

تأثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران

(شفی. آرزو)*^۱. (فرهنگی. علی‌اکبر)^۲. (خلعتبری معظم. مریم)^۳

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

۲- استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳- کارشناس مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور

(دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۳/۷ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۶/۲۹)

چکیده

توسعه یادگیری سازمانی به‌وجود شرایط و بستری مناسب نیاز دارد. در این میان نقش عوامل انسانی - اجتماعی در ایجاد سازمان یادگیرنده بسیار تعیین‌کننده است. لذا برخورداری سازمان از کارکنانی توانمند می‌تواند به ایجاد آمادگی لازم برای توسعه سازمان یادگیرنده کمک کند. از این رو در این پژوهش به بررسی نقش توانمندسازی کارکنان در توسعه سازمان یادگیرنده پرداخته می‌شود و رابطه پنج بعد اصلی توانمندسازی (احساس معناداری شغل، شایستگی در شغل، داشتن اختیار، موثر بودن در شغل، و اعتماد به همکاران) با چهار جنبه اصلی سازمان یادگیرنده (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و استراتژی و چشم‌انداز) بررسی می‌شود. روش تحقیق توصیفی و از نوع همبستگی است. قلمروی آماری آن نیز شامل ۵۷۴ نفر کارکنان ستادی شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است که با نمونه‌گیری تصادفی تعیین و ۲۵۰ نفر آن‌ها به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها با کمک مدل معادلات ساختاری و آزمون همبستگی نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان تأثیر مستقیم و زیادی در توسعه سازمان یادگیرنده دارد، و همبستگی مثبت بین همه ابعاد و سازمان یادگیرنده وجود دارد. از این‌رو توانمندسازی کارکنان می‌تواند زمینه انسانی-اجتماعی مناسبی برای توسعه سازمان یادگیرنده فراهم کند. بر این اساس پیشنهادهایی به مدیران و پژوهشگران ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، و توانمندسازی کارکنان

۱- مقدمه

محیط سازمان‌ها پیوسته در حال تغییر است؛ امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده دهه‌های گذشته کارساز نیستند و این سازمان‌ها مانند دایناسورهایی هستند که نتوانستند خود را با محیط‌شان سازگار کنند و محکوم به فنا شدند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم برای هم‌سویی با تغییرات محیط پیرامونی را ندارند و برای بقای خود ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با این تغییرات جهانی را به‌دست آورند. یکی از این ابزارها ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است [۷].

به باور بسیاری از پژوهشگران سازمانی، توانایی یادگیری سازمان‌ها تنها مزیت رقابتی و تنها راه بقای آنها در آینده است. از دیدگاه پیتر سنگه "در دنیای پیچیده و پویای کنونی، سازمان‌ها در صورتی می‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به‌صورت موجودیتی واحد و یکپارچه بتوانند یادگیری سریع‌تری نسبت به رقبا داشته باشند". وی برای ایجاد قابلیت یادگیری از ایده توسعه سازمان در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده دفاع می‌کند. توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را برای کار کردن در دنیای واقعی کسب‌وکار با توجه به تغییر پارادایم مدیریت آماده می‌سازد و قابلیت خودتنظیمی و خودتطبیقی آنها را افزایش می‌دهد و دستیابی به معیارهای کارآمدی سازمانی را در جهت بقا و پایداری در موقعیت رقابتی امکان‌پذیر می‌سازد [۱۰]. سازمان‌ها به‌عنوان مجموعه‌ای از افراد و گروه‌های انسانی در رویارویی با تحولات گسترده و پرشتاب محیطی به‌مرور زمان در زمینه اقدامات و فعالیت‌های خود آموخته‌هایی به‌دست می‌آورند. به‌بیان دیگر، سازمان‌ها نیز باید مانند افراد توان «یادگیری» داشته باشند. از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت یکی از چالش‌های مهم در لایه‌های گوناگون مدیریتی افزایش توان یادگیری سازمانی است [۱۴].

با وجودی که سال‌ها از ارائه نظریه سازمان یادگیرنده می‌گذرد، باز هم کمبود پژوهش‌های تجربی در زمینه سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی نمایان است. از سوی دیگر برای توسعه سازمان یادگیرنده زیرساخت‌هایی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی، محیط، فناوری اطلاعات، و ساختار سازمانی مؤثرند و باید از ویژگی‌ها و شرایط مناسبی برخوردار باشند [۹]. همه سازمان‌ها به‌خودی‌خود و به یک اندازه برای توسعه یادگیری سازمانی آمادگی ندارند. کلید درک موفقیت و شکست توسعه سازمان یادگیرنده شناخت و ایجاد شرایط و بستر مناسب برای اجرای مؤثر فرایندهای یادگیری سازمانی

است. یکی از این عوامل تقویت‌کننده، برخورداری سازمان از کارکنانی توانمند است که از توانایی یادگیری مناسبی برخوردار باشند. در پژوهش حاضر به تبیین میزان و چگونگی تأثیر ابعاد توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده پرداخته شده است.

توسعه سازمان یادگیرنده به‌وجود پیش‌نیازها و زیرساخت‌های مناسبی مانند رهبری، فرهنگ سازمانی، محیط، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی بستگی دارد [۹]. اما باید توجه داشت یادگیری سازمانی بیش از هر جنبه‌ای دیگر ماهیتی انسانی دارد؛ سازمان‌ها از راه یادگیری کارکنان خود یاد می‌گیرند. پیتر سنگه در کتاب "اصل پنجم" سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که با استفاده از افراد، ارزش‌ها، خرده‌سیستم‌ها و با تکیه بر درس‌ها و تجربه‌هایی که به‌دست می‌آورد پیوسته عملکرد خود را بهبود می‌بخشد [۱۱].

از این رو در این پژوهش از میان زیرساخت‌ها و توانمندسازهای گوناگون سازمان، به نقش حیاتی و تعیین‌کننده کارکنان در توسعه سازمان یادگیرنده پرداخته می‌شود و تلاش می‌شود تأثیر ابعاد گوناگون توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده به‌گونه‌ای معتبر و قابل اتکا تشریح شود.

