



Quarterly Scientific Journal of Human Resources  
& Capital Studies

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

The effect of organizational learning on the  
empowerment and productivity of human resources  
among the employees of the automobile industry

**Shahram Begzadeh, Somayeh saebnia**

1- Department of Management, Ardabil Branch, Islamic  
Azad University, Ardabil, Iran s.saebnia@gmail.com

2- PhD student, Department of Management, Ardabil  
Branch, Islamic Azad University, Ardabil, Iran

**Date of receipt: 22/Nov/2022**

**Date of acceptance: 21/Dec/2022**

**Review**

The purpose of this research is to investigate the impact of organizational learning on the empowerment and productivity of human resources among the employees of the automobile industry. The statistical population of the research is all employees and experts of car dealerships in Ardabil province, numbering 220 people. The sample size was 136 people who were selected randomly using Morgan's table. In order to measure the variables, a standard questionnaire was used. The diagnostic, convergent and divergent validity of the questionnaire and the reliability of the questionnaire were also evaluated with Cronbach's alpha coefficient. Data analysis has been done using SPSS and lisrel software with structural equation tests. The results of data analysis showed that organizational learning has a significant effect on empowerment and organizational learning has a significant effect on human resource productivity. It is assumed that the empowerment and productivity of human resources through learning aggravates this situation, which should be taken into consideration.

**Keywords:** Organizational learning, empowerment, human resource productivity.



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۳، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۲  
ISSN : 2783-3984

تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی...

کدمقاله: HRC-2312-1114

## تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی در میان کارکنان صنعت خودرو

شهرام بگ زاده<sup>ا</sup>، سمیه صائب نیا<sup>ب</sup>

<sup>ا</sup> گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران s.saebniya@gmail.com

<sup>ب</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، واحد اردبیل، دانشگاه آزاد اسلامی، اردبیل، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۰۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴

چکیده:

**چکیده:** هدف از تحقیق حاضر بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی در میان کارکنان صنعت خودرو می باشد. جامعه آماری پژوهش تمام کارکنان و کارشناسان نمایندگی های خودرو در استان اردبیل به تعداد ۲۲۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۶ نفر به دست آمد که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. روایی پرسشنامه به صورت تشخیصی، همگرا و واگرا و پایایی پرسشنامه نیز با ضریب آلفای کرونباخ بررسی گردید. تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS و lisrel با آزمون‌های معادلات ساختاری انجام گرفته است نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی بر توانمند سازی تاثیر معنی داری دارد و یادگیری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر معنی داری دارد نتیجه گرفته می‌شود که توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی از طریق یادگیری این وضعیت را تشدید می‌کند که باید مورد توجه قرار گیرد.

**کلید واژگان:** یادگیری سازمانی، توانمند سازی، بهره‌وری نیروی انسانی

## ۱. مقدمه

تطابق نیروی انسانی مفهومی می‌باشد که در صورتی که در نهادی وجود داشته باشد موجب خواهد گردید تا نهاد در برابر تحولات مناسب‌تر عمل نموده و تصمیم صحیحی را اتخاذ نماید. وجود تطابق موجب می‌گردد تا جو موجود بین پرسنل، محیطی سالم و حتی رقابت‌پذیر باشد که در این وضعیت تاثیر بخشی پرسنل و در عمل اثربخشی نهاد بهبود می‌یابد. تطابق نیروی انسانی به ضرورتی غیر قابل انکار در جو غیر قابل اعتماد امروزی تبدیل گردیده است که به نهاد توانایی عکس‌العمل مطلوب در مقابل تحولات آتی در سازمان را می‌دهد. در حالی اندیشمندان حوزه مدیریت استراتژیک نیروی انسانی، تطابق نیروی انسانی را به عنوان زیرساخت اصلی در مزیت رقابتی مستمر برای سازمان در نظر گرفته‌اند که، شیوهی تاثیرگذاری تطابق نیروی انسانی بر کارکرد نهادی به شکل تجربی مطالعه نگردیده است. بهره‌جویی مطلوب از مدل‌های تطابق یک عامل اساسی در رهبری کارکرد می‌باشد و می‌تواند باعث افزایش کارکرد نیز گردد. این روزها تطابق یکی از مسائل اساسی در تفکرات نهادی گردیده و اثر فراوانی بر کارکرد نهادها دارد (سیدنقوی و همکاران ۱۳۹۱).

