

## مطالعه یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس

امید صفری<sup>۱</sup>، غلامرضا صفری<sup>۲</sup>، فاطمه حسینی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۴/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۷/۱۷

### چکیده

هدف از این تحقیق، مطالعه یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس بود. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس به تعداد ۱۱۴ نفر بودند، که از این تعداد ۹۳ نفر با روش نمونه‌گیری کل شمار و به صورت در دسترس به عنوان نمونه انتخاب شدند. جمع آوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌های استاندارد یادگیری سازمانی (نیفه، ۲۰۰۱) و توانمندسازی روانشناختی (اسپرینتر، ۱۹۹۵) به ترتیب با ضریب آلفای کرونباخ ۰/۷۴ و ۰/۸۱ انجام گرفت. برای توصیف داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و برای تجزیه استنباطی داده‌ها از روش‌های آماری کلموگروف-اسمیرنوف و ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج حاصل از تحقیق نشان داد که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی رابطه مثبت و معنادار ۰/۵۳ وجود داشت ( $P \leq 0/01$ ) و بین یادگیری سازمانی با تمامی مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی ارتباط مثبت و معنا دار وجود داشت. بنابراین بهتر است که در این سازمان ورزشی از یادگیری سازمانی برای بهبودی و ارتقاء توانمندسازی روانشناختی بیشتر استفاده کرد.

**کلید واژه‌ها:** یادگیری سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، کارکنان، ورزش و جوانان فارس

<sup>۱</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران

<sup>۲</sup> استادیار، گروه تربیت بدنی، واحد یاسوج، دانشگاه آزاد اسلامی، یاسوج، ایران

<sup>۳</sup> مربی، گروه تربیت بدنی، واحد نورآباد ممسنی، دانشگاه آزاد اسلامی، نورآباد ممسنی، ایران

