

بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال پنجم)
شماره ۱۵ / بهار ۱۳۹۸ / ص ۲۹-۲۱

بی تا پارسا^۱، سمیه با با زاده^۲، فرهنگ آبرومندی^۳

^۱استادیار، گروه مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی ناصر خسرو، ساوه، ایران
^۲دانش آموخته کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، موسسه آموزش عالی ناصر خسرو، ساوه، ایران
^۳مری، گروه مدیریت و حسابداری، موسسه آموزش عالی ناصر خسرو، ساوه، ایران.

نویسنده مسئول:

بی تا پارسا

چکیده

چالش های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فن آوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف پذیری، سازمان ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران صورت پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش، کلیه کارکنان سازمان شهرداری می باشد که تعداد ۱۶۹ نفر از آن ها به طور تصادفی بعنوان افراد نمونه انتخاب شدند. متغیر مستقل در این پژوهش یادگیری سازمانی و متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان می باشد. برای گردآوری داده ها نیز از پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) و توانمندسازی از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) و میشر (۱۹۹۴) استفاده شد. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین مولفه های یادگیری سازمانی توانمندسازی ارتباط مثبت و معنی داری ($P < 0/001$ و $r = 0/489$) وجود دارد. بیشترین ارتباط یادگیری سازمانی با مولفه های شایستگی و معنی دار بودن شغل بود و کمترین ارتباط با تأثیرگذاری و احساس اعتماد شناسایی شد.

واژه های کلیدی: یادگیری سازمانی، توانمندسازی، سازمان یادگیرنده، کارکنان

۱. مقدمه

یادگیری سازمانی، ایجاد شرایطی در سازمان است که تک تک افراد آن شرایط و تغییرات به وجود آمده را می پذیرند و از آن به عنوان یک فرایند دائمی استقبال می کنند (قربانی زاده، ۱۳۸۷). سنگه سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف می کند که در آن افراد به طور مستمر توانایی های خود را گسترش می دهند تا به نتایج مطلوب خود دست یابند. (آذرگون، ۱۳۹۰) تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان ابهام و پیچیدگی را افزایش داده و مدیریت سازمان ها را با چالش های جدی مواجه کرده و سازمان ها بدون یادگیری از تجربیات خود و دیگران توان مواجهه اثربخش با چنین شرایطی را نخواهند داشت، سازمان ها به طور اتفاقی یادگیرنده نمی شوند، بلکه حرکت به سمت یادگیرنده شدن مستلزم برنامه ریزی و تلاش های هدفمند است. (قربانی زاده، ۱۳۸۷). همه سازمان ها یاد می گیرند و با دنیای متغیر اطراف خود کنار می آیند. اما برخی سریع تر و اثربخش تر می آموزند (علامه، مقدمی، ۱۳۹۰) برای رسیدن به تحول و دگرگونی ضروری است که اهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات را پیگیری کرد. یادگیری تکنولوژی جدید بحث ایجاد سازمان یادگیرنده را به وجود می آورد. سازمان یادگیرنده به یادگیری مداوم و تحول توسط خود سازمان اشاره دارد. (آلتینی و همکاران، ۲۰۱۶) سازمان یادگیرنده به عنوان سازمانی تعریف می شود که به طور مداوم ظرفیت خود را برای دستیابی به نتایجی که مایل است توسعه می دهد که به موجب آن الگوهای جدید فکری پرورش می یابد و افراد می آموزند که باهم یاد بگیرند. بخش بسیار مهم در ایجاد یک سازمان یادگیرنده، یادگیری تیمی است. (نورشیکن و همکاران، ۲۰۱۴) مرور تحقیقات و پژوهش های انجام شده در محیط های سازمانی و دانشگاهی گویای این مطلب است که پژوهش هایی در حوزه سازمان یادگیرنده صورت گرفته است و نشان می دهد که سازمان های یادگیرنده، در مقایسه با سایر سازمان ها، توانایی بیشتری برای مقابله با تغییرات دارند. در یادگیری سازمانی، یادگیری به عنوان عنصر حیاتی در ارزش ها، چشم اندازها و اهداف و نیز در فعالیت های فردی و کارکنان و ارزیابی های آن ها مورد نظر است. (سبحانی نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). در سازمان یادگیرنده فرهنگ پرورش رهبران به رفتار اخلاقی و برتر، دلگرمی در به اشتراک گذاشتن دانش و یادگیری سازمانی اختصاص می یابد. (شین و همکاران ۲۰۱۶) در عصر حاضر سازمان هایی موفق اند که همه کارکنانشان برای بهبود توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی است (دستگردی و همکاران ۱۳۹۰). یادگیری سازمانی موجب می شود که وضعیت موجود را به چالش کشیده شود و منابع و توانمندی های همه کارکنان را درگیر کند تا به اهداف سازمانی دست یابند. (شین و همکاران ۲۰۱۶)

