

## ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه

بینا آذری<sup>۱\*</sup> - میرحسن سیدعامری<sup>۲</sup> - مهرداد محرم زاده<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت و برنامه ریزی ورزشی دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۲. استاد مدیریت و برنامه ریزی ورزشی دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران ۳. استاد مدیریت و برنامه ریزی ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران  
(تاریخ دریافت: ۱۵ / ۰۶ / ۱۳۹۲، تاریخ تصویب: ۲۶ / ۰۹ / ۱۳۹۲)

### چکیده

هدف از این پژوهش بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی در میان کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه می باشد. پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی و به شیوه میدانی انجام گرفت. برای گردآوری داده های پژوهش از دو پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روانشناختی بر اساس مدل اسپریتزر و یادگیری سازمانی بر اساس مدل نیفه استفاده شده است. جامعه آماری شامل ۱۵۰ نفر که تمامی کارکنان مرد و زن ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه بود را تشکیل می داد. نمونه آماری در این تحقیق شامل کل کارکنان مرد و زن ادارات ورزش و جوانان بود. در این تحقیق از دو پرسشنامه استاندارد (پرسشنامه توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر و پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه) استفاده شد. داده های تحقیق پس از جمع آوری بر اساس فرضیه های پژوهش و با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندگانه تحلیل شدند. نتایج به دست آمده از ضریب همبستگی نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن با یادگیری سازمانی و مولفه های آن رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. همچنین مشخص شد که احساس شایستگی با  $(\beta=0/90)$  و احساس استقلال با  $(\beta=0/40)$  توان پیش بینی مثبت و معنی دار یادگیری سازمانی را دارا هستند. یافته های پژوهش مبین این است که برای بالا بردن یادگیری سازمانی و تبدیل سازمان به یک سازمان پویا به کارکنانی توانمند نیاز خواهد بود.

### واژه های کلیدی

توانمندسازی روانشناختی، یادگیری سازمانی، اداره ورزش و جوانان، کارکنان، کرمانشاه.

## مقدمه

از جمله عواملی که در بقای سازمان‌ها بسیار مؤثر است و همواره مدنظر مسئولان و مدیران سازمان‌ها می‌باشد، نیروی انسانی است. مطالعه و بررسی تاریخچه توسعه و تحول جوامع صنعتی نشان می‌دهد که نیروی انسانی ماهر و پرورش یافته در فرآیند تحول جامعه سنتی به جامعه صنعتی تأثیر انکارناپذیری داشته است، به نحوی که نیروی انسانی را مهم‌ترین و اصلی‌ترین عامل توسعه جوامع و سازمان‌ها قلمداد نموده‌اند (۱۰).

یکی از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی<sup>۱</sup> است. توانمندسازی به عنوان شیوه نوین ایجاد انگیزش، به یکی از داغ‌ترین مباحث روز مدیریت مبدل شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت‌های تکنولوژیک و رقابت‌های آشکار و پنهان در دنیا، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بیش از پیش آشکار ساخته است. بنابراین توانمندسازی تسهیل رفتار انگیزاننده تعریف شده است (۹). در فرایند توانمندسازی، پذیرش مسئولیت کار، اتخاذ تصمیمات مرتبط با کار، توانایی کنترل امور، طراحی کار و سازماندهی به کارکنان آموخته می‌شود. در سایه توانمندسازی احساس مؤثر بودن، شایستگی، اعتماد، معنی‌داری و حق انتخاب به کارکنان دست می‌دهد (۲۳). توانمندسازی مفهوم جدیدی است که مشکل گشای تمام مسائل سازمانی تلقی می‌شود و سوخت جدیدی برای رشد محل کار به شمار می‌رود (۱۱). بوگلر و سومش<sup>۲</sup> (۲۰۰۴) معتقدند که توانمندسازی باور فردی است که به وسیله آن مهارت‌ها و دانش‌های افراد بهبود می‌یابد و بر طبق آن عمل می‌کنند. در واقع، محیط‌های آموزش توانمند شده سازمان‌هایی هستند که برای پیشرفت و به

