

چکیده

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار می باشد که کمتر به آن توجه شده است. ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. علی رغم بحث های بی شماری که پیرامون مزایای توانمند سازی وجود دارد، تعداد مدیرانی که آن را درک کرده باشند، اندک است. از طرف دیگر مقوله یادگیری سازمانی نیز یکی از مباحث پر اهمیت در زمینه رویارویی با محیط متغیر و پیچیده دنیای کسب و کار می باشد، لذا به لحاظ اهمیت این دو مقوله، در این تحقیق به بررسی ارتباط بین توانمند سازی با یادگیری سازمانی در سازمان صندوقهای بازنشستگی و پس انداز شرکت نفت مستقر در استان تهران پرداخته شده است. روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی و همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می باشد. بدین منظور پرسشنامه ای با 20 سؤال برای یادگیری سازمانی و 15 سؤال برای توانمند سازی طراحی گردیده است. در این تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی از صحت مدل های اندازه گیری اطمینان حاصل شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که بین اجزای توانمندسازی با یادگیری سازمانی روابط مستقیم و مثبتی وجود داشته است. نتایج تحقیق حاکی از میزان پایین یادگیری سازمانی در سازمان نامبرده می باشد که در پایان به منظور بهبود یادگیری سازمانی، راهکارهای لازم پیشنهاد گردیده است.

کلید واژه:

توانمند سازی، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، مدل معادلات ساختاری، لیزرل، صندوقهای بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران

مقدمه

جهانی سازی به همراه خود تغییراتی را در محیط ایجاد می نماید، نیروهای رقابتی و تمایلات پویای مشتریان که سازمان ها را مجبور به سازگاری برای تغییر به جهت باقی ماندن و موفقیت می نماید. (میشرا و بهسکار¹، 2010). ویژگی سازمانهای امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت گریزی است و دائما از محیط اطراف خود تاثیر می پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب ناپذیر پذیرفته اند. پیش بینی تغییرات با دقت نسبتا معقول با اشکال مواجه خواهد بود با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه های مختلف اقتصادی؛ اجتماعی ضرورت می یابد به منظور غلبه بر

ارتباط یادگیری سازمانی با توانمند

سازی کارکنان صندوقهای

بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران

دکتر علیرضا علی احمدی

دانشیار دانشگاه علم و صنعت

Email: AAliAhmadi@yahoo.com

دکتر سید علی اکبر احمدی

دانشیار دانشگاه پیام نور

فریبا حاتمی ناغانی

کارشناس ارشد مدیریت دولتی

Email: Parastoo.tehran@gmail.com

شرایط نامطمئن؛ پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد توانا سازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می شود. از اینرو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی های حیاتی سازمان به حساب می آیند منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتها و بنگاههای اقتصادی به دنبال خواهد داشت (بزاز جزایری، 1384: 18) با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه های کسب و کار از جمله سازمانهای مجازی، بنگاههای اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر چالش تبدیل گردیده و پارادایم های جدیدی ظاهر شده که بقا را برای بسیاری از بنگاهها مشکل ساخته است در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم های جدید کسب و کار یادگیری بیان شده است. (گرینسون و همکاران²، 2011).

از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است بنابراین سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر سریع تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده ای داشته است. سازمانها به جای رفتارها و حرکتی سنتی خود که در بهترین شکل آن در بر گیرنده آموزش نیز می بود تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می گیرند یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری بعنوان یک امتیاز رقابتی به کار می برند (ژوزف بهنامی، 1384: 19)

1- ادبیات نظری تحقیق

1-1- توانمند سازی

توانمندسازی یکی از نویدبخشترین مفاهیم دنیای کسب و کار بوده است که کمتر به آن توجه شده است ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. کوین و اسپریتزر مطرح می کنند که با اینکه توانمندسازی می تواند مزیت رقابتی به یک سازمان بدهد و بر خلاف اینکه بسیاری از مدیران این واقعیت را قبول دارند که توانمندسازی مطلوب است، اما اغلب سازمانها در اجرای آن دچار مشکل شده اند (کوین و اسپریتزر، 1997: 37).

دفت³ توانمند سازی را به معنای دادن قدرت، آزادی، دانش و مهارتهایی به کارکنان برای تصمیم گیری و انجام امور بصورت موثر می داند (دفت، 2000: 42).

ریموند⁴ توانمند سازی را به معنی دادن اختیار و مسولیت به کارکنان برای تصمیم گیری در همه جنبه های ایجاد محصول یا خدمت برای مشتری می داند. وی تاکید می کند کارکنان باید در مقابل نتایج مسئول باشند (ریموند، 2000: 27).

وتن و کمرون (1998: 377)، اظهار می دارند که از طریق توانمندسازی کارکنان، مدیران واقعاً اثربخشی خود را چند برابر می کنند، آنها و سازمانهایشان کارآمدتر می شوند و آنها می توانند طوری دیگر باشند. با وجود اینکه اکثر مدیران، توانمندسازی را مهارتی می دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن امروزه، در مدیریت به ندرت صورت می گیرد (وتن و کمرون، 1998: 377). تاریخچه اولین تعریف اصطلاح توانمند سازی به سال 1788 برمی گردد که در آن توانمندسازی را به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی خود می دانستند که این اختیار بایستی به فرد اعطا یا در

نقش سازمانی او دیده شود. این توانمند سازی به معنی اشتیاق فرد برای پذیرش مسئولیت واژه‌ای بود که برای اولین بار به طور رسمی به معنی پاسخگویی تفسیر شد.

