

## رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده با توانمندسازی مدیران و فرماندهان

حمید حسن زاده کرد احمد<sup>۱</sup>، مسعود قربان حسینی<sup>۲</sup>، امیرحسین محمد داوودی<sup>۳</sup>

از صفحه ۹۱ تا ۱۱۶

تاریخ دریافت: ۹۴/۳/۱۴، تاریخ پذیرش: ۹۴/۶/۱۹

### چکیده

این پژوهش از نظر هدف «کاربردی» و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات «توصیفی» و از نظر زمانی به این دلیل که در مقطع زمانی خاص و معینی انجام می‌شود، مقطعی و با توجه به هدف پژوهش از نوع «همبستگی» است. جامعه آماری شامل مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین در مجموع به تعداد ۴۵۰ نفر است که با استفاده از فرمول کوکران تعداد نمونه ۲۰۷ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه استاندارد شامل دو بخش پرسشهای جمعیت‌شناسی و بخش اصلی که شامل ۴۵ سؤال (۳۰ سؤال سازمان یادگیرنده و ۱۵ سؤال توانمندسازی) است که بر اساس الگوی سنگه و همچنین توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است که روایی آنها مورد تأیید استادان و خبرگان مدیریت قرار گرفت و پایایی آنها نیز با آزمون آلفای کرونباخ با مقدار ۸۹ صدم تأیید شد. نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که بین شایستگی‌های فردی، الگوهای ذهنی، یادگیری تیمی، آرمانهای مشترک و تفکر سیستمی با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

### واژگان کلیدی

توانمندسازی، سازمان یادگیرنده، یادگیری گروهی، شایستگی‌های فردی، تفکر سیستمی.

۱. کارشناس ارشد مدیریت راهبردی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی. نویسنده مسئول

Hamid\_hz61@gmail.com

۲. استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی.

۳. استادیار و عضو هیئت علمی گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی.

## ۱. مقدمه

شالوده ثروت هر سازمان را دانش، مهارت‌ها و انگیزه‌های کارکنان آن تشکیل می‌دهد. امروزه برخورداری از چنین ثروتی به این دلیل حائز اهمیت است که در دهه یا سده آینده منشأ اصلی برتری رقابتی در ابتکار عمل، خلاقیت، تعهد و توانمندی کارکنان ریشه خواهد داشت. مدیران سازمانها در محیط پرتنش و ناپایدار کسب و کار امروز باید سازمان خود را به گونه‌ای هدایت و رهبری کنند که در برابر رقیبان بتوانند دوام آورند و به حیات خود ادامه دهند (اسکندری، ۱۳۹۰، ص ۱۴۲).

منبع انسانی به عنوان مهمترین، گرانتترین و با ارزشترین سرمایه سازمان به شمار می‌رود که دانایی و توانایی او عامل اصلی تفاوت سازمانها لحاظ می‌شود. پیتر دراگر<sup>۱</sup> (۱۳۸۸)، معتقد است که در اقتصاد امروز دنیا، دانایی (به عنوان نتیجه فرایند یادگیری) منبعی همانند و در عرض سایر منابع تولید، مثل کار، سرمایه و زمین نیست؛ بلکه منبع بسیار مهمتر عصر حاضر به شمار می‌رود. به همین دلیل مفهوم توانمندسازی در سالهای اخیر مورد توجه همه دست اندرکاران امور سازمانها قرار گرفته است و به عنوان برنامه سازمانی به کار گرفته می‌شود که فرصت بیشتری برای کارکنان در زمینه آزادی عمل، بهبود مهارتها، افزایش دانش و غنی‌تر کردن توان آنها فراهم می‌کند (فرج، ۱۳۹۰، ص ۱۱۶ تا ۱۲۰).

توسعه سرمایه‌های نامشهود و معنوی (دانش) در موفقیت سازمانها در برابر تغییر و تحولات نقش اساسی دارد و مدیریت صحیح منابع انسانی چنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته است. برای پرورش نیروی انسانی، ایجاد زمینه‌ای که سازمان یادگیرنده را رشد دهد، ضرورتی اساسی شده است. به همین دلیل در عصر حاضر سازمانهایی موفق هستند که همه کارکنان آنها برای افزایش توانمندی خود بکوشند. وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن زمینه مناسب این روند آموزشی و توان‌افزایی است.

## ۲. مسئله پژوهش

موضوع ایجاد سازمانهای یادگیرنده برابند نیم قرن تحولات سازمانی در عرصه سازمان و مدیریت است و از سوی دیگر سازمانهای کنونی ناگزیرند برای افزایش کارایی و اثربخشی

خود به سمت سازمان یادگیرنده پیش روند. توجه جدی به بحث سازمانهای یادگیرنده و ابعاد آن حائز اهمیت است.

سازمان یادگیرنده نگرشی خاص بر سرمایه‌گذاری است که افزایش مستمر توان سازمان به منظور بهره‌وری بیشتر در شکل‌های مختلف را در بر دارد. در این بین دانشگاه‌ها نیز به‌عنوان سازمانهایی یاددهنده و دانشگرا از این امر مستثنا نیستند و به منظور بقا و ادامه حیاتشان همانند سایر سازمانها نیازمند یادگیری از محیط داخلی و خارجی هستند؛ لذا آموزش و یادگیری باید سازمان را به سوی علمی شدن، تخصص‌گرایی و افزایش توان، کارآمدی و توانمندی در وظایف سوق دهد و تغییرات رفتاری و مهارتی لازم را در کارکنان ایجاد کند (یزدانی، ۱۳۹۱).

حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقا و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیریهایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند افکار خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند.

انتظارات کارکنان در دنیای کنونی به سمتی حرکت می‌کند که از نیاز به فراگیری مهارت‌های تکراری به سوی کسب آگاهی از چگونگی مدیریت موارد استثنایی و غیرعادی، از تکیه داشتن بر ذهن و واقعیت‌های ثبت شده در آن به سوی پویایی و خلاقیت، از خطرگریزی به سوی خطرپذیری و از تمرکز بر روشها و خط‌مشی‌ها به سوی ایجاد همکاری با افراد پیش می‌رود (مارگورات<sup>۱</sup>، ۱۳۸۷).

امروزه مؤسسات آموزش عالی نیز همانند سایر سازمانها رو در روی چالش‌های جدیدی قرار گرفته‌اند و برای ادامه حیات و انطباق با محیط پیرامون نیاز به تغییر و تحول اساسی دارند. یکی از راه‌های مقابله با فشارهای محیطی در دانشگاه‌ها، به‌کارگیری ویژگی‌های سازمانهای یادگیرنده است.

