

## بررسی رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان در مدیران مدارس (مورد مطالعه مدارس استان قزوین)

حمیدرضا دیانت نژاد<sup>۱</sup>، البرز حاجی خانی<sup>۲</sup>، راحله جمشیدلو<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، واحد هیج، دانشگاه آزاد اسلامی، هیدج، ایران.

<sup>۲</sup> استادیار گروه مهندسی صنایع، واحد هیج، دانشگاه آزاد اسلامی، هیدج، ایران.

<sup>۳</sup> استادیار گروه مدیریت اجرایی، واحد هیج، دانشگاه آزاد اسلامی، هیدج، ایران.

نام نویسنده مسئول:

حمیدرضا دیانت نژاد

### چکیده

این تحقیق با هدف بررسی رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی با توانمند سازی کارکنان در مدیران مدارس شهر قزوین انجام شد. این تحقیق از نوع پیمایشی و کاربردی می باشد. روش گردآوری اطلاعات بصورت میدانی می باشد. ابزار گردآوری اطلاعات بصورت پرسشنامه ای می باشد. جامعه آماری در این تحقیق را کلیه مدیران مدارس شهر قزوین در رده های مختلف می باشد. برای نمونه گیری از جدول مورگان استفاده می شود. روش نمونه گیری از نوع تصادفی ساده می باشد. کلیه کارکنان ۱۰۰۰ نفر می باشند. و بر طبق نمونه آماری ۲۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب می شوند. در این تحقیق فرضیات بر اساس شاخصها تدوین گردید. با استفاده از تکنیکهای آماری تمامی فرضیات تدوین شده مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت تجزیه و تحلیل های آماری اینطور نشان داد که سطح معنی داری بین شاخصها کمتر از ۰۰۵ می باشد. و این بیان می کند که بین یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان در مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد و رابطه تمامی زیر شاخصها در این تحقیق بین یکدیگر مثبت می باشد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی-توانمندسازی- شایستگیهای فردی- الگوهای ذهنی- یادگیری تیمی- آرمانهای مشترک.

## مقدمه

یادگیری، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند. پیتز سنگه معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلند مدت برای سازمانها، یادگیری سریعتر نسبت به رقبا است و چنانچه سازمان به این امر نائل گردد، از سایر سازمانهای رقیب اثر بخش تر و کارا تر خواهد شد. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات، جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. و به عبارتی، یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در یک سازمان می‌پردازد. نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می‌گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمانها نیز مانند ذهن انسانها برای تطبیق با شرایط محیطی متحول، متکی به دریافت بازخورد؛ سازمانها درست مانند حیوانات باهوش تر و انسانها از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده ای مانند "پیش بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسئله" می‌شوند. دو نفر از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمانها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می‌شوند؛" نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از: فعالیتهای بهبود و توسعه منابع انسانی؛ فعالیتهای برنامه ریزی راهبردی؛ و به کارگیری و تسلط بر فناوریهای جدید در سازمان. به هر حال، سازمانها معمولاً همه استعداد و توان یادگیری خود را به کار نمی‌گیرند. حاصل یادگیری سازمان، پیش از حاصل یادگیری انفرادی مجموعه اجزای آن است؛ یعنی حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیریهای انفرادی و مجزای بخشهای تشکیل دهنده آن بیشتر است. یادگیریهای منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارتهای نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاههای علمی، و آشنایی با نظریه ها و چارچوبهای جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می‌شود که بر اقدامهای مدیریتی، خط مشیها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد. (آقایار، ۱۳۸۹)

## مبانی نظری

یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روشها، سازوکارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می‌شوند.

با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمانهای مجازی یا تحت شبکه، بنگاههای اقتصادی گسترش یافته، و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایمهای جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاهها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایمهای جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. (رضائیان، ۱۳۹۲)

از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبا یادگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمانها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگزیده آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند.

سازمان ها در قرن بیست و یکم بی وقفه با تغییر مواجهند. برای اینکه آنها را به رقابت مؤثر در بازارهای رقابتی توانمندسازیم، نکته کلیدی این است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. بقا و رشد سازمان ها در دنیای پر تغییر کنونی مستلزم توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییر های پی در پی محیطی است. فقط سازمان هایی می توانند ضرورت ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تأکید کنند. یادگیری مستلزم آن است که افراد دانشی را که در سازمانشان به دست می آورند در رفتارشان به کار بندند. یادگیری سه مرحله دارد: شناخت (یادگیری مفاهیم جدید)، رفتار (توسعه مهارت ها و توانایی های جدید) و عملکرد (انجام کار، به طور واقعی). طبق نظر گاروین، سازمان برای استفاده از فکرهای جدید در بهبود عملکرد سازمانی و تبدیل آن ها به برنامه های عملی، به پنج مهارت نیاز دارد که عبارتند از: حل مسأله، کسب تجربه، یادگیری از تجربه خود و تاریخ، یادگیری از دیگران و انتقال یا اجرا.

اصطلاح یادگیری سازمانی ظاهراً اشاره به یادگیری فردی در سازمان دارد، اما یادگیری سازمانی بیشتر اشاره به گروه یا یادگیری سطح سازمانی دارد. یادگیری فردی از طریق مطالعه، مصاحبه، شناخت، تجربه، تمرین و توسعه مدل های ذهنی مؤثر در ذهن صورت می گیرد، اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که گروه یاد می گیرد تعامل داشته، دانشش را سهیم شده و به صورت جمعی عمل کند به گونه ای که ظرفیت ترکیب شده گروه افزایش یافته و توانایی فهم و انجام عمل مؤثر را به دست آورند. (بیک زاده مرزبانی و سوری، ۱۳۹۴)

ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف ۱ (۲۰۱۱) عبارتند از:

چشم انداز مشترک ۲- اهمیت چشم انداز مشترک برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده: اول اینکه، چشم انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد. دوم اینکه، چشم انداز افراد را به عمل سوق می‌دهد. چشم انداز بیانگر آمال و رؤیاهای آن هاست و به آن ها معنی می بخشد. سوم اینکه، کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می کند. چشم انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند. چهارم اینکه، ارزش ها و معانی مشترک، در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می کند، مهم هستند (ویکچو<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰).