ظهور رساندن شایستگی‌ها، فرصتهایی برای انتخاب و استقلال و تثبیت شایستگی‌های اعضای خود فعالیت می‌کنند (۱۷). امروزه سازمان‌ها برخلاف گذشته، در یک محیط پیچیده و پویا فعالیت می‌کنند. در چنین محیطی تغییرات سریع و شدیدی رخ می‌دهد. هر چقدر تغییرات پیچیدگی محیطی زیاد باشد، به همان نسبت نبود اطمینان محیطی در سازمان بالا خواهد بود. هر چقدر عدم اطمینان محیطی بالا باشد، سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند، تا بتوانند خود را با تغییرات و تحولات محیط تطبیق دهند. بنابراین در چنین شرایط محیطی سازمان‌ها برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند که توان مقابله با چنین شرایط متغیری را داشته باشند. یکی از این ابزارها ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است (۴،۷). سازمان‌ها در قرن بیست و یکم بی وقفه با تغییر مواجهه اند. برای اینکه آنها را به رقابت موثر در بازارهای رقابتی توانمند سازیم، نکته کلیدی این است که چگونه باید یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند. بقا و رشد سازمان‌ها در دنیای پر تغییر کنونی مستلزم توانایی برای واکنش به موقع و مناسب در برابر تغییرهای پی در پی محیطی است. فقط سازمان‌هایی می‌توانند ضرورت‌ها و تغییرات محیطی را به موقع پیش‌بینی نمایند و بقای خود را در محیط دائماً متغیر ادامه دهند که بر یادگیری سازمانی تمرکز و تاکید کنند (۱۸،۲۱). در یافته‌های پژوهشی که در کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش انجام گرفت نشان داد که ضعف سازمان‌های مورد بررسی در سطح یادگیری سازمانی، همچون رهبری راهبردی، سازمان‌های ادغام شده، توانمندسازی و پیوند با سیستم‌ها، ما را به این حقیقت رهنمون می‌کند که شاید ضعف یادگیری این سازمان‌ها ناشی از مسائل فرهنگی و نوع نگرش مدیران، فقدان آرمان مشترک در سازمان‌های

1. Empowerment

2. Bogler &amp; somech

کارگیری این برنامه‌ها، بر احساس کارکنان، با استفاده از یادگیری سازمانی و توانمندسازی افراد بر موانع درونی و بیرونی چیره شوند و زمینه مساعد را برای پرورش کارکنان توانمند فراهم سازند (۶) و همچنین به نظر می‌رسد یکی از عوامل بازدارنده جریان یادگیری سازمانی در سازمان‌های ورزشی کشور بی توجهی به اهمیت نیروی انسانی باشد. لذا این مسأله در مورد ادارات و سازمان‌های ورزشی که تنظیم کننده سیاست‌های ورزشی کشور و همچنین ایجاد کننده هماهنگی در اجرای آنها و ارتقا دهنده ورزش کشور میباشند از اهمیت زیادی برخوردار است.

مطالعاتی که در این زمینه صورت گرفته حاکی از ارتباط و تأثیر توانمندسازی بر یادگیری سازمانی است. در همین راستا دستگردی و همکاران (۱۳۸۷) در زمینه توانمندسازی و یادگیری سازمانی نشان دادند که مؤلفه های توانمندسازی کارکنان (احساس معنی‌داری، احساس مؤثر بودن، احساس خود تعیینی، احساس اعتماد و احساس شایستگی) با یادگیری سازمانی ارتباط دارند. و همچنین نشان دادند که احساس تأثیر، بیشترین تأثیر بر یادگیری سازمانی دارد (۵). در پژوهشی دیگر صفاری و همکاران (۱۳۸۸) به مطالعه مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش پرداختند و تأکید کردند که بین سه سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش از نظر ابعاد سازمان یادگیرنده تفاوت معنی داری وجود ندارد و در عین حال از نظر مشخصه‌های سازمان یادگیرنده و وضعیت یادگیری هر سه سازمان در سطح ضعیفی قرار دارند (۸). اورتنر<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۶) تأکید زیادی بر اهمیت فرآیند یادگیری سازمانی در مدارس، برای مدیریت بهتر اوقات فراغت

ورزشی کشور باشد (۸). با استناد به یافته‌ها و تأکید بر نقش یادگیری سازمانی به عنوان یک‌یاز عوامل مؤثر در بهبود عملکرد کارشناسان سازمان تربیت بدنی و با توجه به سطح پایین هر یک از ابعاد یادگیری سازمانی کارشناسان، در نتیجه تلاش، جهت بهبود دانش اطلاعات کاری کارشناسان، یکی از مهمترین پیش شرط‌های ارتقای عملکرد در آنها خواهد بود و بی شک یکی از لازمه‌های این مهم، توانمندسازی کارکنان می‌باشد (۱). اغلب کلاس های آموزشی که در بخش ستادی سازمان‌های ورزشی برگزار می‌شود، مربوط به جمعیت‌های هدف خارج از سازمان است؛ مثلاً سازمان تربیت بدنی برای فدراسیون‌ها و استان‌ها دوره‌های آموزشی پراکنده برگزار می‌کند که آن نیز از یک نظام آموزشی نشأت نگرفته است. تربیت بدنی وزارت آموزش و پرورش با همکاری مراکز ضمن خدمت آن وزارتخانه برای معلمان ورزش و مدیران و کارشناسان خارج از تشکیلات ستادی خویش دوره‌های آموزشی برگزار می‌کند، کمیته ملی المپیک نیز از طریق آکادمی المپیک برای کارشناسان فدراسیون‌ها و سازمان‌های ورزشی دیگر دوره‌های آموزشی برگزار می‌کند. ولی آنچه مورد غفلت قرار می‌گیرد توجه به رشد و یادگیری ارزشمندترین منابع انسانی سازمان، یعنی کارشناسان شاغل در بخش‌های ستادی سازمان‌های ورزشی کشور است. کارشناسانی که باید مسئولیت سیاست‌گذاری، هدایت، نظارت و پرورش ورزش کشور را طی ایام خدمت خویش بر عهده گیرند، از جریان آموزش مستمر و پایدار محرومند. به طور کلی می‌توان گفت که سازمان‌های مذکور بیشتر یاد دهنده هستند تا یادگیرنده (۸).

