

## رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)

رقیه خانعلیزاده

کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

دکتر اسدا... کردنائیچ\*

استادیار دانشگاه تربیت مدرس

دکتر علی اصغر فانی

استادیار دانشگاه تربیت مدرس

دکتر اصغر مشبکی

دانشیار دانشگاه تربیت مدرس

### چکیده

به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد که بنیاد ثروت و دارایی های حیاتی سازمان به حساب می آیند، منافع بسیار زیادی برای کلیه مؤسسات و سازمان ها، خواهد داشت. در مقاله حاضر، به بررسی رابطه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان و سنجش میزان احساس توانمندی کارکنان و تعیین موقعیت دانشگاه از نظر یادگیری سازمانی پرداخته شده است. از این رو از دو پرسشنامه استاندارد یادگیری و توانمندسازی استفاده گردید. جامعه آماری در این تحقیق تعداد ۲۷۱ نفر از کارکنان دانشگاه تربیت مدرس با تحصیلات لیسانس و بالاتر است. نمونه آماری تحقیق ۷۴ نفر محاسبه شد. با این حال تعداد ۹۰ پرسشنامه توزیع گردید و تجزیه و تحلیل داده ها بر اساس تعداد ۸۹ نفر با استفاده از نرم افزار SPSS 15 انجام گرفت. نتایج پژوهش نشان داد رابطه معنی دار میان یادگیری بر توانمندسازی و تأثیر بسیار قوی یادگیری بر توانمندسازی است و نیز مشخص گردید که در دانشگاه، پنج بعد توانمندی که عبارتند از: احساس شایستگی، استقلال، موثر بودن، معنی داری و اعتماد در کارکنان وجود دارد، اما از هفت بُعد یادگیری سازمانی، سه بعد: کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و رهبری مشارکتی از حد متوسط کمتر و چهار بعد: چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان، از حد متوسط بالاتر است.

**کلید واژه ها:** یادگیری، یادگیری سازمانی، توانمندسازی.

## Study of the relationship between organizational learning and empowerment

**Roghayeh Khanalizadeh**

M.A of Tarbiat Modares University

**Asadollah Kordnaiej**

Assistant professor, Tarbiat Modares University

**Ali Asghar Fani**

Assistant professor, Tarbiat Modares University

**Asghar Moshabaki**

Associate professor, Tarbiat Modares University

### Abstract

The environment in which organizations work is dynamic, complex and unconventional. Therefore, top managers seek for solutions to overcome these uncertainty and complexity by empowering their human resources through creation of a learning environment where employees are kept updated. Such investment in turn, is expected to contribute to organizational performance and eventually build bases for competitive advantage. This study investigates the relationship between organizational learning and empowerment. The objective of present article is to evaluate the relation between organizational learning and empowerment of Tarbiat Modares University's employees. For this purpose, two standard questionnaires in the field of learning and empowerment were used and the data were collected and analyzed to specify the aspects of organizational learning on empowerment. In this research, the statistical population includes 271 employees of Tarbiat Modares University holding at least a bachelor degree. A sample of 74 employees was randomly selected using kokran sampling plan. From 90 questionnaires distributed 89 questionnaires were returned, and data was analyzed using SPSS software version 15. The research results indicated a strong correlation between organizational learning and empowerment. According to the findings, although, aspects of empowerments (Competence, Self – Determination, Impact, Meaning and Trust in others) reasonably exist among the university employees, three aspects of organizational learning (Team work, Knowledge sharing, Partnership leadership) appears to be lower than standard. However four aspects of organizational learning including shared vision, organizational culture, system thinking, and development of staffs sufficiency , are higher than standard.

**Keywords:** Learning, Organizational Learning, Empowerment.

### مقدمه

در محیط کسب و کار امروزی، تغییرات با گام‌های سریع به وقوع می‌پیوندد. سازمانها در عرصه رقابت در محیط کسب و کار جهانی ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر واکنش مطلوب داشته

و یا از بین بروند. دنیای کسب و کار از تسلط سرمایه به تفوق دانش تغییر می‌یابد. یک سازمان به منظور برتری یافتن از سایر سازمانها باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهد. کارکنان و دانشی که در سر آنهاست، منابع بسیار ارزشمندی برای سازمان هستند. دانش و چگونه دانستن منابع استراتژیک سازمان هستند که باید مدیریت شده و توسعه داده شوند. از این رو یادگیری سازمانی و تولید دانش در طول چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است (Hornstein, 2006; Ojala, 2000; Paajanen & Kantola, 2008).

یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی<sup>۲</sup> و بهبود کارآیی سازمان است. پس یک سازمان موفق باید در یادگیری پویا باشد (Zhang et al., 2009). توانمندسازی<sup>۳</sup> به معنی قدرت بخشیدن به کارکنان است یعنی به آنان کمک می‌کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را تقویت کنند، بر احساس ناتوانی یا درماندگی غلبه کنند و برای انجام دادن فعالیت‌ها به آنها نیرو و انگیزه بدهیم (Whetten & Cameron, 1998). در توانمندسازی، خود مختاری و آزادی عمل<sup>۴</sup> و مسؤلیت تصمیم‌گیری بیشتری به کارکنان واگذار می‌شود. به عبارت دیگر پربار سازی عمودی<sup>۵</sup> و سایر روش‌های مشابه برای افزایش آزادی عمل کارکنان، توانمندسازی نامیده می‌شود (Huczynski & Buchanan, 2001).

ابعاد سازمانی از دیدگاه سنگه عبارتند از: دور نمای مشترک، تسلط فردی، الگوهای ذهنی- یادگیری تیمی- تفکر سیستمی. اما جدیدترین ابعاد یادگیری سازمانی از نظر نیف (2001) مطرح شده است که عبارت است از: چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان، که در این پژوهش به کار گرفته شده است.

ابعاد توانمندسازی از دیدگاه بلانچارد و دیگران (1999) عبارتند از: سهیم شدن در اطلاعات-

- 
- 1- Organizational Learning
  - 2- Knowledge Work
  - 3- Empowerment
  - 4- Discretion
  - 5- Vertical Loading

ایجاد خودمختاری با تعیین حدود- جایگزینی گروه‌های خودگردان به جای سلسله مراتب، و از دیدگاه اسکات و جف (1991) توسعه روابط مشارکتی- رهبری، تسهیل کننده- ساختن گروه‌های توانمند است. توماس و ولت هاس (1990) توانمندسازی روان‌شناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن و احساس معنی داری می‌شود. مطالعات می‌شرا (1992) بعد "اعتماد" را به ابعاد فوق افزود و پنج بعد روان‌شناختی توانمندسازی شکل گرفت، که این ابعاد در این پژوهش به کار گرفته شده است.