فرهنگ یادگیری سازمانی- هنگامی که اعضای هر جامعه، سازمان یا گروه برای انطباق با محیط خارجی و حل مشکلات یکپارچگی داخلی تلاش می کنند، ناخودآگاه به یادگیری اقدام کرده اند. به این دلیل که از جهت نظریه پردازی، یادگیری و حل مسائل نه تنها متفاوت نیستند بلکه باید گفت که دیدگاه های متفاوت، فرایند اساسی یکسانی دارند.

کار و یادگیری گروهی ۴- در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت هم راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود. یادگیری جمعی عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه ای همسو شود که نتایج حاصله از آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده اند. (کلاجه<sup>۵</sup>، ۲۰۱۳).

به اشتراک گذاشتن دانش، انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فن آورانه داده ها، اطلاعات و دانش را در بر می گیرد. ظرفیت سازمان برای جابه جایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست. دانش باید به دقت و به سرعت در سراسر سازمان یا حوزه های شرکت توزیع شود.

سیستمی یعنی استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر. با تفکری کلی نگرانه، فعالیت های تجاری و به طور کلی سایر تلاش های انسان همگی سیستم هستند. آن ها توسط ساخته های فعالیت های مرتبط با یکدیگر محدود شده اند، فعالیت هایی که معمولاً نیاز به سال ها زمان دارند تا به طور کامل بر یکدیگر اثر گذارند. از آنجا که ما خود نیز جزیی از این مجموعه هستیم، برای پی بردن به الگوی تغییر با دشواری مضاعفی مواجه هستیم.

رهبری مشارکتی- پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است. نتیجه چنین کوششی آن است که کارکنان احساس می کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند است. تحقیقات ثابت کرده است که مشارکت، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش داده و سطح فشار روانی را پایین می آورد.

توسعه شایستگیهای کارکنان- شایستگی در ادبیات منابع انسانی، مجموعه ای است از دانش، مهارت ها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهیم هستند.

برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات، مهارت ها و قابلیت های کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد. توسعه منابع انسانی با آموزش های زیاد حاصل نمی شود، بلکه باید منابع انسانی به صورت برنامه ریزی شده و نظام مند عمل کند (داونپورت و پراساک<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴).

## اهداف تحقیق

هدف کلی: بررسی میزان رابطه بین ابعاد یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در مدیران مدارس شهر قزوین

اهداف ویژه:

بررسی میزان رابطه بین شایستگی های فردی با توانمندسازی مدیران مدارس شهر قزوین

بررسی میزان رابطه بین الگوهای ذهنی با توانمندسازی مدیران مدارس شهر قزوین

بررسی میزان رابطه بین یادگیری تیمی با توانمندسازی مدیران مدارس شهر قزوین

بررسی میزان رابطه بین آرمانهای مشترک با توانمندسازی مدیران مدارس شهر قزوین

بررسی میزان رابطه بین چشم انداز مشترک با توانمندسازی مدیران مدارس شهر قزوین

## سوالات تحقیق

سؤال اصلی:

آیا بین ابعاد یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان در بین مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد؟

سوالات فرعی

- بین شایستگیهای فردی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد؟
- بین الگوهای ذهنی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد؟
- بین یادگیری تیمی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد؟
- بین آرمانهای مشترک و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد؟
- بین چشم انداز مشترک و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد؟

## فرضیه های تحقیق

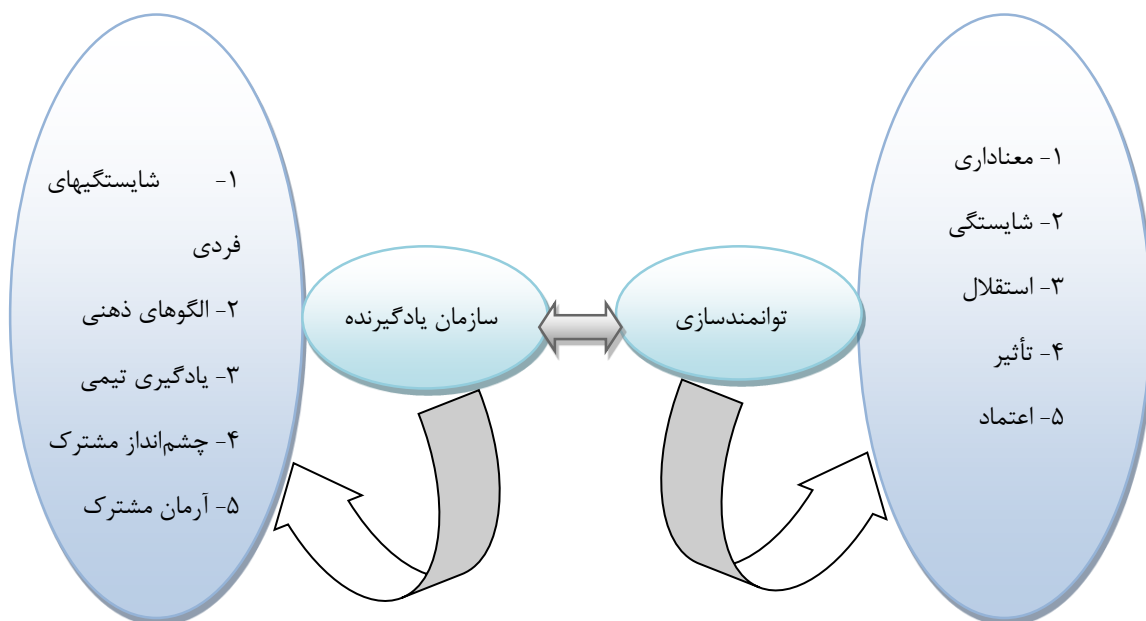
فرضیه اصلی:

بین ابعاد یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان در بین مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیات فرعی:

- بین شایستگیهای فردی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
- بین الگوهای ذهنی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
- بین یادگیری تیمی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
- بین آرمانهای مشترک و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
- بین چشم انداز مشترک و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.