با توجه به موضوعات ذکر شده بسیاری از سازمان‌ها، از جمله سازمان‌های ورزشی راه حل برون از مشکلات را افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و کوشش کرده‌اند با به

بالقوه در عرصه ورزش، به کارکنانی خلاق، نوآور و توانمند با توان کشف و آموزش فرصت های جدید نیازمند می باشند و ماهیت طبیعی نوآوری، شرایط خاص و متفاوتی را می طلبد. البته برخورداری از مزیت رقابتی به ویژگی های سازمان بستگی دارد، اما به یقین کارکنان هر سازمان و دانش آنان، نقش تعیین کننده ای در این مسیر دارند. از این رو شناخت ویژگی های سازمان بستر مناسب برای جذب و رشد این کارکنان، اولین قدم و اساسی ترین مسئله روز سازمان محسوب می شود. با توجه به این ضرورت و همچنین نظر به اهمیت توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در بالندگی سازمان ها هدف اصلی از انجام این پژوهش بررسی ارتباط بین توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی در کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه می باشد.

### روش شناسی پژوهش

روش تحقیق حاضر توصیفی از نوع همبستگی است که به شکل میدانی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه به حجم ۱۵۰ نفر می باشد، به دلیل عدم برگشت چند پرسش نامه و حذف تعدادی از پرسشنامه های ناقص تعداد نهایی آنها ۱۲۷ تا مشخص شد. کل جامعه آماری مورد نظر ۱۵۰ نفر به عنوان نمونه آماری تعیین گردید.

این تحقیق ارتباط توانمندسازی روانشناختی را با یادگیری سازمانی در اداره کل و ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه در سال ۱۳۹۲ مورد سنجش و ارزیابی قرار داده است.

دانش آموزان و همچنین تطبیق مدل های یادگیری سازمانی بر فرهنگ اجتماعی را ضروری دانستند (۱۹). همچنین اسدی و همکاران (۱۳۸۸) بیان داشتند که بین یادگیری تیمی و عملکرد سازمانی کارشناسان تربیت بدنی ارتباط مثبت و معنی داری وجود دارد. بنابراین با افزایش بهبود توانمندسازی افراد، ارتباطات مؤثر در سازمان و رهبری راهبردی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی موجب افزایش قابلیت هماهنگی و ارتقای سطح عملکرد در بین آنها خواهد شد (۱). اوزارالی<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) در مطالعات و پژوهشی که صورت داد وجود ارتباط معنی دار میان رهبری تحول آفرین با هر یک از عوامل روانشناختی توانمندسازی و همچنین اثر بخشی تیمی را نشان داد (۲۰). ناظمی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی که انجام دادند بیان داشتند که میانگین ادراک عدالت سازمانی در حد متوسط است و بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان رابطه معنی داری وجود دارد (۱۴). سفری و همکاران (۲۰۱۱) علاوه بر تایید ارتباط توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی به ترتیب میزان همبستگی مؤلفه های توانمندسازی از بیشترین به کمترین را به این صورت بیان کردند: خودکارایی، تأثیر، خودمختاری، معناداری، اعتماد (۲۲). با توجه به موضوعات و تحقیقات بیان شده و نظر به اهمیت موضوع ادارات تربیت بدنی نهاد اصلی و اثرگذار بر تمامی فعالیت های ورزشی کشور هستند که نقش چشمگیری در ارتقای سطح ورزش و سلامت، توسعه پایدار، سرافرازی کشور و ... دارند و همانند دیگر سازمان ها در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند یادگیری مستمر در تمامی سطوح کاری سازمان می باشند. بر همین اساس به منظور سازگاری با تغییرات روز افزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت های

## ابزار تحقیق

در این پژوهش دو پرسشنامه استاندارد برای بررسی متغیرهای توانمندسازی و یادگیری سازمانی بعنوان ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفته‌اند.