\* نویسنده مسئول: omidsafari11@yahoo.com

## مقدمه

در چند سال اخیر، جهانی شدن تغییرات شدید در محیط، رقابت و ترجیحات پویای مشتریان را به ارمغان آورده است که سازمان‌ها را وادار به انطباق با تغییرات برای بقا و موفقیت کرده است. این تغییرات نه تنها در محیط خارجی مثل محصول، خدمات، فناوری بلکه در محیط داخلی مانند طرز فکر مردم، نگرش‌ها، ارزش‌ها، اهداف و شیوه مدیریت نیز روی داده است. بنابراین در سازمان‌های رو به رشد نیاز به تجدید نظر و تعریف دوباره ی راهبردهای مقابله‌ای وجود دارد (میشرا و باهاسکار، ۲۰۱۰). به منظور توانمندسازی در مقابله با این تغییرات و ایجاد سازمان‌های جدید متناسب با شرایط جدید سازمان‌ها باید بدانند چطور یاد بگیرند و چگونه خود را با تغییرات پی در پی محیط وفق دهند و تنها سازمان‌هایی که بر یادگیری سازمانی تاکید و تمرکز کنند قادر به پیش بینی و انطباق با این تغییرات هستند. همچنین تجارب گذشته نشان می‌دهد که سازمان‌هایی موفق تر هستند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبای یاد بگیرند (فرمانی و روانگرد، ۱۳۹۳). چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان بسیاری از سازمان‌ها، راه‌حل را افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند، با اجرای این برنامه‌ها، ضمن اصلاح متغیرهای موثر بر احساس افراد، با بهره‌گیری از یادگیری و توانمندسازی فرد، بر موانع درونی و بیرونی غلبه کرده و زمینه لازم برای پرورش کارکنان را به وجود آورند (ساحر و توریمان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶). کارکنان توانمند به خود و سازمان‌شان نفع می‌رسانند، زندگی و شغل خود را هدفمند می‌دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را به کار می‌گیرند، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. توجه به این نکته ضروری است که انسان‌ها به مهارت‌های جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند. انسان‌ها باید فرصت برای یادگیری داشته باشند تا بتوانند شرکای واقعی به شمار آیند (عبداللهی، ۱۳۸۳). یادگیری به عنوان یک راهبرد توانمندسازی روانشناختی، به مفهوم تشکیل ساختارها، فرایندها و فناوری است که امکان توسعه و اثبات صلاحیت جدید افراد و تیم‌ها را افزایش می‌دهد. یادگیری موجب توانمندسازی روانشناختی می‌شود و توانمندسازی، تمایل به یادگیری بیشتر را برمی‌انگیزد و در نتیجه این فرایند تعاملی، توانایی‌های سازمان برای سازگاری با شرایط و تحولات محیطی افزایش می‌یابد. همچنانکه گفته شده، سازمان‌ها توجه وافر به امر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و تبدیل آنان به کارمندان دانش‌گر دارند و این مسئله در مورد بانک‌ها که یکی از ارکان اساسی اقتصاد کشور می‌باشند از اهمیت دو چندانی برخوردار است (اور<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). با توجه به پژوهش‌های انجام شده توسط عسکری و همکاران (۱۳۹۳) و حیدری (۱۳۹۵) می‌توان گفت یادگیری سازمانی، می‌تواند منجر به توانمندسازی روانشناختی کارکنان شود و از تاثیرات این توانمندی روانشناختی، می‌توان به تاثیر آن بر ترک شغل، غیبت و تاخیر و تاثیر مثبت آن بر رضایت شغلی و افزایش چشم‌گیر عملکرد اشاره کرد. همچنین با توجه به اهمیت، قدمت و نقش مؤثر سازمان‌های ورزشی کشور و همچنین با توجه به اینکه این سازمان‌ها از سازمان‌هایی است که باید خدمات گسترده به مردم ارائه دهد، بنابراین باید به صورت سازمانی پویا به تغییرات محیطی پاسخی مناسب ارائه دهد. پیشرفت‌های سریع تکنولوژی اطلاعات، گسترش بیش از پیش آگاهی و انتظارات مردم که نتیجه افزایش سطح دانش، گسترش ارتباطات و آگاهی مردم از حقوق اجتماعی خودشان می‌باشد و تعهد این سازمان‌های ورزشی به پاسخگویی به مردم و همچنین رقابت با سایر سازمانها جهت جذب مشتریان بیشتر و ارائه خدمات بهتر، همه و همه وضعیت محیطی بسیار پیچیده و ناپایداری را برای این سازمان‌ها پدید آورده است (عبدالملکی، ۱۳۸۱). یادگیری سازمانی با ویژگی که در تولید دانش، توانمند کردن کارکنان، بهبود کیفیت و بهره‌وری، افزایش میزان تعهد کارکنان و رضایت شغلی آنان و بقای سازمان دارد، می‌تواند در حل این مشکلات به این سازمانها کمک می‌کند. قابلیت یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی برای سازمان‌ها به عنوان یک مزیت رقابتی امری حیاتی و مهم تلقی می‌شود. افراد و سازمان‌هایی که با تغییرات فراگیر همگام نباشند به سرعت منسوخ خواهند شد بنابراین، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت باید رویه کلاسیک خویش را کنار نهاده دانش، مهارت‌ها و استراتژی‌هایی را بیابند که آنها را در آینده موفق خواهد کرد. اگر هر فردی در سازمان به طور پیوسته متدهای کاری خویش را به منظور افزایش استانداردهای عملکردی مورد بازبینی قراردهد، همیشه می‌توان راهی سریعتر، ارزان‌تر و بهتر برای انجام کارها یافت، یادگیری سازمانی می‌تواند به افراد سازمان در نیل به این هدف کمک کند (شفی، ۱۳۸۵). سازمان‌هایی که به نیازهای یادگیری کارکنان‌شان توجه دارند، به طور ضمنی این پیام را به آنان می‌رسانند که:

<sup>۱</sup> Mishra and Bhaskar

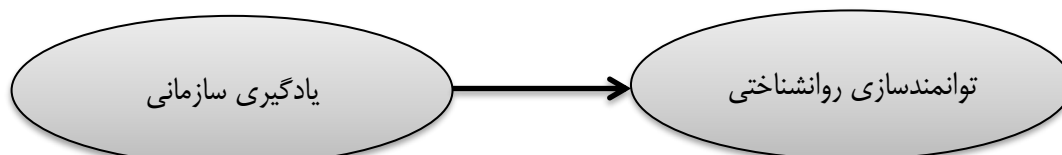
<sup>۲</sup> Sahar and Turiman

<sup>۳</sup> Orr

کارمندان برای سازمان مهمند و سازمان به آنها توجه دارد، این موضوع تعهد کارکنان را در جهت سازمان، اهداف آن و رفاه همه گیر، افزایش می دهد. هریک از کارکنان به کار خود علاقمند شده، از طریق آموزش و تحصیل مناسب به انتظارات سازمان وقوف یافته و سعی در برآورده کردن آنها می کنند. سازمان های موفق دارای پیشینه یادگیری هستند و موفقیت آنها در مراحل مختلف تکامل سازمانی به صورت غیر ارادی و اتفاقی نبوده است. رشد و تغییرات سریع فناوری باعث تغییر ماهیت کارها شده و ابزارهای جدید (رایانه ها و رباتها) تغییرات زیادی در نوع مهارت های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان های جدید ایجاد کرده، برای رویارویی با چنین چالشی بدیهی است که کارکنان باید توانمند شوند و در تمامی جهات رشد کنند (رابینز، ۲۰۰۱). از آنجا که این سازمان های ورزشی یکی از مهمترین و بزرگترین سازمان های ورزشی کشور می باشد که عوامل متعدد اثرگذار محیطی را تجربه می کند و تصمیماتش تاثیرات بسیاری بر صنعت ورزش کشور دارد، این نیاز احساس می شود که دائما بایستی خود را با تغییرات گوناگون انطباق داده و از طریق یادگیری همه جانبه توان مقابله با این تغییرات را به دست آورد. با تغییرات جهان نوین، شکل سلسله مراتبی سنتی و قدرت متذکر در راس هرم، تغییر یافته و به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان ها خواهد شد (اسپریتزر، ۱۹۹۵). در این میان توانمندسازی روانشناختی کارکنان بهترین روش های عدم تمرکز است. توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان های ورزشی، به عنوان سازمانی کارآمد در دنیای اقتصاد به جهت ایجاد مزیت رقابتی و بالا بردن بهره وری کارکنان و... از اهمیت ویژه ای برخوردار است بنابراین بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان نیز در این سازمان های ورزشی مفید می باشد. پس محقق بدنبال پاسخگویی به این سوال است که آیا بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس رابطه وجود دارد؟

## مبانی نظری و چارچوب تحقیق

به استناد به مطالعات انجام شده مانند روانگرد و فرمانی (۱۳۹۳) و حیدری (۱۳۹۵) این احتمال وجود دارد که بین یادگیری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس ارتباط وجود داشته باشد. بنابراین محقق در این تحقیق در شکل (۱) بدنبال مطالعه ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی با متغیر توانمندسازی روانشناختی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس می باشد. تا شاید این الگوی مفهومی بتواند برای مدیران این سازمان ورزشی مفید واقع شود.



شکل ۱. الگوی ارتباطی بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس

شکل ۱، الگوی مفهومی تحقیق حاضر به همراه متغیرهای مورد بررسی و ارتباط میان آنها را نشان می دهد. متغیر یادگیری سازمانی که بر اساس مدل نیفه (۲۰۰۱) ارائه شده است به عنوان متغیر پیش بین در این تحقیق در نظر گرفته شده است و متغیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس که بر اساس مدل اسپریتزر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) ارائه شده است و شامل چهار مولفه احساس شایستگی، احساس معنی داری، احساس آزادی عمل و احساس موثر بودن است. به عنوان متغیر ملاک (پیش بین شونده) در این تحقیق در نظر گرفته شده است. که این متغیرها در قالب فرضیه های زیر مورد سنجش قرار گرفته است:

- بین متغیر یادگیری سازمانی با مولفه های متغیر توانمندسازی روانشناختی آزمودنی ها رابطه معنادار وجود دارد.
- بین متغیر یادگیری سازمانی با متغیر توانمندسازی روانشناختی آزمودنی ها رابطه معنادار وجود دارد.
- متغیر یادگیری سازمانی توانایی پیش بین معنادار متغیر توانمندسازی روانشناختی آزمودنی ها را دارد.