کارکنان توانمند، تیم ها و سازمان ها به طور مداوم جهت پاسخ گویی به تغییرات مداوم که رخ می دهد، منطبق می شوند. بنابراین سازمان به منظور حیات و رشد خود به طور مداوم یاد می گیرد و سازگار می گردد. نیاز به خدمات با کیفیت، بیشتر سازمانها را به سوی سازش با رویکردهای جدید مدیریت سوق میدهد که یکی از این رویکردها، توانمندسازی کارکنان است (اورزالی، ۲۰۱۵) توانمندسازی موجب برانگیختن و افزایش قدرت از طریق همکاری، کار گروهی و استفاده از نظرات مختلف است (کاراکاک، ۲۰۰۹). توانمندسازی کارکنان تأثیر زیادی بر پیامدهای شغلی نظیر چون رضایت کارکنان، تعهد و عملکرد آنان در سازمان دارد (استاو و اپستین، ۲۰۰۰). اسپریتزر (۱۹۹۵) توانمندسازی را شامل چهار بعد احساس شایستگی، احساس موثر بودن، احساس خودمختاری و احساس معنی دار بودن شغل تعریف کرده است. با توانمند سازی کارکنان و به کارگیری دانش و افزایش انگیزش آنان از سوی مدیریت سازمان می تواند به اهدافش برسد (موسوی، ۱۳۸۵).

شهرداری ها نیز، مانند سایر سازمان ها با تغییرات روزافزون که تأثیر به سزایی بر عملکرد، رشد، حیات و نیز کارکنان دارد مواجه می شوند. بنابراین می بایست به سمت یادگیری سازمانی پیش روند. در این تحقیق سؤال اصلی تحقیق این است که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان چگونه ارتباطی وجود دارد؟

۲. پیشینه تحقیق

حسین و همکاران (۲۰۱۴) پژوهشی تحت عنوان "سازمان یادگیرنده و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی: چهارچوب پیشنهادی برای مؤسسات دولتی آموزش عالی ایران" انجام داده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که برای رفع نیازهای همیشه در حال تغییر، سازمان ها نیاز به یادگیری در تمام اعضای خود دارند و فرهنگ سازمان یادگیرنده اثرات مثبت مستقیمی بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی دارد و به طور بالقوه به موفقیت سازمان در درازمدت منجر می شود. بین مولفه سازمان یادگیرنده (متغیر مستقل) و عملکرد و نوآوری سازمانی (متغیر وابسته) ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت.