الف- پرسشنامه توانمندسازی روان شناختی: که بر پایه مدل اسپریتزر (۱۹۹۷) طراحی شده است و شامل این مولفه‌ها (احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی دار بودن و احساس اعتماد میان همکاران) می‌باشد. پرسشنامه مذکور استاندارد بوده و در تحقیقی که دستگردی (۱۳۸۹) انجام داد پایایی این ابزار را ۰/۸۸ گزارش داده است. پرسشنامه توانمندسازی شامل ۱۸ سوال بسته- پاسخ می‌باشد که بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است.

ب- پرسشنامه یادگیری سازمانی: که بر پایه مدل نیفه (۲۰۰۱) تدوین شده است و شامل این مولفه‌ها (چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری و توسعه شایستگی کارکنان) می‌باشد. پرسشنامه مذکور استاندارد بوده و پایایی این پرسشنامه در تحقیقی که توسط تیمورنژاد (۱۳۸۹) صورت گرفت ۰/۹۵ گزارش شد که نشان از ثبات و پایایی بالای آن می‌باشد. پرسشنامه یادگیری سازمانی شامل ۳۱ سوال بسته- پاسخ می‌باشد که بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است.

## روش آماری

تجزیه و تحلیل نتایج حاصل از این پژوهش با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS16 و در دو سطح توصیفی و استنباطی انجام شد. در سطح آمار توصیفی از آماره‌هایی نظیر میانگین، فراوانی و درصد استفاده گردید. در سطح آمار استنباطی برای تعیین میزان همبستگی بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی از ضریب همبستگی

پیرسون<sup>۱</sup> و برای پیش بینی یادگیری سازمانی از طریق مولفه‌های توانمندسازی از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شده است.

## نتایج

از مجموع ۱۲۷ نفر مورد بررسی ۳۳/۱ درصد را زنان و ۶۶/۹ درصد را مردان تشکیل دادند. ۱۳/۴ درصد دارای سن ۲۰-۳۰ سال، ۵۷/۵ درصد دارای سن ۳۱-۴۰ سال، ۲۶ درصد دارای سن ۴۱-۵۰ سال، ۳/۱ درصد دارای سن ۵۰ سال به بالاتر بوده‌اند. در رابطه با مدرک تحصیلی کارکنان، ۱۱/۰ درصد دارای مدرک دیپلم، ۱۸/۱ درصد دارای مدرک فوق دیپلم، ۶۴/۶ درصد دارای مدرک کارشناسی، ۸ نفر (معادل ۶/۳ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد و بالاتر بوده‌اند. و در رابطه با سابقه خدمت کارکنان ۸/۷ درصد دارای سابقه ۱-۵ سال، ۴۵/۷ درصد دارای سابقه ۶-۱۰ سال، ۳۴/۶ درصد دارای سابقه ۱۱-۱۵ سال، ۹/۴ درصد دارای سابقه ۱۶-۲۰ سال، ۱/۶ درصد دارای سابقه ۲۰ سال به بالاتر بوده‌اند.

همانطور که در جدول (۱) مشاهده می‌گردد در تمامی متغیرها، سطح معنی داری بیش از ۰/۰۵ است که فرض عدم طبیعی بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود. بنابراین داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

با توجه به جدول (۲) و  $r$  محاسبه شده با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که فرض صفر رد شده و در نتیجه رابطه معناداری بین دو متغیر توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی وجود دارد.

1 . Pearson Correlation

## جدول ۱. نتایج آزمون کالموگروف - اسمیرنف

متغیر	آماره آزمون	سطح معنی داری
توانمندسازی روانشناختی	۰/۷۷	۰/۵۸
یادگیری سازمانی	۱/۲۴	۰/۰۹

## جدول ۲. ضریب همبستگی پیرسون بین توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی	۰/۴۴	۰/۰۰۰
تعداد		۱۲۷

نتایج حاصل از جدول (۳) نشان می‌دهد که بین مولفه‌های احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس استقلال و احساس مؤثر بودن با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد. اما بین احساس اعتماد و یادگیری سازمانی رابطه مشاهده نشد.

## جدول ۳. همبستگی بین مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
احساس معنی‌داری و یادگیری سازمانی	۰/۴۱	۰/۰۰۰
احساس شایستگی و یادگیری سازمانی	۰/۴۴	۰/۰۰۰
احساس استقلال و یادگیری سازمانی	۰/۴۵	۰/۰۰۰
احساس مؤثر بودن و یادگیری سازمانی	۰/۳۲	۰/۰۰۰
اعتماد به همکاران و یادگیری سازمانی	۰/۰۵	۰/۵۷

$n=127, P < 0.05$

نتایج حاصل از جدول (۴) نشان می‌دهد که بین مولفه‌های چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتیو توسعه شایستگی کارکنان با توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