## مدل مفهومی



## جامعه آماری

جامعه آماری در این تحقیق را کلیه مدیران مدارس شهر قزوین در رده های مختلف می باشد. برای نمونه گیری از جدول مورگان استفاده می شود. روش نمونه گیری از نوع تصادفی ساده می باشد. کلیه کارکنان ۱۰۰۰ نفر می باشند. و بر طبق نمونه آماری ۲۷۸ نفر به عنوان نمونه انتخاب می شوند

## روش گردآوری اطلاعات

روش گردآوری اطلاعات بصورت میدانی می باشد و از مطالعات کتابخانه ای زیر استفاده می شود. و از عمده مقالات و تحقیقات مرتبط با این موضوع استفاده می کنیم. روش های میدانی به روش هایی اطلاق می شود که محقق برای گردآوری اطلاعات ناگزیر است به محیط بیرون برود و با مراجعه به افراد یا محیط، و نیز برقراری ارتباط مستقیم با واحد تحلیل یعنی افراد، اعم از انسان، مؤسسات، سکونت گاه ها، مردها و غیره، اطلاعات مورد نظر خود را گردآوری کند. در واقع، او باید ابزار سنجش یا ظروف اطلاعاتی خود را به میدان ببرد و با پرسشگری، مصاحبه، مشاهده و تصویربرداری آنها را تکمیل نماید و سپس برای استخراج، طبقه بندی، و تجزیه و تحلیل به محل کار خود برگردد. ۲۵۰ شاخص وجود دارد. و بصورت رابطه ای سنجیده می شود

## ابزار تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده ها از تکنیک معادلات ساختاری استفاده می شود. و نرم افزار مورد استفاده در این تحقیق لیزرل می باشد. مدل معادلات ساختاری یا Structural Equation Model یک ساختار علی خاص بین مجموعه ای از سازه های غیرقابل مشاهده است. یک مدل معادلات ساختاری از دو مولفه تشکیل شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای پنهان را مشخص می کند و یک مدل اندازه گیری که روابطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده را تعریف می کند. در تحلیل مسیر مدل اندازه گیری موجود نیست و فقط شامل مدل علی ساختار است. تحلیل مسیر فقط بر روی متغیرهای مشاهده شده قابل انجام است. در صورت نیاز با فرض وجود متغیرهای مکنون می توان از متغیرهای مشاهده شده، میانگین گرفته و در قالب یک متغیر مشاهده شده بیان کنیم.

## تحلیل اطلاعات

- چگونگی توزیع متغیرها و سوالات پژوهش بر اساس شاخص های مرکزی، پراکندگی و شکل توزیع شاخص های توصیف داده ها به سه گروه شاخص های مرکزی، شاخص های پراکندگی و شاخص های شکل توزیع تقسیم می شوند. در این بخش چگونگی توزیع متغیرهای پژوهش بر اساس مهمترین شاخص های مرکزی (میانگین ۷)، شاخص های پراکندگی (انحراف معیار ۸) بررسی قرار می گیرند.

جدول ۱ شاخص های مرکزی، پراکندگی و توزیع متغیرهای مورد بررسی در پژوهش

| متغیرها      | انحراف معیار | میانگین |
|--------------|--------------|---------|
| توانمند سازی | ۹۰۱۰۰        | ۳/۸۳۲۴  |
| یادگیری      | ۶۹۸۹۵        | ۳/۶۹۸۱  |

با توجه به جدول ۱ مشخص است که بیشترین میانگین مربوط به متغیر توانمند سازی با میانگین ۳,۸۳ و کمترین میانگین مربوط به متغیر یادگیری سازمانی با میانگین ۳,۵۷ بوده است.

## بررسی وضعیت توزیع متغیرها

در این بخش از تحقیق لازم است تا وضعیت نرمال بودن توزیع متغیرها مشخص شود. آزمون کولموگروف-اسمیرنوف تک نمونه ای به مقایسه تابع توزیع تجمعی مشاهده شده با تابع توزیع تجمعی موردانتظار در یک متغیر ترتیبی می پردازد. چنانچه داده ها دارای توزیع نرمال باشند می توان از آمار پارامتریک استفاده نمود و چنانچه داده ها دارای توزیع نرمال نباشند می توان از آمار ناپارامتریک استفاده نمود. برای انجام این آزمون فرض های آماری زیر مطرح شده اند:

H۰: داده ها دارای توزیع نرمال هستند

H۱: داده ها دارای توزیع نرمال نیستند.

<sup>7</sup> Mean

<sup>8</sup> Std. Deviation

چنانچه سطح معناداری متغیرهای تحقیق (Sig) بزرگتر از ۰,۰۵ باشد، فرض صفر تأیید و ادعای نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق پذیرفته می شود.

جدول ۲ سطوح معنی داری آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای متغیرهای تحقیق

| متغیر        | سطح معنی داری (Sig) | وضعیت نرمالیت |
|--------------|---------------------|---------------|
| توانمند سازی | ۰,۱۳۱               | نرمال         |
| یادگیری      | ۰,۰۹۳               | نرمال         |

با توجه به جدول ۲، سطوح معنی داری همه متغیرها بیشتر از ۰,۰۵ است. لذا، متغیرهای تحقیق دارای توزیع نرمال هستند.

### بررسی کفایت نمونه

در انجام تحلیل عاملی ابتدا باید از این مسأله اطمینان حاصل شود که آیا داده های تحقیق قابل تقلیل به چندین عامل پنهانی است یا خیر؟ بدین منظور از دو آزمون KMO و بارتلت استفاده می شود. شاخص KMO کوچک بودن همبستگی جزیی بین متغیرها را بررسی می کند و از این طریق مشخص می سازد آیا واریانس متغیرهای تحقیق تحت تاثیر واریانس مشترک برخی عامل های پنهانی و اساسی است یا خیر. این شاخص در دامنه صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشان می دهد داده های اندازه نمونه مناسب است. می توان سه طیف را برای این نوسان تعریف کرد و برای هر مورد تصمیم به انجام یا عدم انجام تحلیل عاملی گرفت:

- مقادیر ۰,۴۹ و کمتر: انجام تحلیل عاملی پیشنهاد نمی شود.
- مقادیر ۰,۵۰ تا ۰,۶۹: انجام تحلیل عاملی در صورت اصلاحات داده ها پیشنهاد می شود.
- مقادیر ۰,۷۰ و بالاتر: انجام تحلیل عاملی پیشنهاد می شود.