بنابراین با توجه به رویکرد نیروی انتظامی جمهوری اسلامی ایران در زمینه فرهنگ‌سازی و شناسایی خلأها و ابعاد مختلف توانمندسازی در نیروهای خود، ضروری است به دلیل

مدیریت تحول و همگامی سازمان با تغییرات فزاینده محیطی نسبت به به‌کارگیری ابعاد و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در نیروی انتظامی بویژه در دانشگاه علوم انتظامی امین به‌عنوان مرکز علمی آموزشی مدیران نیروی انتظامی به لحاظ تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده به عنوان رویکرد توانمندسازی در جهت رشد و تعالی فردی و سازمانی کارکنان گام بردارد. بنابراین این تحقیق به دنبال پاسخگویی به این سؤال می‌باشد: چه رابطه‌ای بین توانمندسازی مدیران و سازمان یادگیرنده وجود دارد؟

### ۳. اهداف پژوهش

#### الف. هدف اصلی

تعیین رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین

#### ب. اهداف فرعی

- تعیین رابطه قابلیت‌های شخصی سازمان یادگیرنده بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین
- تعیین رابطه الگوهای ذهنی سازمان یادگیرنده بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین
- تعیین رابطه یادگیری تیمی سازمان یادگیرنده بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین
- تعیین رابطه آرمانهای مشترک سازمان یادگیرنده بر توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین
- بین تفکر سیستمی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه هست.

### ۴. مروری بر تعاریف و مبانی نظری پژوهش

#### ۴-۱. یادگیری

استیفن رایبیز<sup>۱</sup> یادگیری را معادل تغییر می‌داند و آن را چنین تعریف می‌کند: «هر

1. Stephen P. Robbins

نوع تغییر رفتار که به صورت دائمی و مستمر در نتیجه تجربه رخ می‌دهد، یعنی تغییر در رفتار نشان می‌دهد که یادگیری رخ داده است» (استیفن. پی. رابینز، ترجمه پاسائیان و اعرابی، ۱۳۸۷).

در فرهنگ لغت آکسفورد<sup>۱</sup> یادگیری؛ کسب دانش، فهمیدن یا تسلطیابی از راه تجربه یا مطالعه تعریف شده است (هورن بای<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳، ص ۷۳۱).

هیلگارد<sup>۳</sup> و مارگیز<sup>۴</sup>؛ یادگیری را ایجاد تغییر نسبتاً پایدار در رفتار بالقوه یادگیرنده، مشروط به آنکه، این تغییر بر اثر اخذ تجربه رخ دهد یا ناشی از جریان رشد نباشد می‌داند.

#### ۱-۱-۴. سطوح یادگیری

یادگیری در سه سطح؛ فردی، سازمانی و گروهی مطرح می‌شود (مارکورات، ۲۰۰۹).

#### الف. یادگیری فردی

افراد، واحد تشکیل دهنده گروه‌ها و سازمانها هستند، پیتز سنگه<sup>۵</sup> (۱۹۹۰) تأکید می‌کند: «سازمانها از طریق افراد یاد می‌گیرند البته یادگیری افراد، یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود».

#### ب. یادگیری گروهی / تیمی

در سازمانهای پیچیده امروز گروه‌ها اهمیت بیشتری می‌یابند. یادگیری گروهی به این معناست که گروه‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. پیتز سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه یافته و به گونه‌ای همسو می‌شود که نتایج حاصله آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. این نوع یادگیری بر یک قاعده و اصل اساسی استوار است و آن چشم‌انداز مشترک است اما در عین حال قابلیت‌های شخصی، رکنی اساسی است چرا که گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند.

1. Oxford Dictionary

2. Hornby

3. Hilgard

4. Marguis

5. Piter Senge

### ج. یادگیری سازمانی

چگونه می‌توان مطمئن شد که یادگیری انفرادی و گروهی برای تأمین منافع همگان و کل سازمان انجام شده است؟ یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضاء سازمان حاصل می‌شود و افراد و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می‌شود (آرجیس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹).

یادگیری سازمانی، از سال ۱۹۶۳ که اولین بار مارچ<sup>۲</sup> تعریفی از آن ارائه داده تا اوایل دهه ۱۹۹۰ که ویک و رابرتس<sup>۳</sup> تعریف جدیدی ارائه کردند، مورد بحث صاحب‌نظران مدیریت بوده است.

یادگیری سازمانی، فعالیت بلند مدتی است که شرایط موجود را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد. اینکه کارکنان ما چه یاد می‌گیرند در آینده سازمان ما تأثیر می‌گذارد. به گفته گانز<sup>۴</sup>؛ عملکرد امروز، حاصل یادگیری دیروز است و عملکرد فردا، حاصل یادگیری امروز است.

یادگیری در سازمانها می‌تواند:

- از طریق انتشار و تسهیم دیدگاه‌ها، دانش و الگوهای ذهنی از اعضای سازمان روی دهد.
- بر اساس دانش و تجربه گذشته باشد که بستگی به مکانیسم‌های سازمانی دارد (مارگورات<sup>۵</sup>، ۱۳۸۷).

### ۲-۴. سازمان یادگیرنده

برای اصطلاح «سازمان یادگیرنده» تعاریف متعددی ارائه شده که مهمترین آنها عبارت است از:

سنگه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که پیوسته ظرفیت خود را به‌منظور خلق آینده توسعه می‌دهد. برای چنین سازمانی، فقط حفظ حیات کافی نیست

1. Argyris

2. March

3. Weick & Robeerts

4. Ganz

5. Margurat

6. Learning Organization

و در آن «یادگیری برای بقا<sup>۱</sup>» یا آنچه «یادگیری تطابقی<sup>۲</sup>» نامیده می‌شد با «یادگیری مولد<sup>۳</sup>» درهم می‌آمیزد و به نوعی یادگیری منجر می‌شود که ظرفیت خلاق بودن ما را افزایش می‌دهد.

سنگه (۱۹۹۰) برای ایجاد سازمان یادگیرنده، پنج نظم اساسی را مطرح می‌کند که در اینجا با عنوان ابعاد یادگیری بررسی می‌شود. تمام این پنج نظم اساسی را باید به صورت کل مرتبط و متصل به یکدیگر در نظر گرفت. یادگیری گروهی پیش‌شرط تفکر سامانه‌ای است. یادگیری زمانی در سطوح فردی / گروهی و سازمانی اتفاق می‌افتد که الگوهای ذهنی شناخته شود و الگوی مشترکی شکل گیرد و زمانی که بینشهای فردی، گروهی و سازمانی به هم مرتبط شدند، یادگیری شتاب بیشتری می‌گیرد. طبق این نظریه هر سازمان یادگیرنده از پنج عنصر، فرمان یا اصل اساسی زیر تشکیل شده است:

#### ۱-۲-۴. توان شخصی (تسلط فردی)

یکی از اصول مهم سازمان یادگیرنده این است که بتوان توانایی کارکنان را افزایش داد؛ در درجه اول، توانایی در محدوده وظایف شغلی و در حد وسیع آن، توان فکری و توانایی کلی انسان در اداره زندگی حرفه‌ای و اجتماعی. در واقع باید توجه کرد که در زمینه تسلط فردی و ایجاد تغییر در آن، فرایند مداوم و پیوسته تسلط مورد نظر است تا انسان بتواند خود را با تغییرات محیطی همگام کند و به آنها پاسخ دهد. از طرفی، سازمانها فقط از طریق افرادی که در حال فراگیری هستند، سازمان یادگیرنده به شمار می‌روند و بدون آن یادگیری سازمانی معنی ندارد.

