

بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران

مجله علمی پژوهش در مدیریت و مطالعات اجتماعی (سال چهارم)
شماره ۱۱ / بهار ۱۳۹۷ / ص ۳۰۹-۳۰۰

سمیه بابازاده^۱

نویسنده مسئول:

سمیه بابازاده

چکیده

در جوامع امروزی، توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را برای کار کردن در دنیای واقعی کسب و کار با توجه به تغییر پارادایم مدیریت آماده می‌سازد و قابلیت خود تنظیمی و خود تطبیقی آنها را افزایش داده و دستیابی به معیارهای کارآمدی سازمانی را در جهت بقا و پایداری در موقعیت رقابتی مقدور می‌سازد. از سوی دیگر چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فن آوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران صورت پذیرفته است. جامعه آماری پژوهش نیز، کلیه کارکنان سازمان شهرداری می‌باشد که تعداد ۱۶۹ نفر از آنها به‌طور تصادفی، نمونه‌ای آماری را شکل می‌دهند. متغیر مستقل در این پژوهش یادگیری سازمانی و متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان می‌باشد. برای گردآوری داده‌ها نیز از آزمون سنجش یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) و توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و میشر (۱۹۹۴) در میان تعداد ۱۶۹ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران استفاده گردیده است. نتایج آزمون همبستگی پیرسون نشان داد که بین یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط مثبت و معنی‌داری ($P > 0/001$ و $r=0/489$) وجود دارد، که بیشترین ارتباط با مؤلفه‌های شایستگی و معنی‌دار بودن شغل و کمترین ارتباط با تأثیرگذاری و احساس اعتماد شناسایی شد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، سازمان یادگیرنده

۱. مقدمه

شکل‌گیری نظریه سازمان یادگیرنده مربوط به یادگیری و یادگیری سازمانی است. سنگه سازمان یادگیرنده را سازمانی تعریف می‌کند که در آن افراد به‌طور مستمر توانایی‌های خود را گسترش می‌دهند تا به نتایج مطلوب خود دست یابند. (آدرگون، ۱۳۹۰) تغییر و تحولات سریع عوامل محیطی، میزان ابهام و پیچیدگی را افزایش داده و مدیریت سازمان‌ها را با چالش‌های جدی مواجه کرده و سازمان‌ها بدون یادگیری از تجربیات خود و دیگران توان مواجهه اثربخش با چنین شرایطی را نخواهند داشت، سازمان‌ها به‌طور اتفاقی یادگیرنده نمی‌شوند، بلکه حرکت به سمت یادگیرنده شدن مستلزم برنامه‌ریزی و تلاش‌های هدفمند است. (قربانی زاده، ۱۳۸۷). همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند و با دنیای متغیر اطراف خود کنار می‌آیند. اما برخی سریع‌تر و اثربخش‌تر می‌آموزند (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 می‌آورد. رهبری موقعیتی نقش بزرگی را برای اهمیت سازمان یادگیرنده ایفا می‌کند. سازمان یادگیرنده به یادگیری مداوم و تحول توسط خود سازمان اشاره دارد. (آلتینی، داگلی، آلتینی^۱، ۲۰۱۶) سازمان یادگیرنده به عنوان سازمانی تعریف می‌شود که به طور مداوم ظرفیت خود را برای دستیابی به نتایجی که مایل است توسعه می‌دهد که به موجب آن الگوهای جدید فکری پرورش می‌یابد و افراد می‌آموزند که باهم یاد بگیرند. بخش بسیار مهم در ایجاد یک سازمان یادگیرنده، یادگیری تیمی است. (نورشیکن، نوردین، نورمالا و همکاران، ۲۰۱۴) مرور تحقیقات و پژوهش‌های انجام شده در محیط‌های سازمانی و دانشگاهی گویای این مطلب است که پژوهش‌هایی در حوزه سازمان یادگیرنده صورت گرفته است و نشان می‌دهد که سازمان‌های یادگیرنده، در مقایسه با سایر سازمان‌ها، توانایی بیشتری برای مقابله با تغییرات دارند. سازمان یادگیرنده، سازمانی آگاهانه است که در آن، یادگیری به عنوان عنصر حیاتی در ارزش‌ها، چشم‌اندازها و اهداف و نیز در فعالیت‌های فردی و کارکنان و ارزیابی‌های آن‌ها مورد نظر است. (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). در سازمان یادگیرنده فرهنگ پرورش رهبران به رفتار اخلاقی و برتر، دلگرمی در به اشتراک گذاشتن دانش و یادگیری سازمانی اختصاص می‌یابد. (شین، پیکن، دس، ۲۰۱۶) در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق‌اند که همه کارکنانشان برای بهبود توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی است (دستگردی و همکاران ۱۳۹۰). سازمان یادگیرنده بر مدیریت ارشد تکیه نمی‌کند که بگوید چه کاری باید انجام شود، اما وضعیت موجود را به چالش می‌کشد و منابع و توانمندی‌های همه کارکنان را درگیر می‌کند تا به اهداف سازمانی دست یابند. (شین، پیکن، دس، ۲۰۱۶)