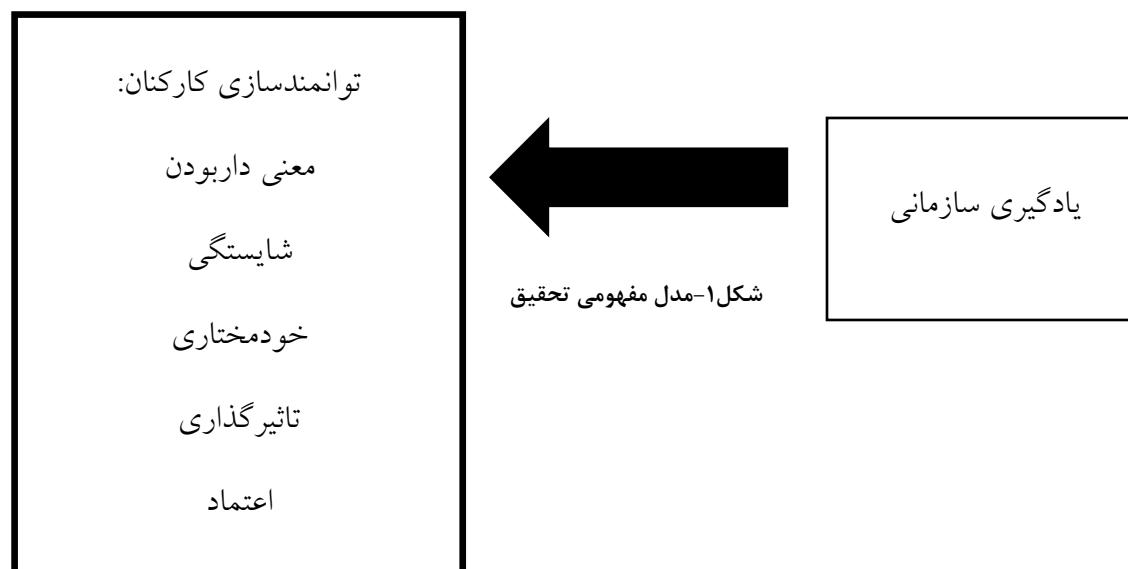
قصیر دانش و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان نقش یادگیری سازمانی، جو سازمانی و عدالت سازمانی بر بهبود عملکرد معلمان انجام داده اند که به این نتیجه رسیدند که ارتباط معناداری بین یادگیری سازمانی (متغیر مستقل) و جو سازمانی (متغیر وابسته) با یکدیگر و با بهبود عملکرد کارکنان (متغیر وابسته) وجود دارد. یادگیری سازمانی، جو سازمانی و عدالت سازمانی به عنوان مهمترین عامل برای بهبود عملکرد معلمان در نظر گرفته شد.

رحیمیان و پیری زمانه (۱۳۹۳)، تحقیقی تحت عنوان "بررسی ارتباط بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان شرکت انتقال گاز" که در تهران انجام داده اند نتایج حاکی از آن است ارتباط معناداری بین توانمند سازی (متغیر وابسته) و یادگیری سازمانی (متغیر مستقل) وجود دارد. هر یک از ابعاد توانمند سازی (متغیر وابسته) ارتباط معناداری با یادگیری سازمانی (متغیر مستقل) دارد و بیشترین آن متعلق به بعد داشتن اعتماد است.

فرمانی، روانگرد (۱۳۹۳)، در "پژوهشی با عنوان رابطه بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز انجام داده اند، نتایج تحقیق نشان داد که بین یادگیری سازمانی (متغیر وابسته) و توانمند سازی (متغیر مستقل) رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون خطی چند گانه نشان داد دو بعد احساس مشارکت با دیگران و احساس شایستگی در شغل پیش بینی کننده یادگیری سازمانی است، سطح یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان در حد متوسط بود. از آنجا که احساس مشارکت با دیگران و شایستگی بیشترین تاثیر را بر یادگیری سازمانی داشت مدیران می توانند با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها و فراهم آوردن زمینه های خلاقیت و آموختن و تجربه کردن کارکنان به منظور توسعه ی شایستگی، دانشگاه را به سمت سازمان یادگیرنده سوق دهند.

۳. مدل مفهومی و فرضیه های تحقیق

در مدل مفهومی تحقیق (شکل ۱) بر اساس مطالعه تیمورزاده و همکاران (۱۳۹۰) برای مؤلفه های یادگیری سازمانی از الگوی نیفه (۲۰۰۱) و برای ابعاد توانمندسازی از الگوی اسپریتز (۱۹۹۵) و میشر (۲۰۱۰) استفاده شده است.



طبق مدل مفهومی بالا فرضیه های زیر تعیین شدند:

فرضیه اصلی:

بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران رابطه معناداری وجود دارد.

فرضیه‌های فرعی:

۱. بین یادگیری سازمانی و احساس شایستگی در شغل کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
۲. بین یادگیری سازمانی و احساس خودمختاری در شغل کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
۳. بین یادگیری سازمانی و احساس مؤثر بودن در شغل کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
۴. بین یادگیری سازمانی و احساس معنی‌دار بودن شغل کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران ارتباط معناداری وجود دارد.
۵. بین یادگیری سازمانی و احساس اعتماد کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران ارتباط معناداری وجود دارد.