بهره‌وری نیروی انسانی انگیزه خدمات را در کارکنان افزایش می‌دهد. این امر در سازمان‌ها بالاخص در بخش عمومی حائز اهمیت است. انگیزه کارکنان در بخش عمومی و خصوصی با هم متفاوت بوده و عوامل متعددی باعث برانگیختن کارکنان در این دو بخش می‌شود. برخلاف شرکت‌های تجاری که بر مبنای سود و منافع شخصی عمل می‌کنند، مبنای شکل‌گیری سازمان‌های دولتی پیگیری منافع عمومی از طریق ارائه خدمات به عامه مردم و کلیه شهروندان است؛ بنابراین، چنین سازمان‌هایی نیازمند بکارگیری مدیران و کارکنانی هستند که انگیزه‌های منفعت‌طلبانه فردی را کنار گذاشته و طبق انگیزه عمومی خدمت به جامعه عمل نمایند (صادقی تربتی و همکاران ۱۳۹۸).

بسیاری از سازمان‌ها راه‌حل این مسئله را اجرای برنامه‌های توانمندسازی کارکنان تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند. چراکه سازمان‌ها با داشتن کارکنان توانمند، متعهد، ماهر و با انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق داده و رقابت کنند. توانمندسازی سالم‌ترین روش سهیم نمودن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکائی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت (ایران‌زاده و بابائی هروی، ۱۳۸۸: ۵۶).

تواناسازی همچنین تشویق افراد به مشارکت بیشتر در اتخاذ تصمیم‌هایی که بر فعالیت‌های آنان تأثیرگذار است. از این طریق می‌توانیم فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی آفریده و به آن جامه عمل بپوشانند (آقایار، ۱۳۹۲: ۲۸).

به نظر می‌رسد توانمندسازی کارکنان بتواند به ایجاد و توسعه‌ی چنین شرایط مساعدی کمک کند. با وجود این پژوهش‌هایی که در این زمینه انجام شده‌اند، از غنای کافی برخوردار نیستند و کمتر این موضوع را به صورت تجربی بررسی کرده‌اند. توانمندسازی نیروی انسانی، یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های موردنیاز در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد



ارزش افزوده در سازمان و انجام اثربخش و کارای نقش و مسئولیتی که در سازمان به عهده دارند. (بابایی، ۱۳۹۱: ۱۲۰)  
بنابراین مساله اصلی تحقیق این است که یادگیری سازمانی چه تاثیری بر توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی در  
میان کارکنان صنعت خودرو دارد؟

## ۲. ساختار کلی

### ۱.۲. یادگیری سازمانی

۲۲۰ نهاد های گسترده با مکانیسم‌های قدیمی قابلیت و تطابق مورد نیاز در راستای هماهنگی با تغییرات محیط پیرامونی  
بخصوص با در نظر گرفتن موضوعات جهانی شدن را ندارند و در جهت حفظ حیات خویش ناگزیرند یا تغییر شکل  
دهند و یا اینکه خود را به امکاناتی مجهز نمایند تا توانایی تقابل با تغییرات وسیع را به داشته باشند. یکی از اساسی‌ترین  
امکانات در این مسیر، برقراری نهاد یادگیرنده و نهادینه نمودن فراگیری نهادی می‌باشد. از این رو، نهادهایی موفق‌تر  
می‌باشند که سریع‌تر و مناسب‌تر از دیگر رقبای خود یادگیری داشته باشند. به این علت است که اصطلاح نهاد یادگیرنده و  
فراگیری نهادی در گذشته ارائه گردیده و توسعه چشمگیری داشته است. نهادها به جای برخوردها و منش قدیمی خویش  
که در مناسب‌ترین شیوه آن در برگیرنده یاددهی می‌باشد، بایستی به نهادی تبدیل گردند که به طور مستمر یاد می‌گیرند، به  
عبارتی تلاش و سعی خود را برای فراگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌گیرند (بنی سی و ملکشاهی ۱۳۹۳).  
پیترسنگه مشهورترین نظریه‌پرداز در این عرصه (۱۹۹۰) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی که بطور مستمر ظرفیت  
خود را برای خلق آینده‌اش افزایش می‌دهد، تعریف می‌کند. به عقیده‌ی او سازمان یادگیرنده آن سازمانی است که در آن  
افراد بطور مستمر توانایی‌های خود را ارتقا می‌بخشند تا به نتایجی که مدنظرشان است، دست یابند و بدین ترتیب  
الگوهای جدید تفکر رشد یافته و اندیشه‌های جمعی و گروهی گسترش یابند. به بیان دیگر وی معتقد است که به سازمان،  
ساختار، فرآیند یا شبکه‌ای که در آن افراد مدام توانایی خود را برای ایجاد نتایج مطلوب پرورش می‌دهند، سازمان  
یادگیرنده اطلاق می‌شود. در چنین سازمانی الگوهای جدید و جامع تفکر پرورش یافته، الهامات جمعی با شفافیت کامل  
ابراز شده و افراد برای تجسم یک کل واحد از خود و دیگران بطور مستمر و سخت در پی یادگیری هستند. وی ۵ اصل  
مهارت‌های فردی-مدل‌های ذهنی- یادگیری تیمی- بصیرت مشترک و تفکر سیستمی را لازمه‌ی سازمان یادگیرنده  
می‌داند که در ادامه به تعریف و توضیح هر یک از این اصول خواهیم پرداخت. همچنین یکی هارا (۱۹۹۹) نیز در تعریف  
خود، سازمان یادگیرنده را سازمانی دانسته که روح یادگیرندگی در فرآیندهای یادگیری افراد یافت می‌شود (سنجری و  
همکاران ۱۳۹۹).