در این تحقیق تلاش شده است به رابطه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان پرداخته شود. این موضوع یک موضوع جدید در حوزه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان است که در دانشگاه‌های کشور انجام نشده و یک موضوع بدیع و نو محسوب می‌گردد. همچنین در هیچ یک از پژوهش‌های قبلی به رابطه دو مؤلفه یادگیری سازمانی و توانمندسازی و ابعاد تشکیل دهنده آن پرداخته اند. و در هر یک از پژوهش‌های سابق به موضوعات یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان به صورت موضوعی مستقل پرداخته شده، در حالی که در این پژوهش این دو مقوله در قالب دو موضوع وابسته به هم بررسی شده است. به عبارت دیگر این تحقیق به دنبال بررسی رابطه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان دانشگاه است که در کارهای قبلی به آن پرداخته نشده. اصول ارائه شده در این مقاله یک سازمان توانمند مبتنی بر یادگیری سازمانی را بنا می‌نهد، و اینکه چگونه می‌توان فضایی برای فعالیت‌های خارق العاده و در عین حال وجود حس اعتماد و همدلی در افراد ایجاد نمود و چگونه می‌توان هم‌افزایی در کارهای گروهی را به معنای واقعی کلمه تحقق بخشید این تحقیق همچنین رابطه متغیر مستقل یادگیری و ابعاد پنج‌گانه متغیر وابسته توانمندسازی را مورد سنجش قرار داده و به پرسش‌های زیر پاسخ می‌دهد:

آیا یادگیری سازمانی بر احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی داری و احساس اعتماد میان کارکنان دانشگاه مؤثر است؟ آیا رابطه معناداری بین ابعاد توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان دانشگاه وجود دارد؟

از این رو ابتدا مبانی نظری تحقیق به صورت اجمالی مرور می‌شود. سپس روش‌شناسی تحقیق در قالب موضوعات روش تحقیق، ابزار جمع‌آوری داده‌ها، جامعه آماری، نمونه آماری، روایی و پایایی تحقیق بیان می‌گردد. بعد به آزمون فرضیه‌های آماری در قالب عنوان بحث و بررسی

پرداخته می‌شود و پس از آن نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق ارائه خواهد شد.

### مروری اجمالی بر مبانی نظری تحقیق

در این قسمت با توجه به عنوان تحقیق به موضوعات کلیدی شامل توانمندسازی و یادگیری سازمانی پرداخته می‌شود.

#### توانمندسازی

اکنون حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان، توانمندسازی آنان را امری اجتناب‌ناپذیر کرده است. توانمندسازی، تکنیکی نوین و موثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک، ظرفیت‌های بالقوه‌ای برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند. از طریق برنامه‌های توانمندسازی، ظرفیت‌های کاری با تفویض اختیار، افزایش مسئولیت، خودمختاری در تصمیم‌گیری و احساس خودکارآمدی، افزایش می‌یابد و در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمان نیز بالا می‌رود.

واژه توانمندسازی در فرهنگ فشرده آکسفورد "قدرتمند شدن"، "مجوز دادن"، "ارائه قدرت"، "توانا شدن" معنی شده است. توانمندسازی به مجموعه فنون انگیزشی اطلاق می‌شود که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به منظور بهبود عملکرد آنان است. ویژگی اصلی توانمندسازی، کارکنان، هم سو کردن اهداف فردی و سازمانی است (Vecchio, 2000). در توانمندسازی، کارکنان نه تنها نیازمند اختیارند بلکه می‌باید آموزش کافی و اعتبار مالی و اطلاعات اساسی نیز داشته باشند تا بتوانند در زمینه تصمیم‌های خود پاسخگو باشند (Tubbs & Moss, 2000). برخی دیگر توانمندسازی را شکلی از عدم تمرکز که مستلزم واگذاری اختیار تصمیم‌گیری‌های اساسی به زیردستان است، تعریف کرده‌اند (Rue & Byars, 2003). توانمندسازی، کارکنان را به مشارکت در مدیریت قادر می‌سازد (Lussier, 2002) و اصطلاحی وسیع‌تر از خویشتن

داری (خودکنترلی) است.

توماس و ولت هاس (1990) توانمندسازی روانشناختی را فرایند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس شایستگی، تأثیرگذاری، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود. مطالعات میسرا (1992) بعد "اعتماد" را به ابعاد فوق افزود و پنج بعد روانشناختی توانمندسازی به شرح زیر شکل گرفت:

**شایستگی:** شایستگی به درجه ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد، اشاره دارد (Thomas & Velthouse, 1990). افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند.

**استقلال<sup>۲</sup>:** خود مختاری یا داشتن حق انتخاب به معنی آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (Thomas & Velthouse, 1990). احساس استقلال به معنی تجربه احساس انتخاب در آغاز فعالیت‌ها و نظام بخشیده به فعالیت‌های شخصی است (Whetten & Cameron, 1998). استقلال فعلیتی را شامل می‌شود که با احساس آزادی عمل و تجربه حق انتخاب همراه است (Gangne & Deci, 2005). استقلال یک احساس نیاز روانی است (Ryan & Deci, 2000).

**مؤثر بودن<sup>۳</sup>:** مؤثر بودن یا تأثیرگذاری یا به قول وتون و کامرون (1998) پذیرش پیامد شخصی درجایی است که فرد می‌تواند بر نتایج راهبردی، اداری و عملیاتی شغل اثر بگذارد. تأثیرگذاری عکس ناتوانی در تأثیرگذاری است (Spreitzer, 1995). این بعد به درجه ای اشاره دارد که رفتار فرد در اجرای اهداف شغلی متفاوت دیده شود، بدین معنی که نتایج مورد انتظار در محیط شغلی به دست آمده است (Thomas & Velthouse, 1990).

**معنی دار بودن<sup>۴</sup>:** معنی دار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و

- 1- Competence
- 2- Self - Determination
- 3- Impact
- 4- Meaning

باارزشی را دنبال می کنند، آنان احساس می کنند در جاده ای حرکت می کنند که وقت و نیروی آنان با ارزش است (Appelbaum & Hongger, 1998). معنی دار بودن، یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (Thomas & Velthhouse, 1990). معنی دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش ها و رفتارهاست (Spreitzer, 1995).  
*اعتماد به دیگران*<sup>۱</sup>: اعتماد به علاقمندی، شایستگی، گشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می شود (Mishra & Spreitzer, 1997). افراد توانمند، دارای احساس اعتماد هستند و مطمئنند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار خواهد شد، آنها اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بیطرفانه رفتار خواهند کرد، به عبارت دیگر اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است.

### یادگیری سازمانی

سازمانها 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 سازمانها در دنیای پر تغییر کنونی مستلزم توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پی در پی محیطی است. فقط سازمانهایی می توانند ضرورتها 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 مدل‌های ذهنی مؤثر در ذهن صورت می‌گیرد، اما یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که گروه یاد می‌گیرد تعامل داشته، دانشش را سهیم شده و به صورت جمعی عمل کند به گونه‌ای که ظرفیت ترکیب شده گروه افزایش یافته و توانایی فهم و انجام عمل مؤثر را به دست آورند (Bennet & Bennet 2008).

ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف (2001) عبارتند از:

چشم‌انداز مشترک<sup>۱</sup> - اهمیت چشم‌انداز مشترک برای تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده: اول اینکه، چشم‌انداز مشترک تمرکز و انرژی برای یادگیری را فراهم می‌سازد. دوم اینکه، چشم‌انداز افراد را به عمل سوق می‌دهد. چشم‌انداز بیانگر آمال و رویاهای آنهاست و به آنها معنی می‌بخشد. سوم اینکه، کشش به سمت هدف مطلوب بالاتر با نیروی حاکم بر وضع موجود مقابله می‌کند. چشم‌انداز مشترک، هدف نهایی را ایجاد کرده خطرپذیری و نوآوری را تشویق می‌کند. چهارم اینکه، ارزش‌ها و معانی مشترک، در تعیین نوع دانشی که سازمان ذخیره و منتقل می‌کند، مهم هستند (Marquard, 2002).

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

کار و یادگیری گروهی<sup>۲</sup> - در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت هم‌راستایی 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 گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصله از آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (Senge, 1990).

به اشتراک گذاشتن دانش، انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فن‌آورانه داده‌ها، اطلاعات و دانش را در بر می‌گیرد. ظرفیت سازمان برای جابه‌جایی دانش، بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است که لازمه موفقیت شرکت نیز هست. دانش باید به دقت و به سرعت

1- Shsred Vision

2- Team Learning



در سراسر سازمان یا حوزه های شرکت توزیع شود (Marquard, 2002). تفکر سیستمی<sup>۱</sup> - تفکر 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 (Senge, 1990).

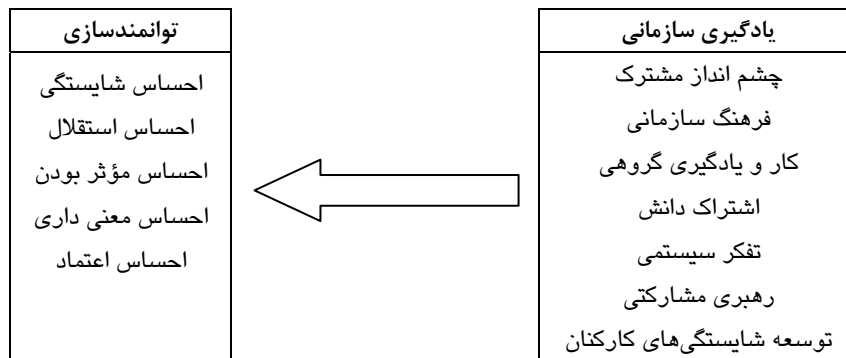
رهبری مشارکتی - پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است. نتیجه چنین کوششی آن است که کارکنان احساس می کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند است. تحقیقات ثابت کرده است که مشارکت، مقاومت در مقابل تغییر را کاهش، تعهد به سازمان را افزایش داده و سطح فشار روانی را پایین می آورد.

توسعه شایستگی های 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.

### مدل مفهومی پژوهش

مدل مفهومی پژوهش یک الگوی مفهومی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عوامل که در مورد مساله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند. این نظریه با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مساله به گونه ای منطقی جریان پیدا می کند. با توجه به تعاریف ارائه شده، در این مقاله با توجه به عنوان تحقیق و مبانی نظری ارائه شده، با بررسی ادبیات تحقیق توانمندسازی، به اهمیت و ابعاد آن که عبارت است از: احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس

معنی داری و احساس اعتماد پرداخته و سپس به اهمیت و ابعاد یادگیری سازمانی که عبارت است از: چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان پرداخته شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

### پیشینه تحقیق

شایان ذکر است درباره موضوع یادگیری سازمانی و توانمندسازی قبلاً پژوهش‌هایی انجام گرفته است از جمله: ارائه مدلی برای اندازه گیری قابلیت یادگیری سازمانی در صنعت قطعه سازی ایران، موانع ایجاد سازمان‌های یادگیرنده در ایران، نقش جوایز کیفیت در یادگیری سازمانی، سازماندهی مجدد بخش‌های مهندسی طراحی بر پایه فرایندها با رویکرد به سازمان‌های یادگیرنده، تبیین ارتباط میان قابلیت یادگیری و تحول سازمانی: مورد کاوی در سازمان‌های ایران و در مقوله توانمندسازی به بررسی و تحلیل مؤثر بر توانمندسازی منابع انسانی در شرکت برق منطقه ای غرب و ارائه راهکارهای توسعه آن بررسی و تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر توانمندسازی از دیدگاه کارکنان شرکت سهامی آب منطقه ای کرمان، بررسی عوامل مؤثر بر بهره وری و توانمندسازی کارکنان شرکت توزیع نیروی برق استان قزوین و ارائه راهکارهای توسعه آن‌ها، ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان دانشگاه بیرجند.

### روش شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع توسعه ای است. تحقیق توسعه ای فرآیندی است که برای تدوین و تشخیص مناسب بودن یک فرآورده آموزشی انجام می شود. هدف اساسی این نوع تحقیقات تدوین یا تهیه برنامه ها، طرح ها و امثال آن است، به طوری که ابتدا موقعیتی نامعین مشخص شده و بر اساس یافته های پژوهشی، طرح یا برنامه ویژه آن تدوین و تولید می شود. همچنین این تحقیق به صورت توصیفی انجام شده است. تحقیق توصیفی شامل جمع آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه ها یا پاسخ به سؤالات مربوط به وضعیت فعلی موضوع مطالعه می شود. یک مطالعه توصیفی چگونگی وضع موجود را تعیین و گزارش می کند. اطلاعات توصیفی معمولاً از طریق پرسشنامه، مصاحبه، یا مشاهده جمع آوری می شوند. ابزار اصلی سنجش در این پژوهش پرسشنامه است. پرسشنامه مورد نظر با استناد به مولفه های پژوهش با سؤال های بسته تنظیم شده است که پاسخ به سؤال استاندارد شده مستلزم انتخاب یک گزینه از میان مجموعه گزینه های از قبل تعیین شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها نیز از روش های مختلف آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS 15 و آمار توصیفی (شامل میانگین، درصد، فراوانی و انحراف معیار و در صورت لزوم آزمون های آماری لازم) برای برقراری رابطه علی متغیرهای مستقل و وابسته نیز مورد استفاده قرار می گیرد. برای جمع آوری اطلاعات لازم در این تحقیق از دو پرسشنامه استاندارد که برای سنجش توانمندی و یادگیری سازمانی تدوین شده، استفاده کرده ایم. (جدول شماره ۱) پرسشنامه ها در مقیاس اندازه گیری لیکرت بوده و ابعاد یادگیری و ابعاد توانمندسازی را مورد سنجش قرار می دهد. هر دو پرسشنامه هفت گزینه ای بوده و با احتساب نمراتی به ترتیب از یک تا هفت برای گزینه ها طراحی شده است. در این طیف هر قدر از مقادیر کم به طرف مقادیر زیاد حرکت کنیم نشان دهنده این است که آن دیدگاه پاسخ دهندگان از وضعیت بهتری برخوردار است.