کارکنان توانمند، تیم‌ها و سازمان‌ها به‌طور مداوم جهت پاسخ‌گویی به تغییرات مداوم که رخ می‌دهد، منطبق می‌شوند. بنابراین سازمان یادگیرنده به منظور حیات و رشد خود به‌طور مداوم یاد می‌گیرد و سازگار می‌گردد. (کنگ، ۲۰۱۱) شهرداری‌ها نیز، مانند سایر سازمان‌ها با تغییرات روزافزون که تأثیر به‌سزایی بر عملکرد، رشد، حیات و نیز کارکنان دارد مواجه می‌شوند. بنابراین می‌بایست به سمت سازمان یادگیرنده 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 مالزی" انجام داده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که برای رفع نیازهای همیشه در حال تغییر، سازمان‌ها نیاز به یادگیری در تمام اعضای خود دارند و فرهنگ سازمان یادگیرنده اثرات مثبت مستقیمی بر عملکرد سازمانی و نوآوری سازمانی دارد و به‌طور بالقوه به موفقیت سازمان در درازمدت منجر می‌شود. بین مولفه سازمان یادگیرنده (متغیر مستقل) و عملکرد و نوآوری سازمانی (متغیر وابسته) ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. قصیر دانش و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی تحت عنوان نقش یادگیری سازمانی، جو سازمانی و عدالت سازمانی بر بهبود عملکرد معلمان انجام داده‌اند 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

¹ Fahriye Altinay Gokmen Dagli, Zehra Altinay

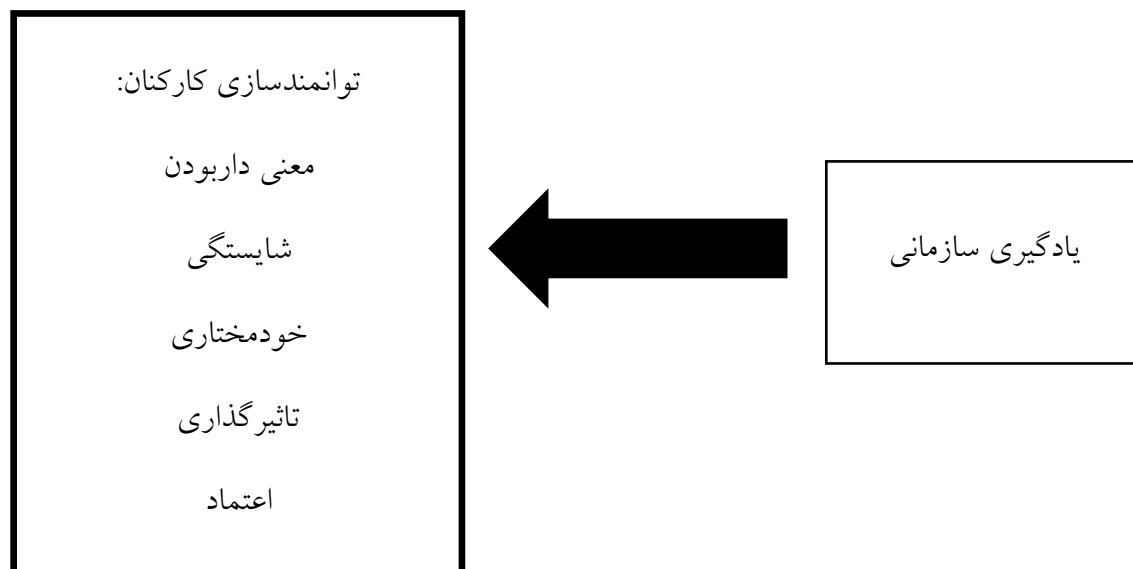
² Norashikin Hussein Amnah Mohamad, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak

³ Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, Gregory G. Dess

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 است. 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

با توجه به موضوع تحقیق «بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان»، در این مدل برای مؤلفه های یادگیری سازمانی از الگوی نیفه (۲۰۰۱) و برای ابعاد توانمندسازی روان شناختی از الگوی وتن و کمرون (۱۹۹۸) که بر اساس تحقیقات میسرا (۱۹۹۲)، بعد احساس اعتماد (امنیت) را به ابعاد الگوی اسپریتز افزوده است، استفاده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی تحقیق (منبع: تیمور نژاد، اسفستانی ۱۳۸۹)

طبق مدل مفهومی بالا فرضیه های زیر تعریف می شود

فرضیه اصلی:

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

فرضیه های 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.

۳. روش تحقیق

در این پژوهش از آن جایی که به توصیف وضعیت متغیرهای پژوهش پرداخته شده است روش پژوهش توصیفی است و از آن جایی که پس از توصیف متغیرها همبستگی بین آن‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است روش تحقیق، توصیفی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پیش رو در این پژوهش، کلیه کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران می‌باشد. برای محاسبه حجم نمونه آماری نیز از فرمول کوکران استفاده می‌گردد. اگر بخواهیم با استفاده از فرمول کوکران (زمانی که حجم جامعه محدود است) و با ضریب اطمینان ۹۵٪ و حاشیه خطای ۵ درصد، حجم نمونه را تعیین کنیم، در نتیجه حجم نمونه آماری در این پژوهش، ۱۶۹ نفر از کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران، به دست می‌آید. اطلاعات و آمار و ارقام لازم جهت آزمودن فرضیات این پژوهش، از طریق توزیع 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، اعتبار آن‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS از طریق محاسبه آلفای کرونباخ پاسخ‌های به دست آمده، محاسبه گردیده است. آزمون آماری آلفای کرونباخ در واقع قابلیت اعتماد و یا پایایی هر آزمونی که پاسخ‌های چند گزینه‌ای دارد را (با تأکید بر همبستگی درونی سؤال‌های طرح شده‌ی در آن آزمون) به خوبی نشان می‌دهد. باید دانست اگر ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷ یا بیشتر باشد، پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است و می‌توان از جهت همبستگی درونی سؤالات مطمئن بود. آلفای کرونباخ به دست آمده از پرسشنامه‌های مذکور به شرح جدول شماره ۱ می‌باشد.

جدول ۱- پایایی ابزار گردآوری پژوهش (پرسشنامه‌ها)

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

در انتها، در این پژوهش برای بررسی رابطه متغیرهای یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران از آزمون‌های کولموگروف-اسمیرنوف^۱ و ضریب همبستگی پیرسون^۲ و رگرسیون^۳ ساده خطی استفاده شده است