با مرور تعاریف صاحب‌نظران مطرح در این عرصه می‌توان از بررسی مجموع آن‌ها چنین تعریفی را برای سازمان  
یادگیرنده پیشنهاد کرد که: سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی اهداف، استراتژی‌ها، مقاصد و فعالیت‌های آن در  
راستای یادگیری کارکنان و سازمان (بعنوان یک کل) قرار دارد، به طوری که از یک سو کارکنان و سازمان از طریق  
یادگیری مستمر به اهداف خود خواهند رسید و از طرف دیگر برای سازمان نوعی مزیت رقابتی نسبت به دیگر رقبا به



دست می‌آید. سازمان یادگیرنده، اگر بتوانیم بگوییم که یک عنصر یا مضمون اصلی دارد، سازمانی است که به پذیرش و تدارک بازخورد به عنوان اساس تغییر می‌پردازد (الماسی و همکاران ۱۳۹۸).

فلسفه وجودی سازمان‌های یادگیرنده این است در موقعیت‌هایی که تحولات محیطی سریع می‌باشد، سازمان‌هایی که از انطباق‌پذیری بیشتری برخوردار باشند در عرصه رقابت از دیگران برتری خواهند جست. از دیدگاه پیتر سنگه، یادگیری، افراد را برای خلاقیت توانا می‌سازد بنابراین برای سازمان یادگیرنده پایداری و بقا در صحنه کافی نیست، یادگیری پایدار نیز مهم و ضروری می‌باشد.

## ۲.۲. توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روان‌شناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به‌عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای ۷ بعد زیر است: اختیار، تصمیم‌گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت، پرورش ۷ بعد ذکر شده، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می‌شوند.

قدیمی‌ترین تعریف از توانمندی کارکنان (۱۷۸۸): تفویض اختیار در نقش سازمانی که بایستی به فرد اعطا شود. توانمندی کارکنان از نظر بلانچارد<sup>۱</sup>: عبارت است از آزاد کردن قدرت افراد که به‌واسطه دانش و انگیزه خود، صاحب آن قدرت هستند. وتن و کمرون<sup>۲</sup>: قدرت بخشیدن و کمک به افراد است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند. واگنر و هولینک<sup>۳</sup> (۱۹۹۵): عبارت است از واگذاری اختیار به غیر مدیران برای اتخاذ تصمیمات مهم سازمانی. رابینز و همکاران (۲۰۰۹): واگذاری اختیار به کارکنان. بورن و مولمن<sup>۴</sup> (۱۹۹۶): به معنای توسعه و غنی‌سازی مشاغل کارکنان در سازمان. ایترزکی و یورک<sup>۵</sup> (۲۰۰۰): اصطلاحی است که بر اساس آن آزادی عمل و مسئولیت تصمیم‌گیری کارکنان بیشتر می‌شود. پیترز<sup>۶</sup> (۲۰۰۲): همان مدیریت مشارکتی است یعنی مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و حداکثر ساختن درگیری آن‌ها در سازمان. هیل و هاک<sup>۷</sup> (۲۰۰۴): آموختن چیزهایی به دیگران که می‌توانند انجام دهند تا کمتر به شما تکیه کنند. (به نقل

<sup>۱</sup> K. H. Blanchard.