#### ۲-۲-۴. الگوهای ذهنی

الگوی ذهنی، روش نگرش فرد به دنیا و چارچوبی است برای فرایندهای شناختی ذهن؛ منعکس کننده تصاویر درونی افراد از دنیای واقعی است که پیوسته بر وضوح و روشنی آن افزوده می‌شود و بهبود پیدا می‌کند. در سازمان یادگیرنده به این نکته توجه می‌شود که این الگوهای ذهنی است که اقدامات و تصمیم‌گیریهای افراد را شکل دهد

1. Survival Learning
2. Adaptive Learning
3. Generative Learning

(سنگه، ترجمه، حافظ، ۱۳۸۷). الگوهای ذهنی به‌عنوان عامل واسط و میانجی بین مهارت فردی و یادگیری گروهی عمل می‌کند.

### ۴-۲-۳. چشم انداز مشترک

هر فردی در سازمان با توجه به پیشینه شخصی، تجربه و دانش خود، واقعیت‌ها را ادراک، و تعبیر و تفسیر منحصر به فردی ارائه می‌کند که نشان‌دهنده الگوی ذهنی آن فرد است. در تعامل افراد با یکدیگر و گفتگوی آزاد بین آنهاست که الگوهای ذهنی مبادله و مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد و در صورت لزوم تغییر پیدا می‌کند و در نتیجه آن چشم‌انداز مشترک به وجود می‌آید. بنابراین چشم‌انداز مشترک، نتیجه یادگیری جمعی است که در سطح راهبردی سازمان ایجاد می‌شود و خود شرط یادگیری در سطح عملیاتی به حساب می‌آید (مول من و بروخویس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

### ۴-۲-۴. یادگیری گروهی

سنگه معتقد است آن قدر که امروزه به یادگیری گروهی نیاز است، هیچ‌گاه در این حد نبوده است. دلیل عمده این است که تقریباً همه تصمیمات مهم در گروه‌ها گرفته می‌شود. باید توجه کرد که افراد پیوسته در حال فراگیری هستند؛ با وجود این، یادگیری سازمانی میسر نمی‌شود. اما اگر گروه فرا گیرد، خود موجب ایجاد قدرت و توانایی در سازمان می‌شود. فرمان (نظم) یادگیری گروهی شامل ایجاد مهارت در تمرینات و گفتگو و مباحثه بین افراد گروه است (نجف بیگی، ۱۳۸۹).

### ۴-۲-۵. تفکر سیستمی

تفکر سیستمی، پارادایم یا الگویی کلی است که بر مبنای برتری کل بر جزء پایه‌گذاری شده است. نوع بشر در طول زمان با انتخاب روش تحلیلی فهم دنیای فیزیکی چیره شده است. این روش شامل تجزیه مسئله به اجزا، مطالعه هر قسمت به طور جدا، و سپس نتیجه‌گیری در مورد کل است. از دیدگاه سنگه این‌گونه تفکر خطی و ساختاری برای برخورد با مسائل نوین غیر مؤثر است؛ زیرا امروزه بیشتر مسائل مهم طوری به هم مرتبط است که علت و معلول خطی جوابگو نیست. برای فهمیدن منبع و راه‌حلهای مسائل نوین،



تفکر غیر خطی و زنده نیاز است که عموماً از آن به عنوان تفکر سیستمی یاد می‌شود؛ روشی از تفکر که در آن برتری کل بر جزء تصدیق می‌شود (سنگه، ترجمه حافظ کمال، ۱۳۸۷).

### ۳-۴. دلایل سازمانها در جهت تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده

آرجریس (۱۹۹۹)، دلایل سازمانها در جهت تبدیل به یک سازمان یادگیرنده را شامل موارد زیر می‌داند:

- برای عملکرد بهتر؛
- برای بهبود کیفیت؛
- برای مشتریان؛
- برای برتری رقابتی؛
- برای نیروی کار مستعد و قوی؛
- برای اداره تغییر و تحولات؛
- برای واقعیت؛
- چون زمان، متقاضی آن است؛
- چون وابستگی خود را تشخیص داده‌ایم و خواستار آن هستیم.

به این دلایل، عامل موفقیت هر سازمان در عرصه رقابت جهانی توانایی سازمان در جهت نوآوری مداوم، مناسب و سریع‌تر از رقبا می‌باشد و در این عرصه سازمان بایستی توانایی‌های کشف نشده کارکنان خود را بشناسد (آرجریس، ۱۹۹۹).

### ۴-۴. توانمندسازی<sup>۱</sup>

تعاریف مختلفی از توانمندسازی ارائه شده که اینها در زمانهای مختلف و با رویکردهای متفاوتی انجام شده است و به نوعی می‌تواند نشانگر پارادایم مدیریتی حاکم بر فرد ارائه کننده تعریف نیز باشد.

- توانمندسازی در فرهنگ فشرده آکسفورد «مجوز دادن، قدرت بخشیدن، قدرتمند و توانا شدن» معنا شده است.
- توانمندسازی، در اصطلاح دربرگیرنده قدرت و آزادی عمل بخشیدن برای اداره خود است و در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن

کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (لاولر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

- توانمندسازی آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت‌انگیز یا قدرت بخشیدن به افراد برای بهبود احساس اعتماد به نفس آنها (بلانچارد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳).
  - توانمندسازی، واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است (آرجریس، ۱۹۹۹).
  - توانمندسازی، به‌کارگیری قدرت رهبری در دیگران و توانایی انجام دادن کار به وسیله آنان تعریف می‌شود و اساس آن تغییر در رهبری است (رایدر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).
- با در نظر گرفتن تمام تعاریف ارائه شده، توانمندسازی چنین تعریف می‌شود:
- توانمندسازی، تقویت باورها، افزایش دانش و مهارتها، بهبود ویژگیهای روانشناختی کارکنان و بهسازی وضعیت سازمانی و محیطی است به گونه‌ای که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثربخشی در سازمان، فعالیت کنند (بختیاری، ۱۳۹۰).

