرینی و انگیزشگری
- توانمندیهای مربوط به حل مشکل
- توانمندیهای مربوط به برنامه‌ریزی و سازماندهی
- توانمندیهای عملیاتی - اجرایی
- توانمندیهای شخصی و حرفه‌ای

۱۰. فرضیه‌های تحقیق

فرضیه اول: سازمان ناجا، یادگیرنده است.

فرضیه دوم: فرماندهان و مدیران ناجا توانمند هستند.

فرضیه سوم: یادگیری سازمانی با توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا رابطه دارد.

۱۱. جامعه آماری و انتخاب نمونه

جامعه آماری در این تحقیق، فرماندهان ستادی ناجا با درجه سرتیپی و بالاتر هستند که ۱۱۵ نفر را شامل می‌شود. نمونه آماری در این تحقیق تعدادی از مدیران و فرماندهان ناجا با جایگاه سازمانی (شغلی) سرتیپی و بالاتر هستند که بر اساس فرمول ذیل به دست آمده است. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری گروهی استفاده شد و تعداد اعضای نمونه با استفاده از

$$n = \left[\frac{Z_{\alpha}^2 \cdot \delta x}{\varepsilon} \right]^2$$

فرمول ذیل ۴۲ نفر به دست آمد. از ۴۲ پرسشنامه توزیع شده، همه آنها

۱۲. روایی و پایایی پرسشنامه

منظور از روایی این است که ابزار اندازه‌گیری واقعاً بتواند ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد؛ به عبارت دیگر منظور از روایی هر تحقیق، میزان دقت شاخصها و معیارهایی است که در راه سنجش پدیده مورد نظر تهیه شده است. در این تحقیق از آنجا که از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شده، ابزار اندازه‌گیری از روایی لازم برخوردار است.

پایایی به این معنی است که اگر ویژگی مورد سنجش را با همان وسیله، در موقعیت مشابه دوباره اندازه‌گیری کنیم، نتایج تا چه حد مشابه و قابل اعتماد است؟ برای آزمون پایایی به کمک نرم‌افزار SPSS اقدام به محاسبه آلفای کرونباخ شده که این مقدار برای هر دو پرسشنامه برابر ۰/۹۱ به دست آمده که چون از ۰/۷ بیشتر است، پرسشنامه‌ها از پایایی لازم برخوردار است.

۱۳. ابزار گردآوری داده‌ها

در این تحقیق یادگیری سازمانی متغیر مستقل و ابعاد توانمندسازی یعنی شایستگی، استقلال، مؤثر بودن، معنی‌داری و اعتماد متغیرهای وابسته به شمار می‌رود. برای جمع‌آوری اطلاعات لازم در این تحقیق از دو پرسشنامه استفاده گردیده که به منظور سنجش توانمندی و یادگیری سازمانی تدوین شده است. برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه نیفه استفاده شده است. این پرسشنامه ۳۱ سؤال بسته در مقیاس اندازه‌گیری لیکرت دارد و ابعاد یادگیری سازمانی را مورد سنجش قرار می‌دهد. که عبارت است از چشم‌انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگیهای کارکنان. برای سنجش توانمندسازی نیز از پرسشنامه اسپریتز استفاده شده است. این پرسشنامه با استفاده از الگوی توانمندسازی توماس و ولتهووس طراحی شده است و ۲۰ سؤال بسته دارد.

جدول (۱): متغیرها و شاخصهای تحقیق

متغیرها	شاخصها	تعداد سؤالات
توانمند سازی	احساس شایستگی	۴
	احساس استقلال	۴
	احساس مؤثر بودن	۴
	احساس معنی‌دار بودن	۴
یادگیری سازمانی	احساس اعتماد میان همکاران	۴
	چشم‌انداز مشترک	۳
	فرهنگ یادگیری سازمانی	۳
	کار و یادگیری گروهی	۳
	اشتراک دانش	۳
	تفکر سیستمی	۳
	رهبری مشارکتی	۳
	توسعه شایستگیهای کارکنان	۳

۱۴. یافته‌های تحقیق

فرضیه اول: برای بررسی بودن یا نبودن ابعاد یادگیری سازمانی بین فرماندهان و مدیران ناجا و به منظور تعیین بودن یا نبودن هر یک از این ابعاد از آزمون ناپارامتری دوجمله‌ای استفاده می‌شود. در این آزمون برای هر یک از عوامل، پاسخهای با مقدار کمتر از چهار (بی‌نظر، مخالف، شدت مخالف، بسیار شدت مخالف) را با تعداد پاسخهای بیشتر از چهار (بی‌نظر، موافق، شدت موافق، بسیار شدت موافق) مقایسه می‌کنیم. به علاوه با مقایسه نسبت تعداد افراد دو گروه (گروه بیشتر از چهار و کمتر از چهار) با مقدار ۶۰٪ فرض مورد نظر اثبات یا رد می‌شود. نتایج به صورت خلاصه در جدول ذیل نشان داده شده است:

جدول (۲): بررسی بودن یا نبودن ابعاد یادگیری سازمانی

ابعاد یادگیری سازمانی	نسبت مشاهده شده برای دسته ≤ 4	نسبت مشاهده شده برای دسته > 4	سطح معنی‌داری
چشم‌انداز مشترک	۰,۱۳	۰,۸۷	۰,۰۰۰
فرهنگ یادگیری سازمانی	۰,۲۵	۰,۷۵	۰,۰۰۰
کار و یادگیری گروهی	۰,۲	۰,۸	۰,۰۰۰
به اشتراک گذاشتن دانش	۰,۱۴	۰,۸۶	۰,۰۰۰
تفکر سیستمی	۰,۱۴	۰,۸۶	۰,۰۰۰
رهبری مشارکتی	۰,۳	۰,۷	۰,۰۰۰
توسعه شایستگیها	۰,۲	۰,۸	۰,۰۰۰

همان طور که در جدول (۲) مشخص است نسبت مشاهده شده برای دسته > 4 به صورت معنی‌داری بیش از نسبت مشاهده شده برای دسته ≤ 4 است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان فرض وجود ابعاد یادگیری سازمانی بین فرماندهان و مدیران ناجا را تأیید کرد؛ به عبارت دیگر سازمان ناجا، یادگیرنده است.

فرضیه دوم: بررسی بودن یا نبودن ابعاد توانمندسازی بین فرماندهان و مدیران ناجا به منظور تعیین بودن یا نبودن هر یک از این ابعاد از آزمون ناپارامتری دوجمله‌ای استفاده می‌شود. روش کار در بررسی این فرضیه همانند بررسی فرضیه اول است. نتایج به صورت خلاصه در جدول ذیل ارائه شده است:

جدول (۳): بررسی بودن یا نبودن ابعاد توانمندسازی

ابعاد توانمندسازی	نسبت مشاهده شده برای دسته 4=<	نسبت مشاهده شده برای دسته <math>4>	سطح معنی داری
احساس شایستگی	۰,۱	۰,۹	۰,۰۰۰
احساس استقلال	۰,۳۳	۰,۷۷	۰,۰۰۰
احساس مؤثر بودن	۰,۱۹	۰,۸۱	۰,۰۰۰
احساس معنی دار بودن شغل	۰,۲۶	۰,۷۴	۰,۰۰۰
احساس اعتماد میان همکاران	۰,۱۵	۰,۸۵	۰,۰۰۰

همانطور که در جدول (۳) مشخص است، نسبت مشاهده شده برای دسته $4>$ به صورت معنی داری بیش از نسبت مشاهده شده برای دسته $4=<$ است. بنابراین با ۹۵ درصد اطمینان می توان فرض وجود ابعاد توانمندسازی بین فرماندهان و مدیران ناها را تأیید کرد؛ به عبارت دیگر فرماندهان و مدیران ناها توانمند هستند.

فرضیه سوم: بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی بین فرماندهان و مدیران ناها به منظور بررسی رابطه معنی دار بین احساس شایستگی در شغل فرماندهان و مدیران ناها به عنوان متغیر وابسته و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر مستقل از ضریب همبستگی و تحلیل واریانس استفاده می شود. نتایج به صورت خلاصه در جدول ذیل نمایش داده شده است:

جدول (۴): بررسی رابطه یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی

شرح	ضریب همبستگی	F	سطح معنی داری
یادگیری سازمانی با احساس شایستگی در شغل فرماندهان و مدیران ناها ارتباط دارد.	۰,۴۸۲	۱۲,۱۱۲	۰,۰۰۱
یادگیری سازمانی با احساس استقلال در شغل فرماندهان و مدیران ناها ارتباط دارد.	۰,۴۲۲	۸,۶۷۵	۰,۰۰۵
یادگیری سازمانی با احساس مؤثر بودن در شغل فرماندهان و مدیران ناها ارتباط دارد.	۰,۵۰۲	۱۳,۴۶۲	۰,۰۰۱
یادگیری سازمانی با احساس معنی دار بودن شغل فرماندهان و مدیران ناها ارتباط دارد.	۰,۳۸۴	۶,۹۰۹	۰,۰۱۲
یادگیری سازمانی با احساس اعتماد میان فرماندهان و مدیران ناها ارتباط دارد.	۰,۴۸۲	۱۳,۱۰۹	۰,۰۰۲

همانطور که از جدول (۴) مشخص می‌شود، بین یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی رابطه آماری معنی‌داری وجود دارد؛ به عبارت دیگر از آنجا که سطح معنی‌داری در تمام موارد از ۵ درصد کمتر است با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان ادعا کرد بین یادگیری سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل و متغیر وابسته توانمندسازی رابطه آماری معنی‌داری وجود دارد.