۲- مروری بر مبانی نظری

۲-۱- سازمان یادگیرنده

یادگیری یعنی تغییری نسبتاً پایدار در رفتار یا نگرش فرد که در نتیجه تجربه رخ می‌دهد. یادگیری چند لایه دارد: یادگیری فردی، گروهی، درون‌بخشی، درون‌سازمانی و سازمانی. در لایه آخر سازمان از خود و محیطی که در آن فعالیت می‌کند دیدگاهی کلان و بلندمدت به‌دست می‌آورد. پیش‌بینی افق آینده کار آسانی نیست؛ ممکن است این کار برای مدیرانی که به آن نپرداخته‌اند، کاری بسیار دشوار یا ناممکن باشد.

یادگیری سازمانی به‌معنای افزایش توان سازمان برای انجام کارهای مؤثر و کارا است. بنابراین، یادگیری در سازمان هنگامی انجام می‌شود که مدیران و دیگر عوامل کلیدی سازمان در مورد پدیده‌های مربوط به سازمان شناخت و بصیرت پیدا کرده باشند و این شناخت در رفتار و عملکرد آنها و مجموعه سازمان نمود پیدا کرده باشد [۱]. آرجیس (۱۹۷۷) یادگیری سازمانی را به‌عنوان فرایند کشف و تصحیح اشتباهات تعریف می‌کند. از دیدگاه وی یادگیری در سازمان‌ها از راه فعالیت افراد

انجام می‌شود. در واقع مجموعه عواملی به‌عنوان سیستم یادگیری سازمانی، ممکن است تسهیل‌کننده یا بازدارنده فعالیت‌های یادگیری افراد باشند [۴].

بین دو سازه مرتب به هم یعنی یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده تمایز وجود دارد [۶]. سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان تعریف می‌کنند، درحالی‌که یادگیری سازمانی بیانگر فرایندها و فعالیت‌هایی در سازمان است [۵].

مفهوم سازمان یادگیرنده به سازمان‌هایی اشاره دارد که ویژگی‌هایی مانند یادگیری مستمر و سازگاری را از خود به‌نمایش می‌گذارند یا روی استقرار آنها کار کرده‌اند. در مقابل، یادگیری سازمانی بیانگر تجارب یادگیری جمعی است که جهت کسب دانش و توسعه مهارت‌ها استفاده می‌شود [۷].

سازمان یادگیرنده سازمانی است که از راه خلق و پالایش توانایی‌های لازم برای موفقیت به‌طور مستمر بهبود می‌یابد. به بیان دیگر «سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری همه اعضایش را تسهیل کرده و پیوسته خود را بهبود می‌بخشد» [۲۵]. در مورد ضرورت و اهمیت یادگیری سازمانی و سازمان‌های یادگیرنده اتفاق نظر وجود دارد، ولی هیچ مدل یا نظریه‌ای در مورد یادگیری سازمانی سازمان‌های یادگیرنده وجود ندارد که مورد پذیرش همه صاحب‌نظران باشد [۱۷]. با وجود این، امروزه در مورد پنج ویژگی اصلی سازمان یادگیرنده بین دانشمندان توافق نظر وجود دارد [۶]:

۱- سازمان یادگیرنده برابر مجموع افرادی که یاد می‌گیرند نیست؛ یادگیری به‌طور هم‌زمان در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی انجام می‌شود.

۲- سازمان یادگیرنده توانایی سازمان را برای تغییر نشان می‌دهد. هرچه سازمان یادگیرنده‌تر باشد و بهتر و بیشتر خود را با محیط هماهنگ و سازگار کند، اثربخشی و پویایی خود را افزایش می‌دهد.

۳- سازمان یادگیرنده نه‌تنها یادگیری فردی را تسهیل و تسریع می‌کند، بلکه ساختار، فرهنگ، طراحی مشاغل و الگوهای ذهنی را در سازمان بهینه‌سازی می‌کند.

۴- سازمان یادگیرنده مشارکت گسترده کارکنان و ارباب‌رجوع (مشتریان) را در تصمیم‌گیری، گفتگو و تسهیم دانش ممکن می‌سازد.

۵- سازمان یادگیرنده تفکر نظام‌مند و حافظه سازمانی را گسترش می‌دهد و بر پرورش و توسعه نیروی انسانی همراه با عملکرد بهتر در راستای هدف‌های جمعی سازمان تأکید می‌کند.

۲-۲- توانمندسازی کارکنان

چالش‌های محیطی عصر کنونی مانند پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود واداشته است. بسیاری از سازمان‌ها بدین منظور، طرح‌های توانمندسازی کارکنان را در پیش گرفته‌اند و تلاش می‌کنند با پرورش نیروی انسانی توانمند و با انگیزه توانایی سازمان را در ارتقای عملکرد و توسعه سازمانی بهبود بخشند.

توانمندسازی نیروی انسانی یعنی ایجاد مجموعه ظرفیت‌های مورد نیاز 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 [۵]. توانمندسازی، دادن قدرت به افراد نیست. افراد خودشان قدرت زیادی دارند (به صورت سرمایه‌ای از دانش و انگیزه) که کار خود را بسیار عالی انجام دهند. توانمندسازی به معنای آزاد کردن این قدرت است [۶]. در واقع توانمندسازی با قدرت‌بخشیدن به افراد متفاوت است. قدرت به گونه مستقیم به افراد واگذار می‌شود، اما برای توانمندسازی باید شرایطی ایجاد شود که در آن شرایط خود افراد بتوانند خود را توانمند سازند. توانمندسازی مفهومی فراتر از واگذاری اختیار به کارکنان است. هنگام توانمندسازی نه تنها وظایف به کارکنان واگذار می‌شوند، بلکه شرایطی فراهم می‌آید تا آنها بتوانند خودشان برای انجام این وظایف تصمیم بگیرند [۲].