هدف این تحقیق، توصیف منظم و مدون ابعاد توانمندسازی و ارتباط آن با یادگیری سازمانی است، از این رو تحقیق از نوع همبستگی است، زیرا تحقیقات همبستگی شامل کلیه تحقیقاتی است که در آن ها سعی می شود رابطه بین متغیرهای مختلف با استفاده از ضریب همبستگی کشف یا تعیین شود.

جدول (۱): ابعاد و شاخص‌های یادگیری سازمانی و توانمندسازی

شاخص‌ها	سؤالات
توانمندسازی	<p>احساس شایستگی</p> <p>در مورد توانایی ام برای انجام دادن کارم مطمئن هستم. کارم در محدوده تبحر و قابلیت‌هایم قرار دارد. به قابلیت‌هایم برای انجام دادن موفقیت‌آمیز کارم اطمینان دارم. بر مهارت‌هایی که برای انجام دادن کارم مورد نیازند، تسلط پیدا کرده‌ام.</p>
	<p>احساس استقلال</p> <p>برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انجام دادن کارم، آزادی عمل زیادی دارم. می‌توانم در مورد چگونگی انجام دادن کارم تصمیم بگیرم. برای استقلال و آزادی در چگونگی انجام دادن کارم فرصت زیادی دارم. این فرصت را دارم که در انجام دادن کارم، از ابتکار شخصی خود استفاده کنم.</p>
	<p>احساس مؤثر بودن</p> <p>بر آنچه در واحد کاری ام اتفاق می‌افتد، تأثیر چشمگیری دارم. بر آنچه در واحد کاری ام اتفاق می‌افتد، کنترل زیادی دارم. بر آنچه در واحد کاری ام اتفاق می‌افتد تأثیر مهمی دارم. نظر من در تصمیم‌گیری واحد کاری ام مورد توجه قرار می‌گیرد.</p>
	<p>احساس معنی دار بودن شغل</p> <p>کاری که انجام می‌دهم، برای من بسیار مهم است. فعالیت‌های کاری ام برای من شخصاً معنی دار هستند. در مورد آنچه در کارم انجام می‌دهم، دقت می‌کنم. کاری که انجام می‌دهم، برای من اهمیت و معنایی ویژه دارد.</p>
	<p>احساس اعتماد میان همکاران</p> <p>اطمینان دارم که همکارانم کاملاً با من صادق هستند. اطمینان دارم که همکارانم اطلاعات مهم را با من تقسیم می‌کنند. اطمینان دارم که همکارانم به قول‌هایی که می‌دهند، وفادار می‌مانند. اعتقاد دارم که همکارانم به کامیابی و موفقیت من توجه دارند.</p>
یادگیری سازمانی	<p>چشم‌انداز مشترک</p> <p>حمایت و پشتیبانی گسترده‌ای از چشم‌انداز دانشگاه وجود دارد. مدیران و کارکنان دانشگاه، چشم‌انداز مشترکی از اهداف سازمانی دارند. ما فرصت‌هایی برای خودارزیابی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی داریم.</p>
	<p>فرهنگ سازمانی</p> <p>من اغلب ایده‌های جدیدی را وارد دانشگاه می‌کنم. ایده‌های خلاق عملی، اغلب توسط رهبران دانشگاه پاداش داده می‌شوند. براساس تجربیاتم، از ایده‌های کارکنان توسط مدیریت، استقبال می‌کنم.</p>
	<p>کار و یادگیری گروهی</p> <p>اقدامات فعلی دانشگاه، کارکنان را به حل مسائل به طور جمعی (قبل از طرح آنها با سرپرستان)، تشویق می‌کند. بسیاری از گروه‌های حل مسئله در این دانشگاه، مرکب از کارکنان بخش‌های مختلف هستند. در گروه‌های کاری این دانشگاه، کارکنان آموزش می‌بینند.</p>

ادامه در صفحه بعد

ادامه جدول (۱) از صفحه قبل	
من از طریق آموزش، فرصت های زیادی برای به اشتراک گذاشتن دانش و مهارت هایم با سایر کارکنان به دست می آورم. من اغلب فرصت صحبت با سایر پرسنل درباره ی برنامه ها یا فعالیت های کاری موفق به منظور شناخت چرایی موفقیت آنها دارم. سیستمی داریم که امکان یادگیری از اقدامات موفق سایر دانشگاه ها را فراهم می سازد.	اشتراک دانش
ما مسأله را نه تنها به وسیله شناسایی راه حل ها، بلکه از طریق تشخیص علل و نحوه جلوگیری از بروز مجدد آن حل می کنیم. افراد و گروه ها به ارزیابی اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست شده اند، تشویق می شوند. کارکنان تشویق می شوند که دیدگاه های افراد سایر مشاغل را بشناسند.	تفکر سیستمی
رهبان دانشگاه اغلب کارکنان را در تصمیم گیری های مهم، مشارکت می دهند. رهبان دانشگاه از تغییر و ایده های نو، استقبال می کنند. رهبان دانشگاه می توانند انتقادات را بدون گرفتن موضع دفاعی، بپذیرند.	رهبری مشارکتی
از مهارت ها و توانایی های خود به طور کامل در کارم استفاده می کنم. من از فرصت کافی برای ارتقای دانش، مهارت ها و توانایی هایم به منظور انجام وظایف کاری جدید، برخوردار هستم. در دانشگاه بر آموزش کارکنان به طور مساوی در همه سطوح تأکید می شود.	توسعه شایستگی های کارکنان

جامعه آماری در این تحقیق ۲۷۱ نفر از کارکنان یک دانشگاه با تحصیلات لیسانس و بالاتر هستند و بر اساس محاسبه از طریق فرمول زیر، از میان آنان تعداد نمونه ۷۴ نفر در نظر گرفته شد. تعداد نمونه واحدها بر اساس تعداد کارکنان موجود در واحدهای مختلف، تعیین و به صورت تصادفی انتخاب شدند. از تعداد ۹۰ پرسشنامه توزیع شده تعداد ۸۹ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. در این پژوهش برای تعیین حجم نمونه داده های کمی از فرمول کوکران استفاده شده است. عوامل موثر در تعیین نمونه داده های کمی عبارتند از: ۱- انحراف معیار (پراکندگی) ۲- دقت برآورد (خطای نمونه) ۳- سطح اطمینان ۴- تعداد جامعه. بر اساس عوامل موثر فوق رابطه تعیین اندازه نمونه برای داده های کمی رابطه کوکران است. فرمول آن عبارتند از:

$$n = \left( \frac{Z \frac{\sigma}{2} \cdot \delta_x}{\varepsilon} \right)^2 = \left( \frac{1.96 \cdot 1.5}{0.04} \right)^2 = 73.5 \cong 74$$

منظور از روایی یک تحقیق، میزان دقت شاخص‌ها و معیارهایی است که در راه سنجش پدیده مورد نظر تهیه شده‌اند. برای سنجش توانمندسازی از پرسشنامه اسپیرتزر (1995) استفاده شده است که برای اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی و با استفاده از الگوی توانمندسازی توماس و ولت هاس (1996) توسعه یافته و برای سنجش یادگیری سازمانی از پرسشنامه نیف (2001) استفاده شده است. از آنجا که هر دو پرسشنامه استاندارد است، روایی آن‌ها در مطالعات متعدد خارجی و داخلی تأیید شده است.

