

بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی مطالعه موردی: بانک پارسیان (شعبه مرکزی تهران)

طهمورث حسنقلی پور یاسوری^۱، کبری خرم^{۲*}، علی درستی^۳

^۱دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
^۲دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، واحد تهران، تهران، ایران (عهده دارمکاتبات)
^۳دانشجوی کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
تاریخ دریافت: مرداد ۱۳۹۲، اصلاحیه: آبان ۱۳۹۲، پذیرش: بهمن ۱۳۹۲

چکیده

در سال‌های اخیر روند رو به رشدی در توجه سازمان‌ها به یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان به دلیل نقش اساسی که می‌توانند در بهبود عملکرد و کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها ایفا کنند، صورت گرفته است. بنابراین هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی کارکنان بانک پارسیان-شعبه مرکزی تهران است. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد. برای بررسی وضعیت بانک پارسیان از لحاظ متغیرهای توانمندسازی و یادگیری سازمانی از آزمون دو جمله‌ای و همچنین برای بررسی رابطه میان ابعاد توانمندسازی با یادگیری سازمانی از آزمون همبستگی استفاده شد. نتایج پژوهش بیانگر آن است که بانک پارسیان تهران از لحاظ متغیرهای یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در وضعیت مناسبی (بالاتر از میانگین ۳) قرار دارد. همچنین آزمون فرضیات پژوهش نشان داد که میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و معنی‌دار وجود دارد و در میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی، احساس شایستگی بیشترین رابطه و احساس مؤثر بودن کمترین میزان رابطه را با یادگیری سازمانی دارد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی روانشناختی، یادگیری سازمانی، بانک پارسیان.

۱-مقدمه

یادگیری سازمانی موجب می‌شود که الگوهای ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد و افراد به طور مرتب یاد بگیرند که چطور با یکدیگر بیاموزند [۲۲]. یکی از فاکتورهایی کلیدی سازمانی که می‌تواند منجر به افزایش یادگیری فردی و سازمانی شده و در نهایت بهبود عملکرد و سودآوری برای سازمان‌ها ایجاد کند، توانمندسازی کارکنان می‌باشد، مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. از نظر «دراکر» رشد اقتصادی مرهون توانمند کردن کارکنان فرهیخته است [۲۸]. از این رو یکی از مهم‌ترین راهکارها برای ایجاد ویژگی‌های فردی مانند اعتماد به نفس، خلاقیت و نوآوری، مثبت اندیشی و ... ، در جهت چیرگی بر مشکلات در کارکنان سازمان توانمندسازی بوده و عامل انگیزشی جدید در محیط کاری پویاست. امروزه منشاء اصلی مزیت رقابتی در کاربرد صرف فناوری نیست، بلکه خلاقیت، نوآوری، مثبت اندیشی، کیفیت، تعهد و توانایی و تواناسازی کارکنان آن را شکل می‌دهد [۲۹].

جهان امروز به ویژه دنیای سازمان‌ها، دستخوش تغییر و تحولات شگرف و مداومی است و تمامی ابعاد سازمان‌ها از محیط داخلی تا محیط خارجی، از عوامل انسانی تا غیرانسانی و ... همگی با شتابی خیره کننده در حال دگرگونی هستند [۳۳]. در چنین شرایطی، سازمان‌ها برای بقا تلاش می‌کنند و برای اینکه بتوانند خود را در محیط پر تلاطمی حفظ کنند، پیوسته از قالب‌های غیر پویا خارج می‌شوند و به سمت توسعه یادگیری حرکت می‌کنند [۱۶]. یادگیری^۱ مفهومی پویاست که به تدریج از یادگیری فردی به یادگیری سازمانی تغییر می‌یابد. به دلیل نیاز سازمان‌ها به سازگاری با تغییرات محیطی، مفهوم یادگیری سازمانی به طور روز افزونی رایج شده، همان‌طور که یادگیری برای رشد افراد ضروری است، برای سازمان نیز اهمیت دارد؛ هر چند یادگیری سازمانی بیش از مجموع توان یادگیری افراد است [۳۷ و ۲۳].

در سازمانی با سطوح بالای یادگیری سازمانی، افراد پیوسته توانایی خود را برای خلق نتایجی که برای آنها واقعاً مطلوب است افزایش می‌دهند.