فرهنگ لغت آکسفورد فعل تواناسازی را به عنوان توانا ساختن و به معنای ایجاد شرایط لازم برای بهبود انگیزش افراد در انجام وظایف خویش، از طریق پرورش احساس کفایت نفس تعریف کرده است. به طور کلی، هر چند تفویض اختیار پایه اصلی فرآیند تواناسازی کارکنان به شمار می‌آید، اما برای تحقق کامل آن شرایط دیگری نیز لازم است. بنابراین تواناسازی فرایندی است شامل دو مرحله:

1- فرآیند تقویت عزت نفس اعضای سازمان، از طریق شناسایی و معرفی شرایط و عواملی که احساس عدم برخورداری از قدرت را در افراد موجب شده.

2- تلاش در جهت رفع شرایط و عوامل یاد شده با کمک اقدامات رسمی در سازمان.

اعتقاد بر این است که خلاقیت و نوآوری زمانی تحقق می‌یابد که سازمان و بنگاه اقتصادی از نیروهای پر دانش، خلاق و با انگیزه برخوردار باشد. به این اعتبار تواناسازی منابع انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیتهای لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند توأم با کارایی و اثربخشی. یقیناً تحقق چنین امری علاوه بر دانش و تجربه کارکنان با عنصر کارسازی به نام انگیزه در کارکنان میسر خواهد شد (ابوالقاسم فخاریان، 1381، 87). به بیان دیگر، تواناسازی به معنی قدرت بخشیدن است. بدین معنی که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و نیز بر احساس ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند، همچنین بدین معنی است که در افراد شور و شوق کار و فعالیت ایجاد کنیم و نیز بدین معنی است که انگیزه درونی را برای ایجاد یک وظیفه بسیج کنیم (دیوید وتن و کیم کمرون، 1381). بدین مفهوم، هدف از تواناسازی نیروی انسانی استفاده از ظرفیتهای بالقوه انسانها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانیها و درماندگیهای خود به عبارت دیگر، هدف از تواناسازی، ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه از عملکرد سازمان است (مهدی ایران نژاد پاریزی، 1381).

در این خصوص عوامل موثر بر توانمند سازی نیروی انسانی، از اهمیت خاصی برخوردار می باشد. یکی از دیدگاه‌های معروف، دیدگاه اسپریتزر جرجن است. به باور این صاحب نظر عواملی اصلی موثر بر توانا سازی عبارتند از:

- « 1 عوامل فردی: تحصیلات، سابقه کار، جنسیت، نژاد، کانون کنترل، عزت نفس
- « 2 عوامل گروهی: اثر بخش گروه، اهمیت گروه، اعتماد درون گروهی، ادراک افراد گروه نسبت به تاثیرشان بر مدیران.
- « 3 عوامل سازمانی: ابهام در نقش، دسترسی به منابع، حیطة کنترل⁶، دسترسی به اطلاعات، حمایت اجتماعی سیاسی، جایگاه فرد در سلسله مراتب سازمانی، جو مشارکتی واحد کار. (هوشنگ آذردهشتی، 1386).

سازمانهای امروز تحت تاثیر عواملی از قبیل افزایش رقابت جهانی، دگرگونیهای ناگهانی، نیاز به کیفیت و خدمات پس از فروش و وجود منابع محدود و ... زیر فشارهای زیادی قرار دارند. پس از سالهای زیادی تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتان باشد و در عرصه رقابت عقب نماند باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و با انگیزه بالا برخوردار باشد. منابع انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می‌دهند. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. از دغدغه‌های مهم بنگاههای اقتصادی موفق جهان، گردآوری سرمایه انسانی فرهیخته و خردورزی است که قادر به ایجاد تحول در سازمانی که به آن متعلقند، باشند. یک سازمان موفق مجموعه‌ای است مرکب از انسانهایی با فرهنگ سازمانی، اندیشه و اهداف مشترک

که با کار گروهی در نظام انعطاف‌پذیر سازمان، تجارب و دانش خود را با عشق به پیشرفت روزافزون سازمان در اختیار مدیریت خود قرار می‌دهند (گرینسون و همکاران، 2011). بنابراین هر فرد نسبت به سازمان و وظیفه‌ای که انجام می‌دهد، احساس مالکیت خواهد کرد. استفاده از تواناییهای بالقوه منابع انسانی⁷ برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادها و تواناییهای بالقوه فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کند و با بالفعل درآوردن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسویی با سازمان خواهد شد. بنابراین لازمه دستیابی به هدفهای سازمان، مدیریت موثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندیهای کارکنان که در سالیان اخیر تحت عنوان توانمندسازی کارکنان مورد توجه صاحب‌نظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است (تاونز⁸، 2010). همانگونه که سازمانها به مقابله با چالشهای سازمانی برمی‌خیزند و بهبود مستمر را در اولویت قرار داده‌اند، نیاز بیشتری به حمایت و تعهد کارکنان و درگیرکردن آنها در کار احساس می‌شود. 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 که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، 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. در بحث توانمندسازی مسائلی از این قبیل مورد بررسی قرار می‌گیرد که جو مدیریتی و فضای سازمان برای کارکنان چگونه است؟ مدیریت سازمان آیا امکان بروز عقاید و افکار را به کارکنان خود می‌دهد؟ آیا اساس انتخاب و بکارگیری افراد در مشاغل شایستگیها و صلاحیتهاست یا اینکه صرفاً بر اساس داشتن رابطه و اطلاعات محض است؟ آیا سیستم تشویق و تنبیه عادلانه در سازمان وجود دارد؟ میزان مشارکت در سازمان چقدر است؟ مدیران تا چه اندازه محیط را برای انجام کار جذاب نموده‌اند؟

امروزه مزیتی که سازمانها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذر از مرحله‌های گوناگون، سازمانها باید خود را با موقعیتهای مختلف سازگار کنند و روشهای جدیدی را فراگیرند. در این صورت باید به شناسایی مواردی که می‌تواند در سازندگی محیط کار توانمند و موثر باشد، برسند. در سازمانهای نو کارکنان نه تنها برای انجام وظیفه‌ای که به عهده دارند، بلکه برای بهبود کارکرد کل سازمان احساس مسئولیت می‌کنند. آنها برای افزایش مستمر عملکرد بهره‌وری به گونه‌ای فعال با یکدیگر به کار می‌پردازند. (تاونز، 2010).