پایایی یا اعتبار به مفهوم دارا بودن ویژگی تکرارپذیری، ثبات و سازگاری در ابزار سنجش می‌باشد. پایایی می‌آزماید که تا ابزار سنجش چه حد به طور قاطع، در هر زمان، مفهومی را که باید، مورد سنجش قرار می‌دهد. از آنجا که هر دو پرسشنامه استاندارد است، اعتبار آن‌ها در مطالعات متعدد خارجی و داخلی تأیید شده است. همچنین در این تحقیق برای آزمون پایایی، به کمک نرم افزار SPSS 15 اقدام به محاسبه آلفای کرونباخ شده است که این مقدار برای هر دو پرسشنامه برابر با ۰/۸۳٪ شده است.

## بحث و بررسی:

### تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

هدف اصلی این تحقیق "بررسی رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس" و اهداف فرعی آن سنجش میزان احساس توانمندی کارکنان و تعیین موقعیت دانشگاه از نظر یادگیری سازمانی است. این اهداف در قالب فرضیات پژوهش به شرح زیر ارائه گردید:

در فرضیه اصلی رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی مورد سنجش قرار گرفته و در فرضیه‌های فرعی رابطه یادگیری سازمانی با احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد میان کارکنان مورد بررسی قرار گرفته است.

در این قسمت ابتدا به منظور بررسی وجود یا نبود هر یک از ابعاد توانمندسازی و یادگیری سازمانی از آزمون دو جمله‌ای استفاده شده است. سپس جهت رتبه‌بندی ابعاد توانمندسازی و ابعاد یادگیری سازمانی و برای شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشگاه از آزمون فریدمن استفاده شده است. در پایان جهت مشخص کردن هدف تحقیق که آیا یادگیری سازمانی منجر به توانمندسازی

می‌گردد و این که یک رابطه معنی دار میان این دو متغیر وجود دارد یا خیر، از ضریب همبستگی و رگرسیون استفاده شده که در آن ابعاد توانمندسازی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

### آزمون دوجمله ای

برای بررسی وجود و یا فقدان ابعاد یادگیری سازمانی و یک محیط مناسب یادگیری، تشخیص نیاز به یادگیری و توسعه، برآورده کردن این نیازها و در نهایت اجرای دانش فراگرفته شده در محیط کار از آزمون دوجمله ای استفاده شده و نتایج آن در جدول شماره ۲ آورده شده است.

جدول (۲): نتایج آزمون دوجمله ای ابعاد یادگیری

شاخص	$\leq 4$	$> 4$	نسبت آزمون	سطح معنا داری	نتایج
چشم انداز مشترک	۳	۷	۶	۰۰۷	کارکنان دارای چشم انداز مشترک هستند
فرهنگ سازمانی	۳	۷	۶	۰۲۳	فرهنگ یادگیری وجود دارد
کار و یادگیری گروهی	۸	۲	۶	۰۰۰	کار و یادگیری گروهی وجود ندارد
اشتراک دانش	۷	۳	۶	۰۰۷	اشتراک دانش وجود ندارد
تفکر سیستمی	۲	۸	۶	۰۰۰	تفکر سیستمی وجود دارد
رهبری مشارکتی	۸	۲	۶	۰۰۰	رهبری مشارکتی وجود ندارد
توسعه شایستگی کارکنان	۲	۸	۶	۰۱۷	توسعه شایستگی کارکنان وجود دارد

جهت تعیین وجود هر یک از شاخص ها در بین کارکنان از آزمون ناپارامتری دو جمله ای استفاده شده است. در این آزمون برای هر یک از عوامل، تعداد پاسخ هایی که مقداری کمتر از ۴ (بی نظر، مخالف، به شدت مخالف، بسیار به شدت مخالف) را با تعداد پاسخ هایی بیشتر از ۴ (بسیار به شدت موافق، به شدت موافق، موافق) را ارائه کرده اند مقایسه می کنیم. به علاوه با مقایسه نسبت تعداد افراد دو گروه (گروه بیشتر از ۴ و گروه کمتر از ۴) با مقدار ۰,۶ (۶۰٪ افراد پاسخی کمتر یا بیشتر از ۴ را ارائه کرده اند) فرض مورد نظر اثبات یا رد می‌گردد. این آزمون را برای همه عوامل انجام می‌دهیم. در حقیقت در این آزمون به بررسی این نکته می‌پردازیم که آیا نسبت کسانی که پاسخی بیشتر از ۴ (پاسخ بی نظر) ارائه کرده اند با نسبت افرادی که پاسخی کمتر از ۴ ارائه

کرده اند برابر است یا خیر و در صورت عدم تساوی کدامیک از گروه‌ها دارای فراوانی بیشتری و نسبت بیشتری هستند.

همان‌طور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌گردد در بررسی وجود چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان بین کارکنان دانشگاه چون میزان سطح معناداری از میزان خطای نوع اول در سطح ۰,۰۵ کمتر است، از این رو این فرض که یکی از گروه‌های تحت بررسی ( $4 <$  یا  $4 >$ ) بیشتر از ۶۰٪ از پاسخ دهندگان را به خود اختصاص داده اند تأیید می‌گردد. همان‌طور که مشخص است پاسخ دهندگان موافقت خود را با وجود چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی‌های کارکنان بیان داشته اند، از این رو فرض وجود این ابعاد در بین کارکنان دانشگاه تأیید می‌گردد. همچنین عدم موافقت خود را با وجود کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و رهبری مشارکتی اعلام کرده اند، بنابراین فرض وجود این ابعاد در بین کارکنان دانشگاه رد می‌گردد.

جدول (۳): نتایج آزمون دوجمله ای ابعاد توانمندسازی

نتایج	سطح معنا داری	نسبت آزمون	شاخص		
			$> 4$	$\leq 4$	
احساس شایستگی در شغل وجود دارد	...	۶	۹	۱	احساس شایستگی
احساس استقلال در شغل وجود دارد	...	۶	۷	۳	احساس استقلال
احساس مؤثر بودن در شغل وجود دارد	...	۶	۷	۳	احساس مؤثر بودن
احساس معنی دار بودن شغل وجود دارد	...	۶	۹	۱	احساس معنی داری شغل
احساس اعتماد میان همکاران وجود دارد	...	۶	۷	۳	احساس اعتماد میان همکاران

همان‌طور که در جدول شماره ۳ مشاهده می‌گردد در بررسی وجود احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن و حس اعتماد میان همکاران بین کارکنان دانشگاه چون میزان سطح معناداری از میزان خطای نوع اول در سطح ۰,۰۵ کمتر است، این فرض



که یکی از گروه‌های تحت بررسی ( $4 <$  یا  $4 >$ ) بیشتر از ۶۰٪ از پاسخ دهندگان را به خود اختصاص داده اند تایید می‌گردد. اکثر پاسخ دهندگان موافقت خود را با وجود ابعاد توانمندسازی اعلام کرده اند. بنابراین فرض وجود این ابعاد در بین کارکنان دانشگاه تایید می‌گردد.