آزمون بارتلت بررسی می کند چه هنگام ماتریس همبستگی از نظر ریاضی شناخته شده (ماتریس همانی و واحد) است. اگر سطح معنی داری آزمون بارتلت کوچکتر از ۵ درصد باشد تحلیل عاملی برای شناسایی مدل عاملی مناسب است زیرا فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می شود. یعنی ارتباط معنی داری بین متغیرها وجود داشته و امکان کشف ساختار از داده ها ممکن است.

جدول ۴-۹ مقدار KMO، مقدار آماره بارتلت، درجه آزادی و sig آزمون بارتلت را نشان می دهد. از آنجایی که مقدار شاخص KMO برابر ۰,۸۶۷ (بالای ۰,۷) است، تعداد نمونه برای تحلیل عاملی و تحلیل مسیر با مدل معادلات ساختاری کافی می باشد. همچنین مقدار sig آزمون بارتلت، کوچکتر از ۵ درصد است که نشان می دهد ارتباط معنی داری بین متغیرها وجود دارد و تحلیل عاملی برای شناسایی مدل ساختاری مناسب است.

جدول ۳ شاخص KMO و آزمون بارتلت برای بررسی کفایت نمونه

| مقدار KMO | آماره آزمون بارتلت | درجه آزادی | سطح معنی داری |
|-----------|--------------------|------------|---------------|
| ۰,۸۶۷     | ۲۱۸۲,۸۹۶           | ۲۱۰        | ۰,۰۰          |

### آمار استنباطی

#### مدل اندازه گیری یا تحلیل عاملی تأییدی

در روش شناسی مدل معادلات ساختاری، ابتدا به ساکن لازم است تا روایی سازه<sup>۹</sup> مورد مطالعه قرار گرفته تا مشخص شود نشانگر های انتخاب شده برای اندازه گیری سازه های مورد نظر خود از دقت لازم برخوردار هستند. برای این منظور از تحلیل عاملی تأییدی (CFA<sup>۱۰</sup>)، استفاده می شود. به این شکل که بار عاملی هر نشانگر با سازه خود دارای مقدار t بالاتر از ۱/۹۶ باشد. در این صورت این نشانگر از دقت لازم برای اندازه گیری آن سازه یا صفت مکنون برخوردار است. در تحقیق حاضر جهت بررسی اینکه هر یک سازه های

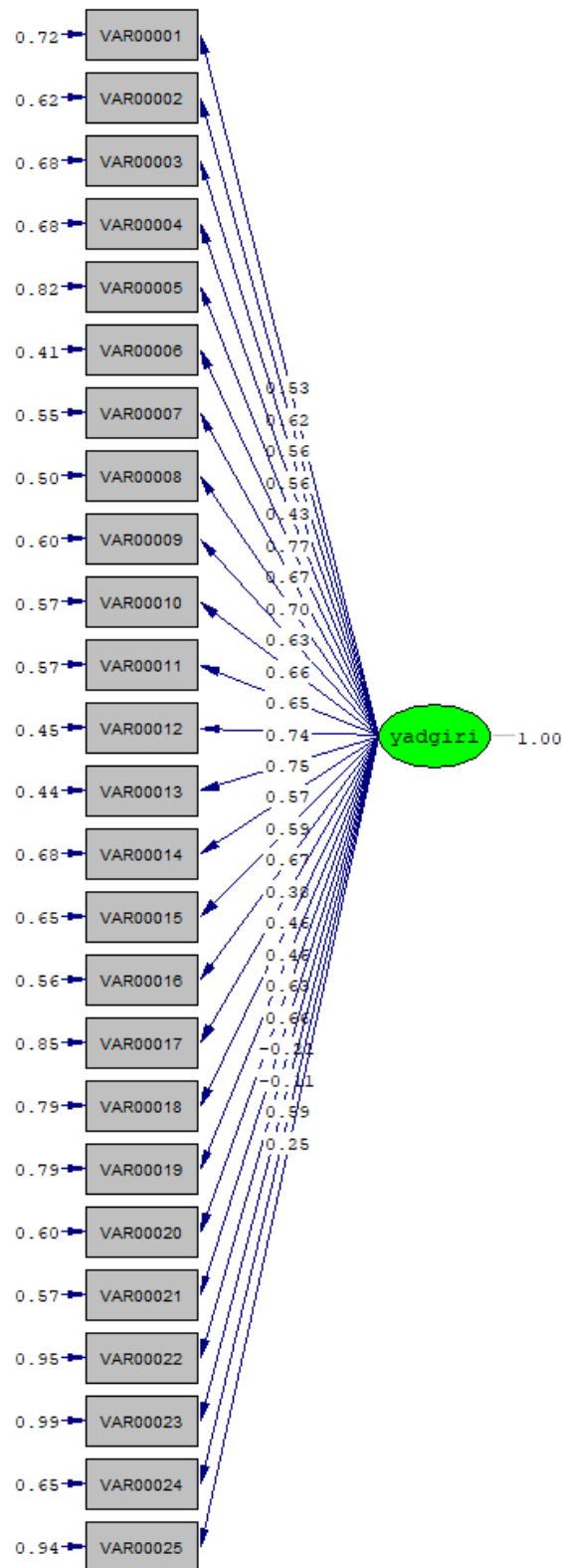
<sup>۹</sup> Construct Validity

<sup>۱۰</sup> Confirmatory Factor Analysis

تحقیق تا چه حد با نشانگر های انتخاب شده جهت سنجش آنها دارای همسویی بوده اند از مدل اندازه گیری یا همان تحلیل عاملی تأییدی پرسشنامه مورد مطالعه استفاده شده است که نتایج آن در ادامه آمده است.