نتایج پژوهش باون و لاولر (1992) نشان داد توانمندی هنگامی بوجود می‌آید که قدرت، اطلاعات دانش و پاداشها در سازمان توزیع شود و اگر یکی از این چهار عنصر صفر باشد، توانمندی نیز صفر خواهد بود (فرهنگی و اسکندری، 1382: 106). همچنین وارن بنیس در پژوهش خود برای تعیین خصوصیات رهبران عالی مصاحبه کرد، نتایج این پژوهش نشان داد که با نفوذترین رهبران عالی از یک ویژگی بارز برخوردارند و آن این است که در دیگران احساس توانمندی ایجاد می‌کنند (گرینسون و همکاران، 2011). پژوهش انجام شده بر روی مدیران کاروان‌های حج تمتع کشور نشان داد که توانمندی این مدیران با ایجاد تغییر در باورها، ارزشها، نمادهای ظاهری و سپس تغییر در مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی مدیران کاروان‌ها میسر خواهد بود (گرینسون و همکاران، 2011).

کانگر و کانونگو⁹ توانمندسازی را در مضمون سازمانی آن به عنوان مجموعه ای از شرایطی که برای انگیزش درونی وظایف مورد احتیاج است فرض می کنند .

توماس و ولتوس¹⁰ (1990) توانمند سازی را با وجود چهار جزء زیر محقق می دانند :

انتخاب¹¹ : در این رابطه باید برای کارکنان غنای شغلی و فرصتهایی که فقط صدای آنها شنیده نشود بلکه به آنها عمل شود ، بصورت بی ریا فراهم شود . همچنین به آن قدرت واقعی برای کنترل و تاثیر گذاری بر روی فرایندهای کاری داده شود .

شایستگی¹² : کارکنان را قادر به اطمینان داشتن نسبت به توانایی خود برای ساختن این انتخابها می سازد . همچنین خود اثری¹³ آنها را بعنوان یکی از پیش شرط های تصمیم سازی افزایش می دهد .

معنی دار بودن¹⁶ : به معنی با ارزش بودن کاری توسط کارکنان توانمند شده انجام می شود ، است .

تاثیر¹⁷ : یعنی اینکه به کارکنان اجازه داده شود تا اینکه تاثیر واقعی در آنچه که در سازمان رخ می دهد ، داشته باشند .

همچنین به آنها در رابطه با اینکه تصمیماتشان لحاظ می شود ، اطمینان داده شود (برانچ¹⁸ ، 1998 : 83) .

توانمند سازی به شیوه های مختلفی تشریح شده است ، اما اکثر نویسندگان توافق دارند که عنصر اصلی توانمندسازی شامل دادن صلاحدید¹⁹ در ارتباط با وظایف خاص به کارکنان می باشد (تاونز ، 2010).

1-1-1-1- ابعاد اساسی توانمند سازی

یکی از مهمترین مطالعات انجام شده در مورد تواناسازی توسط اسپریتز (1992) توانا سازی را با چهار بعد اساسی تعریف نموده است. مطالعات میشر²⁰ (1992) نیز یک بعد به ابعاد فوق افزود و پنج بعد کلیدی تواناسازی به شرح زیر شکل گرفت:

پنج بعد کلیدی توانمند سازی

خوداثر بخشی ***** احساس شایستگی شخصی

خود اختیاری ***** احساس انتخاب شخصی

پذیرفتن شخصی نتیجه ***** احساس توان تأثیرگذاری

معنی دار بودن ***** احساس ارزشمندی کار

اعتماد ***** احساس اطمینان و امنیت

در ذیل تعاریفی کوتاه از 5 بعد توانمند سازی ارائه شده است.

1-1-1-1- بعد اول: خود اثر بخشی²¹ :

وقتی مدیران توانمند می شوند از احساس خود اثر بخشی برخوردار می گردند یا احساس می کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار بهره مندند. مدیران 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 ارتقاء نمایند (کانگر و کانگو، 1988؛ باندورا، 1989؛ گکاس، 1989؛ زیمرمن، 1990).

1-1-1-2- بعد دوم: خود اختیاری

خود اثربخشی به احساس قابلیت و خود اختیاری به احساس برخورداری از حق انتخاب اشاره دارد. هنگامی که مدیران به جای اینکه با اجبار، در کار درگیر شوند یا دست از آن بکشند داوطلبانه کنترل اقداماتی را آغاز می‌کنند، احساس خود اختیاری می‌کنند. در این وضعیت فعالیتهای مدیران نتیجه آزادی و اقتدار شخصی آنان است. مدیران توانمند در مورد فعالیتهای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند (راپوپرت و همکاران، 1984؛ زیمرمن، 1990). آنان خود را مدیران بیش فعال و خود آغاز می‌بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند؛ تصمیم‌های مستقل اتخاذ نمایند و افکار جدید را بیازمایند (کانگر و کانگو، 1988؛ توماس و ولت هاوس، 1990؛ وگتا و مورل، 1990). این مدیران به جای اینکه احساس کنند فعالیتهایشان از پیش تعیین شده و تحت کنترل دیگران یا اجتناب ناپذیر و همیشگی است، اختیار و اراده مدیران خویش را حاکم می‌دانند.

1-1-1-3- بعد سوم: پذیرفتن شخصی نتایج

مدیران توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قراردادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. پذیرفتن شخصی نتیجه عبارت است از باورهای مدیران در مقطعی از زمان درباره توانایی خود برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب (گرین برگراستاسر، کامینگز و دانهام، 1989). مدیران توانمند اعتقاد ندارند که موانع محیط بیرونی فعالیتهای آنان را کنترل می‌کنند بلکه بر این باورند که خود قادرند این موانع را کنترل کنند. این احساس کنترل به آنان اجازه می‌دهد، محیط را با خواسته‌های خود همسو سازند.