### آزمون فریدمن

جهت بررسی میزان تاثیر گذاری و نحوه رتبه بندی هر یک از ابعاد توانمندسازی و یادگیری سازمانی برای شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشگاه، بدان علت که پاسخ‌های ارائه شده بر اساس طیف لیکرت است، از آنالیز واریانس ناپارامتری فریدمن استفاده می‌کنیم.

جدول (۴): نتایج آزمون رتبه بندی ابعاد یادگیری سازمانی

متوسط رتبه	ابعاد یادگیری سازمانی
۴/۹۵	چشم انداز مشترک
۴/۷۰	فرهنگ یادگیری سازمانی
۳/۶۵	کار و یادگیری گروهی
۳/۷۵	اشتراک دانش
۴/۸۰	تفکر سیستمی
۲/۶۸	رهبری مشارکتی
۵/۴۴	توسعه شایستگی های کارکنان

همانطور که در جدول شماره ۴ مشاهده می‌گردد ترتیب اولویت متغیرهای یادگیری سازمانی عبارت است از: توسعه شایستگی های کارکنان، چشم انداز مشترک، تفکر سیستمی، فرهنگ یادگیری سازمانی، اشتراک دانش، کار و یادگیری گروهی و رهبری مشارکتی

جدول (۵): نتایج آزمون رتبه بندی ابعاد توانمندسازی

متوسط رتبه	ابعاد توانمندسازی
۳/۹۴	احساس شایستگی
۲/۳۵	احساس استقلال
۲/۴۷	احساس موثر بودن
۳/۸۴	احساس معنی دار بودن شغل
۲/۴۰	احساس اعتماد میان همکاران

همانطور که در جدول شماره ۵ مشاهده می‌گردد ترتیب اولویت متغیرهای توانمندسازی عبارت است از احساس شایستگی، احساس معنادار بودن شغل، احساس موثر بودن، حس اعتماد میان همکاران و احساس استقلال.

### آزمون رگرسیون

جهت بررسی وجود رابطه معنادار بین احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن، بر احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد میان کارکنان در شغل کارکنان به عنوان متغیر وابسته و متغیر مستقل یادگیری سازمانی از معادله رگرسیون استفاده می‌کنیم. در حقیقت به دنبال اثبات یکی از فرضیات زیر هستیم:

H0: بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیرهای وابسته احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن، بر احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد میان کارکنان در شغل کارکنان رابطه معنادار وجود ندارد.

H1: بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیرهای وابسته احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن، بر احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد میان کارکنان در شغل کارکنان رابطه معنادار وجود دارد.

### نتایج محاسبات رگرسیون

جدول (۶): آزمون فرض متغیرهای یادگیری و ابعاد توانمندی

شاخص	ضریب یادگیری	سطح معناداری	رابطه معنی دار
احساس شایستگی	۵۳	۰۱۲	وجود دارد
احساس استقلال	۱۲۲	۰۰۰	وجود دارد
احساس مؤثر بودن	۱۲۰	۰۰۰	وجود دارد
احساس معنی داری شغل	۰۸۰	۰۰۰	وجود دارد
احساس اعتماد میان همکاران	۱۲۸	۰۰۰	وجود دارد

همانطور که در جدول شماره ۶ مشاهده می‌گردد چون میزان سطح معناداری کوچک‌تر از میزان خطای نوع اول در سطح ۰,۰۵ است، می‌توان فرض یک که به بررسی وجود رابطه معنادار

بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیرهای وابسته احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، بر احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد میان کارکنان در شغل کارکنان می‌پردازد با ۹۵٪ اطمینان تایید کرد. همچنین ضریب متغیر مستقل یادگیری سازمانی در معادله رگرسیونی مثبت است، بنابراین بیان کننده این نکته است که افزایش یادگیری سازمانی، میزان احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، بر احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد میان کارکنان در شغل کارکنان را افزایش می‌دهد.

جهت بررسی وجود رابطه معنادار بین توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته و متغیر مستقل یادگیری سازمانی از معادله رگرسیون استفاده می‌کنیم. در حقیقت به دنبال اثبات یکی از فرضیات زیر هستیم:

H0: بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته توانمندسازی رابطه معنادار وجود ندارد.

H1: بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته توانمندسازی رابطه معنادار وجود دارد.

جدول (۷): نتایج محاسبات رگرسیونی متغیرهای یادگیری و توانمندی

شاخص	ضریب یادگیری	سطح معناداری	رابطه معنی دار
یادگیری احساس توانمندی	.502	.000	وجود دارد

همانطور که در جدول شماره ۷ مشاهده می‌گردد چون میزان سطح معناداری کوچک‌تر از میزان خطای نوع اول در سطح ۰,۰۵ است، می‌توان فرض یک را که به بررسی وجود رابطه معنادار بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته توانمندسازی می‌پردازد با ۹۵٪ اطمینان تایید کرد. همچنین ضریب متغیر مستقل یادگیری سازمانی در معادله رگرسیونی مثبت است، بنابراین بیان کننده این نکته است که افزایش یادگیری سازمانی باعث افزایش توانمندسازی می‌شود.

### آزمون ضریب همبستگی

جهت بررسی وجود و نوع رابطه بین ابعاد توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر مستقل، از ضریب همبستگی استفاده شده و نتایج آن در جدول زیر آمده است:

جدول (۸): ضرایب همبستگی یادگیری و ابعاد توانمندی

نوع رابطه	ضریب همبستگی	شاخص
ضعیف	۲۶۴	احساس شایستگی
متوسط	۷۹۳	احساس استقلال
قوی	۵۲۶	احساس مؤثر بودن
متوسط	۴۰۶	احساس معنی داری
متوسط	۴۶۳	احساس اعتماد

همانطور که در جدول شماره ۸ مشخص است میزان ضریب همبستگی برابر ۰,۲۶۴ بوده و بیانگر این است که احساس شایستگی در شغل کارکنان و یادگیری سازمانی دارای رابطه ضعیف با یکدیگر هستند و وجود رابطه معنادار بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته احساس شایستگی در شغل کارکنان با ۹۵٪ اطمینان تایید می‌گردد. همچنین نشان می‌دهد که با افزایش عملیات یادگیری سازمانی، میزان احساس استقلال در شغل کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

میزان ضریب همبستگی برابر ۰,۴۹۳ بیانگر این است که احساس استقلال در شغل کارکنان و یادگیری سازمانی دارای رابطه متوسط با یکدیگر هستند و وجود رابطه معنادار بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته احساس استقلال در شغل کارکنان با ۹۵٪ اطمینان تایید می‌گردد همچنین نشان می‌دهد که با افزایش عملیات یادگیری سازمانی، میزان احساس استقلال در شغل کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

میزان ضریب همبستگی برابر ۰,۵۲۶ بیانگر این است که احساس مؤثر بودن در شغل کارکنان و یادگیری سازمانی دارای رابطه قوی با یکدیگر هستند و وجود رابطه معنادار بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته احساس مؤثر بودن در شغل کارکنان می‌پردازد با ۹۵٪ اطمینان تایید می‌گردد همچنین نشان می‌دهد که با افزایش عملیات یادگیری سازمانی، میزان احساس مؤثر بودن در شغل کارکنان نیز افزایش می‌یابد.