#### ۱-۴-۴. اهمیت توانمندسازی در سازمانها

یکی از چالشهای مهم سازمانها در دنیای کنونی، استفاده نکردن مناسب و کافی از منابع فکری و تواناییهای انسانی است. در بیشتر سازمانها از تواناییهای کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران نمی‌توانند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. این امر یا به این دلیل است که قادر به شناخت تواناییهای کارکنان نیستند و یا در محیط سازمان عملاً موقعیت لازم را برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان فراهم نمی‌کنند. برای رفع این مشکلات و فراهم آوردن وضعیتی برای حداکثر بهره‌وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی مطرح شد که سرعت به مهمترین و نوید بخشترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل شد.

از نظر صاحب‌نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان، راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی است و بین همه کارکنان سازمانها، افراد کلیدی

---

1. Lawler  
2. Blanchard  
3. Rider

سازمان، مهمترین منبع راهبردی شناخته شده‌اند. به دلیل تأثیر تعیین کننده افراد کلیدی در رشد سازمان، اولویت اصلی به افزایش دانش، انگیزش و توسعه مهارت‌های آنان اختصاص یافته است (بختیاری، ۱۳۹۰).

## ۵. ارتباط بین سازمانهای یادگیرنده با توانمندسازی

یادگیری یکی از راهبردهای اساسی در فرایند ایجاد و توسعه توانمندسازی است. یادگیری و توانمندسازی در سازمان تفکیک ناپذیرند و باید با هم توسعه یابند. ایجاد توانمندسازی بطور طبیعی فرایند یادگیری را ایجاد می‌کند. یادگیری به یک راهبرد رسمی برای افزایش توانمندسازی و نیز انجام دادن هر کاری که ممکن است برای اطمینان از توانمندسازی از طریق ابتکارات خاص برای حمایت از یادگیری مورد پشتیبانی قرار گیرد می‌انجامد. یک سازمان کاملاً توانمند، سازمانی خواهد بود که کارکنان آن به آسانی با یکدیگر تعامل برقرار می‌کنند و بواسطه این تعاملات از همدیگر یاد می‌گیرند. هم‌چنین سازمانی خواهد بود که در کل از طریق گروه‌ها و کارکنانش قابلیت جدیدی برای عمل کردن در جهت کسب سود بیشتر به دست می‌آورد (بلاک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۷).

برای آنکه افراد احساس توانمندی بکنند باید احساس کنند بخشی از فرهنگ سازمانی هستند که در آن بر ارزش‌داری‌های انسانی تأکید می‌شود و افراد به ریسک‌پذیری، نقش‌پذیری و یادگیری ترغیب می‌شوند. در فرهنگ حمایتی که مشخصه سازمانهایی است که به شیوه مشارکتی و انسان‌گرا مدیریت می‌شوند از اعضا انتظار می‌رود که حامی و سازنده باشند و در رفتارهایشان با یکدیگر بطور مؤثر عمل کنند. سازمانهای یادگیرنده به روشنی در می‌یابند که کارکنان توانمند شده، بخوبی و حتی بهتر از مدیران می‌توانند تصمیم‌گیری کنند زیرا که اطلاعات بهتری دارند.

کانتر و باندورا<sup>۲</sup> (۱۹۸۶) در مطالعات خودشان دریافتند که بخش اساسی توانمند شدن، داشتن مدیران پاسخگو و حامی است و مدیرانی که در پی توانمند کردن کارکنان خود هستند باید برای قدردانی پیوسته از عملکرد آنها راه‌هایی را پیدا کنند. مدیران می‌توانند کارکنان خود را با ایجاد این حس که آنان پذیرفته و مورد قبول هستند، دارای ارزشمندی

1. Block

2. Kanter & Bandura

به حساب می آیند و جزء لازم مأموریت یا اهداف کلی سازمان هستند توانمند سازند. البته حمایتی می تواند مفید باشد که در جهت توانمندسازی افراد باشد و مدیر بایستی به افراد کمک کند تا خودشان طریقه انجام امور را پیدا کنند.

## ۶. پیشینه پژوهشها

شهلا مرادی (۱۳۹۳) در پایان نامه خود با موضوع " بررسی ویژگیهای سازمان یادگیرنده در دانشگاه علوم پزشکی زنجان" بر اساس پنج عامل الگوی پیترسنگه به بررسی وضعیت این دانشگاه پرداخته است که نتایج حاکی بود که در دانشگاه علوم پزشکی زنجان، ویژگیهای مطلوب سازمان یادگیرنده در ابعاد شایستگیهای فردی، الگوهای ذهنی، چشم انداز مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی وجود ندارد و نیز در تمام ویژگیهای سازمان یادگیرنده، میانگین مدیران بیشتر از کارکنان است.

اسماعیل خدایی متین (۱۳۹۱) در پایان نامه خود با موضوع "ویژگیهای سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد علوم پزشکی مشهد" به بررسی ویژگیهای سازمان یادگیرنده براساس الگو سنگه پرداخت که نتایج پژوهش وی نشان می دهد که دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد از نظر ویژگیهای سازمان یادگیرنده در سطح متوسط است. در نتیجه وضعیت دانشکده پزشکی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد در سطح مطلوب به عنوان سازمان یادگیرنده قرار دارد.

رسول ایمان دوست (۱۳۹۱) در پایان نامه خود با موضوع " بررسی وضعیت سازمان بازرسی کل کشور از نظر انطباق با ویژگیهای سازمان یادگیرنده" براساس الگوی پیترسنگه با استفاده از پرسشنامه استاندارد براساس عوامل تفکر سیستمی، یادگیری گروهی، بینش مشترک، تسلط فردی (شایستگیهای شخصی) پرداخته است که نتایج پژوهش با توجه به آزمون تی تک گروه در سطح معنی داری (۰,۰۱) نشان داد که وضعیت شاخصهای سازمان یادگیرنده در سازمان بازرسی کل کشور در حد بالا قرار دارد.

هیلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پایان نامه خود با عنوان «ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کارکنان» به بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد کتابخانه های

1. Hayley

دانشگاه پرداخته است که نتیجه تحقیق نشان داد ابعاد سازمانهای یادگیرنده با بهبود عملکرد کارکنان رابطه دارد.

مک هارگو<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) در پژوهشی به بررسی رابطه ویژگیهای سازمانهای خدماتی غیرانتفاعی و ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکردهای مالی، دانشی و مأموریتی در این سازمانها پرداخته است. نتایج حاکی است که تمام ابعاد سازمان یادگیرنده با عملکرد دانشی رابطه مثبتی دارد و از میان این ابعاد، نظام خلق و تسهیم یادگیری رابطه قویتری با عملکرد دانش دارد. مک هارکو معتقد است، سازمانهای غیرانتفاعی می‌توانند به سازمانهای یادگیرنده تبدیل شوند. نتیجه آن ارائه خدمات بهتر به مشتریان خود و جامعه است.