دلایل توانمندسازی کارکنان را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: افزایش انگیزه و بهبود بهره‌وری کارکنان و بهبود کیفیت خدمات به مشتریان [۵]. در نتیجه توانمندسازی نوع نگرش و رفتار کارکنان را تغییر می‌دهد. افزایش رضایت شغلی، کاهش استرس، افزایش اعتماد به نفس، انتخاب بهترین شیوه برای انجام کارها، افزایش قدرت انطباق و افزایش سرعت در پاسخ به نیازهای مشتریان جزء این تغییرات نگرشی و رفتاری به‌شمار می‌روند [۸].

۲-۲-۱- ابعاد شناختی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان

در یکی از معروف‌ترین مطالعات تجربی انجام شده در مورد توانمندسازی، اسپریتزر (۱۹۹۲) چهار بعد (عامل) شناختی را برای توانمندسازی برشمرده است. در این پژوهش بر مبنای پژوهش‌ها پیش‌تر (۱۹۹۲) یک بعد به این ابعاد چهارگانه افزوده شده است.

الف) احساس شایستگی: وقتی افراد توانمند می‌شوند، آنان احساس خودکفایتی می‌کنند، یعنی احساس می‌کنند توانایی و مهارت لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار دارند. برخی نویسندگان این ویژگی را مهمترین عنصر توانمندسازی می‌دانند؛ زیرا داشتن احساس شایستگی است که تعیین می‌کند آیا افراد برای انجام دادن کاری دشوار خواهند کوشید و پشتکار خواهند داشت یا خیر.

ب) احساس داشتن حق انتخاب: افراد توانمند احساس خودسامانی می‌کنند. «خودسامان بودن»، به معنی احساس داشتن حق انتخاب در انجام وظایف شخصی است. آنان خود را افرادی ایجادگر و خودآغاز می‌بینند و می‌توانند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم‌های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند.

ج) احساس مؤثر بودن: افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تأثیرگذاری بر محیطی که در آن کار می‌کنند، تغییر ایجاد کنند و بر این باورند که می‌توانند موانع محیط بیرونی را کنترل کنند و محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند.

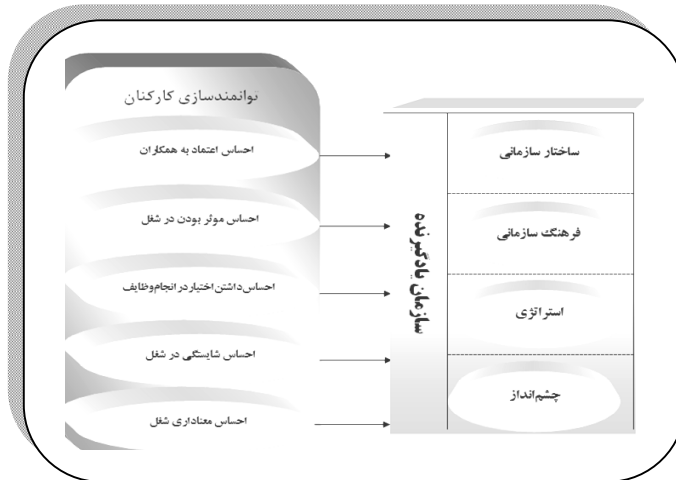
د) احساس معنادار بودن: افراد توانمند احساس معنادار بودن می‌کنند. آن‌ها هدف یا فعالیتی را که به آن اشتغال دارند، ارزشمند می‌دانند. آرمان‌ها و استانداردهایشان با کاری که انجام می‌دهند، سازگار است. افراد توانمند در مورد کاری که انجام می‌دهند دقت می‌کنند و به آن باور دارند و به دلیل انجام آن، احساس هویت می‌کنند.

ه) احساس داشتن اعتماد به دیگران: افراد توانمند، احساس می‌کنند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. آن‌ها اطمینان دارند که نتیجه نهایی کارهایشان، نه آسیب و زیان، که عدالت و صفا خواهد بود. به بیان دیگر، این اعتماد به معنی داشتن احساس امنیت شخصی است. داشتن این احساس که رفتار دیگران قابل اتکا است، اطلاعات موجود قابل اطمینان‌اند و می‌توان به قول و قرارهای همکاران اعتماد کرد، در احساس توانمندی افراد مؤثرند [۵۱].

۳-۲- چارچوب نظری تحقیق

در این پژوهش بر مبنای ادبیات پیش‌گفته ابعاد پنج‌گانه توانمندسازی کارکنان به‌عنوان متغیرهای مستقل و سازمان‌یادگیرنده نیز به‌عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. ابعاد مورد مطالعه توانمندسازی روان‌شناختی عبارتند از: احساس معناداری شغل، شایستگی در شغل، داشتن اختیار،

موثر بودن در شغل، و اعتماد به همکاران. همچنین در پژوهش‌های گوناگونی که در زمینه سازمان یادگیرنده انجام شده چشم‌انداز، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و استراتژی به‌عنوان ابعاد کلیدی سازمان یادگیرنده برشمرده شده‌اند که متغیر وابسته تحقیق یعنی سازمان یادگیرنده با استفاده از آنها سنجیده می‌شوند.



نمودار شماره ۱- مدل مفهومی پژوهش

۳- فرضیه‌های تحقیق

با توجه به مباحث بیان شده و مدل مفهومی پژوهش در مورد تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده، فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی تدوین شده این پژوهش عبارت‌اند از:

۳-۱- فرضیه اصلی

توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت دارد.

۳-۲- فرضیه‌های فرعی

- ۱- بین احساس معناداری شغل و توسعه سازمان یادگیرنده رابطه مثبتی وجود دارد.
- ۲- بین احساس شایستگی در شغل و توسعه سازمان یادگیرنده رابطه مثبتی وجود دارد.
- ۳- احساس داشتن اختیار در انجام وظایف شغلی با توسعه سازمان یادگیرنده رابطه مثبتی دارد.
- ۴- بین احساس موثر بودن در شغل و توسعه سازمان یادگیرنده رابطه مثبتی وجود دارد.
- ۵- بین احساس اعتماد به همکاران و توسعه سازمان یادگیرنده رابطه مثبتی وجود دارد.