#### **مدل اندازه گیری کل پرسشنامه**

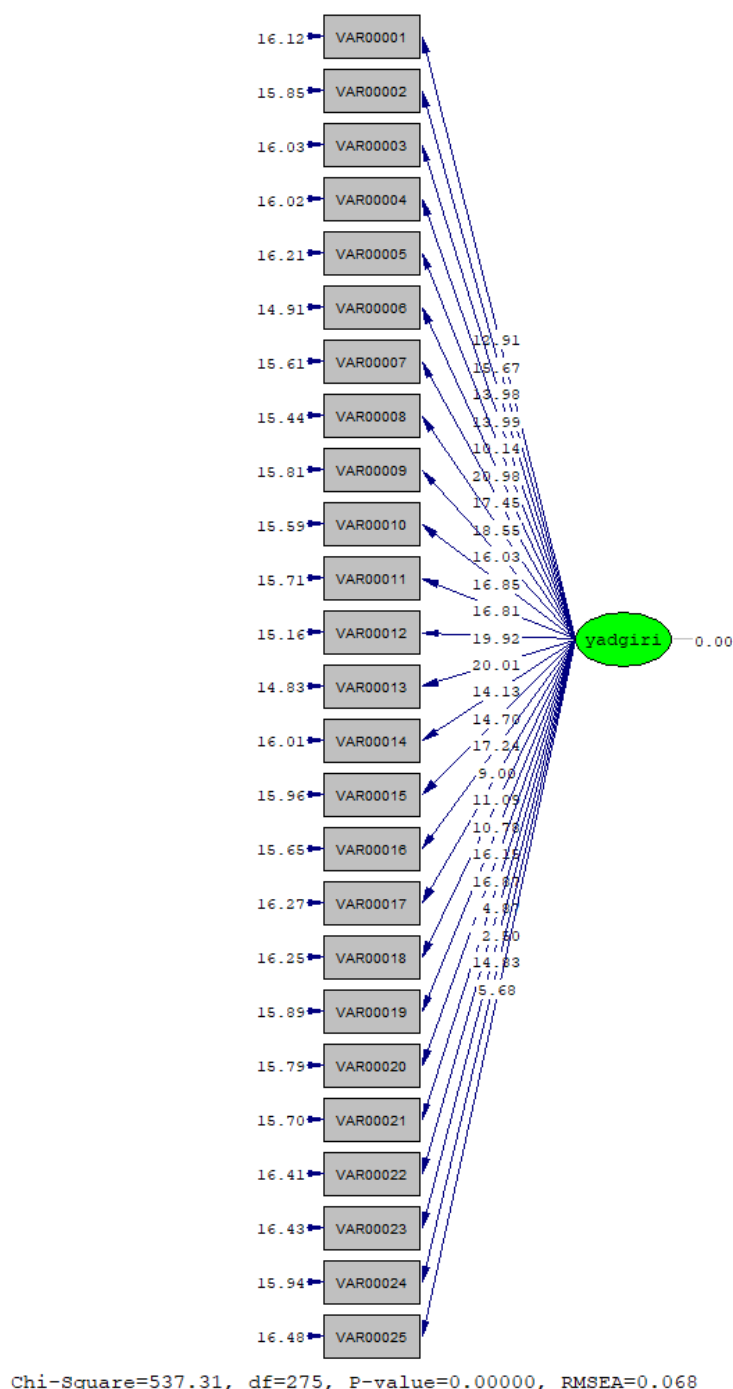
پس از تعیین اعتبار گویه های هر شاخص، کلیه شاخصها تحت یک شاخص کلی مورد سنجش قرار خواهند گرفت بنابراین این شاخص از مجموع معرفهای شاخصهای جزئی بررسی شده تشکیل شده است مدل اندازه گیری هر یک از این شیوه ها در مدل ۴ و ۵ آمده است. بر اساس این مدل اولیه مشخص می شود که همه مولفه ها دارای مقدار  $t$  بیش از ۱/۹۶ هستند و از اینرو معرف های قابل قبولی بشمار میروند.



Chi-Square=537.31, df=275, P-value=0.00000, RMSEA=0.068

شکل ۱ مدل اندازه گیری با مقادیر استاندارد

شکل ۱ مدل در حالت معناداری را نشان می دهد. همانگونه که در این شکل مشخص است، تمامی ضرایب بدست آمده معنادار شده اند. مقادیر آماره T بزرگتر از ۱,۹۶ یا کوچکتر از -۱,۹۶ نشان دهنده معناداری بودن روابط در سطح ۰,۰۵ است :

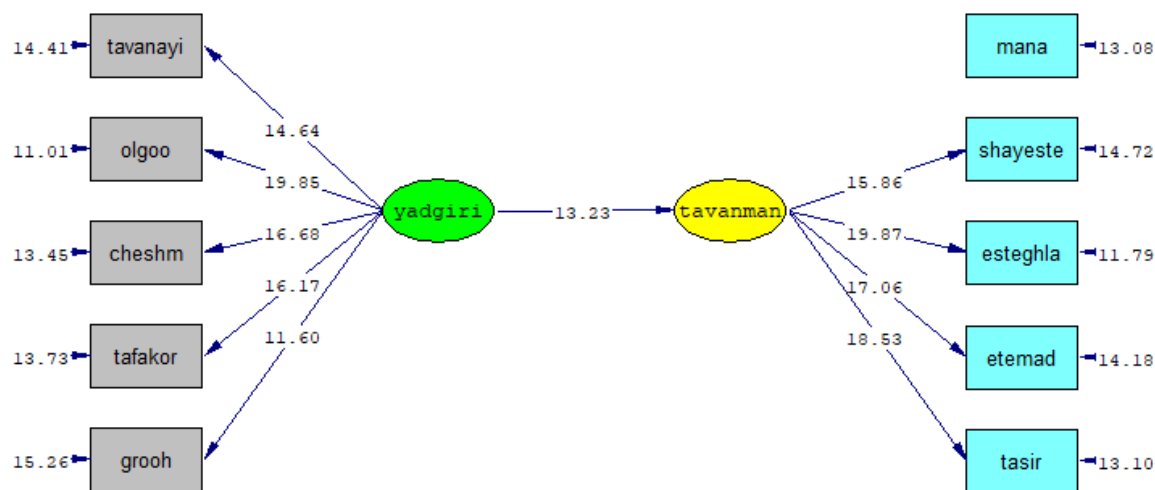


شکل ۲ مقدار t برای بررسی معنی داری پارامترهای مدل اندازه گیری

لازم به ذکر است برای پرسشنامه ۲۵ سوال در نظر گرفته شده است . با توجه به نمودار بالا مشاهده می شود که مقادیر معنی داری برای تمامی شاخص های متغیر مزیت رقابتی بیشتر از ۱,۹۶ می باشد و در نتیجه تمامی شاخص ها معنادار هستند .