۱۵. رتبه بندی ابعاد یادگیری سازمانی

به منظور بررسی و دستیابی به یکسان بودن یا نبودن اهمیت ابعاد یادگیری سازمانی بدان علت که پاسخهای ارائه شده بر اساس طیف لیکرت است از تجزیه و تحلیل واریانس ناپارامتری فریدمن استفاده می‌شود. در این تحلیل به دنبال اثبات یکی از فرضیات زیر هستیم:

H0: از نظر پاسخ دهندگان، عوامل یادگیری سازمانی اهمیت یکسانی دارد.

H1: از نظر پاسخ دهندگان، عوامل یادگیری سازمانی اهمیت یکسانی ندارد.

جدول (۵): بررسی رابطه یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی

۲۵,۸۴۵	خی دو
۶	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معنی‌داری

میزان آماره خی دو جهت اثبات یکی از فرضیات برابر ۲۵,۸۴۵ با درجه آزادی ۶ و سطح معنی‌داری ۰,۰۰۰ است. چون سطح معنی‌داری از میزان خطای نوع اول در سطح ۰,۰۱ کمتر است، لذا فرض یکسان بودن اهمیت عوامل یادگیری سازمانی پذیرفته نمی‌شود و بنابراین ابعاد یادگیری سازمانی از نظر متوسط رتبه، اهمیت یکسانی ندارد. متوسط رتبه‌های به‌دست آمده برای متغیرها در جدول زیر مشخص شده است:

جدول (۶): بررسی رابطه یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی

رتبه میانگین	ابعاد یادگیری سازمانی
۴,۹۵	چشم‌انداز مشترک
۳,۸۲	فرهنگ یادگیری سازمانی
۴,۱۳	کار و یادگیری گروهی
۴,۰۸	اشتراک دانش
۴,۴۰	تفکر سیستمی
۲,۸۸	رهبری مشارکتی
۳,۷۳	توسعه شایستگیهای کارکنان

۱۶. رتبه بندی ابعاد توانمندسازی

به منظور بررسی و دستیابی به یکسان بودن یا نبودن اهمیت ابعاد توانمندسازی بدان علت که پاسخهای ارائه شده بر اساس طیف لیکرت است از تجزیه و تحلیل واریانس ناپارامتری فریدمن استفاده می‌شود. در این تحلیل به دنبال اثبات یکی از فرضیات زیر هستیم:

H_0 : از نظر پاسخ دهندگان، عوامل توانمندسازی اهمیت یکسانی دارد.

H_1 : از نظر پاسخ دهندگان، عوامل توانمندسازی اهمیت یکسانی ندارد.

جدول (۷): بررسی رابطه یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی

۲۶,۷۹۳	خی دو
۴	درجه آزادی
۰,۰۰۰	سطح معنی داری

میزان آماره خی دو جهت اثبات یکی از فرضیات برابر ۲۶,۷۹۳ با درجه آزادی ۴ و سطح معنی داری ۰,۰۰۰ است. چون سطح معنی داری از میزان خطای نوع اول در سطح ۰,۰۱ کمتر است لذا فرض یکسان بودن اهمیت عوامل توانمندسازی پذیرفته نمی‌شود و بنابراین ابعاد توانمندسازی از نظر متوسط رتبه اهمیت یکسانی ندارد.

متوسط رتبه‌های بدست آمده برای متغیرها در جدول (۸) مشخص شده است:

جدول (۸): بررسی رابطه یادگیری سازمانی با ابعاد توانمندسازی

متوسط رتبه	ابعاد توانمندسازی
۳,۸۵	احساس شایستگی
۳,۰۰	احساس استقلال
۲,۷۰	احساس مؤثر بودن
۲,۲۶	احساس معنی دار بودن شغل

۱۷. نتیجه گیری

سازمان ناجا، یادگیرنده است.