۴- روش‌شناسی تحقیق

تحقیق حاضر از نگاه هدف کاربردی است؛ زیرا از نتایج یافته‌های آن برای حل مشکلات خاص درون سازمان استفاده می‌شود. از نگاه چگونگی گردآوری داده‌ها، پژوهش توصیفی-پیمایشی به‌شمار می‌رود؛ زیرا تلاش می‌کند با استفاده از پرسشنامه، اطلاعات مورد نیاز از وضع موجود نمونه آماری را به‌دست آورد. همچنین از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، پژوهشی کمی است.

۴-۱- قلمرو آماری

جامعه مورد بررسی این پژوهش شامل همه کارکنان ستادی (کارشناسان و رئیس‌ها) شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران به‌تعداد ۵۷۴ نفر است و با خطای معیار ۰/۰۵ تعداد نمونه بر اساس فرمول نمونه‌گیری از جامعه شامل ۲۳۱ نفر است. برای اطمینان از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها به تعداد مناسب، تعداد ۲۵۰ پرسشنامه بین مدیران و کارشناسان توزیع و در نهایت ۲۳۶ پرسشنامه جمع‌آوری شد (۵ پرسشنامه به‌دلیل مخدوش بودن کنار گذاشته شد).

۴-۲- ابزار جمع‌آوری اطلاعات

ابزار جمع‌آوری داده‌های اولیه میدانی پرسشنامه‌ای ۳۷سؤالی است که به‌صورت طیف ۵سطحی لیکرت استفاده شده است. برای آزمودن پایایی پرسشنامه نیز نمونه اولیه‌ای شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست آمده و با کمک نرم‌افزار آماری SPSS میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و ۰/۹۶ به‌دست آمد. اعتبار محتوای این پرسشنامه نیز به‌وسیله چند تن از افراد صاحب نظر مورد تأیید قرار گرفته است.

۴-۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

در این تحقیق، برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و بررسی ارتباط بین مفاهیم مورد مطالعه و ابعاد آنها از تحلیل عاملی، برای بررسی وجود یا نبود شرایط مناسب برای توانمندسازی و یادگیری سازمانی از آزمون دوجمله‌ای، برای بررسی فرضیه اصلی پژوهش از مدل معادلات ساختاری، و برای بررسی فرضیه‌های فرعی از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شده است.

۵- نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها

۵-۱ تحلیل عاملی تأییدی

برای بررسی ارتباط بین شاخص‌ها و مفاهیم مورد نظر از تحلیل عاملی تأییدی در دو مرحله استفاده شده است. در مرحله اول چگونگی و میزان رابطه بین شاخص‌های اندازه‌گیری هر یک از ابعاد (سؤالات پرسشنامه) و ابعاد مورد نظر بررسی شده است و در مرحله دوم، چگونگی و میزان رابطه بین هر یک از ابعاد و مفهوم اصلی مورد نظر (توانمندسازی و سازمان یادگیرنده) مورد ارزیابی قرار گرفته است. به بیان دیگر، در مرحله نخست بررسی می‌شود که هر یک از شاخص‌های به کار رفته در پرسشنامه تا چه حد می‌توانند بعد مورد نظر را تبیین کنند و در مرحله دوم بررسی می‌شود هر یک از ابعاد در نظر گرفته شده برای هر مفهوم تا چه میزان با آن مفهوم رابطه دارد و می‌تواند آن را تبیین کند. نتایج حاصل از تحلیل عاملی ابعاد تشکیل دهنده توانمندسازی و سازمان یادگیرنده در جدول یک نشان داده شده است.

جدول ۱- نتایج تحلیل عاملی ابعاد تشکیل دهنده توانمندسازی و سازمان یادگیرنده

بار	ابعاد	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه	بار	ابعاد	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
توانمندسازی کارکنان	احساس معنی‌داری شغل	۰/۵۹	۱۱/۰۵	تأیید	سازمان یادگیرنده	ساختار سازمانی	۰/۸۳	۸/۶۷	تأیید
	احساس شایستگی در شغل	۰/۲۹	۱۰/۱۸	تأیید		فرهنگ سازمانی	۰/۸۱	۱۱/۰۳	تأیید
	احساس داشتن اختیار	۰/۷۲	۷/۱۸	تأیید		استراتژی	۰/۸۵	۹/۶۵	تأیید
	احساس مؤثر بودن	۰/۵۸	۶/۷۸	تأیید		چشم‌انداز	۰/۸۴	۶/۸۳	تأیید
	احساس اعتماد به همکاران	۰/۵۶	۶/۱۶	تأیید					

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول یک معنادار بودن اثر همه متغیرهای در نظر گرفته شده برای توانمندسازی و سازمان یادگیرنده تأیید شده است؛ زیرا مقدار آن‌ها بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶- قرار ندارد.

۲-۵- بررسی وجود شرایط مناسب برای توانمندسازی و یادگیری سازمانی

به دلیل توزیع غیرنرمال داده‌ها برای بررسی وجود یا نبود شرایط مناسب برای توسعه سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان در جامعه مورد مطالعه از آزمون دوجمله‌ای استفاده شده است. در این آزمون اگر احتمال آزمون بزرگتر یا مساوی احتمال مشاهده شده باشد فرض صفر رد و فرض یک تأیید می‌شود (فرض صفر بیان گر نبود شرایط مناسب و فرض یک بیانگر وجود شرایط مناسب است) (جدول ۲).