1. Spritzer

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش توصیفی - کاربردی و از نوع همبستگی بوده که به شکل میدانی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس به تعداد ۱۱۴ نفر بودند که بدلیل حجم کم جامعه آماری سعی شد که تمامی جامعه آماری به صورت در دسترس به عنوان نمونه آماری انتخاب شود ولی از این تعداد تنها ۹۳ نفر به با محقق همکاری کردند و در نهایت نمونه آماری تحقیق شامل همین ۹۳ نفر شد. در این پژوهش جمع آوری داده‌ها از طریق یک چک لیست اطلاعات فردی و دو پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی (نیفه، ۲۰۰۱) و توانمندسازی روانشناختی (اسپریتزر، ۱۹۹۵) انجام گرفت. اعتبار این پرسشنامه‌ها در مطالعات متعدد داخلی و خارجی مورد بررسی و تایید قرار گرفته بود. پایایی پرسشنامه‌های (ضریب آلفای کرونباخ) یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در این تحقیق به ترتیب ۰/۷۴ و ۰/۸۱ گزارش شده است. از روش‌های آمار توصیفی برای توصیف داده‌ها و از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف برای طبیعی و نرمال بودن داده‌ها و همچنین از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

## یافته‌ها

نتایج حاصل از جدول (۱) نشان می‌دهد که بین متغیر یادگیری سازمانی و تمامی مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت ( $P \leq 0/01$ ).

جدول ۱. نتایج ضریب همبستگی یادگیری سازمانی و مولفه‌های توانمندسازی روانشناختی آزمودنی

| متغیرها                           | ضریب همبستگی | ضریب تعیین | سطح معناداری |
|-----------------------------------|--------------|------------|--------------|
| یادگیری سازمانی و احساس معناداری  | ۰/۳۶         | ۰/۱۲       | ۰/۰۰۱        |
| یادگیری سازمانی و احساس شایستگی   | ۰/۲۵         | ۰/۰۹       | ۰/۰۰۱        |
| یادگیری سازمانی و احساس استقلال   | ۰/۵۰         | ۰/۲۵       | ۰/۰۰۱        |
| یادگیری سازمانی و احساس موثر بودن | ۰/۴۷         | ۰/۲۳       | ۰/۰۰۱        |

نتایج حاصل از جدول ۲. نشان می‌دهد که بین متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها ارتباط مثبت و معناداری وجود داشت ( $P \leq 0/01$ ) و همچنین ضریب تعیین بدست آمده برای این رابطه برابر با ۰/۲۸ است که به معنای این است که ۲۸ درصد از واریانس متغیر توانمندسازی روانشناختی ناشی از واریانس یادگیری سازمانی است.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها

| متغیرها                                  | ضریب همبستگی | ضریب تعیین | سطح معناداری |
|--|--------------|------------|--------------|
| یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی | ۰/۵۳         | ۰/۲۸       | ۰/۰۰۱        |

با توجه به جدول (۳) تحلیل رگرسیون با توجه به سطح معناداری و مقدار تی نشان می‌دهد که متغیر یادگیری سازمانی توانایی پیش‌بینی معنادار متغیر توانمندسازی روانشناختی را ندارد. بر اساس نتایج ضریب بتا، به ازای یک واحد افزایش در یادگیری سازمانی، میزان توانمندسازی روانشناختی حدود (۰/۰۴) افزایش می‌یابد. همچنین معادله رگرسیون برای پیش‌بینی توانمندسازی روانشناختی بر اساس یادگیری سازمانی عبارت است از:

$$(\text{یادگیری سازمانی}) = 3/68 + 0/035 \times (\text{توانمندسازی روانشناختی})$$

جدول ۳. ضرایب رگرسیون خطی

| مدل             | ضرایب غیر استاندارد | ضرایب استاندارد | T    | Sig   |
|-----------------|---------------------|-----------------|------|-------|
| مقدار ثابت      | B                   | خطای استاندارد  | بتا  |       |
|                 | ۳/۶۸۷               | ۰/۲۴۲           |      | ۰/۰۰۰ |
| یادگیری سازمانی | ۰/۰۳۵               | ۰/۰۸۱           | ۰/۰۴ | ۰/۶۶۴ |

## بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی و احساس معناداری آزمودنی‌ها نشان داد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات شفقی (۱۳۸۵)، نوروزی (۱۳۸۵)، دستگردی و همکاران (۱۳۸۹)، خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹)، عسکری و همکاران (۱۳۹۳)، روانگرد و فرمانی (۱۳۹۳) و حیدری (۱۳۹۵) همسو بود. به طوری که هرچه میزان احساس معناداری برای کارکنان بیشتر باشد و کارکنان برای فعالیتی که انجام می‌دهند ارزش بیشتری قائل شوند و همچنین هرچه آرمان‌ها و استانداردهای ذهنیشان با کاری که انجام می‌دهند تجانس بیشتری داشته باشد، میزان یادگیری سازمانی نیز افزایش خواهد یافت و بالعکس. نتایج حاصل از آزمون فرضیه ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی و احساس شایستگی آزمودنی‌ها نشان داد که رابطه معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات شفقی (۱۳۸۵)، نوروزی (۱۳۸۵)، دستگردی و همکاران (۱۳۸۹)، خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹)، عسکری و همکاران (۱۳۹۳)، روانگرد و فرمانی (۱۳۹۳) و حیدری (۱۳۹۵) همسو بود. به طوری که احساس شایستگی موجب تلاش، انطباق، انتظارات والا، عملکرد بالا و مقاومت در برابر وضعیت‌های بحرانی کارکنان در محیط کار می‌شود و در نتیجه آن یادگیری سازمانی کارکنان نیز افزایش می‌یابد. همچنین اعتقاد کارمندان به توانائی و ظرفیت خود منجر به افزایش یادگیری سازمانی در محیط کار می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی و احساس استقلال آزمودنی‌ها نشان داد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات شفقی (۱۳۸۵)، نوروزی (۱۳۸۵)، دستگردی و همکاران (۱۳۸۹)، خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹)، عسکری و همکاران (۱۳۹۳)، روانگرد و فرمانی (۱۳۹۳) و حیدری (۱۳۹۵) همسو بود. به طوری که میزان استقلال و داشتن حق انتخاب بیشتر برای کارکنان سازمان در اجرا و نظام بخشیدن به فعالیت‌های مربوط به شغل شان، با میزان یادگیری سازمانی آنان رابطه مستقیم دارد. هرچه کارمندان در اتخاذ تصمیم در مورد روش‌های کار و میزان تلاش دارای حق انتخاب بیشتری باشند، این امر سبب یادگیری و علاقه به فعالیت و تلاش بیشتر در برخورد با وضعیت‌های بفرنج و چالش برانگیز می‌شود.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی و احساس موثر بودن آزمودنی‌ها نشان داد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات سیگال (۲۰۰۰)، شفقی (۱۳۸۵)، نوروزی (۱۳۸۵)، عسکری و همکاران (۱۳۹۳)، روانگرد و فرمانی (۱۳۹۳) و حیدری (۱۳۹۵) همسو بود. به طوری که کارکنانی که دارای حس موثر بودن هستند می‌کوشند به جای رفتار واکنشی در برابر محیط تسلط خود را بر آن‌چه می‌بینند حفظ کنند، و نیز برآند تا بیشتر یاد بگیرند تا در برنامه‌ها تأثیرگذارتر باشند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها نشان داد که بین این دو متغیر رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این نتایج با نتایج تحقیقات شفقی (۱۳۸۵)، نوروزی (۱۳۸۵)، دستگردی و همکاران (۱۳۸۹) و خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹)، عسکری و همکاران (۱۳۹۳)، روانگرد و فرمانی (۱۳۹۳) و حیدری (۱۳۹۵) از نظر ضریب همبستگی همسو می‌باشد. به طوری که نتایج حاصل از این تحقیقات نشان داد که بین یادگیری سازمانی با توانمندسازهای روانشناختی و مولفه‌های آن ارتباط مثبت و معنا دار وجود دارد. از آنجا که سازمان‌های ورزشی یکی از مهمترین سازمان‌های کشور می‌باشد که عوامل متعدد اثرگذار محیطی را تجربه می‌کند و تصمیماتش تأثیرات بسیاری بر صنعت ورزش کشور دارد، این نیاز احساس می‌شود که دائماً بایستی خود را با تغییرات گوناگون انطباق داده و از طریق یادگیری همه جانبه خود را توانمند سازند و توان مقابله با این تغییرات را با توجه به بلند مدت بودن یادگیری سازمانی در شرایط سودمند رقابتی به دست آورند.