هرماندز<sup>۲</sup> (۲۰۰۸) به مطالعه تأثیر ابعاد سازمان یادگیرنده بر فرایند انتقال دانش ضمنی، عملکرد دانشی و عملکرد مالی در درون سازمانهای تولیدی بخش خصوصی در کلمبیا پرداخته است. نتایج پژوهش حاکی است که بین هفت بعد سازمان یادگیرنده و فرایند انتقال دانش ضمنی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد.

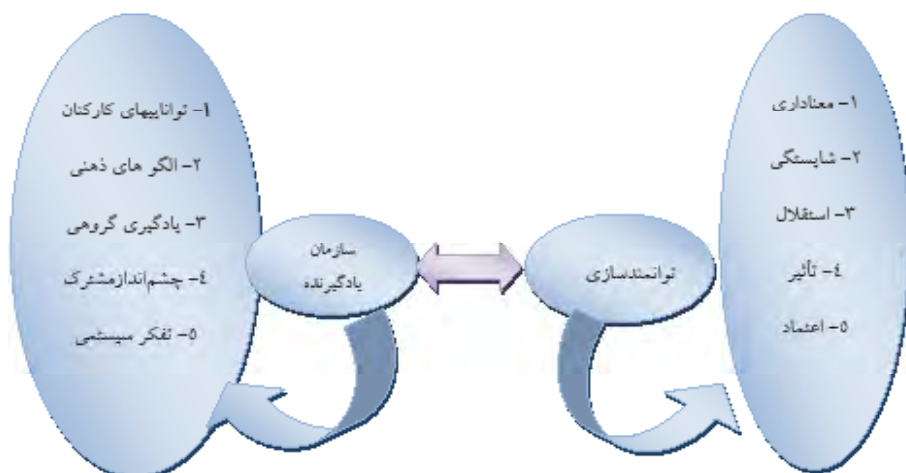
کومار و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) رابطه ابعاد سازمان یادگیرنده، ویژگیهای سازمانی و عملکرد در مؤسسه‌های آموزش عالی خصوصی در مالزی را با استفاده از پرسشنامه ابعاد سازمان یادگیرنده از دیدگاه مدیران بررسی کرده‌اند. نتایج پژوهش آنها حاکی است که بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد دانشی ادراک شده در این مؤسسه‌ها رابطه مثبت و معناداری هست.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
 رتال جامع علوم انسانی

#### ۷. الگوی مفهومی پژوهش

الگوی مفهومی پژوهش بر اساس الگوی سنگه (۱۹۹۰) با توجه به ادبیات موضوع به این صورت است:

1. Mc Hargo
2. Hermandes
3. Kamar et.al



شکل (۱): الگوی مفهومی پژوهش

## ۸. فرضیه‌های پژوهش

### الف) فرضیه اصلی

بین ابعاد سازمان یادگیرنده و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه وجود دارد.

### ب) فرضیه‌های فرعی:

- بین شایستگی‌های فردی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه هست.
- بین الگوهای ذهنی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه وجود دارد.
- بین یادگیری تیمی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه هست.
- بین آرمانهای مشترک و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه وجود دارد.
- بین تفکر سیستمی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه هست.

## ۹. روش شناسی پژوهش

این پژوهش از نوع همبستگی، و جزء پژوهشهای کاربردی است؛ چرا که این تحقیق درباره موضوعی واقعی، عینی و پویا صورت گرفته است و نتایج آن می‌تواند درسازمانهای دیگر مورد استفاده قرارگیرد. در این پژوهش بر اساس مطالعات نظری، مقدمات تهیه پرسشنامه فراهم شد. پرسشنامه ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌های پژوهش است و شامل ۴۵ سؤال (۳۰ سؤال سازمان یادگیرنده و ۱۵ سؤال توانمندسازی) است که براساس الگو سنگه و هم‌چنین توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر<sup>۱</sup> در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد استفاده قرار گرفته است. برای جمع‌آوری اطلاعات از نمونه آماری از دو نوع پرسشنامه استاندارد استفاده شده که به منظور سنجش ابعاد سازمانهای یادگیرنده جدول (۱) و توانمندسازی روانشناختی کارکنان جدول (۲) که هر کدام شامل ۵ بعد در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت است.

جدول (۱): شاخصهای اصلی و سؤالهای مربوط

شاخصهای عامل سازمان یادگیرنده	سؤالهای مربوط به هر شاخص
توان شخصی	۱ تا ۷
الگوهای ذهنی	۸ تا ۱۴
آرمان مشترک	۱۵ تا ۱۸
یادگیری گروهی	۱۹ تا ۲۴
تفکر سیستمی	۲۵ تا ۳۰

جدول (۲): شاخصهای اصلی و سؤالهای مربوط

شاخصهای توانمندسازی کارکنان	سؤالهای مربوط به هر شاخص
احساس شایستگی	۳۱ تا ۳۳
احساس انتخاب (استقلال)	۳۴ تا ۳۶
احساس مؤثر بودن	۳۷ تا ۳۹
احساس معنادار بودن	۴۰ تا ۴۲
احساس اعتماد	۴۳ تا ۴۵

جامعه آماری مشتمل بر مدیران و فرماندهان معاونتها، مراکز و ادارات ستادی دانشگاه علوم انتظامی امین و در مجموع ۴۵۰ نفر هستند که با استفاده از فرمول کوکران تعداد

۲۰۷ نفر به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شد. از ضریب آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه استفاده شد. مقدار آلفا ۰/۸۹ تعیین گردید.

### ۱۰. ویژگی‌های جمعیت شناختی

#### الف. تحصیلات

در جدول (۳) فراوانی نمونه‌های آماری تحقیق بر حسب تحصیلات نشان داده شده است. بیشترین فراوانی متعلق به افرادی است که دارای مدرک کارشناسی هستند و کمترین فراوانی متعلق به دارندگان مدرک فوق دیپلم می‌باشد.

جدول (۳): توزیع فراوانی و درصد نمونه‌های مورد مطالعه بر اساس تحصیلات

درصد	فراوانی	تحصیلات
٪ ۲۸	۵۸	فوق دیپلم
٪ ۴۴	۹۱	کارشناسی
٪ ۲۵	۵۲	کارشناسی ارشد و بالاتر
٪ ۰۳	۶	بدون پاسخ
٪ ۱۰۰	۲۰۷	جمع

#### ب. سن

جدول (۴) مبین فراوانی و درصد پاسخ دهندگان بر اساس سن می‌باشد.