جدول ۲- نتایج حاصل از آزمون دو جمله‌ای

متغیر	سطح معناداری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده برای فرض H_0	شرایط مناسب
یادگیری سازمانی	کمتر از ۰/۰۱	۰/۶	۰/۷	وجود ندارد.
توانمندسازی	کمتر از ۰/۰۱	۰/۶	۰/۲	وجود دارد.
احساس معناداری شغل	کمتر از ۰/۰۱	۰/۶	۰/۲	وجود دارد.
احساس شایستگی	کمتر از ۰/۰۱	۰/۶	۰	وجود دارد.
احساس داشتن اختیار	کمتر از ۰/۰۱	۰/۶	۰/۴	وجود دارد.
احساس مؤثر بودن	کمتر از ۰/۰۱	۰/۶	۰/۴	وجود دارد.
اعتماد به همکاران	کمتر از ۰/۰۱	۰/۶	۰/۴	وجود دارد.

همان‌گونه که نتایج آزمون دوجمله‌ای نشان می‌دهد در جامعه مورد بررسی این پژوهش شرایط موجود برای سازمان یادگیرنده مناسب نیست، اما برای توانمندسازی و همه ابعاد آن شرایط مناسبی وجود دارد. از این رو می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به همبستگی به نسبت بالای بین ابعاد توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمان یادگیرنده (جدول ۲) می‌توان با توانمندسازی بیشتر کارکنان، شرایط مساعدی برای ایجاد سازمان یادگیرنده نیز ایجاد کرد.

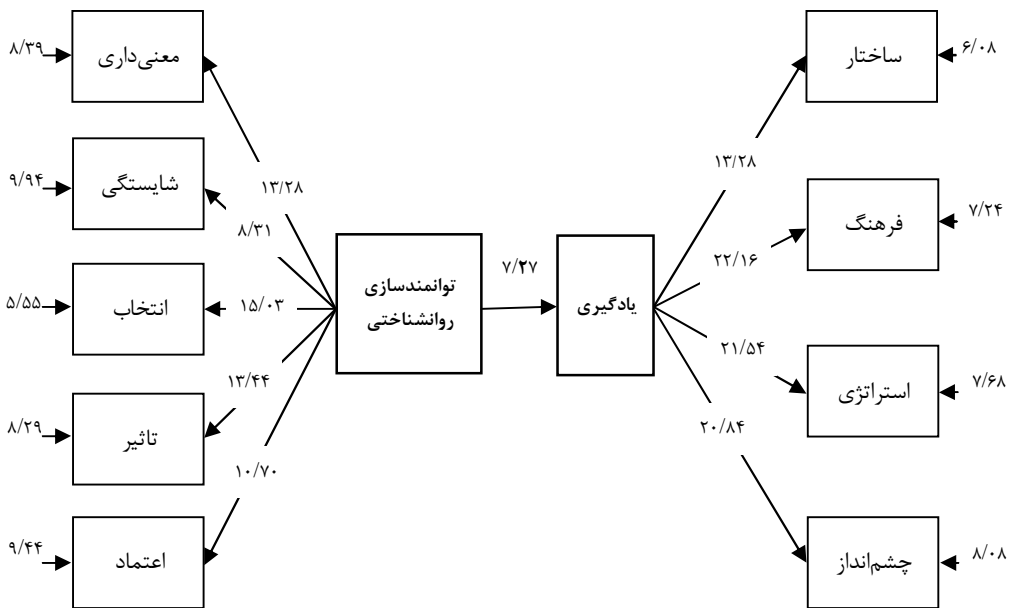
۳-۵- تحلیل فرضیه‌های پژوهش

۱-۳-۵- تحلیل فرضیه اصلی

برای بررسی وجود و میزان تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است. در مدل معادلات ساختاری روابط موجود بین صفت‌های مکنون که بر اساس نظریه استخراج شده‌اند، با توجه به داده‌های گردآوری شده بررسی می‌شوند [۱۲]. در این مدل ۳۷ متغیر آشکار (شامل سوالات تحقیق) و ۶ متغیر مکنون (متغیرهای مستقل و وابسته بیان شده) وجود دارد.

پس از مدل‌سازی برای ارزیابی صحت مدل از شاخص‌های ویژه‌ای استفاده می‌شود که عبارت‌اند از: نسبت کای‌دو به درجه آزادی که باید کمتر از مقدار مجاز ۳ باشد، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب که مقدار مجاز آن باید کوچک‌تر از ۰/۰۸ باشد و مقدار پی که باید کوچک‌تر از ۰/۰۵ باشد و شاخص برازش تعدیل یافته باید بزرگ‌تر ۰/۹ باشد.

برای بررسی معنادار بودن تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده از مدل معناداری و برای ارزیابی چگونگی و میزان این تأثیر از مدل استاندارد استفاده می‌شود. در مورد معنادار بودن اعداد به دست آمده مدل نیز از آنجا که آزمون فرضیات در سطح اطمینان ۰/۹۵ انجام می‌شود، اعدادی معنادار خواهند بود که بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶ - نباشند. به این معنی که اگر عددی بین ۱/۹۶ و ۱/۹۶ - قرار بگیرد، بی‌معنا خواهد بود. نمودار شماره ۲ معنادار بودن اثر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده را نشان می‌دهد.



Chi-square=۷۶/۵۰ , df=۲۶ , p-value=۰/۰۰ , RMSEA=۰/۰۹۴

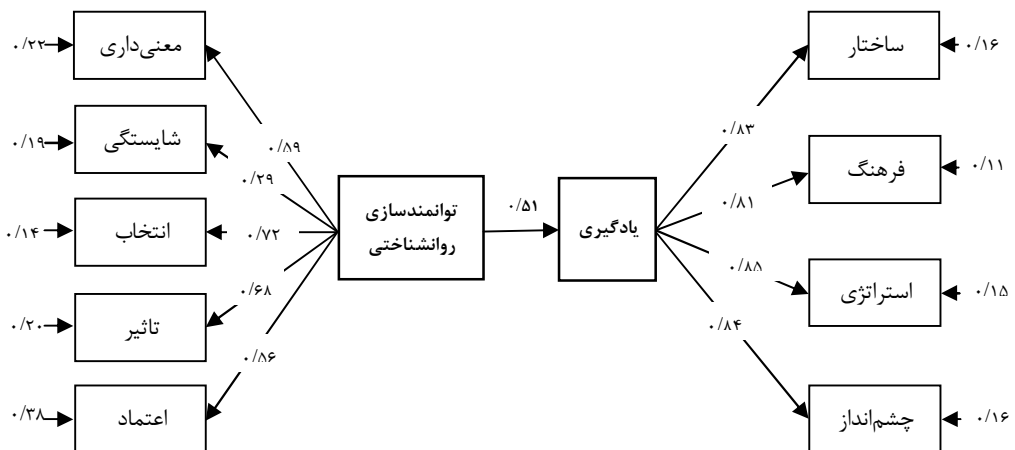
نمودار شماره ۲- مدل اثر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده در حالت معناداری