^۱ Kolmogorov-Smirnov

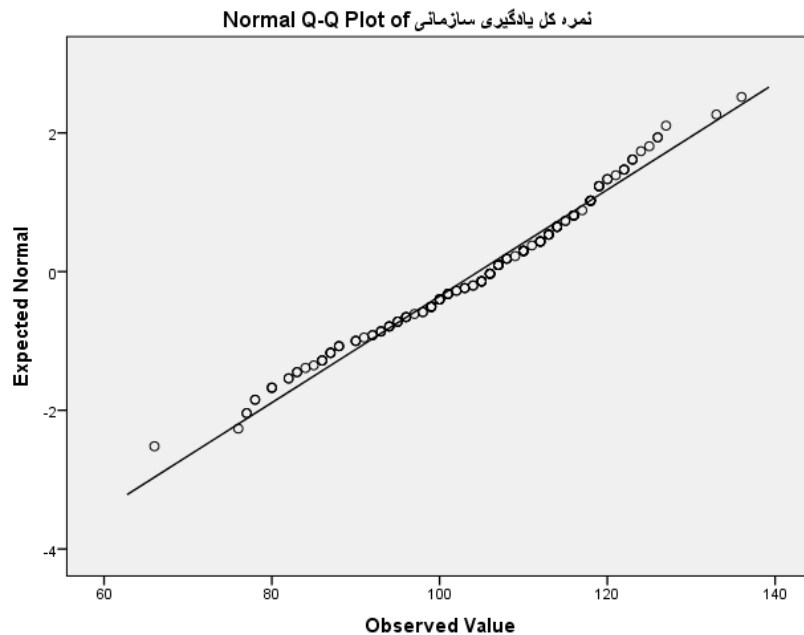
^۲ Pearson

^۳ regression

۵. تجزیه و تحلیل داده های آماری

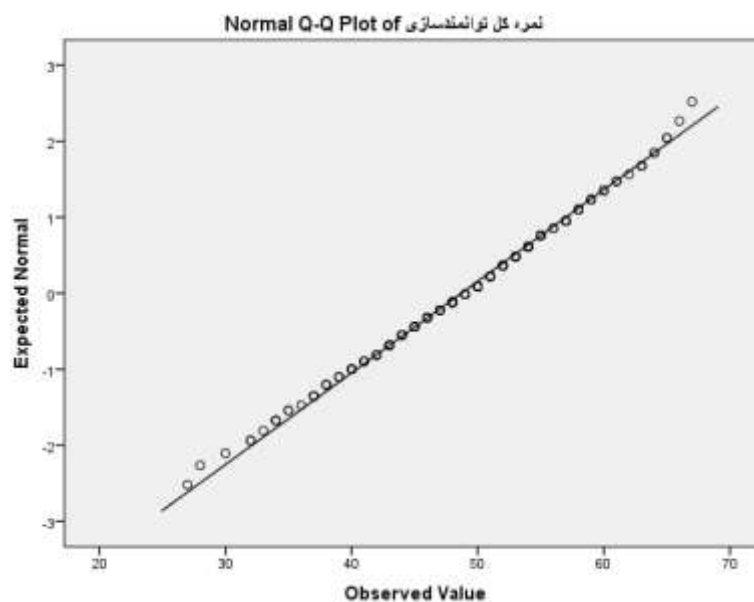
۵-۱ تحلیل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

در نمودار (۲) نتایج به دست آمده از تحلیل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بر روی داده های به دست آمده از آزمون یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) نشان داده شده است. طبق این تحلیل (توسط نرم افزار SPSS) توزیع داده ها برابر با ۰.۷۹ است که حاکی از توزیع نرمال داده ها می باشد.



نمودار ۲- توزیع نرمال داده ها

در نمودار (۳) نتایج به دست آمده از تحلیل آزمون کولموگروف-اسمیرنوف بر روی داده های به دست آمده از آزمون توانمندسازی روان شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) و میشر (۱۹۹۴) نشان داده شده است. طبق این تحلیل (توسط نرم افزار SPSS) توزیع داده ها برابر با ۰.۶۸ است که حاکی از توزیع نرمال داده ها می باشد.



نمودار ۳- توزیع نرمال داده

۲-۵ تحلیل آزمون ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون خطی

براساس نتایج به دست آمده از آزمون همبستگی پیرسون در جدول (۲)، بین دو متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شهرداری منطقه ۵ تهران ($p=0/000$ و $r=0/489$) رابطه مثبت و معنادار وجود دارد؛ زیرا ($p<0/01$) می‌باشد. بنابراین هرچه یادگیری سازمانی بالاتر باشد و سازمان یادگیرنده بیشتر متجلی شود، توانمندسازی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. همچنین میان یادگیری سازمانی با مؤلفه‌های توانمندسازی به ترتیب، احساس معنی‌داری ($p=0/000$ و $r=0/567$)، رابطه قوی، احساس خود تعین ($p=0/000$ و $r=0/513$)، رابطه قوی، احساس شایستگی ($p=0/000$ و $r=0/487$)، رابطه متوسط، احساس اعتماد ($p=0/000$ و $r=0/441$)، رابطه متوسط و احساس تأثیرگذاری ($p=0/000$ و $r=0/437$)، رابطه متوسط مثبت و معنادار وجود دارد؛ زیرا ($p<0/01$) می‌باشد. بنابراین هرچه مؤلفه‌های یادگیری سازمانی افزایش یابد، به ترتیب احساس معنی‌داری، خود تعین، شایستگی، اعتماد و تأثیرگذاری کارکنان را نیز افزایش می‌دهد. همچنین در در جدول (۳)، داده‌های خام به دست آمده از نرم‌افزار SPSS نشان داده می‌شود.