Cameron, K. S. & <sup>۲</sup> Whetten, D. A.,

Wagner J & A. Holenbach JR.<sup>۳</sup>

<sup>۴</sup> Born I & Molleman E

<sup>۵</sup> Itzhaky P & York A

<sup>۶</sup> R. S. Peters

<sup>۷</sup> Hill S & Huck, A



از آقایار، ۱۳۸۲) اسکات و ژافه<sup>۱</sup> (۲۰۱۰): توانمندسازی چیزی بیش از یک حالت ذهنی است، توانمندسازی نمی‌تواند وجود داشته باشد مگر این‌که طرز تلقی فردی، رفتار گروهی و ارزش‌های سازمانی از آن حمایت کنند اگر فقط یکی از این سه سطح تغییر کند فرآیند توانمندسازی با شکست مواجه خواهد شد. (نقل از یزدان پناه، ۱۳۹۴) کریتر و آنجلو<sup>۲</sup> (۲۰۱۰): توانمندسازی زمانی اتفاق می‌افتد که کارکنان به اندازه کافی آموزش دیده باشند، تمام اطلاعات مربوط به کار فراهم باشد، ابزار ممکن در دسترس باشد، افراد کاملاً درگیر کار باشند و در تصمیم‌گیری شرکت کنند و در نهایت برای نتایج مطلوب پاداش مناسبی داده شود.

به اعتقاد هلندر و آفرمان<sup>۳</sup>، توانمندسازی به معنای تسهیم قدرت است: ۱) قضاوت (ارزش کار)، ۲) شایستگی (توانایی انجام کار)، ۳) استقلال (انتخاب اقدام و ابتکار عمل) و ۴) اثر (توانایی تأثیر بر پیامدهای سازمانی) را شامل می‌شود. فالت معتقد است توانمندسازی یعنی هدایت فرایند تصمیم‌گیری در رده‌های پایین سازمان. رفیعی شیلا (۱۳۹۶) توانمندسازی را عمل واگذاری، مسئولیت به افراد نزدیک‌تر به مسئله تعریف کرده‌اند. به اعتقاد آن‌ها بعد کاری، استقلال رأی، قدرت، تعهد و فرهنگ بر توانمندسازی تأثیر می‌گذارند.

تیچی (۲۰۰۲) چارچوب مدل سازمان یاددهنده را از راهبردهای منسجم فنی، فرهنگی و سازمانی که در طول زندگی از تدریس در دانشگاهها و مشاوره در سازمان‌ها تجربه کرده است، پالایش نمود تا روی دیدگاه‌های جدید راجع به نقش رهبری تمرکز نماید. یافته‌های او تا حد زیادی تحت تأثیر کارهای دوساله (۱۹۸۵-۱۹۸۶) توسعه رهبری در مرکز تربیت رهبری جنرال الکتریک است. سازمان یاددهنده سازمانی است که در آن همه یاددهنده و یادگیرنده هستند و یاددهی و یادگیری همه روزه در کالبد فعالیت‌های سازمان انجام می‌پذیرد. مدیر سازمان باید نقش معلم ارشد را ایفا کند، جهت را مشخص سازد، فرهنگ را شکل دهد و دیگران را در دیدگاه‌ها و دانش ارزشمند خویش سهیم نماید تا به عالی‌ترین مرحله شغلی ارتقاء یابند. این امر هنگامی با اهمیت تلقی می‌شود که در سازمان همه یاد دهنده باشند. یاددهی نمی‌تواند یک سویه باشد. یاددهی باید تعاملی باشد تا رهبری که یاد می‌دهد بطور مستمر یاد بگیرد و دیدگاه قابل یاددهی خود را بر اساس تعاملات و داده‌های یادگیرندگان اصلاح نماید (نادی و یارمحمدیان ۱۳۹۰). یادگیرندگان هم باید در تمام سطوح یاددهنده باشند. این چرخه یاددهی یک فرایند یاددهی / یادگیری خود تقویتی است که کلید ساخت سازمان یاددهنده می‌باشد. سازمانی که در آن از همه انتظار می‌رود در یک حالت یاددهی و یادگیری مداوم باشند.

### ۲.۳. بهره‌وری نیروی انسانی

بهره‌وری مفهومی است که برای نشان دادن نسبت برون داد یک فرد، واحد و سازمان به کارگرفته می‌شود هرچه بهره‌وری یک سازمان بیشتر باشد هزینه تولید واحد کاردر آن کمتر خواهد بود. در جهان پر رقابت امروز اگر بخواهیم بهره‌وری

Scott, D. & Jaffa, W.<sup>۱</sup>

Kreitner, R. & Kinick, A.<sup>۲</sup>

<sup>۳</sup>. Helender & Offriman



سازمان محل کار خود را افزایش دهیم باید با نیروی انسانی کمتر، سرمایه کمتر، زمان کمتر، فضای کمتر و به طور کلی با منابع کمتر، تولید بیشتری داشته باشیم. بهره‌وری یک سازمان بیش از هر عامل دیگر به دانش، مهارت‌ها، توانائی‌ها، نگرش‌ها و رفتار کارکنان آن بستگی دارد. بین دو عامل بهره‌وری و کیفیت کار همبستگی مثبت وجود دارد و برای شناخت بهتر مفهوم بهره‌وری لازم است با تعریف کیفیت کار آشنا شویم. کیفیت شامل جوهی از کالاها و خدمات است که پاسخگوی نیازهای مصرف‌کننده و تأمین‌کننده درآمد است. نکته قابل توجه آن است که کیفیت یک کالا در بالاترین و قیمت آن در پایین‌ترین سطح ممکن باشد (ساعتچی ۱۳۹۷).