## جدول ۴. همبستگی بین مولفه‌های یادگیری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی

متغیرها	ضریب همبستگی	سطح معنی داری
چشم‌انداز مشترک و توانمندسازی روانشناختی	۰/۴۰	۰/۰۰۰
فرهنگ سازمانی و توانمندسازی روانشناختی	۰/۳۹	۰/۰۰۰
کار و یادگیری گروهی و توانمندسازی روانشناختی	۰/۳۶	۰/۰۰۰
اشتراک دانش و توانمندسازی روانشناختی	۰/۳۱	۰/۰۰۰
تفکر سیستمی و توانمندسازی روانشناختی	۰/۱۸	۰/۰۳
رهبری مشارکتی و توانمندسازی روانشناختی	۰/۲۴	۰/۰۰۶
شایستگی کارکنان و توانمندسازی روانشناختی	۰/۳۲	۰/۰۰۰

$n=127, P < 0.05$

احساس شایستگی ( $\beta=0/90$ ) و احساس استقلال ( $\beta=0/40$ ) به طور مثبت و معنی دار توان پیش بینی یادگیری سازمانی را دارد.

نتایج حاصل از جدول (۵) نشان می‌دهد که ۳۸ درصد از پراکندگی (واریانس) یادگیری سازمانی به وسیله یک ترکیب خطی از مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی تبیین می‌شود. ضرایب  $\beta$  (ضرایب رگرسیون) بیانگر آن است که

جدول ۵. نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه هر یک از مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی

متغیرهای پیش بین	متغیر ملاک	R	R <sup>2</sup>	B	T	sig
احساس معنی داری	یادگیری سازمانی	۰/۶۱	۰/۳۸	-۰/۴۹	-۱/۴۵	۰/۱۴
احساس شایستگی				۰/۹۰	۲/۳۷	۰/۰۱
احساس استقلال				۰/۴۰	۵/۴۸	۰/۰۰۰
احساس مؤثر بودن				۰/۰۰۱	-۰/۰۰۴	۰/۹۹
اعتماد میان همکاران				-۰/۱۸	-۲/۴۱	۰/۰۱

### بحث و نتیجه گیری

هدف از انجام این پژوهش بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان و یادگیری سازمانی در ادارت ورزش و جوانان استان کرمانشاه بود، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی در بین پاسخ گویان، رابطه معناداری در سطح اطمینان ۹۵٪ وجود دارد که بیانگر رابطه مستقیم و مثبت می‌باشد. به عبارت دیگر هرچه میزان توانمندسازی روانشناختی پاسخ گویان افزایش یابد، میزان یادگیری سازمانی افزایش می‌یابد و در نهایت منجر به بوجود آمدن سازمان یادگیرنده خواهد شد. این نتایج بیانگر آن است که وجود و توجه به توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان منجر به شکل‌گیری و افزایش یادگیری سازمانی می‌شود، بنابراین در نتیجه این توجه می‌توان شاهد بود، که افراد نوآور و خلاق در سازمان‌ها حفظ شوند، و با انگیزش و توان بیشتر در جهت حل مشکلات درونی و بیرونی سازمانی تلاش نمایند، افراد با انسجام بیشتری و با تشکیل گروه‌ها و تیم‌های کاری به مبادله دانش و اطلاعات بین اعضای سازمانی پرداخته و با دید جامعی که نسبت به مسائل روز و آینده پیدا می‌کنند،

در جهت اثر بخشی سازمانی بیش از پیش موثر واقع شوند.

این یافته‌ها با نتایج تحقیقات دست‌گردی (۱۳۸۷)، خان‌علیزاده (۱۳۸۹) و علی احمدی (۱۳۸۹) که به این نتیجه رسیدند، که بین توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد همسو می‌باشد (۱۲،۳،۵). این نتایج همچنین با یافته‌های پیشین ناظمی (۱۳۹۲)، اوزارالی (۲۰۰۳)، باون (۲۰۰۶)، سفری (۲۰۱۱) و الهیاری (۲۰۱۱) همخوانی دارد (۱۴،۲۰،۱۶،۲۲،۱۵)، چرا که به نتایج مشابهی دست یافتند.

یافته‌های تحقیق حاضر نشان داد که با اطمینان ۹۵٪ بین مؤلفه‌های احساس معنی‌داری، احساس شایستگی، احساس استقلال و احساس مؤثر بودن با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد، اما بین احساس اعتماد و یادگیری سازمانی رابطه معنی‌داری مشاهده نشد.

نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که هر چه میزان احساس معنی‌دار بودن در میان کارکنان بیشتر باشد و آنان برای فعالیتی که انجام می‌دهند، ارزش بیشتری قائل

این یافته‌ها با نتایج تحقیقات پیشین دستگردی (۱۳۸۷)، خان‌علیزاده (۱۳۸۹) و علی‌احمدی (۱۳۸۹) که ارتباط مثبت و معنی‌داری را در بین مؤلفه‌های احساس معنی‌داری، شایستگی، مؤثر بودن، استقلال و اعتماد با یادگیری سازمانی در نتایج خود نشان می‌دادند همخوانی دارد (۱۲،۳،۵)، و همچنین با پژوهش‌های ناظمی (۱۳۹۲)، باون (۲۰۰۶)، سفری (۲۰۱۱) و الهیاری (۲۰۱۱) همسو می‌باشد (۱۴،۱۶،۲۲،۱۵).