جدول (۴): توزیع فراوانی و درصد نمونه‌های مورد مطالعه بر اساس سن

درصد	فراوانی	سن
٪ ۳۸,۲	۷۹	۲۰-۳۰ سال
٪ ۳۲,۴	۶۷	۳۱-۴۰ سال
٪ ۲۴,۶	۵۵	بالاتر از ۴۰
٪ ۰۳	۶	بدون پاسخ
٪ ۱۰۰	۲۰۷	جمع

#### ج. سابقه کار و سنوات خدمت

جدول شماره (۵) مبین فراوانی و درصد پاسخ دهندگان بر اساس سابقه کار می‌باشد.



جدول (۵): توزیع فراوانی و درصد نمونه‌های مورد مطالعه بر اساس سابقه کار

سابقه کاری	فراوانی	درصد
۱۰-۱ سال	۶۷	٪۳۲,۴
۲۰-۱۱ سال	۷۵	٪۳۶,۲
۳۰-۲۱ سال	۵۹	٪۲۸,۵
بدون پاسخ	۶	٪۰,۲۹
جمع	۲۰۷	٪۱۰۰

### ۱۱. یافته‌های پژوهش

#### فرضیه اصلی

بین ابعاد سازمان یادگیرنده و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه وجود دارد.

جدول (۶): ویژگی الگوی رگرسیونی سازمان یادگیرنده بر توانمندسازی

الگو	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> اصلاح شده
۱	.۶۷	.۳۸	.۳۰

جدول (۷): تجزیه واریانس رگرسیونی سازمان یادگیرنده بر توانمندسازی

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
۱	۲۹۲,۲۳	۱	۲۹۲,۲۳	۱۳,۳۲**	۰,۰۰۰
	۵۴۰,۱۲	۲۰۰	۴,۴		
کل	۸۳۲,۳۵	۲۰۱			

\*\* معنی دار در سطح ٪۱

جدول (۸): ضرایب معادله رگرسیونی سازمانهای یادگیرنده بر توانمندسازی

الگو ضریب	ضرایب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
	خطای استاندارد	بتا			
آلفا	۴,۸۱۳	۱,۰۴۹		۴,۴۱۵	۰,۰۰۰
بتا	.۲۱	.۰۴۲	.۵۴۱	۶,۲۱۸	۰,۰۰۰

مقدار آماره F از تقسیم میانگین مربعات رگرسیون بر میانگین مربعات باقیمانده به دست می‌آید. در جدول (۸) مقدار آماره F برابر ۱۳,۳۲ است که حاکی از معنی‌دار بودن رگرسیون در سطح اطمینان ۹۹٪ است. مقدار p-value به دست آمده گواه این مدعاست؛ بنابراین فرض  $H_0$  رد، و استنباط می‌شود که با توجه به ضریب رگرسیون و علامت شیب آن سازمانهای یادگیرنده بر توانمندسازی کارکنان معنی‌دار است. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که تغییرات در هر دو (ابعاد سازمانهای یادگیرنده بر توانمندسازی) در یک جهت است و اگر ابعاد سازمانهای یادگیرنده ارتقا یابد، می‌تواند باعث بهتر شدن توانمندسازی مدیران و فرماندهان شود.

**فرضیه فرعی اول:** بین شایستگی‌های فردی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه هست.

جدول (۹): ویژگیهای الگوی رگرسیونی شایستگی‌های فردی بر توانمندسازی کارکنان

الگو	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> اصلاح شده
۱	۰/۷	۰/۴۹	۰/۴۳

جدول (۱۰): تجزیه واریانس رگرسیونی شایستگی‌های فردی بر توانمندسازی کارکنان

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی‌داری
۱	رگرسیون	۱	۱۳۶,۱۵	۳۱,۰۸۲**	۰,۰۰۰
	باقیمانده	۲۰۰	۵,۹۶		
کل	۷۶۸,۳۸۵	۲۰۱			

\*\* معنی‌دار در سطح ۱٪

جدول (۱۱): ضرایب معادله رگرسیونی شایستگی‌های فردی بر توانمندسازی کارکنان

الگو	ضرایب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معناداری
	خطای استاندارد	بتا			
۱	آلفا	۱,۷۹		۳,۲	۰,۰۰۲
	بتا	۰,۵۹	۰,۳۹۰	۴,۵۲	۰,۰۰۰

مقدار آماره F در جدول (۸) برابر ۳۱,۰۸۲ حاکی از معنی دار بودن رگرسیون در سطح اطمینان ۹۹٪ است و مقدار p-value گواه این مدعا است؛ بنابراین فرض  $H_0$  رد، و استنباط می شود که با توجه به ضریب رگرسیون و علامت شیب آن شایستگی های فردی بر توانمندسازی کارکنان معنی دار است. می توان اینگونه نتیجه گرفت که تغییرات در هر دو (شایستگی های فردی و توانمندسازی کارکنان) در یک جهت است و اگر ابعاد شایستگی های فردی ارتقا یابد، می تواند باعث بهتر شدن امور مربوط به توانمندسازی مدیران و فرماندهان شود.

فرضیه فرعی دوم: بین الگوهای ذهنی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه هست.

جدول (۱۲): ویژگی رگرسیونی الگوهای ذهنی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان

الگو	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> اصلاح شده
۱	.۶۳	.۳۹	.۳۵

جدول (۱۳): تجزیه واریانس رگرسیونی الگوهای ذهنی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری	
					رگرسیون	باقیمانده
۱	۲۷۲,۹۲	۱	۲۷۲,۱۸	۵۹,۶۲**	۰,۰۰۰	
	۴۹۷,۶۲	۲۰۰	۴,۳۲۵			
کل	۷۷۰,۵۴	۲۰۱				

\*\* معنی دار در سطح ۱٪

جدول (۱۴): ضرایب معادله رگرسیونی الگوهای ذهنی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان

الگو	ضرایب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
	ضریب	خطای استاندارد			
۱	آلفا	۴,۷۴	۱,۳۷	۴,۴۳	...
	بتا	.۳۲	۰,۳۰	۷,۱۴	...

مقدار آماره F در جدول (۱۲) برابر ۵۹,۶۲ حاکی از معنی دار بودن رگرسیون در سطح اطمینان ۹۹٪ است. مقدار p-value گواه این مدعا است؛ بنابراین فرض  $H=0$  رد،

و استنباط می‌شود با توجه به ضریب رگرسیون و علامت شیب آن الگوهای ذهنی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان معنی‌دار است. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که تغییرات در هر دو (الگوهای ذهنی و توانمندسازی) در یک جهت است و اگر ابعاد این الگوهای ذهنی ارتقاء یابد، می‌تواند باعث بهتر شدن امور مربوط به توانمندسازی مدیران و فرماندهان شود.

فرضیه فرعی سوم: بین یادگیری گروهی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه هست.