سازمان بین‌المللی کار بهره‌وری را چنین تعریف کرده است:

بهره‌وری عبارت است از نسبت ستاده به یکی از عوامل تولید (زمین، سرمایه، نیروی کار و مدیریت) در این تعریف «مدیریت» به طور ویژه یکی از عوامل تولید در نظر گرفته شده است.

آنگوس مادیسون مورخ نامدار در کتاب مراحل رشد سرمایه‌داری می‌نویسد ظهور و سقوط ملت‌ها را می‌توان در سرتاسر تاریخ جهان با مشخص ساختن سطح بهره‌وری آنان تعیین یا پیش‌بینی کرد. او معتقد است ملت‌هایی که در طول تاریخ سقوط کرده اندگویی که به بیماری تصلب شرائین مبتلا شده باشند. اقتصادشان پیروفتوت شده، سرعت انطباق یافتن آنان با تحولات جهانی و نیز پاسخ دهی آنان نسبت به تحولات و نوآوری‌های ملل دیگر کاهش پیدا کرده است (غلامیان ۱۳۹۸).

#### ۲,۴. پیشینه پژوهش:

سنجری و همکاران (۱۳۹۹) تحقیقی با عنوان مطالعه رابطه فراگیری نهادی با خودکارآمدی عمومی و پاداش‌های نهادی در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی انجام داده‌اند. بر اساس یافته‌ها مشخص شد که رابطه معناداری بین فراگیری نهادی و خودکارآمدی عمومی و نیز پاداش‌های نهادی و اشتیاق کاری پرسنل وجود دارد.

الماسی و همکاران (۱۳۹۸) مطالعه‌ای با عنوان مطالعه نقش میانجی فراگیری نهادی در اثر تطابق بر کارآفرینی نهادی (مورد بررسی: ادارات ورزش و جوانان غرب کشور) انجام داده‌اند. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد؛ که تطابق و فراگیری نهادی به طور مستقیم بر کارآفرینی تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین تطابق تاثیر مثبت و معناداری بر فراگیری نهادی دارد. تطابق بر کارآفرینی از طریق فراگیری نهادی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرهادی (۱۳۹۷) تحقیقی با عنوان بررسی تاثیر سبک رهبری بر ارتقای کارکرد نهادی با میانجی‌گری فراگیری نهادی انجام داده است. نتایج تحقیق نشان داد که تاثیر مستقیم سبک رهبری بر فراگیری شخصی، فراگیری نهادی، کارکرد شخصی و کارکرد نهادی معنی‌دار و مستقیم می‌باشد. به علاوه، تاثیر شیوه‌های مدیریت بر کارکرد شخصی و نهادی با میانجی‌گری فراگیری شخصی، معنی‌دار و مستقیم می‌باشد. علاوه بر این، تاثیر غیرمستقیم شیوه مدیریت بر کارکرد شخصی و نهادی با میانجی‌گری فراگیری نهادی، معنی‌دار و مستقیم است. بر مبنای اطلاعات بدست آمده از تحقیق،

مسئولان نهادها می‌توانند در روند پشتیبانی از شیوه مدیریت پرسنل بر ساختارهای فراگیری شخصی و نهادی متمرکز گردند و با استفاده از این روش کارکردهای شخصی و نهادی را بهبود بخشند.

توکال و سایبچ<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مطالعات خود برای بررسی تأثیر سازگاری و ابعاد شخصیتی با رضایت و توانمندی شغلی، نمونه‌ای متشکل از ۳۹۵ نفر از بزرگسالان استخدام‌شده را انتخاب و برای تعیین چگونگی ابعاد شخصیت از مدل ۵ عاملی شخصیت استفاده کردند. آنچه در این پژوهش به دست آمد رابطه معنادار بین برون‌گرایی و روان رنجوری پائین با رضایت شغلی بود، به این معنا که برون‌گرایی با رضایت شغلی رابطه مثبت معنادار و روان رنجوری با رضایت شغلی رابطه منفی معنادار داشت (نقل از جهانشاهی، ۱۳۹۲: ۲۵)

هیسلوب (۲۰۱۱) تحقیقی با عنوان رابطه مدیریت دانش با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان انجام داد. نتایج تحقیق نشان داد که از بین مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی بین احساس شایستگی، احساس معنادار بودن مشاغل، احساس تأثیرگذار بودن و احساس وجود اعتماد در سازمان با تسهیم دانش و خلق دانش رابطه معنی‌داری وجود دارد. (نقل از جهانشاهی، ۱۳۹۲: ۱۰)