1-1-1-4- بعد چهارم: معنی دار بودن

مدیران توانمند برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاشهای آنان از جنس آرمانها و استانداردهای آنهاست. مدیران توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند، و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه‌گذاری می‌کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند (راپوپرت، 1981؛ نیس و فانوس، 1985؛ منزوسینز، 1989). بنابراین، معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است. فعالیتهایی که دارای چاشنی معنی‌داری هستند، نوعی احساس هدفمندی، هیجان²² یا ماموریت²³ برای مدیران ایجاد می‌کنند و منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورند.

1-1-1-5- بعد پنجم: اعتماد

سرانجام مدیران توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. آنها معتقدند که با آنها منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیردست نیز نتیجه نهایی کارهای آنها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود (بابر، 1983؛ میشر، 2010). مدیرانی که اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند، متعهد به صراحت، صداقت و سازگاری هستند نه فریبکاری و ظاهربینی، همچنین بیشتر پژوهش‌گرا، خود سامان و مشتاق به یادگیری هستند. برای روابط متقابل، ظرفیت بیشتری دارند و در فعالیت تیمی، درجه بالاتری از همکاری و خطرپذیری را از خود نشان می‌دهند. مدیران دارای اعتماد، ضمن ابراز علاقه به دیگران، تلاش می‌کنند با دیگران و بخش

موثری از گروه باشند، همچنین خود افشاگرتر، در ارتباطات مربوط به خود، صادق‌تر و برای گوش دادن دقیق به دیگران، تواناترند (گیب و گیب، 1969؛ میشر، 2010).
با توجه به مطالب ذکر شده در بالا در فرآیند توانمند سازی، سازمان می‌تواند نسبت به توسعه خود تا مرز یادگیری سازمانی اقدام نماید که در این مسیر فرآیندها و تغییرات نوآورانه مورد احتیاج است (میشر و بهاسکار، 2010). در طولانی مدت، توانمند سازی یکی از عوامل مهم و تاثیر گذار در ایجاد توانایی سازمان برای یادگیری است (پروگسامتز²⁴، 2010).

در ادامه به بیان مطالب مختصری در خصوص یادگیری سازمانی و ابعاد آن پرداخته شده است:

2-1- یادگیری سازمانی

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. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمانهایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. 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 (گریسون و همکاران، 2011).

ریشه واژه یادگیری، کلمه هند و اروپایی (leis) است که به معنای شیار انداختن یا دنبال کردن است. یادگرفتن به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور بدست می‌آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی بدست می‌آید. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف رفتاری اثربخش داشته باشد. همه سازمانها یاد می‌گیرند. به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما برخی سازمانها سریعتر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. مهمترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا نکنیم. اما آموزش مقطعی است و معمولاً از بستری که نتایج در آن تولید می‌شود، جدا افتاده است. در ادامه تعاریفی از یادگیری و یادگیری سازمانی ارائه شده است:

۷ یادگیری که فرآیندی مادام‌العمر است، تعاریف گوناگونی دارد.

۸ از نقطه نظر فردی: یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارتهاست.

۸ از نقطه نظر سازمانی: یادگیری، بر به دست آوردن سنت‌ها، دیدگاهها، استراتژیها و انتقال دادن دانش متمرکز است. که البته در هر دو دیدگاه، یادگیری با ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است.

۷ یادگیری سازمانی تعاریف گوناگونی دارد

۸ فایول و لایلز از یادگیری سازمانی به عنوان «کشف و اصلاح خطا» یاد می‌کنند.

۸ یادگیری سازمانی، فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌سازد.

نا یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روشها، ساز و کارها و فرایندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کارگرفته می‌شوند.

نا یادگیری سازمانی، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا بر جا بماند.

نا آرگریس (1999) یادگیری سازمانی را در گرو به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند.

نا یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرتها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود.

نا یادگیری سازمانی برپایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به مکانیسم‌هایی مانند سیاستها، استراتژی‌ها و مدل‌هایی بر روی ذخیره دانش متکی است.

یادگیری سازمانی اغلب جمع آوری نتیجه بسیاری از یادگیری‌های انفرادی در سازمان تعریف می‌شود (میشرا و بهاسکار، 2010).

پیتر 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. پروبست و باشل (1997) معتقدند که حداقل 4 رویکرد مختلف وجود دارد که سازمانها آنها را برای ایجاد یادگیری در سازمان اتخاذ می‌کنند:

1) یادگیری توسط توسعه یک راهبرد؛

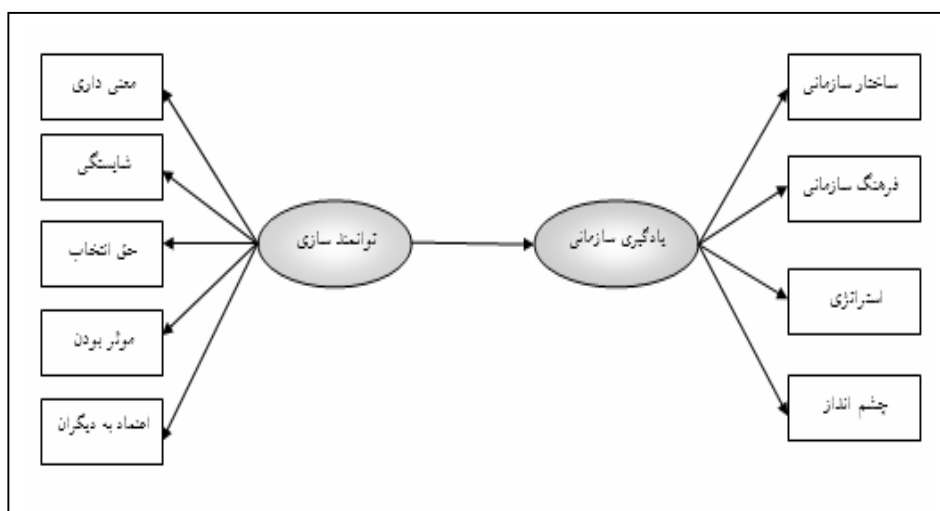
2) یادگیری توسط توسعه یک ساختار؛

3) یادگیری توسط توسعه یک فرهنگ؛

4) یادگیری توسط توسعه منابع انسانی.

2- مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق یادگیری سازمانی با توجه به 4 بعد ساختار سازمانی؛ فرهنگ سازمانی؛ استراتژی و چشم انداز مورد بررسی قرار گرفته است. با توجه به مطالب ذکر شده در بالا، مدل مفهومی تحقیق با توجه به موضوع تحقیق که بررسی ارتباط یادگیری سازمانی با توانمند سازی کارکنان صندوق های بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران در شکل 1-1- ارائه شده است.



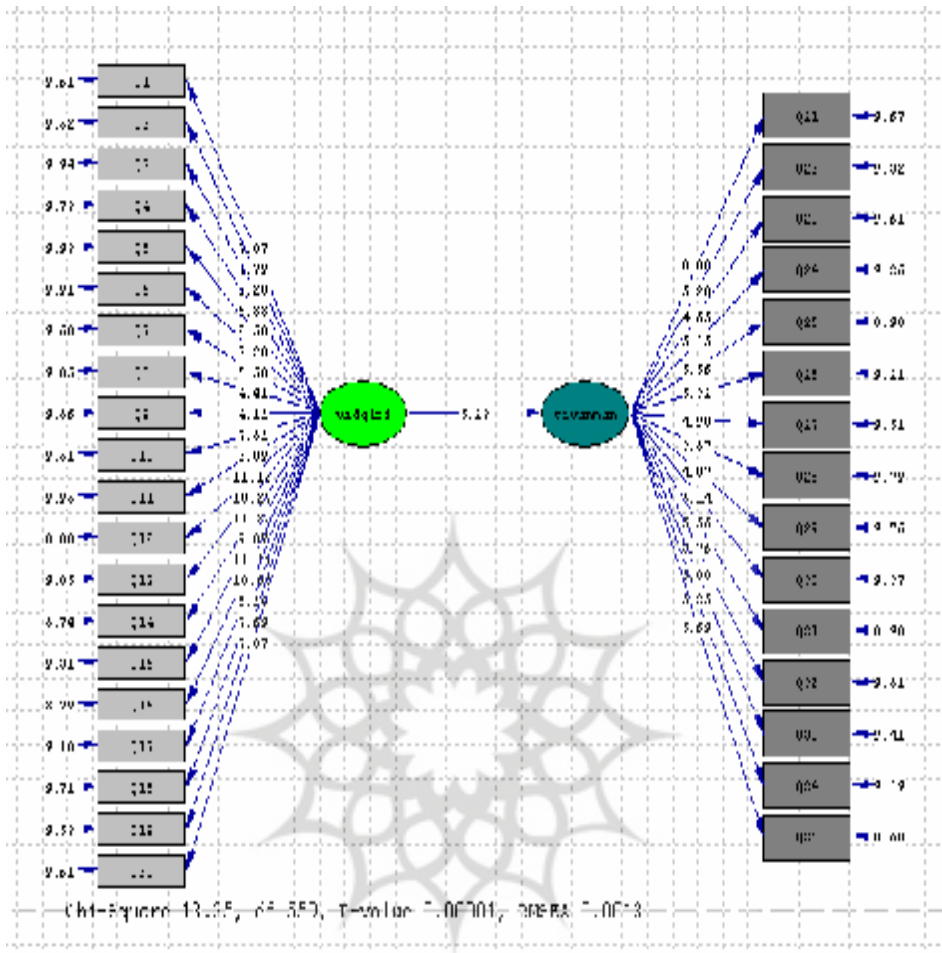
شکل (1) مدل مفهومی تحقیق

3- روش تحقیق

تحقیق میدانی حاضر در صندوق بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران صورت گرفت. نمونه 200 نفری این تحقیق از میان جامعه 500 نفری، از هر دو جنسیت مذکر و مونث انتخاب شده اند. فرایند گردآوری داده ها با استفاده از دو پرسشنامه صورت پذیرفت، در خصوص پرسشنامه توانمند سازی از پرسشنامه استاندارد اسپیرتز حاوی 15 سوال با طیف پنج تایی (1=کاملاً مخالف تا 5= کاملاً موافق) و در خصوص پرسشنامه یادگیری سازمانی از پرسشنامه ای محقق ساخته حاوی 20 سوال با طیف 5 تایی (1= بسیار کم تا 5= بسیار زیاد) استفاده شده است. بعد سرمایه ساختاری با 18 گزینه؛ سرمایه انسانی با 20 گزینه؛ سرمایه مشتری با 10 گزینه سنجیده شده است. هر دو پرسشنامه از روایی خوبی برخوردار بوده و از لحاظ پایایی دارای پایایی بالای 0/80 بوده اند.

4- تجزیه و تحلیل داده ها

برای آزمون علی مدل مفهومی تحقیق، در خصوص فرضیه اصلی از تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری تحت برنامه آماری لیزرل استفاده شد. یافته های آزمون تحلیل عاملی نشان داد تمامی سوالات و مولفه ها معنادار در حوزه این تحقیق هستند.



شکل (2) مدل معنی داری روابط یادگیری سازمانی با توانمند سازی کارکنان

بررسی شاخصهای برازش مدل (جدول 1-1) نشان داد که مدل نظری پیشنهادی، برازش نسبتاً قابل قبولی با داده های تجربی دارد.