جدول (۱۵): ویژگیهای الگوی رگرسیونی یادگیری گروهی و توانمندسازی مدیران و

فرماندهان

الگو	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> اصلاح شده
۱	.۷۴	.۵۴	.۵۱

جدول (۱۶): تجزیه واریانس رگرسیونی یادگیری گروهی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
۱ رگرسیون	۲۳۶٫۹۲	۱	۲۳۸٫۹۳	۴۸٫۷۶**	۰٫۰۰۰
باقیمانده	۵۲۲٫۷۸	۲۰۰	۴٫۱۵		
کل	۷۵۹٫۷	۲۰۱			

\*\* معنی‌دار در سطح ۱٪

جدول (۱۷): ضرایب معادله رگرسیونی یادگیری گروهی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان

الگو ضریب	ضرایب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
	خطای استاندارد	بتا			
آلفا	۵٫۶۵	۱٫۰۷۵		۴٫۶۲۰	۰٫۰۰۰
بتا	۰٫۳۱	۰٫۳۸	۰٫۵۵۹	۷٫۲۵	۰٫۰۰۰

مقدار آماره F در جدول (۱۴) برابر ۴۸٫۷۶ حاکی از معنادار بودن رگرسیون در سطح اطمینان ۹۹٪ است. مقدار p-value گواه بر این مدعا است؛ بنابراین فرض  $H_0: \beta = 0$  رد، و استنباط می‌شود با توجه به ضریب رگرسیون و علامت شیب آن یادگیری گروهی و برتوانمندسازی مدیران و فرماندهان معنادار است. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که

تغییرات در هر دو (یادگیری گروهی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان) در یک جهت است و ارتقای یادگیری گروهی، می‌تواند باعث توانمندسازی مدیران و فرماندهان شود. فرضیه فرعی چهارم: بین آرمانهای مشترک و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه وجود دارد.

جدول (۱۸): ویژگیهای الگوی رگرسیونی آرمانهای مشترک و توانمندسازی

الگو	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> اصلاح شده
۱	.۶۲	.۳۸	.۳۰

جدول (۱۹): تجزیه واریانس رگرسیونی آرمانهای مشترک و توانمندسازی

الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	۲۹۲.۲۳	۱	۲۹۲.۲۳	۱۳.۳۲**	۰.۰۰۰
باقیمانده	۵۴۰.۱۲	۲۰۰	۴.۴		
کل	۸۳۲.۳۵	۲۰۱			

\*\* معنی دار در سطح ٪۱

جدول (۲۰): ضرایب معادله رگرسیونی آرمانهای مشترک و توانمندسازی

الگو	ضرایب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
	خطای استاندارد	بتا (Beta)			
آلفا	۴.۸۱۳	۱.۰۴۹		۴.۴۱۵	۰.۰۰۰
بتا	.۲۱	.۰۴۲	.۵۴۱	۶.۲۱۸	۰.۰۰۰

مقدار آماره F در جدول (۱۷) برابر ۱۳،۳۲ حاکی از معنی دار بودن رگرسیون در سطح اطمینان ۹۹٪ است. مقدار p-value گواه این مدعا است؛ بنابراین فرض  $H_0: \beta=0$  رد، و استنباط می‌شود که با توجه به ضریب رگرسیون و علامت شیب آن آرمانهای مشترک و برتوانمندسازی مدیران و فرماندهان معنادار است. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که تغییرات در هر دو (آرمانهای مشترک و توانمندسازی مدیران و فرماندهان) در یک جهت است و اگر ابعاد این آرمانهای مشترک ارتقا یابد، می‌تواند باعث بهتر شدن امور مربوط به توانمندسازی مدیران و فرماندهان شود.

فرضیه فرعی پنجم: بین تفکرسیستمی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه هست.

جدول (۲۱): ویژگیهای الگوی رگرسیونی تفکرسیستمی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان

الگو	R	R <sup>۲</sup>	R <sup>۲</sup> اصلاح شده
۱	.۶۸	.۴۶	.۴۱

جدول (۲۲): تجزیه واریانس رگرسیونی تفکرسیستمی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان

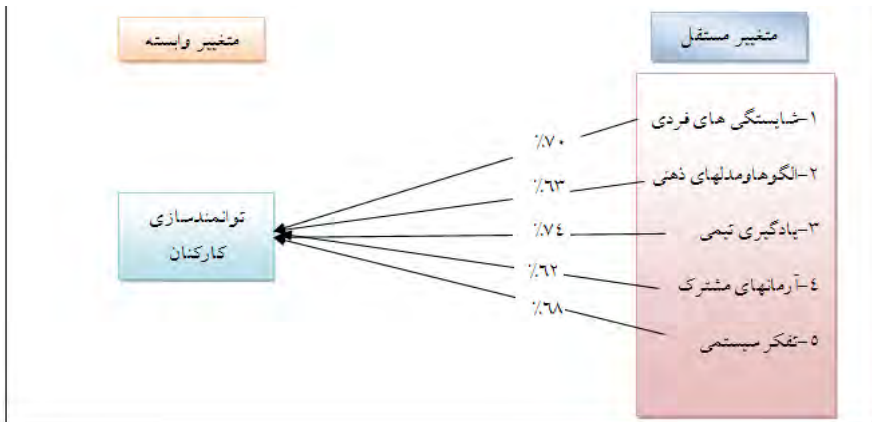
الگو	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	۲۲۱.۱۷	۱	۲۱۶.۰۴	۳۱.۰۲**	.۰۰۰
باقیمانده	۴۱۸.۱۶	۲۰۰	۵.۱		
کل	۶۳۹.۳۳	۲۰۱			

\*\* معنی دار در سطح ۱٪

جدول (۲۳): ضرایب معادله رگرسیونی تفکرسیستمی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان

الگو	ضریب	ضرایب استاندارد نشده		ضریب استاندارد شده	آماره t	سطح معنی داری
		خطای استاندارد	بتا (Beta)			
۱	آلفا	۴.۹۵	۱.۲۶		۳.۸۸	.۰۰۰
	بتا	.۲۴	.۰۳۲	.۴۹	۶.۸۷	.۰۰۰

مقدار آماره F در جدول (۲۰) برابر ۳۱.۰۲ حاکی از معنادار بودن رگرسیون در سطح اطمینان ۹۹٪ است. مقدار p-value گواه این مدعا است؛ بنابراین فرض  $H_0: \beta = 0$  رد، و استنباط می‌شود که با توجه به ضریب رگرسیون و علامت شیب آن رابطه تفکرسیستمی و توانمندسازی مدیران و فرماندهان معنی دار است. می‌توان اینگونه نتیجه گرفت که تغییرات در هر دو (تفکرسیستمی و توانمندسازی کارکنان) در یک جهت است و اگر ابعاد این تفکر سیستمی ارتقا یابد، می‌تواند باعث بهتر شدن امور مربوط به توانمندسازی کارکنان شود.