بر مبنای شاخص‌های ارائه شده در جدول شماره ۳ می‌توان در مورد برازش مدل پژوهش قضاوت نمود.

جدول ۳- شاخص‌های برازش اثر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده

نتیجه	اعداد به دست آمده	مقدار مجاز	شاخص‌ها
برازش مناسب	۲/۹۴	$\chi^2/df < 3$	نسبت کای دو به درجه آزادی
برازش مناسب	۰/۰۰۰۰	< 0.05 مقدار پی	مقدار پی (P-Value)
برازش نامناسب	۰/۰۹۴	$0.05 < RMSEA < 0.08$	ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (RMSEA)
برازش مناسب	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازندگی (GFI)
برازش نسبتاً مناسب	۰/۸۹	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازندگی تعدیل یافته (AGFI)
برازش مناسب	۰/۹۲	بالاتر از ۰/۹	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)

شاخص‌های برازش مدل مناسب بودن مدل اندازه‌گیری متغیرهای مربوط را نشان می‌دهد؛ زیرا نسبت کای دو به درجه آزادی برابر ۲/۹۴ و کمتر از مقدار مجاز ۳، مقدار ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب (یعنی ۰/۰۹۴) به‌طور تقریبی برابر مقدار مجاز یعنی ۰/۰۸ و مقدار پی (۰/۰۰۰۰) کوچک‌تر از حد مجاز یعنی ۰/۰۵ است. همچنین بر مبنای این مدل میزان تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده برابر ۷/۲۷ و بیشتر از مقدار ۱/۹۶ است و این به معنای معنادار بودن تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده است. با استفاده از مدل استاندارد می‌توان میزان این تأثیر را بررسی نمود.



Chi-square=۷۶/۵۰ , df=۲۶ , p-value=۰/۰۰ , RMSEA=۰/۰۹۴

شکل ۳- مدل اثر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده در حالت استاندارد

نمودار معناداری نشان داد تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده معنادار است. نمودار در حالت استاندارد نیز نشان می‌دهد رهبری توانمندسازی کارکنان پنجاه و یک درصد تغییرات میزان توسعه سازمان یادگیرنده را تبیین می‌کند. بنابراین، فرضیه اصلی پژوهش یعنی تأثیر مثبت و معنادار توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده تأیید می‌شود. همچنین از میان ابعاد گوناگون توانمندسازی، احساس داشتن اختیار از بیشترین میزان تعیین‌کنندگی توانمندسازی برخوردار بوده است.

۲-۳-۵- آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش

پس از تأیید اثر تبیین‌کنندگی توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده، به بررسی چگونگی و میزان ارتباط بین هر یک از ابعاد توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده پرداخته می‌شود (فرضیه‌های فرعی)؛ بدین منظور از آزمون ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده که نتایج آن در جدول چهار آمده است. با توجه به اینکه این بررسی در سطح اطمینان نود و پنج درصد انجام شده است، چنانچه سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۵٪ باشد فرض صفر پذیرفته می‌شود یعنی وجود رابطه معنادار بین متغیرهای مورد نظر رد و در غیر این صورت وجود رابطه تأیید می‌شود. نتایج یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های مربوط به این فرضیه‌ها در جدول چهار آورده شده و بر این مبنا تحلیل و نتیجه‌گیری انجام می‌شود.

جدول ۴- نتایج حاصل از بررسی فرضیه‌های فرعی (همبستگی بین ابعاد توانمندسازی کارکنان و سازمان یادگیرنده)

ردیف	رابطه معنادار و مثبت بین	ضریب همبستگی	P.V	نتیجه
۱	احساس معناداری شغل و توسعه سازمان یادگیرنده	۰/۴۳۶	۰/۰۱۲	تأیید
۲	احساس داشتن اختیار و توسعه سازمان یادگیرنده	۰/۴۶۵	۰/۰۰۹	تأیید
۳	احساس موثر بودن در شغل و توسعه سازمان یادگیرنده	۰/۳۰۴	۰/۰۰۷	تأیید
۴	احساس شایستگی و توسعه سازمان یادگیرنده	۰/۱۴۲	۰/۰۳۵	تأیید
۵	احساس اعتماد به همکاران و توسعه سازمان یادگیرنده	۰/۴۱۴	۰/۰۲۸	تأیید

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول ۴ معنادار بودن رابطه بین همه ابعاد توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمان یادگیرنده تأیید شده است؛ زیرا مقدار عدد معناداری این روابط کوچک‌تر از مقدار مجاز ۰/۰۵ است. یعنی این نتایج نشان می‌دهند همان‌گونه که در فرضیه‌های ۱ تا ۵ پیش‌بینی شده بود، بین ابعاد توانمندسازی کارکنان و توسعه سازمان یادگیرنده رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. یعنی بهبود در وضعیت موجود هر یک از این ابعاد می‌تواند به توسعه بیشتر به‌سوی سازمان یادگیرنده کمک کند. همچنین از میان این ابعاد احساس داشتن اختیار از بیشترین میزان رابطه با توسعه سازمان یادگیرنده برخوردار بوده است (به‌میزان ۴۶ درصد).