با توجه به نتایج بدست آمده از این پژوهش و به منظور کمک به ارتقاء سطح توانمندسازی روانشناختی از طریق یادگیری سازمانی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

- با توجه به اینکه بین یادگیری سازمانی و مولفه‌های آن با توانمندسازی روانشناختی آزمودنی‌ها ارتباط معنادار وجود ندارد، بنابراین به مدیران این سازمان‌های ورزشی پیشنهاد می‌شود به منظور توانمندسازی روانشناختی بیشتر به این متغیر و مولفه‌های آن توجه بیشتر شود.
- اعلام چشم انداز، استراتژی‌ها، خط مشی و راهبردهای یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی برای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس.
- توسعه فرهنگ یادگیری به‌عنوان تسهیل‌کننده امر یادگیری سازمانی و توانمندسازی برای کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس.

- توسعه و بهبود کانال‌های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب در داخل این سازمان ورزشی جهت به اشتراک گذاشتن دانش.
- تشکیل تیم‌های کاری و تقویت روحیه تیمی در کارکنان و مدیران اداره کل ورزش و جوانان فارس.
- توسعه و بهبود مهارت‌های تیمی و فراهم ساختن شرایط و فرصت‌های یادگیری گروهی و سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان فارس.
- برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی، جهت آشنایی کارکنان با فناوری‌ها و مهارت‌های نوین در اداره کل ورزش و جوانان فارس.

## منابع

- حیدری، عزیز. (۱۳۹۵). بررسی رابطه یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشگاه ایلام. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری؛ ۲(۴): ۲۱۱-۲۲۱.
- خانعلیزاده، رقیه، نایب، اسدالله، فانی، علی اصغر، و مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹). تحقیقی تحت عنوان ارتباط یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس تهران. پژوهش نامه مدیریت تحول؛ ۲(۳): ۳۰-۴۴.
- دستگردی، کاظم، گودرزی، محمود، اسدس، حسن. (۱۳۸۹). ارتباط بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- روانگرد، رحیم، و فرمانی، مهدی. (۱۳۹۳). ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز. مدیریت اطلاعات سلامت؛ ۶: ۵۲-۶۹.
- رابینز، استیفن. (۲۰۰۱). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها) (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی‌فرد). تهران: انتشارات صفار. شفی، آرزو. (۱۳۸۵). رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- عبدالملکی، یوسف. (۱۳۸۱). بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و میزان تغییر و نوآوری در ادارات آموزش و پرورش مناطق نوزده گانه تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
- عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۳). طراحی الگوی توانمندسازی روان‌شناختی کارشناسان حوزه ستادی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری. رساله دکتری، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- عسکری، بهمن، پورسلطانی زرنندی، حسین، و مشیری، کیوان. (۱۳۹۳). تحقیقی تحت عنوان ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. مجله مطالعات مدیریت ورزشی؛ ۳۳: ۱۷۸-۱۶۳.
- نوروزی، مجتبی. (۱۳۸۵). بررسی ارتباط میان عوامل روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان با عملکرد سازمانی در شعب بانک ملت شهر تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- Mishra, B. and Bhaskar, A. (2010). Empowerment: A Necessary of a learning organization? Organizations and Markets in Emerging economies. 1(2): 48-70.
- Orr, B. (2001). Organizational learning: characteristics of learning organizations. Canadian HR Reporter, 13(10).
- Sahar, A. and Turiman, S. (2016). Relationship between empowerment and organizational learning among Academics in Malaysian Research Universities. AHRd International Conference.
- Spreitzer, M. (1995). When Organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Ph.D. dissertation, University of Michigan.

### نحوه استناد به مقاله:

صفری، امید، صفری، غلامرضا، و حسینی، فاطمه. (۱۳۹۷). مطالعه یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان فارس. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۱(۲)، ۹۷-۱۰۲. [http://jhce.iaurasht.ac.ir/article\\_545497.html](http://jhce.iaurasht.ac.ir/article_545497.html)