۴. روش تحقیق

روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران بودند. برای محاسبه حجم نمونه آماری نیز از فرمول کوکران استفاده شد. با ضریب اطمینان ۹۵٪ و حاشیه خطای ۵ درصد، حجم نمونه در این پژوهش، ۱۶۹ نفر تعیین شد. ابزار جمع‌آوری اطلاعات دو پرسشنامه معتبر شامل یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) و توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) در میان تعداد ۱۶۹ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران گردآوری شده است. در ادامه، به اختصار به توضیح هر یک از این پرسشنامه‌ها می‌پردازیم. در این پژوهش برای سنجش یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران از پرسشنامه معتبر یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱)، حاوی تعداد ۳۱ سؤال، استفاده شده است، که مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و شایستگی را می‌سنجد. پاسخ به سؤالات در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) می‌باشد که به گزینه‌ی کاملاً مخالفم نمره ۱، به گزینه مخالفم نمره ۲، به گزینه نظری ندارم نمره ۳، به گزینه موافقم نمره ۴ و به گزینه کاملاً موافقم نمره ۵ داده می‌شود. برای سنجش توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران از پرسشنامه معتبر توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و میشر (۱۹۹۴) که دارای ۱۵ سؤال و ۵ خرده مقیاس به نام‌های احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، خود تعیینی، تأثیرگذاری و اعتماد استفاده گردید. پاسخ به سؤالات در مقیاس ۵ گزینه‌ای لیکرت (کاملاً مخالفم، مخالفم، نظری ندارم، موافقم، کاملاً موافقم) می‌باشد که به گزینه‌ی کاملاً مخالفم نمره ۱، به گزینه مخالفم نمره ۲، به گزینه نظری ندارم نمره ۳، به گزینه موافقم نمره ۴ و به گزینه کاملاً موافقم نمره ۵ داده می‌شود. روایی این دو پرسشنامه به ترتیب با آلفای کرونباخ ۰/۸۶ و ۰/۸۹ گزارش شده است. همچنین در این پژوهش نیز به منظور اینکه پرسشنامه‌های مذکور به نتایج صحیحی منجر گردد، پایایی این پرسشنامه‌ها در این تحقیق از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است (جدول ۱) که نشان‌دهنده پایایی مطلوب پرسشنامه‌ها می‌باشد. (اگر ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷ یا بیشتر باشد، پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است).

جدول ۱- پایایی ابزار گردآوری پژوهش (پرسشنامه‌ها)

متغیر	تعداد اعضای نمونه	آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	۱۶۹	۰/۸۳
توانمندسازی روان‌شناختی	۱۶۹	۰/۷۶

در این پژوهش برای بررسی نرمالیتی متغیرهای یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران از آزمون‌های کولموگوروف-اسمیرنوف^۱ و برای تعیین ارتباط از ضریب همبستگی پیرسون^۲ و رگرسیون^۳ ساده خطی استفاده شده است.

^۱ Kolmogorov-Smirnov

^۲ Pearson

^۳ regression

۵. تجزیه و تحلیل داده های آماری

۵-۱ تحلیل آزمون کولموگروف- اسمیرنوف

نتایج به دست آمده از تحلیل آزمون کولموگروف- اسمیرنوف بر روی داده های پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) نشان داد که $p=0.79$ است که حاکی از توزیع نرمال داده ها می باشد.

نتایج به دست آمده از تحلیل آزمون کولموگروف- اسمیرنوف بر روی داده های پرسشنامه توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و میشر (۱۹۹۴) نشان داد که $p=0.681$ است که حاکی از توزیع نرمال داده ها می باشد.

۵-۲ تحلیل آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی

بر اساس نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جدول (۲)، بین دو متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران ($r=0.489$ و $p=0.000$) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. بنابراین هرچه یادگیری سازمانی بالاتر باشد توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می یابد. همچنین میان یادگیری سازمانی با مؤلفه های توانمندسازی به ترتیب، احساس معنی داری ($r=0.567$ و $p=0.000$) رابطه قوی، احساس خود تعین ($r=0.513$ و $p=0.000$) رابطه قوی، احساس شایستگی ($r=0.487$ و $p=0.000$) رابطه متوسط، احساس اعتماد ($r=0.441$ و $p=0.000$) رابطه متوسط و احساس تأثیرگذاری ($r=0.437$ و $p=0.000$) رابطه متوسط مثبت و معنادار وجود دارد؛ زیرا ($p<0.01$) می باشد. بنابراین هرچه مؤلفه های یادگیری سازمانی افزایش یابد، به ترتیب احساس معنی داری، خود تعین، شایستگی، اعتماد و تأثیرگذاری کارکنان را نیز افزایش می دهد.