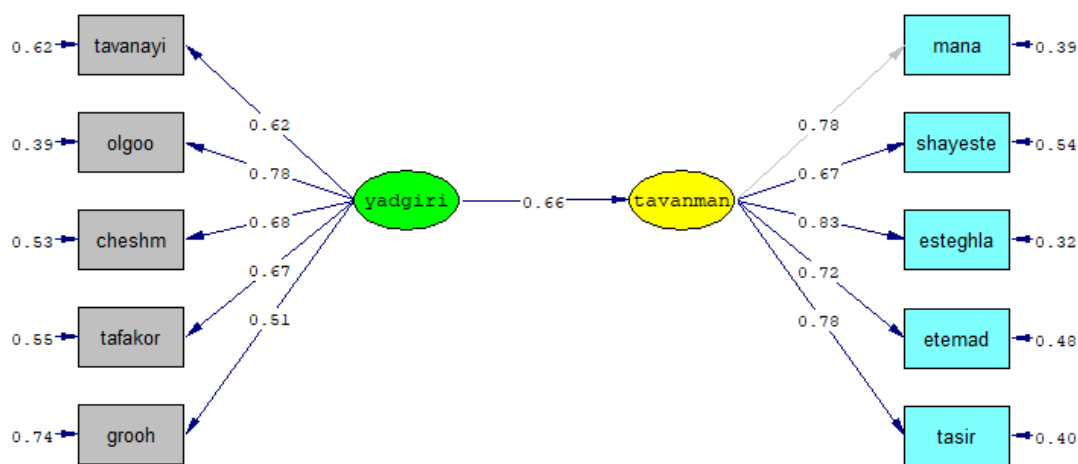
## مدل ساختاری (مدل تحلیل مسیر)

پس از طی مراحل تصدیق مدل اندازه گیری و محاسبات روایی سازه و تشخیصی در این مرحله می توان به آزمون روابط بین سازه های تحقیق، تعیین مدل نهایی و مدل ساختاری پرداخته می شود. به این منظور مدل مورد نظر در نرم افزار لیزرل پیاده می شود. با توجه به اینکه مقدار ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA برای مدل های اندازه گیری تحقیق کمتر از ۰/۱ گزارش شده است لذا جهت برآورد دقیق ضرایب مسیر برای آزمون فرضیات تحقیق نیاز به اصلاحات وجود ندارد. بنابراین خواهیم داشت:



Chi-Square=109.07, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

شکل ۳ مقدار  $t$  برای بررسی معنی داری مدل ساختاری



Chi-Square=109.07, df=34, P-value=0.00000, RMSEA=0.042

شکل ۴ ضرایب استاندارد مدل ساختاری

بطور کلی برای ارزیابی مدل تحلیل مسیر چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در این پژوهش برای ارزیابی از شاخص های  $X^2$ ، میانگین مجذور پس ماند ها RMR، شاخص برازندگی GFI، شاخص تعدیل برازندگی AGFI، شاخص نرم شده برازندگی (NFI)، شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)، شاخص برازندگی فزاینده (IFI)، شاخص برازندگی تطبیقی (CFI) و شاخص بسیار مهم ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب RMSEA استفاده شده است.

جدول ۵ شاخص های برازندگی مدل ساختاری

| شاخص                                        | حد مطلوب     | مقدار برآورد شده |
|---------------------------------------------|--------------|------------------|
| میانگین مجذور پس ماند ها RMR                | نزدیک به صفر | ۰,۰۲۳            |
| میانگین مجذور پس ماند ها استاندارد شده SRMR | نزدیک به صفر | ۰,۰۵۷            |
| شاخص برازندگی GFI                           | در حدود ۰/۹  | ۰,۹۶             |
| شاخص نرم شده برازندگی (NFI)                 | در حدود ۰/۹  | ۰,۹۰             |
| شاخص نرم نشده برازندگی (NNFI)               | در حدود ۰/۹  | ۰,۹۲             |
| شاخص برازندگی فزاینده (IFI)                 | در حدود ۰/۹  | ۰,۹۳             |
| شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)                  | در حدود ۰/۹  | ۰,۹۳             |
| ریشه دوم برآورد واریانس خطا، RMSEA          | کمتر از ۰/۱  | ۰,۰۴۲            |

همانطور که مشخصه های برازندگی جدول نشان می دهد داده های این پژوهش با ساختار عاملی و زیربنای نظری تحقیق برازش مناسبی دارد و این بیانگر اعتبار سازه است.

همانطور که مشخصه های برازندگی جدول نشان می دهد مدل ساختاری نهایی از اعتبار بسیار بالایی برخوردار است و از این رو مدل نهایی برازش مناسبی دارد و نیاز به اصلاحات و برازش ندارد. همچنین برای آزمون فرضیات تحقیق موارد زیر قابل بررسی است:

جدول ۶ ضرایب مسیر اثرات سازه ها و معنی داری پارامتر های برآورد شده

| سازه مستقل       | سازه وابسته  | ضریب مسیر | آماره t | p.value | R <sup>2</sup> |
|------------------|--------------|-----------|---------|---------|----------------|
| سازمان یادگیرنده | توانمند سازی | ۰/۶۶      | ۱۳/۲۳   | ۰/۰۰۰   | ۱/۰            |

### نتیجه گیری

فرضیه اصلی تحقیق بیان می دارد که سازمان یادگیرنده با توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری دارد. ضریب مسیر اثر سازمان یادگیرنده بر توانمند سازی کارکنان برابر ۰/۶۶ بوده و دارای مقدار t معادل ۲۳/۱۳ است. مقدار t برای این پارامتر بیشتر از ۱/۹۶ محاسبه شده است. لذا فرض صفر با ۹۵ درصد اطمینان رد می شود. یعنی بین سازمان یادگیرنده با توانمند سازی کارکنان رابطه معناداری وجود دارد و سازمان یادگیرنده بر توانمند سازی کارکنان اثر می گذارد. لذا این فرضیه تحقیق تایید می شود.