جدول (1) شاخصهای برازندگی مدل برآوردی نهایی

وضعیت فعلی	معیار سنجش	شاخص
13/35	هر چه کوچکتر مناسب تر	χ^2 (کای مربع)
559	بزرگتر از صفر	df (درجه آزادی)
0/023	کوچکتر از 3	χ^2/df
0/001	-	p - Value (سطح معنی داری)
0/0013	کوچکتر از 0,08	RMSEA (مجذور خطا)
0/095	بزرگتر از 0,9	GFI (شاخص برازندگی)
0/096	بزرگتر از 0,9	AGFI (شاخص تعدیل یافته برازندگی)

طبق نتایج بدست آمده از مدل توانمند سازی ($\beta=0,54$ ، $t=5,23$ ، $P<0/01$) به صورت مستقیم و مثبت با مولفه یادگیری سازمانی رابطه معنی دار دارد.

برای بررسی فرضیات فرعی در این تحقیق از آزمون همبستگی و در صورت تایید رابطه از آزمون رگرسیون خطی چندگانه برای تعیین میزان شدت ارتباط استفاده شده است. نتایج آزمون همبستگی در جدول شماره (2) ارائه شده است.

جدول (2) نتایج آزمون همبستگی میان ابعاد توانمند سازی با یادگیری سازمانی

ردیف	روابط	ضریب همبستگی	سطح معنی داری	نتیجه
1	بین احساس معنی داری شغل و یادگیری سازمانی	0,242	0,001	*
2	بین احساس شایستگی در شغل و یادگیری سازمانی	0,280	0,001	*
3	بین احساس موثر بودن در شغل و یادگیری سازمانی	0,350	0,001	*
4	بین احساس اعتماد داشتن و یادگیری سازمانی	0,401	0,001	*
5	بین احساس داشتن حق انتخاب و یادگیری سازمانی	0,641	0,001	*

در ادامه با توجه به تایید معنی داری روابط میان مولفه های توانمند سازی با یادگیری سازمانی در میان کارکنان سازمان صندوق بازنشستگی شرکت نفت، میزان شدت ارتباط مولفه های مذکور با یادگیری سازمانی از طریق آزمون رگرسیون خطی موردا آزمون واقع شده است. نتایج آزمون رگرسیون خطی چندگانه در جدول شماره 3- ارائه شده است.

جدول (3) نتایج آزمون رگرسیون خطی چندگانه میان ابعاد توانمند سازی با یادگیری سازمانی

سطح معنی داری	آماره آزمون	ضرایب غیر استاندارد		مدل رگرسیون خطی ساده
		ضرایب استاندارد شده	Std. Error	
0,001	10,368	-	0,199	مقدار ثابت
0,001	3,511	0,242	0,051	معنی داری شغل
0,001	4,104	0,280	0,054	احساس شایستگی
0,001	5,258	0,350	0,058	احساس موثر بودن
0,001	6,157	0,401	0,050	اعتماد داشتن به همکاران
0,001	11,739	0,641	0,034	حق انتخاب داشتن

با توجه به دست آمده از جدول شماره (3) تمامی فرضیات تحقیق مورد تایید واقع می شود.



6- مضامین و پیشنهادات

مضامین این تحقیق برای مسئولان اجرایی، بویژه صندوق بازنشستگی کارکنان صنعت نفت به شرح ذیل است:

- ✓ ایجاد گسترش شغل به نوعی که شغل برای افراد معنی دار باشد .
- ✓ انتصاب افراد در مشاغلی که برای افراد مطلوب بوده و با توانایی های آنان همخوانی داشته باشد و فرد در آن شغل با کم باری شغل مواجه نشود.
- ✓ برگزاری کارگاه های آموزشی در راستای توسعه نگرش و بینش مشترک بین کارکنان
- ✓ دقت و اهتمام در امر استخدامی افراد به گونه ای که هر فرد در پستی مشغول بهکار شود که توانایی و شایستگی لازم را برای تصدی آن دارد. زیرا انتصاب شایسته افراد در مشاغل سازمانی در افراد احساس شایسته بودن را ایجاد می نماید .
- ✓ ارتقای دانش مورد نیاز کارکنان در تمام سطوح متناسب با تغییرات و تحولات محیطی
- ✓ به کارکنان فرصت داده شود تا دانش فراگرفته شده را در عمل به کار گیرند، ریسک کنند و در صورتی که مرتکب اشتباه شدند، سرزنش نشوند. بدین معنا که فرصت یادگیری از اشتباهات به آنان داده شود.
- ✓ ارتقای مهارت های کارکنان متناسب با وظایف محوله
- ✓ ارائه بازخور به کارکنان پس از اتمام دوره های آموزشی به شرکت کنندگان راجع به پیشرفت آنان.
- ✓ ارتقای مهارت های کارکنان متناسب با وظایف محوله.
- ✓ واگذاری مشاغل و پست های سازمانی براساس توانمند یهای افراد به آنان صورت پذیرد . تا فرد بتواند از عهده وظیفه محوله برآمده و احساس مفید بودن و موثر بودن داشته باشد.
- ✓ بازنگری در سبک مدیریت سازمان به گونه ای که ترغیب کننده افراد به مشارکت در انجام امور سازمان باشند و بدین نحو احساس مفید بودن نمایند.
- ✓ درگیر نمودن عملی کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی به نحوی که افراد قدرت تصمیم گیری داشته باشند و بتوانند ماحصل حضور خود در سازمان را در قالب نتایج مشاهده نمایند .
- ✓ طراحی سازو کار های مناسب یادگیری در لایه های مختلف سازمانی نظیر ساز و کار های ارزشیابی، تعامل گروهی و مانند اینها.
- ✓ ارائه بازخور به کارکنان پس از اتمام دوره های آموزشی به شرکت کنندگان راجع به پیشرفت آنان.