اونیل و آدیا طی تحقیقی با عنوان رابطه بین ابعاد روانی شناختی افراد با توانمندسازی کارکنان به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های احساس معنادار بودن مشاغل، احساس برخورداری از اختیار، احساس تأثیرگذار بودن و احساس وجود اعتماد در سازمان با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد. (اونیل و آدیا، ۲۰۱۰: ۳۲)

دوئیتینک و همکاران (۲۰۰۳) بیان کردند عوامل روان‌شناختی توانمندسازی با رضایت شغلی و تعهد سازمانی ارتباط معنی‌داری دارد. همچنین بین توانمندسازی روان‌شناختی و عملکرد کارکنان ارتباط معنی‌داری را نشان دادند.

بنابراین فرضیه‌های پژوهش بصورت زیر قابل بیان است:

H<sub>1</sub>: یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان تاثیر معناداری دارد.

H<sub>2</sub>: یادگیری سازمانی بر بهره وری نیروی انسانی تاثیر معناداری دارد.

## ۲.۱. روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف، از نوع کاربردی، از لحاظ گردآوری و تحلیل داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی-همبستگی بود. جامعه آماری این تحقیق شامل تمام کارکنان گروه صنعت خودرو در استان اردبیل به تعداد ۲۲۰ نفر بود. برای تعیین حجم نمونه از جدول (Krejci and Morgan, 1980) استفاده شد و تعداد نمونه برابر ۱۳۶ نفر به دست آمده که به روش تصادفی ساده انتخاب شدند. به دلیل پراکنده بودن جامعه آماری در نقاط مختلف کشور و همچنین با توجه به محدودیت‌های تردد در زمان شیوع کرونا، برای جمع‌آوری اطلاعات از سامانه پرسشگری (پرس لاین) استفاده شد. برای این منظور بعد از طراحی پرسشنامه در سایت سامانه، آدرس مربوط به سایت به شرکت ارسال شد و از

<sup>۱</sup>. Tokall & Sobich





آن‌ها خواسته شد تا در اختیار کارکنان قرار داده شود. با در نظر گرفتن احتمال افت و ریزش پرسشنامه و احتمال عدم پاسخگویی برخی از پاسخگویان، آدرس سایت در اختیار ۲۰۰ نفر از کارکنان قرار داده شد و در نهایت تعداد ۱۴۶ پرسشنامه بدون نقص تحلیل شد.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه بود. پرسشنامه در سه بخش‌نامه همراه، اطلاعات جمعیت شناختی و سؤالات اختصاصی تنظیم شده بود. در بخش اول تحت عنوان نامه همراه، علاوه بر بیان عنوان پژوهش، هدف از گردآوری اطلاعات به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری صمیمانه پاسخ‌دهندگان در تکمیل پرسشنامه توضیح داده شد. بخش جمعیت شناختی شامل پرسش‌هایی در مورد مشخصات عمومی پاسخ‌دهندگان از قبیل جنسیت، وضعیت تأهل، تحصیلات، سن، سابقه کار و نوع استخدام بود. آخرین بخش نیز شامل پرسش‌های اختصاصی در مورد متغیرهای مستقل و وابسته بود. مقیاس بهره‌وری منابع انسانی (۱۲ گویه)، برگرفته از پرسشنامه آچیو (۱۹۹۸)، یادگیری سازمانی برگرفته از پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱)، توانمند سازی (۱۰ گویه) برگرفته از توسط اسپریتزر (۲۰۰۵) بود. برای سنجش تمام مقیاس‌های پژوهش از طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف، مخالف، بی‌نظر، موافق و کاملاً موافق) استفاده شد. بر این اساس از اعضای نمونه آماری درخواست گردید تا بر اساس مقیاس پنج نقطه‌ای لیکرت، به سؤالات پرسشنامه پاسخ دهند.

روشی که در این پژوهش برای بررسی برازش مدل اندازه‌گیری استفاده می‌شود، شامل سه معیار روایی سازه<sup>۱</sup>، روایی تشخیصی<sup>۲</sup> و روایی همگرا و نیز پایایی بر اساس ضریب آلفای کرونباخ بود. روایی سازه مفهوم مرکبی است که مستلزم بررسی چند مرحله است و با روایی ضابطه شامل روایی همزمان، روایی پیشگویی‌کننده، روایی تمایز و روایی همگرایی سنجیده می‌شود (محمد بیگی و همکاران، ۱۳۹۳). در نهایت، ضریب آلفای کرونباخ نشان‌دهنده سازگاری درونی سؤالات است که متغیر مشابهی را مورد سنجش قرار می‌دهند و مقدار آن بیشتر از ۰/۷ بر پایایی قابل قبول پرسشنامه دلالت دارد. نتایج حاصل از سنجش روایی سازه، روایی تشخیصی و روایی همگرا و نیز پایایی شامل ضریب آلفای کرونباخ برای تمامی سؤالات پرسشنامه به تفصیل در جدول ۳، ارائه شده است.