شکل (۲): الگوی نهایی پژوهش

## ۱۲. نتیجه گیری

این تحقیق بر اساس این سؤال شکل گرفته است که آیا بین ابعاد سازمان های یادگیرنده و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین رابطه ای وجود دارد؟ برای یافتن پاسخ این سؤال یک مقیاس دارای پایایی کافی، حاوی ۴۵ سؤال تهیه و بر روی ۲۰۷ نفر از کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین سنجیده شد. هدف این پژوهش شناسایی رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و توانمندسازی مدیران و فرماندهان دانشگاه علوم انتظامی امین می باشد. پژوهش از لحاظ هدف کاربردی است.

هدف این پژوهش بررسی رابطه ابعاد سازمان های یادگیرنده بر توانمندسازی می باشد. جهت روایی از پرسشنامه استاندارد حاوی ۴۵ سؤال تهیه و برای سنجش پایایی از آزمون آلفای کرونباخ با ضریب ۸۹ صدم و به منظور آزمون فرضیه های تحقیق، از ضریب همبستگی رگرسیون در سطح اطمینان ۹۹ درصد استفاده شده است.

جامعه آماری شامل کارکنان دانشگاه علوم انتظامی امین ( $N=450$ ) می باشد که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۷ نفر انتخاب و از روش نمونه گیری طبقه ای استفاده شده است.

نتایج حاصل از این تحقیق نشان می دهد که بین شایستگی های فردی، مدل های ذهنی، یادگیری تیمی، آرمان های مشترک و تفکر سیستمی با توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد.

### ۱۳. پیشنهادها

الف. با توجه به نتایج حاصل از شاخص توان شخصی؛

- ایجاد فرهنگ پست الکترونیکی و تبادل الکترونیکی اطلاعات و ماشینی کردن فرایندهای کاری
- استفاده از فنون یادگیری شتابناک به منظور تقویت مهارت‌های یادگیری چگونگی یادگیری
- تقویت یادگیری پیشگیرانه از طریق آموزش نسبت به آینده مورد انتظار به منظور پرهیز از نتایج و پیامد منفی و بهره برداری از فرصت‌های آینده

ب. با توجه به نتایج حاصل از شاخص الگوهای ذهنی؛

- میزان یادگیری در ارزیابی عملکرد منظور گردد.
- ایجاد فرصت‌های یادگیری در برنامه‌های کاری

ج. با توجه به نتایج حاصل از شاخص یادگیری گروهی؛

- تقویت یادگیری عملی از طریق ایجاد زمان و فضای کافی به منظور طرح و بررسی مسائل توسط افراد، توسعه دیدگاه مشترک، ایجاد پشتیبانی دو طرفه در گروه‌های کاری و تلقی نمودن یکدیگر به عنوان منبع یادگیری
- تقویت مهارت‌های یادگیری گروه‌های کاری نظیر حداکثرسازی مشارکت کارکنان در یادگیری و تبادل دانش

د. با توجه به نتایج حاصل از شاخص آرمان‌های مشترک؛

- تلاش به منظور درک اهمیت یادگیری در سراسر سازمان: یادگیری بخشی از چشم‌انداز و راهنمای تفکر و برنامه‌ریزی راهبردی است؛ لذا به منظور تحقق این امر، ضروری است از تمام ذی‌نفع‌ها، مدیران و کارکنان در همه سطوح خواسته شود که در توسعه چشم‌انداز مشارکت کنند.
- تقویت یادگیری سازمانی از طریق ایجاد چشم‌اندازهای مشترک، دانش و الگوهای ذهنی اعضای سازمان و نیز سیاست‌ها، راهبردها و الگوهای روشن ذخیره دانش



ه. با توجه به نتایج حاصل از شاخص تفکر سیستمی؛

- تشویق و اجرای تفکر سیستمی، تمرکز بر حوزه‌های اثرگذار و دقت در روابط درونی
- تقویت یادگیری انطباقی از طریق ارزیابی نتایج عملکرد سازمان و دریافت بازخورد
- استفاده از روشهای تولید دانش نظیر یادگیری عملی، حل نظام مند مسئله، آزمایش (تجربه)، یادگیری از تجربیات

### فهرست منابع

- اسکندری، مجتبی؛ صالح رحیمی (۱۳۹۰). بررسی وضعیت توانمندسازی کارکنان نیروی انتظامی، تهران: دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا؛ س ششم؛ ش ۲۴؛ ۱۳۹۰.
- بختیاری، حسن (۱۳۹۰). توانمندسازی کارکنان پلیس؛ تهران: دفتر تحقیقات کاربردی بازرسی کل ناجا.
- دراکر، پیتر (۱۳۸۸). چالش‌های مدیریت در سده ۲۱، ترجمه محمد طلوع، تهران: خدمات فرهنگی رسا.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۸۷). مدیریت رفتار سازمانی (جلد سوم)، ترجمه: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: شرکت چاپ و نشر بازرگانی.
- سنگه، پیتر (۱۳۸۷). پنجمین فرمان، ترجمه: هدایت حافظ کمال، سازمان مدیریت صنعتی.
- فرج، مرتضی و سعید لطفاله زاده (۱۳۹۰). بررسی عوامل تأثیرگذار بر توانمندسازی کارکنان در سازمان، تهران: دفتر تحقیقات کاربردی نیروی انسانی ناجا؛ س ششم؛ ش ۲۴؛ ۱۳۹۰.
- مارگورات، مایکل (۱۳۸۷). مبانی سازمان یادگیرنده، ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی؛ تهران: نشر مدیران.
- نجف بیگی، رضا (۱۳۸۹). سازمان و مدیریت، ج سوم؛ تهران: انتشارات معاونت پژوهشی دانشگاه آزاد.

- یزدانی، زهرا (۱۳۹۱). بررسی مؤلفه‌ها و عوامل تأثیر گذار بر الگو سازمان یادگیرنده در دانشگاه شیراز بر اساس الگو سنگه، پایان‌نامه، دانشگاه علوم پزشکی شیراز.

Argyris, c. 1999. on organizational learning, 2nd ed. Malden, mass: Blackwell Business

Blanchard, k, H and Carlos, J.P. and Radolph, A. (2003). Empowerment take more than one minute, Barret-Koehler, San Francisco

Block, P. (1987). The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work. San Francisco: Jossey-Bass

Lawler, EE. (2004). Leading a Virtuous-Spiral Organization. Leader to Leader, 32, Spring

Hornby, A. S. (2003). Axford Advanced Learner's Dictionary. Oxford University Press.

Molleman, E., & Broekhuis, M (2011). How working in Cross-functional teams relates to core attributes of professional occupations and the moderating role of personality, Group Dynamics: Theory, Research and Practice. December

Rider E. (2009). Life-span Human Development (7th ed). Belmont CA: Wadsworth Cengage Learning.