۶- نتایج و پیشنهادات

الگوی کلی روابط بین متغیرهای مستقل و وابسته در مدل معادلات ساختاری و آزمون همبستگی با فرضیات بیان شده سازگار بودند؛ هر ۶ رابطه بررسی شده معنادار و مهم بوده‌اند. بر مبنای نتایج به‌دست آمده تأثیر مثبت توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمان یادگیرنده و رابطه مثبت همه ابعاد آن با توسعه سازمان یادگیرنده تأیید شده است. از این‌رو می‌توان گفت توسعه سازمان یادگیرنده در سازمان‌هایی قابل انجام است که از کارکنان و مدیرانی توانمند برخوردارند، و کارکنان آن احساس می‌کنند شغلی معنادار و مهم دارند، در انجام آن شغل احساس شایستگی و مؤثر بودن می‌کنند، از اختیارات لازم برای تصمیم‌گیری در مورد امور شغلی خود برخوردارند و به توانمندی‌ها و حسن نیت همکاران خود اعتماد دارند. در چنین سازمان‌هایی به افراد آزادی عمل داده می‌شود تا در مورد کاری که انجام می‌دهند، فکر و عمل کنند. تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیاتشان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به‌منظور تبادل ایده‌ها و نظرات افراد، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، بحث گروهی به‌منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولین و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم است، از جمله اقداماتی به‌شمار می‌روند که برای توانمندسازی بیشتر کارکنان می‌توان انجام داد. در ادامه پیشنهادهایی برای توسعه سازمان یادگیرنده در این شرکت با رویکرد توجه بیشتر به توانمندسازی کارکنان ارائه می‌شود.

- یکی از ویژگی‌های سازمان یادگیرنده وجود آرمان مشترک در مورد چشم‌انداز و آینده مطلوب سازمان در میان همه اعضای سازمان است. از این رو مدیران شرکت باید تلاش کنند آینده مطلوب سازمان را برای کارکنان به تصویر کشند و نشان دهند چگونه می‌توان به آن دست یافت؛ برخی اقداماتی که در این زمینه مؤثر خواهند بود عبارت‌اند از: پیش‌بینی نیازهای آینده، فکر و نگاه به آینده دور، ایجاد تصویر ذهنی روشن از آینده سازمان برای کارکنان، تعیین اهداف والا و دست‌یافتنی برای آینده سازمان و الگوبرداری از سازمان‌های پیشرو و موفق داخلی و خارجی.

- فرهنگ حاکم بر سازمان یادگیرنده، فرهنگ تفکر خلاق، انتقادپذیری، یادگیری مستمر و تسهیم دانش و تجارب است. برای توسعه شاخص فرهنگی سازمان یادگیرنده در این شرکت و دیگر سازمان‌هایی که به دنبال توسعه به‌سوی الگوی سازمان یادگیرنده‌اند، انجام این اقدامات پیشنهاد می‌شود: ترویج جو انتقادپذیری در سازمان، مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و گسترش فرهنگ تصمیم‌گیری گروهی و تقویت روحیه تیمی، تقویت روحیه نوآوری و خلاقیت، تضمین پیشرفت افراد خلاق، همسوکردن اهداف کارکنان و مدیران با اهداف سازمان - توسعه فرهنگ مسئولیت‌پذیری مشترک، تقویت اعتماد دوجانبه، ایجاد تعهد نسبت به یادگیری در میان مدیران و کارکنان و پذیرش اشتباهات و شکست به‌عنوان پدیده‌ای طبیعی در فرایندهای یادگیری، تغییر و توسعه سازمانی.

- با توجه به ضرورت مدیریت مشارکتی برای ایجاد ساختار مناسب سازمان یادگیرنده لازم است بیش‌ازپیش به تقویت و اصلاح نظام مشارکت و بهبود روش‌های آن از راه طرح‌های مهندسی مجدد در شرکت پرداخته شود ساختار افقی‌تر، تیم‌محورتر، نامتمرکزتر، و پویاتر در شرکت ایجاد شود. مهندسی مجدد فرایندها یکی از رویکردهای بهبود سازمانی مناسب در این زمینه است که به‌صورت هم‌زمان در ساختار، فرهنگ و فناوری، تغییراتی بنیادین ایجاد می‌کند تا در زمینه‌هایی چون ارائه خدمت به مشتری، بهبود کیفیت، کاهش هزینه و سرعت بخشیدن به امور اصلاحات لازم انجام شود و در نتیجه عملکرد سازمان بهبود یابد.

- در مجموع می‌توان گفت با توجه به ماهیت انسانی - اجتماعی فرایندهای یادگیری سازمانی برای توسعه یادگیری سازمانی و حرکت به سوی الگوی سازمان یادگیرنده وجود عامل انسانی توانمند و صاحب بینش ضروری است. کارکنان توانمند می‌توانند سازمان را در جهت تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده کمک کنند. در نتیجه توانمندسازی کارکنان می‌تواند بستر مناسبی برای توسعه یادگیری سازمانی فراهم کند و فرایند و نتایج فعالیت‌های یادگیری سازمانی را بهبود بخشد. بنابراین، مدیران می‌توانند از راه توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرصت‌های یادگیری برای زیردستان، ظرفیت و قابلیت یادگیری سازمانی را ارتقا دهند.

پی‌نوشت‌ها

- ۱- Self-efficacy
- ۲- Choice
- ۳- Self-determination
- ۴- Impact
- ۵- Meaningful
- ۶- Trust in others

منابع و مراجع

- [۱] ارباب شیرانی، بهروز، "مروری بر ادبیات یادگیری سازمانی"، ویژه نامه هشتمین همایش دانشجویی مهندس صنایع، دانشگاه آزاد قزوین، ۱۳۷۹.
- [۲] آقابار، سیروس، "توانمندسازی روشی نوین در محیط رقابتی"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۵، ۱۳۸۲.
- [۳] البدوی، امیر؛ شفاعی، رضا، "مقدمه‌ای بر راهکارهای ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ایران"، فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۵۷، ۱۳۸۱.
- [۴] امرالهی، ناهید، "سازمان یادگیرنده"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۴، ۱۳۸۰.
- [۵] بابایی، علی‌اکبر و دیگران، "تواناسازی کارکنان: سرمایه‌گذاری بی‌جایگزین"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۲۹، ۱۳۸۱.
- [۶] جعفری قوشچی، بهزاد، "راههای توانا سازی کارکنان"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۹، ۱۳۸۰.
- [۷] خلیلی عراقی، مریم، "سازمانهای یادگیرنده: ضرورتی برای تحول و توسعه"، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۳۷، ۱۳۸۲.