میزان ضریب همبستگی برابر ۰,۴۰۶ بیانگر این است که احساس معنی دار بودن شغل کارکنان و یادگیری سازمانی دارای رابطه متوسط با یکدیگر هستند و وجود رابطه معنادار بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته احساس معنی دار بودن شغل کارکنان با ۹۵٪ اطمینان تایید می‌گردد. همچنین نشان می‌دهد که با افزایش عملیات یادگیری سازمانی، میزان احساس معنی دار

بودن شغل کارکنان نیز افزایش می یابد.

میزان ضریب همبستگی برابر ۰,۴۶۳، بیانگر این است که احساس اعتماد میان کارکنان و یادگیری سازمانی دارای رابطه متوسط با یکدیگر هستند و وجود رابطه معنادار بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته احساس اعتماد میان کارکنان با ۹۵٪ اطمینان تایید می گردد. همچنین نشان می دهد که با افزایش عملیات یادگیری سازمانی، میزان احساس اعتماد میان کارکنان نیز افزایش می یابد.

جدول (۹): ضریب همبستگی یادگیری و احساس توانمندی

نوع رابطه	ضریب همبستگی	شاخص
قوی	۵۶۲	یادگیری احساس توانمندی

جهت بررسی وجود و نوع رابطه بین توانمندسازی به عنوان متغیر وابسته و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر مستقل از ضریب همبستگی استفاده می کنیم.

همانطور که در جدول شماره ۹ مشخص است میزان ضریب همبستگی برابر ۰,۵۶۲ است که بیانگر این است که توانمندسازی و یادگیری سازمانی دارای رابطه قوی با یکدیگر هستند و وجود رابطه معنادار بین متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته توانمندسازی با ۹۵٪ اطمینان تایید می گردد. همچنین نشان می دهد که با افزایش عملیات یادگیری سازمانی، میزان توانمندسازی نیز افزایش می یابد.

### نتیجه گیری

امروزه، سازمان ها در سراسر جهان به دلیل تقاضاهایی که از آنها می شود، نیازمند یادگیری در محیط کار با سرعت بیشتر، هزینه کمتر و اثربخش تر هستند. از این رو حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان، توانمندسازی آنان را امری اجتناب ناپذیر کرده است. توانمندسازی جریانی است که با دادن استقلال بیشتر به کارکنان و سهم کردن آنان در اطلاعاتی که به مهار عواملی که عملکرد شغلی را

تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌پردازد. توانمندسازی باعث می‌شود از شرایطی که باعث ضعف کارکنان و سازمان شده است دور شده و احساس خودکفایتی کارکنان افزایش یابد، خلاقیت و نوآوری و عزم و اراده و پشتکار کارکنان تقویت شود و شرایط برای مسلط شدن بر شرایط و غلبه بر مشکلاتی که ممکن است با آن مواجه شوند، فراهم آید. از طریق توانمندسازی، مدیران به توانایی کارکنان برای انجام وظایف خود در سطح بالاتر اعتماد نشان می‌دهند. این موضوعی است که در این تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. از این رو در این تحقیق به بررسی رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس پرداخته شد. یادگیری سازمانی در قالب هفت مؤلفه (چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان) و توانمندسازی در قالب پنج مؤلفه (احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن شغل و احساس اعتماد میان همکاران) مورد سنجش قرار گرفته اند.

برای بررسی رابطه توانمندسازی و یادگیری سازمانی در دانشگاه از یک فرض اصلی و پنج فرض فرعی استفاده شد که در آن رابطه متغیر مستقل یادگیری با ابعاد پنجگانه متغیر وابسته توانمندسازی مورد سنجش قرار گرفت. از این رو ابتدایه فرضیه‌های فرعی پنجگانه و سپس به فرضیه اصلی پرداخته می‌شود.

فرضیه فرعی اول به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس شایستگی می‌پردازد. نتایج به دست آمده رابطه معنی دار بین یادگیری و احساس شایستگی را مورد تأیید قرار داده اند. افراد توانمند احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار بهره‌مندند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند (Zimmerman 1990, Gecas 1989, Conger & Kanungo 1988, Bennis & Nanus 1985).

فرضیه فرعی دوم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس استقلال می‌پردازد. نتایج به دست آمده رابطه معنی دار بین یادگیری و احساس استقلال را مورد تأیید قرار داده اند. احساس شایستگی به احساس قابلیت اشاره دارد و استقلال به احساس برخورداری از حق انتخاب منسوب است. افراد توانمند قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند (Murrell 1990, Vogt & Murrell 1990, Thomas & Velthouse 1990, Conger & Kanungo 1988).

فرضیه فرعی سوم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس مؤثر بودن می‌پردازد. نتایج به دست آمده رابطه معنی دار بین یادگیری و احساس مؤثر بودن را مورد تأیید قرار داده‌اند. افراد توانمند بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. احساس مؤثر بودن عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره توانایی وی برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب (Greenberger, et al., 1989).

فرضیه فرعی چهارم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس معنی دار بودن شغل می‌پردازد. نتایج به دست آمده رابطه معنی دار بین یادگیری و احساس معنی دار بودن شغل را مورد تأیید قرار داده‌اند. افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند، برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاش‌های آنان از جنس آرمان‌ها و استانداردهای آنهاست افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند (Bennis & Nanus 1985).

فرضیه فرعی پنجم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس اعتماد میان کارکنان می‌پردازد. نتایج به دست آمده رابطه معنی دار بین یادگیری و احساس اعتماد میان کارکنان را مورد تأیید قرار داده‌اند. افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه‌نهایی کارهای آنها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود (Baber 1983, Mishra 1992). رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی در قالب فرضیه اصلی تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. نتایج به دست آمده حاکی از تأیید وجود رابطه معنی دار بین یادگیری و توانمندسازی است. طبق مبانی نظری تحقیق دستیابی به توانمندی فقط تلاشی فردی یا گروهی نیست، بلکه عوامل کلانی مانند ساختار، سیاست، ارزش‌ها، نظام پاداشی و فرهنگ سازمانی همه با هم باید رفتارهای فردی و گروهی را در این راستا ترغیب و تقویت کنند. کوشش برای ایجاد، بهبود و بازسازی این عوامل از طریق یادگیری امکانپذیر است.