جدول ۲- ضریب همبستگی پیرسون میان دو متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی

متغیر اول	متغیر دوم	حجم نمونه	ضریب همبستگی	سطح معناداری
یادگیری سازمانی	احساس معنی دار بودن	۱۶۹	۰/۵۶۷	**۰/۰۰۰
	احساس شایستگی	۱۶۹	۰/۴۸۷	**۰/۰۰۰
	احساس خود تعین	۱۶۹	۰/۵۱۳	**۰/۰۰۰
	احساس تأثیرگذاری	۱۶۹	۰/۴۳۷	**۰/۰۰۰
	احساس اعتماد	۱۶۹	۰/۴۴۱	**۰/۰۰۰
	توانمندسازی کلی	۱۶۹	۰/۴۸۹	**۰/۰۰۰

** در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنادار است.

بر اساس نتایج به دست آمده به آنالیز رگرسیون، خطی بودن رابطه ی بین متغیرها با مقدار $F=52.582$, $p<0.001$ نیز معنی دار است و فرض خطی بودن برقرار است. بر اساس نتایج به دست آمده در جدول (۳)، که مربوط به ضرایب رگرسیون است، معادله ی رگرسیون به صورت زیر اثبات می گردد که رابطه ی توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران را بیان می کند:

$$Y = 32/720 + 0/225 (X)$$

Y= توانمندی سازمانی

X= یادگیری سازمانی

بنابراین برای مثال برای یک نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران با نمره ی کل یادگیری سازمانی ۱۱۰، توانمندسازی با نمره ی ۵۷.۴۷ پیش-بینی می شود:

$$54/47 = 32/720 + 0/225 * 110$$

جدول ۳- معادله رگرسیون پیشگویی یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان

مقدار پی	مقدار اماره تی	بتا استاندارد	خطای استاندارد	بتای غیر استاندارد	
$p<0.01$	۷/۳۱۳		۵/۲۸۱	۳۲/۷۲۰	مقدار ثابت
	۲/۵۶۵	۰/۴۸۹	۰/۰۸۱	۰/۲۲۵	یادگیری سازمانی

متغیر وابسته : توانمند سازی

۶- بحث و نتیجه گیری

نتایج این تحقیق که در کنار شهرداری منطقه پنج تهران انجام شد نشان داد که همبستگی میان یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان وجود دارد. مؤلفه احساس معنی دار بودن شغل بیشترین میزان همبستگی را با یادگیری سازمانی داشت. همچنین همبستگی مثبتی میان یادگیری سازمانی و احساس خودتعیینی، احساس شایستگی، احساس تأثیرگذاری و احساس اعتماد وجود دارد. این یافته ها با نتایج تحقیقات رحیمیان و پیری زمانه (۱۳۹۲)، فرمانی و روانگرد (۱۳۹۳)، دستگردی (۱۳۸۹)، عباسی مقدم (۱۳۹۲) حیدری (۱۳۹۵) و باتنجر (۲۰۰۷) هم خوانی دارد. رحیمیان و پیری زمانه در تحقیقی که با عنوان بررسی ارتباط بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان شرکت انتقال گاز در تهران در سال ۱۳۹۳ انجام دادند دریافتند که ارتباط معناداری بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی وجود دارد. هر یک از ابعاد توانمند سازی ارتباط معناداری با یادگیری سازمانی دارد و بیشترین آن متعلق به بعد داشتن اعتماد است. فرمانی، روانگرد در سال ۱۳۹۳ تحقیقی با عنوان بررسی رابطه بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز به این نتیجه رسیدند که بین یادگیری سازمانی و توانمند سازی رابطه ی مثبت و معنی داری وجود دارد. نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد که دو بعد احساس مشارکت با دیگران و احساس شایستگی در شغل پیش بینی کننده یادگیری سازمانی است، در پژوهش خانعلیزاده (۱۳۸۹) نیز احساس شایستگی و معنی دار بودن بیشترین تأثیر را در سازمان داشته اند. مشارکت کارکنان و اتخاذ سبک مدیریتی مشارکتی سنگ بنای ایجاد یک محیط توانمند و توانمندسازی کارکنان است، به همین دلیل مدیران می بایست بستر مناسب به منظور مشارکت کارکنان در سازمان را فراهم آورند. به عبارتی دیگر، توانمند سازی کارکنان آنان را برای انجام یک شغل، آماده می کند .