نتیجه گیری

هدف از این تحقیق، تبیین تاثیر توانمند سازی و ابعاد آن بر یادگیری سازمانی بود. نتایج مدل ساختاری نرم افزار لیزرل نشان داد که متغیر توانمند سازی تاثیر معنی داری بر یادگیری سازمانی دارد. همچنین همانطور که از نتایج تحقیق می توان استنباط نمود مولفه داشتن حق انتخاب بیشتریت تاثیر را بر یادگیری سازمانی دارد و مولفه معنی داری شغل کمترین تاثیر را بر یادگیری سازمانی در میان کارکنان سازمان صندوق بازنشستگی شرکت نفت دارا بوده است.

منابع

- 1- آذر، عادل، مؤمنی، منصور، (1380)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد اول، چاپ دهم، تهران: انتشارات سمت.
- 2- آذر عادل مؤمنی، منصور، (1380)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت»، جلد دوم، چاپ پنجم، تهران: انتشارات سمت.
- 3- اسکات سینتیا و دنیس ژافه، تواناسازی کارکنان، مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- 4- الوانی، سید مهدی (1384) مدیریت عمومی، تهران، نشر نی، 84
- 5- ایران نژاد پاریزی، مهدی، (1378)، «روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی»، تهران، نشر میدان.
- 6- باب گانز (1378) سازمان تندآموز، مترجم. دکتر خدایار (بیلی) ناشر شرکت ساپکو، تهران
- 7- بزاز جزایری سید احمد، کاربست رویکرد مدیریت کیفیت فراگیر در آموزش عالی، جامعه کیفیت ایران، 1381.
- 8- بلانچارد کنت، جان کارلوس و آلن راندولف، تواناسازی کارکنان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی.
- 9- پرویز راد، پیمان (1381)، "از اندازه گیری عملکرد تا مدیریت عملکرد"، سومین کنفرانس بین المللی مدیریت کیفیت، تهران.
- 10- سبحانی نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علی (1385) سازمان یادگیرنده: مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش. تهران: انتشارات یسطرون
- 11- سرمد، زهره، بازرگان، عباس، حجازی، الهه، (1380)، «روشهای تحقیق در علوم رفتاری»، چاپ پنجم تهران: انتشارات آگاه.
- 12- سکاران، اوما (1381)، «روش تحقیق در مدیریت» ترجمه محمد صائبی و شیرازی، چاپ اول، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- 13- سنگه، پیتر ام 1377، پنجمین فرمان، مترجمین: حافظ کمال هدایت و محمد روشن. تهران، مدیریت صنعتی 1377
- 13-1- حافظنیا، (1377)، «روش تحقیق در علوم انسانی»، تهران، انتشارات سمت.
- 13-2- خاکی، غلامرضا، (1379)، «روش تحقیق در مدیریت»، تهران: مرکز انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی.
- 13-3- دلاور، علی (1380)، «مبانی نظری و عملی پژوهش در علوم انسانی و اجتماعی»، تهران: انتشارات رشد.
- 14- صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج، (1378)، «آمار و کاربرد آن در مدیریت (1 و 2)»، چاپ اول، تهران: انتشارات هستان.
- 15- صالحی صدقیانی، جمشید و ابراهیمی، ایرج، (1381) «تحلیل آماری پیشرفته»، چاپ اول، تهران: انتشارات هستان.
- 16- کرامتی محمد رضا، سازماندهی گروه‌های مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده مجله تدبیر، شماره 178،
- 17- کرینر استوارت. دیدگاه های کلیدی مدیریت ترجمه محمد علی حسین نژاد، ناشر دفتر پژوهشهای فرهنگی، 1381.
- 18- گروه گزارش مجله تدبیر، تواناسازی کارکنان، سرمایه گذاری بی جایگزین، تدبیر شماره 129، 1381.



- 1-18- کلین، پل (1380)، " راهنمای آسان تحلیل عاملی"، ترجمه سید جلال صدرالسادات و اصغر مینایی، تهران، انتشارات سمت .
- 19- میردان، گام‌های یادگیری، مترجم: میثاق سلطانی عرب، مجله گزیده مدیریت، شماره 72
- 20- نبی آبکنار مهدی، سازمان‌های یادگیرنده، پیش‌تاز خرد گرایی، مجله تدبیر، شماره 185،
- 21- وتن دیوید ای . و کیم ای . کمرون (1381)، مهارت‌های کسب قدرت و اعمال نفوذ، ترجمه محمدعلی بابایی زکلیکی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت .
- 22- وتن دیوید ای . و کیم ای . کمرون (1381)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت،