### فرضیات فرعی تحقیق:

- بین شایستگی های فردی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین الگوهای ذهنی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین یادگیری تیمی و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین آرمانهای مشترک و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
  - بین چشم انداز مشترک و توانمند سازی مدیران مدارس شهر قزوین رابطه معناداری وجود دارد.
- برای بررسی صحت فرضیات تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون استفاده می شود. با توجه به این آزمون اگر سطح معنی داری کمتر از ۰,۰۵ بدست بیاید، این نتیجه حاصل می شود که بین دومتغیر ارتباط معنی داری وجود دارد. نتایج این آزمون در جدول زیر قابل مشاهده است.

جدول ۷ مقادیر همبستگی

|                  |               | توانمند سازی |
|------------------|---------------|--------------|
| شایستگی های فردی | ضریب همبستگی  | .۶۷۵**       |
|                  | سطح معنی داری | .۰۰۰         |
| الگوهای ذهنی     | ضریب همبستگی  | .۷۴۴**       |
|                  | سطح معنی داری | .۰۰۰         |
| یادگیری تیمی     | ضریب همبستگی  | .۷۰۹**       |
|                  | سطح معنی داری | .۰۰۰         |
| ارمانهای مشترک   | ضریب همبستگی  | .۸۱۶**       |
|                  | سطح معنی داری | .۰۰۰         |
| چشم انداز مشترک  | ضریب همبستگی  | .۶۱۲**       |
|                  | سطح معنی داری | .۰۰۰         |

- با توجه به جدول بالا مشخص است که بین شایستگی های فردی و توانمند سازی رابطه معنی داری وجود دارد (به دلیل کمتر بودن سطح معنی داری از ۰,۰۵). لازم به ذکر است که شدت این رابطه ۶۷,۵ درصد است.
- با توجه به جدول بالا مشخص است که بین الگوهای ذهنی و توانمند سازی رابطه معنی داری وجود دارد (به دلیل کمتر بودن سطح معنی داری از ۰,۰۵). لازم به ذکر است که شدت این رابطه ۷۴,۴ درصد است.
- با توجه به جدول بالا مشخص است که بین یادگیری تیمی و توانمند سازی رابطه معنی داری وجود دارد (به دلیل کمتر بودن سطح معنی داری از ۰,۰۵). لازم به ذکر است که شدت این رابطه ۷۰,۹ درصد است.
- با توجه به جدول بالا مشخص است که بین ارمانهای مشترک و توانمند سازی رابطه معنی داری وجود دارد (به دلیل کمتر بودن سطح معنی داری از ۰,۰۵). لازم به ذکر است که شدت این رابطه ۸۱,۶ درصد است.
- با توجه به جدول بالا مشخص است که بین چشم انداز مشترک و توانمند سازی رابطه معنی داری وجود دارد (به دلیل کمتر بودن سطح معنی داری از ۰,۰۵). لازم به ذکر است که شدت این رابطه ۶۱,۲ درصد است.

### پیشنهادهات

از جمله پیشنهادات این تحقیق به موارد زیر می توان اشاره نمود:

#### فرضیه اول

- مدیران سازمان با دادن آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری به کارکنان، احساس نفوذ، اعتماد به نفس و مسئولیت پذیری را در آنها تقویت می نماید. برای این منظور پیاده سازی برنامه های تفویض اختیار و جانشین پروری در سازمان باید در اولویت قرار گیرد. تفویض اختیار، فرآیندی است که مدیر، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسئولیت به زیر دستان خود واگذار میکند. مدیران با تفویض اختیار، فارغ از کارهای روزمره می توانند به وظایف اصلی خود همانند برنامه ریزی برای آینده سازمان و پرورش مدیران اقدام نمایند.

- سیاری ۱۳۹۵ از صاحب نظران، فرهنگ سازمانی را اساس شکل گیری توانمندسازی کارکنان می دانند فرهنگ سازمانی حمایت کننده و تقویت کننده یکی از عوامل مؤثر شکل گیری فرآیند توانمندسازی کارکنان می باشد، بنابراین برای تواناسازی، فرهنگ سازمان باید دگرگون شود و بتواند جوّ سازمانی مناسبی را برای کارکنان ایجاد نماید.

#### فرضیه دوم

- سهمیم نمودن کارکنان در اطلاعات سازمانی نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جوّ اعتماد، صمیمیت و احساس مسئولیت پذیری خواهد شد. این تسهیم، حسنّ تعلق و مالکیت نسبت به سازمان را ایجاد میکند و کارکنان را مصمم می سازد از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده نمایند.

- توانمندسازی یک فرآیند است و نه یک طرح و برنامه ساده. بنابراین ایجاد آن مستلزم تعهد مدیران در تمام سطوح سازمان است. در صورت عدم حمایت کافی مدیران ارشد سازمان، تلاش برای توانمندسازی نتیجه معکوس خواهد داشت. بنابراین توانمندسازی باید از رأس هرم سازمان آغاز شود و این به معنای تدوین برنامه ها در رأس هرم سازمانی نیست، بلکه ابتدا مدیران ارشد سازمان باید رفتارشان را در جهت بهبود فرآیندهای توانمندسازی تغییر دهند.

#### فرضیه سوم

- همراه و هم سو نمودن کارکنان با ارزش ها، رسالت و چشم انداز سازمان باید یکی از اولویت های سازمان قرار گیرد. همسو نمودن کارکنان با اهداف سازمانی موجب افزایش تعهد سازمانی آنها می شود.

- مدیران سازمان با دادن آزادی عمل و قدرت تصمیم گیری به کارکنان، احساس نفوذ، اعتماد به نفس و مسئولیت پذیری را در آنها تقویت می نماید. برای این منظور پیاده سازی برنامه های تفویض اختیار، جانشین پروری در سازمان باید در اولویت قرار گیرد.

#### فرضیه چهارم

- آموزش کارکنان یکی از پایه های اصلی توانمندسازی کارکنان است که موجب احساس شایستگی و مؤثر بودن می شود. علاوه بر آموزش های تخصصی و شغلی و آموزش ضمن خدمت، مهارت های حل مسأله، ارتباطی، فنون رهبری، همکاری گروهی و کار تیمی و ... نیز می بایستی آموزش داده شود. نظام آموزشی از طریق تأمین مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارآمد و مؤثر، منجر به ایجاد احساس شایستگی و رضایت شغلی می شود.