در این فرضیه به بررسی بودن یا نبودن ابعاد یادگیری سازمانی بین فرماندهان و مدیران ناجا پرداخته شد. نتایج حاکی است که ابعاد یادگیری سازمانی بین فرماندهان و مدیران ناجا وجود دارد؛ به عبارت دیگر سازمان ناجا یک سازمان، یادگیرنده است.

فرماندهان و مدیران ناجا توانمند هستند.

در این فرضیه به بررسی بودن یا نبودن ابعاد توانمندسازی بین فرماندهان و مدیران ناجا پرداخته شد. نتایج حاکی است که ابعاد توانمندسازی بین فرماندهان و مدیران ناجا وجود دارد؛ به عبارت دیگر فرماندهان و مدیران ناجا توانمند هستند.

یادگیری سازمانی با توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا رابطه دارد.

در این فرضیه به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی پرداخته شد. پیش بینی می‌شد که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی تأثیر داشته باشد. نتایج، رابطه معنی‌دار بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی را مورد تأیید قرار داد. پس در واقع یادگیری سازمانی بر توانمندسازی تأثیر دارد.

۱۸. پیشنهادها

- شناسایی عوامل تأثیرگذار و محدودکننده یادگیری سازمانی
- بررسی موانع ساختاری، قانونی، انسانی و فرهنگی بر سر راه هر یک از راه‌های توانمندسازی مدیران
- بررسی میزان تأثیر نقش هر یک از ویژگیهای فردی، گروهی و سازمانی در توانمندسازی مدیران
- بررسی عوامل مربوط به فرهنگ سازمانی در ایجاد سازمانهای یادگیرنده
- ارتقا و تقویت یادگیری سازمانی از طریق نیازسنجی آموزشی و اجرای برنامه‌های آموزشی مناسب
- تلاش در جهت حفظ سازمان ناجا به عنوان سازمانی یادگیرنده
- نهادینه سازی تفکر سیستمی و کار گروهی در تصمیم‌گیریهای مدیران و فرماندهان از طریق رشد تواناییهای آنان و افزایش دامنه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیریهای آنان
- توسعه و بهبود مهارتهای گروهی و فراهم ساختن موقعیت و فرصتهای یادگیری

منابع فارسی

۱. جزینی، علیرضا (۱۳۸۷). عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان، انتشارات معاونت آموزش ناجا.
۲. سنگه، پیتر (۱۳۷۵). پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، سازمان مدیریت صنعتی.
۳. کینلا، دنیس (۱۳۸۲). توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایراننژاد پاریزی و معصومعلی سلیمانیان.
۴. میس، ادوین و پیچی، اورتمیر، رهبری اصول اخلاقی و امور پلیسی (چالشهای پلیس در قرن ۲۱)، ترجمه حسین شاکری، در حال چاپ.

منابع انگلیسی

1. Barber B, The Logic and Limits of Trust, New Brunswich N, Rutgers University Press, 2001.
2. Eylon Dufina & Herman Susan, Exploring Empowerment: One method for the Classroom, Journal of Management Education, 1999.
3. Garvin David A, Learning in Action, A Guide to putting the Learning Organization to Work, Harvard Business Press, 1999.
4. Gecas V, The Social Psychology of Self-Efficacy, Annual Review of Sociology, 1989.
5. Lahteenmaki Satu and Jouko Toivonen and Merja Mattila, Critical Aspects of Organizational Learning Research and Propsals for Its Measurment, British Journal of Management, 2001.
6. Thomas KW and Velthouse B.A, Cognitive Element of Empowerment: An Interpretive Modelof Intrinsic Task Motivation ,Academy of Management, 1990.
7. Micheal e. Wonacott, The Learinig Organization: Theory and

Practice, Printiss Hall,1996.

8. Micheal J.Marquardt, Building the Global Learning Organization in Best Practices in Learning Organizations,1995.

9. Mishra A.K, Organizational Response to Crisis: The Role of Mutule Trust and Top Management Teams, PHD Dissertation University of Michigan,1992

10. Spreitzer Gretchen & Kiziols Mark A, A Dimensional Analysis of the Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction and Starin, Jounal of Management, 1997.

11. Senge Peter M, The Fifth Disciplin: The Art and Practice of Learning Organization, Doubleday Dell, 1990.

12. Weick K.E & Roberts K.H , Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelation on Flight Desks, Administrative Science Quarterly,1993.

13. Yeung Arthur K & Ulrich David O & Nason Stephen W and Ann Von Glinow Mary, Organizational Learning Capability, New York, Oxford University Press, 1999.

14. Zimmerman M.A, Taking Aim on Empowerment Research: On the Distinction Between Individual and Pschological Conception, American Journal of Community Psychology, 1990.