- Abernathy, D.** (۲۰۰۳) "Leading-Edge Learning: Two Views." *Training and Development* ۵۳, no. ۳: ۴۰-۴۲.
- Adrian Wilkinson**(۲۰۰۲), "Empowerment: theory and practice", *Personnel Review*, Vol. ۲۷, NO. ۱, ۲۰۰۲, PP. ۴۰-۵۶
- Bierema, L. J.** (۱۹۹۷) "Research as Development: Evaluating a Learning Organization Implementation." *In Academy of Human Resource Development (AHRD) ۱۹۹۷ Conference Proceedings*, edited by R. J. Torraco. Austin, TX: AHRD. (ED ۴۲۸ ۲۰۴)
- Cullen, J.** (۱۹۹۹) "Socially Constructed Learning: A Commentary on the Concept of the Learning Organisation." *The Learning Organization* ۶, no. ۱: ۴۵-۵۲.
- Dobbs, K.** (۲۰۰۰) "Simple Moments of Learning." *Training* ۳۷, no: ۵۲-۵۴, ۵۶, ۵۸.
- Ellinger, A. D.; Yang, B.; and Ellinger, A. E.** (۲۰۰۰) "Is the Learning Organization for Real? Examining the Impacts of the Dimensions of the Learning Organization on Organizational Performance." *Proceedings of the ۱st Annual Adult Education Research Conference*, edited by T. J. Sork, V.-L. Chapman, and R. St. Clair, pp. ۱۰۶-۱۱۱. Vancouver: University of British Columbia.
- Fenwick, T.** (۱۹۹۵) *Limits of the Learning Organization: A Critical Look*. Antigonish, Nova Scotia: St. Francis Xavier University. (ED ۴۰۱ ۳۹۵)
- Garratt, B.** (۱۹۹۹) "The Learning Organisation ۱۵ Years On: Some Personal Reflections." *The Learning Organization* ۶, no. ۵: ۲۰۲-۲۰۶.
- Gerber, R.** (۱۹۹۸) "How Do Workers Learn in Their Work?" *The Learning Organization* ۵, no. ۴: ۱۶۸-۱۷۵.
- Harris, H.** (۲۰۰۰) *Defining the Future or Reliving the Past? Unions, Employers, and the Challenge of Workplace Learning*. Information Series No. ۳۸۰. Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University. (ED ۴۴۰ ۲۹۲)
- Ikehara, H. T.** (۱۹۹۶) "Implications of Gestalt Theory and Practice for the Learning Organization." *The Learning Organization* ۶, no. ۲ ۶۳-۶۹.
- Noe Raymond A.; John R. Hellenbeck ; Patrick M. Wright.** ۲۰۰۰, "Human Resource Management : Gaining a Competitive Advantage "Third Edition· McGraw-Hill Companies· USA

- Mariotti, J. "Changes Requires Learning-and Unlearning." *Industry Week* ۲۴۸, no. ۱۲ (June ۱۹۹۹): ۵۹.
- Marlieke Van Grinsven, Max Visser (۲۰۰۱)"Empowerment, Knowmerment , conversion and dimensions of organizational learning " *learning organization , the volume : ۱۸ Issue: ۵*
- Marsick, V. J.; Bitterman, J; and van der Veen, R(۲۰۰۰). *From the Learning Organization to Learning Communities toward a Learning Society. Information Series No. ۳۸۲. Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University. (ED ۴۴۰ ۲۹۴)*
- Marsick, V. J., and Watkins, K. E(۱۹۹۹). "Looking Again at Learning in the Learning Organization: A Tool that Can Turn into a Weapon!" *The Learning Organization* ۶, no. ۵: ۲۰۷-۲۱۱.
- Otala, M(۱۹۹۵). "The Learning Organization: Theory into Practice." *Industry & Higher Education* ۹, no. ۳: ۱۵۷-۱۶۴.
- Mishra , bijaya ; Bhaskar , Audy . (۲۰۱۰)" **EMPOWERMENT: A NECESSARY ATTRIBUTE OF A LEARNING ORGANIZATION ? " ORGANIZATONS AND MARKETS IN EMERGING ECONOMIES , VOL NO ۲ (۲)**
- Mohammed Rafiq ;Pervaiz K.Ahmed (۱۹۹۸)"A Customer-Oriented Framework for Empowering Service Employees"*The Journal of Service Marketing* , vol. ۱۲ No. ۵, PP. ۳۷۹-۳۹۶.
- Patterson, G(۱۹۹۹). "The Learning University." *The Learning Organization* ۶, no. ۱: ۹-۱۷.
- Popper, M., and Lipshitz, R(۲۰۰۰). "Organizational Learning: Mechanisms, Culture, and Feasibility." *Management Learning* ۳۱, no. ۲: ۱۸۱-۱۹۶.
- Reynolds, R., and Ablett, A(۲۰۰۰). "Transforming the Rhetoric of Organisational Learning to the Reality of the Learning Organisation." *The Learning Organization* ۵, no. ۱ (۱۹۹۸): ۲۴-۳۵.
- Richard L.Daft, "Management", *Fifth Edition*,Harcourt College Publishers,USA.
- Smith, P. A. C. (۱۹۹۹) "The Learning Organization Ten Years On: A Case Study." *The Learning Organization* ۶ no. ۵: ۲۱۷-۲۲۳.
- Smith, P. A. C., and Tosey, P. (۱۹۹۹) "Assessing the Learning Organization: Part ۱-Theoretical Foundations." *The Learning Organization* ۶, no. ۲: ۷۰-۷۵.
- Steiner, L(۱۹۹۸). "Organizational Dilemmas as Barriers to Learning." *The Learning Organization* ۵, no. ۴: ۱۹۳-۲۰۱.
- Pierre a . towns , " empowerment , coercive persuasion and organizational learning : do they connect ? *learning organization , the volume : ۶ Issue*
- Webber, A. M. (۲۰۰۰) "Will Companies Ever Learn?" *Fast Company* no. ۳۹ (October ۲۰۰۰): ۲۷۴-۲۸۲.
- Worrell, D. "The Learning Organization: Management Theory for the Information Age or New Age Fad?" *Journal of Academic Librarianship* ۲۱, no. ۵
- Yehuda Baruch(۱۹۹۸)"Applying Empowerment: organizational model"*International Journal of career Development* , vol. ۳, No. ۲, PP. ۸۲-۸۷.

پی نوشت:

۱-Mishra & beheskar

۲-Grinson & et-al

۳-Daft

۴-Raymond



- ۵-Added Value
- ۶-Span of control
- ۷-Human resource
- ۸-Towns
- ۹-Conger & Kanungo
- ۱۰-Thomas & Velthouse
- ۱۱-Choice
- ۱۲-competence
- ۱۳-self efficacy
- ۱۴-Competence
- ۱۵-Self Efficacy
- ۱۶-Meaningfulness
- ۱۷-Impact
- ۱۸-Baruch
- ۱۹-Discretion
- ۲۰-Mishra
- ۲۱-Self Effectiveness
- ۲۲-Ignition
- ۲۳-Mission
- ۲۴-prugsamatz