سطح یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان در این مطالعه در حد متوسط بود. از آنجا که احساس مشارکت با دیگران و شایستگی بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی دارد، مدیران می توانند با مشارکت دادن کارکنان در تصمیم گیری ها و فراهم آوردن زمینه های خلاقیت، آموختن و تجربه کردن، کارکنان را به توسعه ی شایستگی سوق دهند.

پیشنهاد می گردد در راستای مولفه های توانمند سازی موارد زیر مد نظر قرار گیرد :

۱- جهت ارتقای احساس معنی دار بودن شغل موارد زیر در نظر قرار گیرد.

- غنی سازی شغلی
- ایجاد کار گروهی درون سازمانی
- افزایش تعهد از طریق مشارکت جمعی
- اهمیت دادن به کارکنان و عملکرد آنها
- شفاف کردن نقش های شغلی کارکنان جهت رفع ابهام در نقش های کاری شان
- آموزشهای مستمر، مداوم و هدفمندپیشنهاد می گردد در راستای ارتقای احساس شایستگی موارد زیر به کار گرفته شود.
- در بدو ورود منابع انسانی به سازمان از کارکنانی که از توان و قابلیت های بهتر و بالاتری و نیز آنهایی که بیشتر از همه بر روی ارزشهای سازمانی تأکید دارند، استفاده شود.
- برنامه های تشویقی (مالی و معنوی) بیشتری برای ارائه ابتکار عمل کارکنان در نظر گرفته شود
- برای کسب ایده های بکر و جدید منابع لازم در اختیار کارکنان قرار داده شود.
- برگزاری دوره های آموزشی مناسب تر و استفاده از طرح هایی مانند گردش شغلی و چند مهارتی نمودن کارکنان،
- فضایی حمایتی درون سازمان ایجاد شود، به نحوی که فرد نوع حمایت روانشناختی را درک کند. این نوع حمایت نیاز به هزینه کردن مالی ندارد. یک احوال پرسی وزانه، یک پیگیری از وضعیت نوزاد تازه متولد شده ی فرد، یک پیگیری ساده در مورد وام درخواستی فرد از واحد مالی و . .
- ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان نسبت به اهداف سازمان

۲- در راستای ارتقای احساس خود تعینی موارد زیر مورد نظر قرار گیرد.

- مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی
- افزایش حس مسوولیت پذیری در بین کارکنان
- پاسخگو بودن کارکنان در قبال مسوولیت

- تشویق مسئولیت مداری کارکنان از طریق سیستم پاداش درون سازمانی
 - تعریف کارهای به نحوی که القا کننده ی نوعی استقلال باشد.
 - عدم دخالت در فرایند کاری و تفویض برخی کارهای مهم به زیردستان
- ۳- در راستای ارتقای احساس تأثیرگذاری در شغل موارد زیر به کار گرفته شود.
- گسترش ارتباطات افقی در سازمان،
 - گسترش فرهنگ مشورت و تبادل افکار در بین کارکنان
 - ایجاد و تقویت روحیه اعتماد به نفس در کارکنان سازمان
 - کاهش کنترل از سوی مدیران و سپردن کارها به کارکنان به گونه ای که برنتایج کار کنترل (خودکنترلی) داشته باشند
 - کاهش تعداد لایه ها و سطوح مدیریت در ساختار سازمانی
 - عدم تمرکز در قدرت
 - به وجود آوردن یک جو مشارکتی برای یادگیری مداوم
- ۴- در راستای ارتقای احساس اعتماد سعی از موارد زیر بهره گرفته شود.
- توجه و احترام به نقطه نظرات کارکنان
 - تشویق کارکنان به تبادل آزاد اطلاعات
 - فراهم نمودن سهولت دسترسی کارکنان به مدیریت سازمان
 - دادن آزادی عمل به کارکنان در اداره طرح های مربوطه
 - جانشینی راست گویی و صداقت در قبال ظاهر سازی و فریب کاری
 - رعایت اصل شایسته سالاری، در تصدی پست های سازمان