در بخشی دیگر از یافته‌های پژوهش مشخص شد که با اطمینان ۹۵٪ بین مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی کارکنان با توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

نتایج پژوهش نشان می‌دهد که هرچه چشم‌انداز مشترک در سازمان مشخص‌تر، شفاف‌تر و واضح‌تر باشد توانمندسازی روانشناختی افراد افزایش می‌یابد، و کارکنان فرصت‌های بهتری برای خود ارزیابی در راستای اهداف سازمانی خواهند داشت. هرچه فرهنگ سازمانی در داخل سازمان قوی باشد و ایده‌های جدید وارد سازمان شوند و در نتیجه ایده‌های خلاق علمی از سوی مدیران و رهبران مورد تشویق قرار گیرند، توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. هرچه کار و یادگیری گروهی در سازمان بیشتر باشد، توانمندسازی روانشناختی افزایش می‌یابد و این موجب حل مسائل به طور جمعی از سوی کارکنان می‌شود، گروه‌های حل مساله مرکب از اعضای بخش‌های مختلف سازمان شکل می‌گیرند و کارکنان و اعضای سازمان در گروه‌های تخصصی و کاری آموزش‌های لازم را در جهت رسیدن به اهداف سازمان می‌بینند. هرچه میزان اشتراک دانش در سازمان بیشتر باشد، توانمندسازی روانشناختی افزایش می‌یابد که در نتیجه

شوند و آرمان‌ها و استانداردهای ذهنی‌شان با آنچه در شغل‌شان انجام می‌دهند تجانس بیشتری داشته باشد، میزان یادگیری سازمانی آنان در سازمان افزایش می‌یابد. و کارکنانی که احساس مؤثر بودن می‌کنند، می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط، تسلط خود را بر آنچه می‌بینند، حفظ کنند و یادگیری خود را در محل کار افزایش دهند تا در برنامه‌ها تأثیرگذار باشند. هر چه میزان احساس شایستگی و این که کارکنان سازمان قابلیت و تبحر بیشتری در انجام موفقیت‌کار داشته باشند، بیشتر شود، یادگیری سازمانی در آنان افزایش می‌یابد. احساس شایستگی موجب تلاش، انطباق، انتظارات والا، عملکرد مطلوب و مقاومت در برابر وضعیت‌های بحرانی کارکنان در محیط کار می‌شود و در نتیجه آن، یادگیری سازمانی نیز افزایش خواهد یافت. همچنین اعتقاد کارمند به توانایی و ظرفیت خود به افزایش یادگیری سازمانی در محیط کار می‌انجامد. و هر چه احساس استقلال و داشتن حق انتخاب در میان آنان بیشتر باشد و کارکنان سازمان در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به شغل خود از آزادی بیشتری برخوردار باشند، میزان یادگیری سازمانی آنان نیز افزایش می‌یابد. هر چه کارمندان در اتخاذ تصمیم در مورد روش‌های کار و میزان تلاش حق انتخاب بیشتری داشته باشند، این امر سبب یادگیری و علاقه به فعالیت و تلاش‌های زیاد در برخورد با وضعیت‌های نامطلوب کاری می‌شود. و در نهایت با توجه به اینکه عدم همبستگی در مؤلفه احساس اعتماد با یادگیری سازمانی حاصل شد نتیجه گرفته می‌شود که کارکنان مطمئن نیستند که در سازمان با آن‌ها به شکل منصفانه و یکسان و همچنین از منظر بی‌طرفانه رفتار خواهد شد، و در نتیجه میزان یادگیری سازمانی آنان نیز افزایش نخواهد یافت.



ضریب همبستگی بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، بین رهبری مشارکتی و تفکر سیستمی یافت شد (۲).