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در اولین گام به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها با به‌کارگیری آزمون کلموگوروف - اسمیرنوف پرداخته می‌شود. گام بعد به ارزیابی روایی و پایایی پرسشنامه اختصاص دارد. سپس به منظور آزمون مدل پژوهش از روش معادلات ساختاری استفاده می‌شود. برای انجام تحلیل‌های آماری مورد نظر از نرم‌افزار LISREL نسخه استفاده گردید.

## نتیجه یافته‌ها

<sup>۱</sup> Construct Validity

<sup>۲</sup> Discriminant Validity

#### ۴-۱ ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

تجزیه و تحلیل ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

فرآوانی نسبی	فرآوانی مطلق	ویژگی جمعیت شناختی
۱۸/۷	زن	جنسیت
۸۲/۳	مرد	
۱۹/۶	فوق دیپلم	تحصیلات
۶۵/۷	لیسانس	
۱۴/۷	فوق لیسانس و بالاتر	سن
۳۳/۴	۲۰-۲۹ سال	
۲۷/۹	۳۰ تا ۳۹ سال	
۲۶/۵	۴۰ تا ۴۹ سال	
۱۳/۲	۵۰ سال و بالاتر	

همان‌طور که در جدول ۱ نشان داده شده است، ۸۲/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۱۸/۷ درصد از آن‌ها زن می‌باشند. از طرفی افراد ۲۰ تا ۲۹ سال با ۳۳/۴ درصد بیشترین و همچنین افراد با سن بالاتر از ۵۰ سال با ۱۳/۲ درصد کمترین بخش پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند. نهایتاً افراد با مدرک تحصیلی لیسانس با ۶۵/۷ درصد بیشترین و افراد با مدرک تحصیلی دیپلم و پایین تر با ۱۹/۶ درصد کمترین بخش پاسخ‌دهندگان را تشکیل داده‌اند.

#### ۴-۲- نتیجه یافته‌ها

نتایج ضرایب مسیر همراه با مقادیر آماره تی استیودنت و سطح معناداری برای فرضیه‌های تحقیق در جدول ۷ نشان داده شده است.

جدول ۷. نتایج آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب استاندارد	سطح معناداری	نتیجه
H <sub>1</sub>	یادگیری کارکنان	توانمندسازی	۰/۳۲۷	۴/۵۱۹	تأیید
H <sub>2</sub>	یادگیری کارکنان	بهره‌وری نیروی	۰/۲۰۳	۲/۹۴	تأیید



			انسانی		
--	--	--	--------	--	--

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، در تمامی فرضیه‌ها مقادیر  $t$  محاسبه شده بزرگ‌تر از  $1/96$  و همچنین مقادیر سطح معناداری کوچکتر از مقدار  $0/05$  می‌باشد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت تمامی فرضیه‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد تایید می‌شوند.

نتیجه‌گیری:

هدف از تحقیق حاضر تاثیر تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی در میان کارکنان صنعت خودرو در صنعت خودرو می‌باشد. جامعه آماری پژوهش تمام کارکنان و کارشناسان نمایندگی‌های خودرو در استان اردبیل به تعداد ۲۲۰ نفر است. حجم نمونه با استفاده از جدول مورگان تعداد ۱۳۶ نفر به دست آمد که به صورت تصادفی ساده انتخاب شدند. به منظور اندازه‌گیری متغیرها از پرسشنامه استاندارد استفاده شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی بر توانمند سازی تاثیر معنی‌داری دارد و یادگیری سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی تاثیر معنی‌داری دارد نتیجه گرفته می‌شود که توانمند سازی و بهره‌وری نیروی انسانی از طریق یادگیری این وضعیت را تشدید می‌کند که باید مورد توجه قرار گیرد.