- [۸] رحمانپور، لقمان، "توانمندسازی: مفاهیم، ساختار و راهکارها"، نشریه توسعه مدیریت، شماره ۴۱، ۱۳۸۱.
- [۹] رهنورد، فرج‌الله، "توانمندسازی گامی به سوی مشتری‌مداری"، فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه، شماره ۵۹، ۱۳۸۲.
- [۱۰] زالی، محمدرضا، "ایجاد سازمان یادگیرنده: از فکر تا عمل"، ماهنامه تدبیر، شماره ۷۴، ۱۳۷۶.
- [۱۱] سنگه، پیتر، "پنجمین فرمان: خلق سازمان فراگیر"، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، تهران: نشر سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم، ۱۳۸۰.
- [۱۲] کلانتری، خلیل، "مدل معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی"، انتشارات مهندسی مشاور طرح و منظر، ۱۳۸۸.
- [۱۳] محمدی، محمد، "برنامه‌های توانمندسازی کارکنان"، فصلنامه مطالعات مدیریت، شماره‌گان ۳۵ و ۳۶، ۱۳۸۲.
- [۱۴] محمدی، مسعود، "سازمان‌های یادگیرنده احیا می‌شوند"، ماهنامه تدبیر، شماره ۹۰، ۱۳۷۷.
- [۱۵] وتن، دیوید، کمرون، کیم اس، "تواناسازی و تعویض اختیار"، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، تهران: نشر موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ دوم، ۱۳۸۳.
- [۱۶] Argyris, Chris, Donald, A. Schon, "organizational learning: A theory of action Perspective", reading, mass: addison – Wesley publishing company, ۱۹۷۸.
- [۱۷] Armstrong, A., Folger, P., "foundations for a learning organization: organization learning mechanisms", the learning organization: volume ۱۰. NO ۳, ۲۰۰۳.
- [۱۸] Bandura, A., "Social foundation of thought and action: a social cognitive theory", Englewood cliffs, N.J: prentice – Hall, ۱۹۸۶.
- [۱۹] Baron, J. N., Hannan, M.T., Burton, M.D., "labor pains: changing in organizational models and employee turnover in young, high tech firms", American journal of sociology, ۲۰۰۱.
- [۲۰] Benins, W., and Nanus, B., "leaders: the strategies for taking charge", New York: Harper & Row, ۱۹۸۵.
- [۲۱] Blanchard, Hersey, Johnson, Kenneth, Dewey, "management of behavior", organizational prentice. ۱۹۹۶.
- [۲۲] Brown, B.L., "knowledge worker", trend and issues- alert, NO۴, ۱۹۹۹.
- [۲۳] Byham, W.C., "Zapp! The lightning of empowerment" New York, harmony Books, ۱۹۸۸.

- [۲۴] Daft, Richard L, "*organization theory and design*", south-western college publishing, seven edition, ۲۰۰۱.
- [۲۵] Denton, John, "*organizational learning and effectiveness*", New York, Routhedge, ۱۹۹۸.
- [۲۶] Deutsch, M, "*the resolution of conflict : constructive and destructive processes*", New Haven : Yale university press, ۱۹۷۳.
- [۲۷] Dover, K, "avoiding empowerment traps", management review, volume ۸۸ Issue, ۱۹۹۹.
- [۲۸] Egan, T, M, Yang, B, Bartlett, K, "*the effects of organizational learning culture & job satisfaction on motivation to transfer learning & turnover intention*", human resource development quarterly, Volume ۱۵. NO ۳, ۲۰۰۴.
- [۲۹] Fiol, C. M, Lyles, M. A, "*organizational learning*". Academy of management review, volume ۱۰, ۱۹۸۵.
- [۳۰] Garvin, "*Bulding a learning organization*", harward business Review, ۱۹۹۳.
- [۳۱] Gloet, Marianne, Mika, Berrell, "*the dual paradigms nature of knowledge management for achieving quality outcomes in human resource management*", journal of knowledge management, Volume ۷. NO ۳, ۲۰۰۳.
- [۳۲] Griego, O. V, Gerog, G. D, Wright, p. c, "*predictors of learning organization : a human resource development practitioner's perspective*", the learning organization, Volume ۷. NO, ۲۰۰۰.
- [۳۳] Guns, Bob, "*the faster learning organization*", pfeffer company, ۱۹۹۶.
- [۳۴] Hackman, J. R, and Oldham, G. R, "*work design*", Reading mass: Addison - Wesley, ۱۹۸۰.
- [۳۵] Hite, James, "*learning in chaos : improving human performance in today's fast changing, volatile organization*", Gulf publishing company, ۱۹۹۹.
- [۳۶] Hitt, William .D, "*the learning organization : some reflections on organization renewal*", leadership and organization development journal, volume ۱۶, ۱۹۹۵.
- [۳۷] Holland, p. j, Hecker, R, Steen, J, "*human resource strategies & organizational structures for managing gold-collar workers*", journal of european industrial training, Volume ۲۶. NO ۲, ۲۰۰۲.

[۳۸] Holland , P.J, Hecker ,R ,Steen, J, "*Humanresource strategies and organization structure for managing gold – collar workers*", journal of European, ۲۰۰۲.

[۳۹] Hong , j.C,Kuo,C,L, "*knowledge management in the learning organization*", the leadership & organization development journal, Volume ۲۰..NO۴, ۱۹۹۹.