بر اساس نتایج به دست آمده ابعاد پنجگانه توانمندی در دانشگاه وجود دارند و احساس توانمندی در میان کارکنان از حد متوسط بالاتر است، اما از فرایندهای یادگیری سازمانی در حد انتظار برخوردار نیست.

بر اساس نتایج به دست آمده پیشنهادها برای تحقیق عبارتند از:

- توسعه و بهبود راه های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب در داخل دانشگاه؛
- تشکیل گروه های کاری و تقویت روحیه گروهی در کارکنان و مدیران؛
- ایجاد زمینه امکان تبادل دانش، تجربیات و مهارت ها از طریق گروه های کاری؛
- توسعه و بهبود مهارت های گروه ؛
- فراهم ساختن شرایط و فرصت های یادگیری گروهی و سازمانی.

#### References

- 1- Appelbaum. Steven H and Hongger. Karen, (1998). **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.
- 2- Argyris.Chris, (1999). **Organizational learning** (2th end), Blackwell Publisgers Inc.
- 3- Baber, B.(1983). **The logic and limits of trust**. New Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.
- 4- Bennet. Alex and Bennet. David, (2008). **The partnership between organizational learning based on knowledge management**.
- 5- Bennis, W and Nanus, B.(1985). **Leaders: The strategics for taking charge**. New York: Harper and Row.
- 6- Blanchard. Ken and Carlos. John P and Randolph. Alan, (1999). **The 3 keys to empowerment**. P: 58-59-65-93-116.
- 7- Conger, J. A., and Kanungo, R. n. (1988). **The empowerment process**. Academy of Management Review 13:471-482.
- 8- Esmaeeli. Vajehe, (2006). **Organizational learning based on creation a learning organization**, Journal of Knowledge Management,in Persian.
- 9- Gangne. Marylene and Deci. Edward L, (2005). **Self- determination theory and work motivation**, Journal of Organizational Behavior Vol. 26, pp. 331-362.
- 10- Gecas, V (1989). **The social psychology of self- efficacy**. Annual Review of Sociology 15: 291-316.
- 11- Geus. A. Du (1997). **The living company boston**: Harward Business School Press.
- 12- Ghahramani. Mohammad, (2006). **Leading in learning organization**, Journal of Management and Development. N, 31, in Persian.
- 13- Greenberger, D.B.; Stasser, S.; Cmmings, L.L; and Dunham, R.B. (1989). **The impact of personal control on performance and satisfaction**. Organizational Behavior and Human Decision Processes 43:29-51.
- 14- Hornstein. Hennry, (2006). **Empowerment as a way to facilitate change**.



- 15- Huczynski. A and Buchanan. D, (2001). **Organizational behavior**, Fourth Edition, Prentice Hall.
- 16- Lussier. R, (2002). **Human relations in organizations**, Fifth Edition, McGraw-Hill companies. P: 308.
- 17- Mann Sue, (1999). “**Give a little, gain a lot**”. Professional Manager, Mar. P: 32.
- 18- Marquardt, M. (1996). **Building the learning organization**. New York: McGraw- Hill. Marquardt, M., and Kearsley, G. (1999). Technology-based learning. Boca Raton, FL: St. Lucie.
- 19- Marquardt. Michael, (1995). **Building the global learning organization in best practices in learning organizations: Measuring the Reality**.
- 20- Mishra. A.K, (1992). **Organizational response to crisis: The role of mutual trust and top management teams**. Ph.D. dissertation, University of Michigan.
- 21- Mishra. Aneil and Spreitzer, (1997). **Gretchen m, survivor responses to downsizing: the Mitigating Effect of Trust and empowerment**, Southern California Studies Center.
- 22- Nasr Esfehiani. Ali, (2007). **Empowerment mystery**, Journal of Management and Development Planing, (in Persian).
- 23- Neefe. Diane Osterhause, (2001). “**Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non-traditional (academic quality improvement project) accreditation processes**”.
- 24- Ojala. L, (2000). Oppimisen etu: **Kilpailukyky muutosessa, porvoo: WSOY**.
- 25- Paaanen. Petri and Kantola. Jussi, (2008). Ph.D, **Applying systems thinking in the evaluation of oranzizational learning and knowledge creation**.
- 26- Rapport, J. (1984). Studies in empowerment: **Introduction to the issue**. Prevention in Human Services, 3, 1-7.
- 27- Rue. L and Byars. L, (2003). **Management, 10th edition**, Mc Graw-Hill. P: 150
- 28- Ruohotie. P and Honka. J, (1997). **Osaamisen kehittäminen organisaatiossa**, Seinajoki: Consulting team.
- 29- Ryan. Richard and Deci. Edward, (2000). **Self- determination theory and facilitation of intrinsic motivation**, Social Development and Well- Being, American Psychologist Vol .55 No. 1, pp68-78.
- 30- Sajedi. Fazllolah and Omidvary. Azam, (2007). **Empowerment staff and today organization**. Journal of Tadbir, (in Persian).
- 31- Scott, C, and D, Jaffe, (1991). **Empowerment**, First Edition, crisp.
- 32- Senge. Peter, (1990). **The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization**. Doubleday Dell; New York.
- 33- Spritzer Gretchen and Kiziols Mark A, (1997). “**A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and starin**”, Journal of Management, vol. 23, Issue. 5, p. 679-682. Passim & , p. 480- 482, passim

- 34- Spritzer. Gretchen, (1995). "**Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, Measurement and Validation**, "The Academy of Management Journal v38n5.pp1442-1465.
- 35- Stata. Ray, (1993). In David Garvin **Building a learning organization**, Harvard Business Review Vol.71, Issue.4.
- 36- Thomas, K.W and Velthouse. B.A, (1990). **Cognitive element of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation**. Academy of management Review 15: 666-681.
- 37- Tubbs. S and Moss. S, (2000). **Human communication, eighth edition**, McGraw-Hill. P: 421
- 38- Vecchio, R, (2000). **Organizational behavior, fourth edition**, Horcourt. P: 104
- 39- Vogt, J. F., and Murrell, K.L (1990). **Empowerment in organizations**. San Diego: University Associates.
- 40- Whetten. David and Cameron. Kim, (1998). **Developing management skills**: New York: Addison- Wesley, Wheelan, p: 51-55.
- 41- Whetten. David A and Cameron. Kim S, (2004). **Developing management skills**. P: 51-53- 390.
- 42- Zhang. Li, Tian. Yezhuang, Zhongying Qi, A, (2009). **A conceptual model of organizational learning based on knowledge sharing**, School of Management, Harbin Institute of Technology, China.
- 43- Zimmerman, M.A (1990). **Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual and psychological conception**. American Journal of Community Psychology 18: 169-177.