منابع

- آذرگون مریم (۱۳۹۰) بررسی ارتباط بین ابعاد سازمان یادگیرنده با فرسودگی شغلی سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، نشریه تحقیقات کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاهی، دوره ۴۵، شماره ۵۶، ص ۱۳-۳۴
- تیمور نژاد، کاوه، صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۹۰). تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره ۲۰
- دستگردی، ک؛ گودرزی، م؛ اسدی، ح؛ دستگردی، م و دستگردی، س (۱۳۸۹) " ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران، مدیریت ورزشی، شماره ۷.
- رحیمیان، وجه ا... و پیری زمانه، اصغر. (۱۳۹۳). طراحی الگویی برای تعیین سطح یادگیرندگی سازمان ها. شرکت های قطعه سازی خودرو. فصلنامه مدرس علوم انسانی. دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۲۰۹-۸۶۹.
- سبحانی نژاد مهدی، شهبابی بهنام، یوزباشی علیرضا (۱۳۸۹) سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقیق و سنجش)، تهران، یسپرون، ۲۷۲
- علامه سید محسن، مقدمی مهدی (۱۳۸۹) بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی، پژوهشنامه مدیریتی اجرایی، علمی-پژوهشی، سال دهم، شماره ۱.
- فرمانی مرضیه، روانگرد رامین (۱۳۹۳). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۱۰، شماره ۴، شماره ششم
- قربانی زاده وجه الله (۱۳۸۷) یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، تهران، بازتاب، ۲۸۶
- خاندانزاده، ر. کردنائیچ، ا. فانی، ع. ا. مشبکی، ا. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهشنامه مدیریت تحول. سال دوم. شماره ۹.
- حیدری عزیز، (۱۳۹۵) بررسی رابطه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: دانشگاه ایلام). پژوهشهای جدید در مدیریت و حسابداری. سال دوم. دوره چهارم. صفحات ۲۱۱-۲۲۱.
- Altinay F, Dagli G, Altinay Z (2016), The role of information technology in becoming learning organization, 12th International Conference on Application of Fuzzy Systems and Soft Computing, ICAFS2016, 29-30 August 2016, Vienna, Austria
- Ghasir danesh A, Saglam G, Metin S. (2013). Psychological Empowerment And Its Relationship To Trust In Immediate Managers", Journal Of Business Research, 60: 41- 49.
- Shin HW, Picken JC, Dess GG (2016), Revisiting the learning organization: How to create it, ORGDYN-594; 11
- Hossein, M. B., & Sadeghi, A. A. (2013). The survey of the functionality of Islamic Azad University in Society and Economic development of the country. Tehran, Islamic Azad university Research assistantship. The office of the development of the production of knowledge: Shadan publication
- Mishra B, Bhaskar A. Empowerment: A Necessary Attribute of a Learning Organization? Organizations and Markets in Emerging economies 2010; 1 (2):48-7
- Norashikin H, Mohamad A, Noordin F, Ishak A (2014), Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness, Procedia - Social and Behavioral Sciences 130: 299 – 304.
- Mousavi, A. (2005) Employee Empowerment. Journal of Correcting and training; 54(5):36-40. [In Persian]
- Ozaralli, N. (2015). Linking empowering leader to creativity: the moderating role of psychological (felt) empowerment. Procedia-Social and Behavioral Sciences. 181.
- Staw, B. Epstein, L. D. (2000). What bandwagons brings: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay, Administrative Science Quarterly. 45 (3), 523-60.
- _Speritzer GM (1995) Psychological empowerment in the workplace: Dimension, Measurement and Validation. Academy of management Journal; 38(5):1442-65. _
- _Karakoc, N. (2009). Employee Empowerment And Differentiation In Companies: A Literature Review and Research Agenda. Enterprise Risk Management ISSN. 1937- 7916. VOL 1, No 2: E1.
- Abbasi Moghadam, MA. Bakhtiari, M. Raadabadi, M. Bahadori, M. (۲۰۱۲). Organizational Learning and Empowerment of Nursing Status; Tehran University of Medical Sciences. Bimonthly Educ Strateg Med Sci, 6(2): 113- 18. [Persian].

- Parsa B, Idris Kh, Samah B, Wahat N, Parsa P, Parsa N. (2014). The mediating effect of self-efficacy on the relationships between learning organization and career advancement among academic employees in Hamadan, Iran. Life Science Journal, 11 (11):218-222
- Bhatnagar ,J.(3112). Predictors of Organizational Commitment in India:Strategic HR Roles ,Psychological Empowerment and Organizational Learning Capability. International Journal of Human Resource Management.(9),18