به مدیران صنعت خودرو پیشنهاد می‌شود تا دوره‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان در جهت افزایش مهارتهای آنها برگزار نمایند تا انعطاف‌پذیری آنها در برابر مسائل و بحران‌های موجود در سازمان افزایش یابد و با این روش میزان انعطاف‌پذیری منابع انسانی در نمایندگی‌ها افزایش یابد. و تلاش نمایند تا الزامات مهارتی آینده را که ممکن است برای انجام کار کارکنان نیاز شوند، پیش‌بینی نمایند و اهداف سازمان را بر مبنای آنها تعیین کنند. مدیران و برنامه‌ریزان ارشد سازمانی می‌توانند با استفاده از تجارب سازمان‌های شناخته‌شده دیگری که عدالت و انصاف کارکنانشان با استفاده از پژوهش‌های علمی اثبات شده است، موجبات گشایش عدالت و انصاف را در نزد کارکنانشان فراهم سازند.

منابع:

- ساعتچی، محمود. (۱۳۹۷). روان‌شناسی بهره‌وری. چاپ اول، تهران: نشر ویرایش.
- صادقی تربتی، محمد؛ ساسانی، محمد؛ خرمیان طوسی، سهراب و پورحسن شهری، مسعود. (۱۳۹۸). بررسی تاثیر رهبری تحول‌آفرین بر انگیزه خدمات عمومی (مطالعه موردی: شهرداری منطقه ۴ مشهد). فصلنامه رویکردهای پژوهش‌نوین در مدیریت حسابداری، ۳(۱۲): ۱۵۲-۱۴۰.
- غلامیان، یاسر. (۱۳۹۸). نقش سرمایه اجتماعی در بهره‌وری نیروی کار، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد واحد تهران مرکزی.
- آقایار، سیروس. (۱۳۹۲). «توانمندسازی روش نوین در محیط رقابتی»، ماهنامه تدبیر، سال سوم، شماره ۱۳۵، صص ۶۳-۲۸.



ایران‌زاده، سمیرا و بابائی هروی، صابر. (۱۳۸۸). *توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های نوین*، چاپ اول، تبریز: انتشارات فروزش.

ایران نژاد پاریزی، مهدی؛ امینی سابق، زین العابدین و اسدپور، وحید. (۱۳۹۳). *نقش مدیریت مشارکتی در ارتقاء اخلاق حرفه‌ای کارکنان ادارات مرکزی بانک مسکن*، مطالعات کمی در مدیریت، سال پنجم، شماره اول، صص ۱۷۴-۱۴۹. بابایی، عباس. (۱۳۸۱). *توانمندسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی جایگزین*، ماهنامه‌ی تدبیر، سال اول، شماره ۱۶۹، صص ۱۳۵-۱۲۰.

جهانشاهی، ولی. (۱۳۹۲). *بررسی تأثیر ویژگی‌های شخصیتی بر تمایل به کارآفرینی (مورد مطالعه: اداره کل ورزش و جوانان استان اردبیل)*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات واحد اردبیل.

نادری، ناهید؛ جمشیدیان، عبدالرسول و سلیمی، قربانعلی. (۱۳۹۲). *توانمندسازی کارکنان از طریق آموزش‌های ضمن خدمت*. پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی «ویژه مدیریت»، سال سوم، شماره ۲۷، صص ۱۳۲-۱۱۳. یزدان پناه، ابوذر، ۱۳۹۴، *بررسی رابطه سلامت سازمانی و اشتیاق شغلی با توانمند سازی کارکنان بیمارستان ولی عصر مشگین شهر*، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد اردبیل، اردبیل. الماسی، سمانه؛ عیدی، حسین؛ عباسی، همایون و زردشتیان، شیرین. (۱۳۹۸). *بررسی تاثیر انعطاف استراتژیک بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: ادارات ورزش و جوانان غرب کشور)*، نشریه مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۶، شماره ۲، صص ۱۱۶-۱۰۱.

بنی سی، پریناز و ملک شاهی، علیرضا. (۱۳۹۳). *بررسی رابطه بین مؤلفه‌های هوش سازمانی با سازمان یادگیرنده در دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن*، مجله علوم تربیتی، سال سوم، شماره ۱۱، صص ۱۳۱-۱۴۲.

سیدنقوی، میرعلی؛ حقیقی کفاش، مهدی و نجفی کلیانی، وحید. (۱۳۹۱). *انعطاف‌پذیری منابع انسانی و عملکرد سازمان در صنعت بیمه*، نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، دوره بیست و دوم، شماره ۶۷، صص ۱۵۳-۱۲۹.

سنجری، محمد؛ اسمعیلی، محمدرضا و تجاری، فرشاد. (۱۳۹۹). *بررسی رابطه یادگیری سازمانی با خودکارآمدی عمومی و مشوق‌های سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان مرکزی*، نشریه مطالعات مدیریت ورزشی (پژوهش در علوم ورزشی)، دوره ۱۲، شماره ۵۹، صص ۲۶۸-۲۵۱.