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 معنی‌دار 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	۱۶۹	۰/۴۸۹	**۰/۰۰۰

** در سطح ۱٪ معنادار است.

جدول ۳- ضریب همبستگی پیرسون میان دو متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی در نرم‌افزار SPSS

Correlations			
		سازمانی یادگیری کل نمره	توانمندسازی کل نمره
سازمانی یادگیری کل نمره	Pearson Correlation	1	.489*
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	169	169
توانمندسازی کل نمره	Pearson Correlation	.489*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	169	169

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

براساس نتایج به دست آمده در جدول (۴)، که مربوط به آنالیز واریانس رگرسیون است و خطی بودن رابطه‌ی بین متغیرها را آزمون می‌کند، همان‌گونه که مشاهده می‌شود مقدار F نیز معنی‌دار است و فرض خطی بودن برقرار است.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1441.873	1	1441.271	52.582	.000 ^b
	Residual	4609.441	167	27.325		
	Total	6051.314	168			

Dependent Variable: توانمندسازی کل نمره

Predictors: (Constant), سازمانی یادگیری کل نمره

$$E(Y|x) = (?) * 0/225 + 32/720$$
$$57.47 = (110) * 0/225 + 32/720$$

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.720	5.281		7.313	.408
	سازمانی یادگیری کل نمره	.225	.081	.489	2.565	.000

a. Dependent Variable: توانمندسازی کل نمره

۶- بحث و نتیجه گیری

فرضیه اول به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و معنی‌دار بودن شغل پرداخت. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت (و متوسط رو به بالا) میان یادگیری سازمانی و احساس معنی دار بودن شغل وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که این مؤلفه بیشترین میزان همبستگی را با یادگیری سازمانی دارد. فرضیه دوم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس شایستگی پرداخت. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت (و متوسط رو به بالا) میان یادگیری سازمانی و احساس شایستگی وجود دارد. همچنین در جدول ضریب همبستگی، این مؤلفه رتبه‌ی سوم را در ارتباط با یادگیری سازمانی داشت. فرضیه سوم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس خود تعینی پرداخت. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت (و متوسط رو به بالا) میان یادگیری سازمانی و احساس خود تعینی وجود دارد. همچنین در جدول ضریب همبستگی، این مؤلفه رتبه‌ی دوم را در ارتباط با یادگیری سازمانی داشت. فرضیه چهارم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس تأثیرگذاری پرداخت. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت (و متوسط) میان یادگیری سازمانی و احساس تأثیرگذاری وجود دارد. همچنین تحقیقات نشان داد که این مؤلفه کمترین میزان همبستگی را با یادگیری سازمانی دارد. فرضیه پنجم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس اعتماد پرداخت. نتایج به دست آمده از پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت (و متوسط) میان یادگیری سازمانی و احساس اعتماد وجود دارد. همچنین در جدول ضریب همبستگی، این مؤلفه رتبه‌ی چهارم را در ارتباط با یادگیری سازمانی داشت. در انتها، پیشنهاد می‌گردد در راستای ارتقای احساس معنی دار بودن شغل موارد زیر مطرح 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 هدفمند پیشنهاد می‌گردد 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
- پیشنهاد می‌گردد 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 مسوولیت 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
- پیشنهاد می‌گردد 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
- پیشنهاد می‌گردد در راستای ارتقای احساس اعتماد سعی در بهره گیری از موارد زیر 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 طرح‌های مربوطه
- جانشینی راست گویی و صداقت در قبال ظاهرسازی 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 " 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 الگوی 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 ی یازدهم، شماره ششم
- قربانی زاده وجه الله (۱۳۸۷) یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، تهران، بازتاب، ۲۸۶
- Fahriye Altinay, Gokmen Dagli, Zehra Altinay (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. Aziz, Saglam. Guler And Metin. Seli. (2013). Psychological Empowerment And Its Relationship To Trust In Immediate Managers", Journal Of Business Research, V.60, Pp 41- 49.
- Ho Wook Shin, Joseph C. Picken, Gregory G. Dess (2016), Revisiting the learning organization: How to create it, ORGDYN-594; No. of Pages 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 Hussein, Amnah Mohamad, Fauziah Noordin, Noormala Amir Ishak (2016), Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness, Procedia - Social and Behavioral Sciences 130 (2014) 299 – 304.