و نتایج حاصل از تحلیل رگرسیون چندگانه تحقیق نشان داد که ۳۸ درصد از پراکندگی (واریانس) یادگیری سازمانی بوسیله یک ترکیب خطی از مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی تبیین می‌شود. همچنین مشخص شد که احساس شایستگی و احساس استقلال به طور مثبت و معنی دار توان پیش‌بینی یادگیری سازمانی را دارند. به عبارت دیگر با افزایش احساس شایستگی و احساس استقلال، یادگیری سازمانی نیز افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج تحقیقات دستگردی (۱۳۸۷) و وانگ (۲۰۰۹) همخوانی دارد (۵، ۲۴)، که در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که میان مؤلفه‌های شایستگی، مؤثر بودن و استقلال در پیش‌بینی یادگیری سازمانی و تعهد سازمانی ارتباط معناداری وجود دارد. در نتیجه می‌توان بیان کرد که مدیران سازمان تربیت‌بدنی برای توجه بیشتر به یادگیری سازمانی، بهتر است توجه بیشتری به عوامل مذکور داشته باشند و سعی کنند تا این عوامل را در کارکنان سازمان رونق بیشتری دهند. این امر از طریق برگزاری کلاس‌های آموزشی، توجه ویژه به خلاقیت و نوآوری کارمندان، احترام و تشویق آنان، تفویض اختیار و واگذاری کارها، دادن استقلال و آزادی عمل به کارکنان، امکان‌پذیر است.

و در پایان با توجه به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود که در ادارات ورزش و جوانان استان کرمانشاه به مؤلفه‌های احساس شایستگی و استقلال که به صورت مستقیم یادگیری سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند و بر آن تأثیر دارند توجه بیشتری شود. به توانایی‌های کارکنان اعتماد کنند، نظرات آنها را مد نظر قرار داده و آنها را در تصمیم‌گیری‌های مربوط به کار مشارکت دهند، در فرایند استخدام و گزینش کارکنان به توانایی‌های علمی آنان

موجب تبادل دانش و مهارت در میان کارکنان خواهد شد و همچنین سیستمی را در سازمان شکل می‌دهد که امکان یادگیری از اقدامات موفق سایر سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. هرچه تفکر سیستمی در سازمان قوی‌تر باشد و اعضای سازمان، مشکلات و مسائل را شناسایی و علل و راه‌های جلوگیری از بروز مجدد آن را مورد بررسی قرار دهند، افراد و گروه‌ها به ارزیابی اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست شده‌اند، تشویق شوند و دیدگاه‌های افراد سایر مشاغل مورد شناسایی قرار گیرد و مسائلی از این نوع، در نتیجه می‌توان شاهد افزایش توانمندسازی روانشناختی کارکنان بود. هرچه میزان رهبری مشارکتی در سازمان بیشتر باشد، رهبران از تغییر و ایده‌های جدید استقبال کنند، به طور مکرر کارکنان را در تصمیمات مهم درگیر کنند، از انتقادات به نحو احسن استفاده کنند و بازخورد را برای کمک به شناسایی مشکلات و فرصت‌های بالقوه فراهم آورند، در نتیجه توانمندسازی روانشناختی نیز افزایش می‌یابد. و در نهایت هرچه میزان توسعه شایستگی کارکنان در سازمان بیشتر باشد، افراد از توانایی‌ها و مهارت‌های خود بیشتر استفاده می‌کنند، و این سبب می‌شود در سازمان روی آموزش تمام سطوح به طور یکسان تأکید شود و سازمان به طور مستمر دانش و سطح تحصیلات کارکنان خود را افزایش دهد و در نتیجه توانمندسازی روانشناختی کارکنان افزایش می‌یابد.

این نتایج با تحقیقات میرکمالی (۱۳۹۰)، افشاری (۱۳۹۱) و اورتنر (۲۰۰۶) همخوانی دارد (۱۳، ۱۹، ۲۰). افشاری و همکاران (۱۳۹۱) در تحقیقی با عنوان «بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت‌بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP» به این نتیجه رسیدند که بین مؤلفه‌های یادگیری سازمانی و همچنین بین این مؤلفه‌ها و یادگیری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری مشاهده شد. در این بررسی بالاترین

جهت اینکه قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت آمیز کار خود داشته باشند، توجه کنند. برای بالا بردن و افزایش یادگیری سازمانی در سازمان نسبت به اجرای دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی و ضمن خدمت برای کارکنان اقدام نمایند. به مسئولان و مدیران پیشنهاد می‌گردد که در تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمان مشارکت

کلیه‌ی اعضای گروه‌ها در اجرای امور مربوط به سازمان را مورد نظر داشته باشند. و بابه کارگیری روش‌های روز در جهت توانمند نمودن کارکنان سازمان، یادگیری سازمانی را توسعه دهند.