- بهبود روشهای کار،

- از بین رفتن تعارض شغلی و شخصی،

- بهبود ارتقاء کیفیت فعالیت ها،

- افزایش بهره وری،

- تعادل در توزیع و تقسیم وظایف و مسئولیت ها،

- جلب رضایت مشتریان،

- همسویی اهداف فردی و اهداف سازمانی،

- رضایت مندی مشتریان خارجی، بهبود ارتباطات سازمانی،

- صرفه جویی در هزینه ها و ایجاد محیط رقابتی سالم

#### فرضیه پنجم

توجه به علائق، نیازها، و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، روحی، و فکری آنها؛

. دید سیستمی و کل گرایانه به سازمان و همه را با هم دیدن؛

. توجه به بهره وری (کارایی + اثربخشی) در کل فعالیت های سازمان؛

. ایجاد و خلق الگوهای جدید یادگیری (حل مسئله، ایفای نقش، و...);

. ایجاد جو تفکر در بین کارکنان و درگیر نشدن آنها در کارهای اجرایی صرف؛

. توجه به کیفیت و کمیت و فرایندهای تعریف شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی؛

. استقبال از بازخوردهای همکاران برای انتقال پیشنهادات و انتقادات؛

. افزایش اعتماد به نفس در کارکنان؛

. ارتقای مهارت ها، دانش ها و توانایی های ادراکی کارکنان

## منابع و مراجع

- [۱] ابطی، سید. حسن و عابسی، سعید (۱۳۹۲)، توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو.
- [۲] ابطی، سیدحسین و عادل، صلواتی (۱۳۸۹)، مدیریت دانش در سازمان، انتشارات پیوند نو.
- [۳] اسکات، سینیتا، دنیس، ژافه (۱۳۹۲)، توانمندسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، تهران: توسعه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- [۴] آقاییار، سیروس (۱۳۸۹)، توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، ص ۲۸.
- [۵] بنیاد توانمندسازی منابع انسانی ایران (۱۳۸۷)، توانمندسازی منابع انسانی، انتشارات اندیشه گستر.
- [۶] بیک زاده مرزبانی، ناصر و حسین سوری (۱۳۹۴)، مدل راهبردی مدیریت دانش در توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، تهران.
- [۷] رایبیز، استیفن (۱۳۸۹)، رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد اول، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [۸] رضائیان، علی (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم، انتشارات سمت.
- [۹] رضائی، سمیه (۱۳۹۴)، بررسی و تبیین عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در شرکت عملیات اکتشاف نفت.
- [۱۰] زاهدی، شمس السادات، سید مهدی الوانی و ابوالحسن فقیهی (۱۳۸۹)، فرهنگ جامع مدیریت، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی
- [۱۱] سلطانی، ایرج (۱۳۹۳)، مدیریت عملکرد بسترساز پرورش منابع انسانی (ارزیابی عملکرد کارکنان)، انتشارات ارکان، چاپ دوم.
- [۱۲] عطاقر، علی و مهدی شریعت منش (۱۳۹۵)، بررسی ویژگی های نیروهای انسانی کلیدی و نقشی آنان در ارزش آفرینی برای سازمان، هشتمین کنفرانس بین المللی مدیران کیفیت، تهران.
- [۱۳] کنیلا، دنیس (۱۳۹۳)، توانمندسازی منابع انسانی، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، معصومعلی سلیمیان، تهران: نشر ایران.
- [۱۴] متانی، مهرداد (۱۳۸۹)، مبانی روش تحقیق در مدیریت، بابل: مبعث.
- [۱۵] محمدی، محمد (۱۳۹۰)، توانمندسازی نیروی انسانی، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره های ۳۱ و ۳۲.
- [۱۶] مزیدآبادی فراهانی، امیرحسین (۱۳۹۳)، بررسی تأثیرات کاربرد فن آوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی کارکنان، پایان نامه، دانشگاه تهران، تهران.
- [۱۷] مقیمی، سید محمد (۱۳۹۴)، کارآفرینی در سازمان های دولتی، انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
- [۱۸] میرسپاسی، ناصر (۱۳۹۲)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، انتشارات میر.
- [۱۹] هندی، چارلز (۱۳۹۴)، خدایان مدیریت، ترجمه کیهاد آذرهوش، انتشارات فرا.
- [20] Appelbaum. Steven H and Hongger. Karen, (2015). Empowerment: a contrasting overview of organizations in general and nursing in particular – an examination of organizational factors, managerial behaviors, job design and structural power, Journal of Empowerment in Organization v6 N 2.pp.29-50.
- [21] Argyris.Chris, (2014). Organizational learning (2th end), Blackwell Publisgers Inc.
- [22] Carter, M. (2011), Strategic planning (in nonprofit or for profit organizations), <http://www.Strategicplanning.com>.
- [23] Davenport , T.H. and L. Prusak (2014), Working knowledge, how organizations manage what they know, Boston: Harvard Business School Press.
- [24] Klagge, J. (2013), Defining discovering and developing Personal Leadership in Organizations, Management development review.
- [25] Mishra. A.K, (2012). Organizational response to crisis: The role of mutual trust and top management teams. Ph.D. dissertation, University of Michigan.
- [26] Mullins, L. (2012), Management and organizational behavior, London: Prentice Hall.
- [27] Nonaka, I.(2011), Dynamic theory of organizational knowledge creation, Inorganization Science, Vol.5, No.1.

- [28] Quinn , R.E. & Gretchen M.S.(2014).The road to empowerment: Seven questions every leader should consider organaziational dynami,vol.2,No.2,PP.37- 51.
- [29] Spritzer. Gretchen, (2010). "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation, "The Academy of Management Journal v38n5.pp1442-1465.
- [30] Thomas, K.W and Velthouse. B.A, (2013). Cognitive element of empowerment: an interpretive modle of intrinsic task motivation.Academy of management Review 15: 666-681.
- [31] Tubbs. S and Moss. S, (2014). Human communication, eighth edition, McGraw-Hill. P: 421
- [32] Vecchio, R, (2010). Organizational behavior, fourth edition, Horcourt. P: 104
- [33] Whetten. David and Cameron. Kim, (2010). Developing management skills: New York: Addison- Wesley, Wheelan, p: 51-55