### منابع و مآخذ

۱. اسدی حسن، قنبرپورنصرتی امیر، قربانی محمد حسین، دوستی مرتضی. (۱۳۸۸). "رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". نشریه مدیریت ورزشی، ۱(۱): ۲۴۷-۲۳۷.
۲. افشاری مصطفی، هنری حبیب، کارگر غلامعلی. (۱۳۹۱). "بررسی نظام یادگیری سازمانی در سازمان تربیت بدنی براساس ابعاد سازمان یادگیرنده و روش AHP". نشریه مدیریت ورزشی، ۴(۱۳): ۱۳۵-۱۱۵.
۳. خانعلیزاده رقیه، کردنائیچ اسدالله، فانی علی اصغر، مشبکی اصغر. (۱۳۸۹). "رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی: دانشگاه تربیت مدرس)". پژوهش نامه مدیریت تحول، ۲(۳): ۴۴-۲۰.
۴. خلیلیعراقیمیریم. (۱۳۸۲). "سازمان های یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه". ماهنامه تدبیر. مهر ۱۳۸۲ (۱۳۷): ۲۶-۳۰.
۵. دستگردی کاظم. (۱۳۸۷). "ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران. ۸۸-۹۱.
۶. زارعقاسم. (۱۳۸۵). "ارتباط بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی کشور". پایان نامه، کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران. ص ۳.
۷. شفی آرزو. (۱۳۸۵). "رابطه بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران. ص ۲.
۸. صفاری مرجان، حمیدی مهرزاد، جلالی‌فراهانی مجید. (۱۳۸۸). "مقایسه ابعاد سازمان یادگیرنده در سازمان تربیت بدنی، کمیته ملی المپیک و تربیت بدنی آموزش و پرورش". پژوهش در علوم ورزشی، ۱(۲۲): ۱۲۹-۱۱۷.
۹. ضیایی محمد صادق، نرگسیان عباس، آیباغی اصفهانی سعید. (۱۳۸۷). "نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران". مدیریت دولتی. پاییز و زمستان ۱۳۸۷، ۱: ۸۶-۶۷.
۱۰. طالب پور مهدی، امامی فرشاد. (۱۳۸۵). "بررسی ارتباط تعهد سازمانی و دلبستگی شغلی و مقایسه آن بین دبیران تربیت بدنی مرد آموزشگاه های نواحی هفت گانه ی مشهد". پژوهش در علوم ورزشی، ۴(۱۲): ۳۲-۱۵.
۱۱. عبدالهی بیژن، حیدری سریه. (۱۳۸۸). "عوامل مرتبط با توانمند سازی اعضای هیات علمی دانشگاه: مطالعه موردی دانشگاه تربیت معلم تهران". فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران. ۲(۱): ۲۴-۱.

۱۲. علی احمدی علیرضا، احمدی علی اکبر، حاتمی ناغانی فریبا.(۱۳۸۹). "ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان صندوق‌های بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران". مدیریت فردا. ۹(۲۵): ۸۱-۶۷.
۱۳. میرکمالی سید محمد، نارنجی ثانی فاطمه، اعلامیفرنوش(۱۳۹۰). "بررسی رابطه رهبری تحول آفرین با یادگیری سازمانی". پژوهشنامه مدیریت تحول. ۳(۶): ۲۷-۱.
۱۴. ناظمی مهدی، علیزاده گلریزی ابوالفضل، کوزه چیان هاشم.(۱۳۹۲). "تعیین ارتباط بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با توانمندسازی کارکنان در اداره کل تربیت بدنی خراسان رضوی". مطالعات مدیریت ورزشی. ۵(۱۸): ۱۸۸-۱۷۵.
15. Allahyari R, Shahbazi B, Mirkamali S.M, Kharazi K.(2011). "Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning". *Procedia Social and Behavioral Sciences*. (30):1549- 1554.
16. Bowen G L, Rose R A, Ware W B.(2006). "The reliability and validity of the schoolsucces profile learning organization measure". *Evaluation and program planning*. 29(1): 97-104.
17. CarterM.(2001).strategic planning (in nonprofit or for profit organnizations), <http://www.strategicplanning.com>.
18. Hong. J F L, Stanlcysnell R, Easterby-Smith M.(2009). "Cross-cultural influences on organizational learing in MNCS: the case of Japanese companies China". *Journal off international Management*.12:408- 429.
19. Orthner D K, Cook P, Sabah Y, Rosenfeld J. (2006). "Organizational learning: A crossnational pilot-test of effectiveness in children's services". *Evaluation and program planning*. 29(1):70-78.
20. Ozaralli N. (2003). "Effect of transformational leadership on empowerment and team effectiveness". *leadership& organization development Journal*.24(3): 335-344.
21. Panayides P M. (2005). "The impact of Organizational learning on relationship orientation Logistics service effectiveness and performance". *Industrial Marketing Management*.36:68-80.
22. Safari Kh, Rastegar A, GhorbanJahromi R.(2010). "The relationship between psychological empowerment and entrapreneurship among clerks of Fars Payame Noor University". *Procedia Social and Behavioral Sciences*.(5):798-802.
23. SprietzerG.M(1995). "Psychological empowerment in the workplace; dimensions, measurement, and validation". *Academy of management journal*, 38(5): 1442-1465.
24. Wangj, Peggy D Lee(2009). "Psychological Empowerment and JobSatisfaction: An Analysis of Interactive Effects". *Group & Organizationmanagement*, 34 (3): 271-296.