1 -Learning
* khoram_kobra@yahoo.com

که توسط خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹) صورت گرفت به بررسی رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در دانشگاه تربیت مدرس پرداخته شد، نتایج تحقیقات نشان داد که یادگیری تاثیر قوی روی توانمندسازی دارد [۹].

۴- مبانی نظری پژوهش

مفهوم توانمندسازی روانشناختی

توانمندسازی به فرایندی اطلاق می شود که در آن مدیر به کارکنان کمک می کند تا توانایی لازم را برای تصمیم گیری مستقل به دست آورند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنها نیز مؤثر است. به اعتقاد بلانچارد: توانمندسازی، آزاد کردن نیروی درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز است. توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن است و این یعنی به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی یا درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق انجام فعالیت ایجاد گردد و انگیزه های درونی آنها برای انجام وظیفه بسیج شود [۱]. توانمندسازی فرآیندی است که باعث ارتقای احساس "خودکامیابی" در میان کارکنان سازمان می شود [۳۱]. همچنین توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند [۲۵]. بنابراین توانمندسازی روان شناختی کارکنان، بر اساس تحقیقات گذشته را می توان در پنج بعد: شایستگی، خود سامانی، مؤثر بودن، معنی داری و اعتماد خلاصه نمود. در ادامه هر یک از این ابعاد به تفصیل بحث می شوند [۱۲].

۴-۱ ابعاد توانمندسازی روانشناختی

۱- احساس شایستگی (خود اثربخشی): وقتی افراد توانمند می شوند احساس خود اثربخشی می کنند یا احساس می کنند که قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز کاری را دارند. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی، بلکه احساس اطمینان می کنند که می توانند کار را با کفایت انجام دهند [۱۸]. آنان احساس برتری شخصی کرده و معتقدند می توانند برای رویارویی با چالش ای تازه بیاموزند و رشد یابند [۳۹]. افراد توانمند احساس شایستگی دارند و باور دارند که قابلیت ها و توانایی های لازم، برای انجام موفق آمیز وظایف را دارند [۱۲].

۲- احساس خود مختاری (احساس داشتن حق انتخاب): اشخاص توانمند در مورد فعالیت ای خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت م کنند [۳۴]. آنان خود را افرادی فعال^۴ و خود آغاز می بینند. آنان قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیم های مستقل بگیرند و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیت هایشان از پیش تعیین شده، از بیرون کنترل

امروزه سازمان ها در سراسر جهان به دلیل تقاضاهایی که از آنها می شود و برای انطباق با تغییرات گسترده محیطی نیازمند یادگیری در محیط کار با سرعت بیشتر، هزینه کمتر و اثر بخش تر هستند. بدین جهت حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن کارکنان، توانمندسازی آنان را امری اجتناب ناپذیر کرده است. توانمندسازی باعث می شود از شرایطی که باعث ضعف کارکنان و سازمان شده دور شده و احساس خودکفایتی کارکنان افزایش یابد، خلاقیت و نوآوری و عزم و اراده و پشتکار کارکنان تقویت شود و شرایط برای مسلط شدن بر شرایط و غلبه بر مشکلاتی که ممکن است با آن مواجه شوند، فراهم آید [۹]. از این رو امروزه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی به عنوان استراتژی های افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمان، باید به عنوان یکی از مهم ترین مسائل و دغدغه های سازمانی که نیازمند توجه روز افزون برنامه ریزان و مدیران سازمان است، در نظر گرفته شود. در این شرایط بسیاری از سازمان ها، راه حل را افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و اجرای برنامه ای توانمندسازی تشخیص داده و کوشش کرده اند تا با به کارگیری این برنامه ها، بر موانع درونی و بیرونی چیره شده و زمینه مساعد را برای پرورش کارکنان فراهم سازند. موضوع مهمی که در اینجا مطرح می شود بحث رابطه توانمندسازی با یادگیری سازمانی و چگونگی اثرگذاری آنها بر یکدیگر در جهت بهبود عملکرد سازمان است. این مسئله در بانک پارسیان که خدمات خود را به سطح گسترده ای از مشتریان و در کل کشور و در یک محیط بسیار رقابتی ارائه می کند، از اهمیت دو چندانی برخوردار است. بنابراین مقاله حاضر به دنبال یافتن پاسخ به سؤالات اساسی زیر است:

- ۱) عملکرد بانک پارسیان از لحاظ وضعیت متغیرهای یادگیری سازمانی و توانمندسازی چگونه است؟
- ۲) آیا میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان با یادگیری سازمانی در بانک پارسیان رابطه معناداری وجود دارد؟

۳- سابقه مطالعات و پژوهش های انجام شده

در تحقیقی که توسط علی احمدی و همکاران (۱۳۸۹) انجام شد به بررسی ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان صندوق های بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران پرداخته شد و نتایج کار آنان نشان داد که بین اجزای توانمندسازی با یادگیری سازمانی روابط مستقیم و مثبتی وجود دارد [۱۳]. پژوهش دیگری توسط تیمورنژاد و اسفستانی (۱۳۸۹) که تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی را مورد بررسی قرار داده بود، نتایج گویای آن بود که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی (احساس شایستگی، خودسامانی، مؤثر بودن، معنی ار بودن شغل و اعتماد) مؤثر است [۷]. در پژوهشی که در سال (۱۳۸۵) در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی تهران صورت گرفت، نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه معنی دار میان توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در سازمان مطبوعه می باشد [۶]. در تحقیق دیگری

2 - Competence

3 - Self - Determination

4 -Active

شده، یا اجتناب پذیر و همیشگی است، خود را به منزله کانون فعالیت‌های خودشان می‌بینند [۱۷].

۳- احساس مؤثر بودن^۵ (پذیرش نتیجه شخصی): عبارت است از میزان توانایی نفوذ فرد در پیامدهای راهبردی، اداری یا عملیاتی فعالیت‌های کاریش [۲۴]. تاثیر نقطه مقابل عجز و ناتوانی است، به علاوه تأثیر با کانون کنترل متفاوت است و از آن نفوذ می‌پذیرد. کانون کنترل درونی یک ویژگی شخصیتی فرد است که در وضعیت‌های گوناگون زندگی وی ثابت است [۳۰].

۴- احساس معنی‌دار بودن (مهم بودن): اسپریتزر (۱۹۹۷) بر این باور است که معنی‌دار بودن تناسب بین الزامات کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارها است [۳۲]. افراد توانمند احساس معنی‌دار بودن می‌کنند و برای اهدافی که به آن اشتغال دارند، ارزش قائل هستند. بین آرمان‌ها و استانداردهای آنان با آنچه در حال انجام هست، تجانس وجود دارد و این فعالیت در نظام ارزشی آنها مهم تلقی می‌شود [۳۰]. آنان در فعالیت کاری خویش، از نیروی روحی یا روانی سرمایه می‌کنند و از درگیری و اشتغال خویش نوعی احساس اهمیت شخصی دارند. آنان در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، پیوند و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند. بنابراین، توانمند بودن به نگرش ارزشی افراد معطوف است [۳۹].

۵- احساس اعتماد^۶ (احساس امنیت): وتن و کمرون (۱۹۹۸) معتقدند، افراد توانمند دارای احساس اعتماد هستند و اطمینان دارند که با آنان منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود. این افراد باور دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آنان، نه تنها آسیب و زیان نخواهد داشت، بلکه درست و خوب خواهد بود. آنان اطمینان دارند که صاحبان قدرت و اختیار با آنان بی‌طرفانه رفتار خواهند کرد. افراد توانمند ایمان دارند که در نهایت هیچ آسیبی متوجه آنان نخواهد شد [۴]. از نظر می‌شرا (۱۹۹۸) اعتماد به روابط بین فرادستان و زیردستان اشاره دارد. اعتماد به شایستگی، علاقه مندی، خودگشودگی و اطمینان به دیگران مربوط می‌شود [۱۹].

۲-۴ مفهوم یادگیری سازمانی

در فرهنگ لغت آمریکایی، یادگیری "کسب دانش، فهمیدن یا تسلط-یابی از راه تجربه یا مطالعه" تعریف شده است [۳]. پروبست و باچل (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی را چنین تعریف می‌کنند: توانایی یک سازمان به عنوان یک کل در کشف خطاها و اصلاح آنها و همچنین تغییر دانش و ارزش‌های سازمان به طوری که مهارت‌های جدید حل مسئله و ظرفیت جدید برای کار ایجاد شود [۲۷]. یادگیری می‌تواند به صورت فردی و سازمانی صورت بگیرد. یادگیری فردی به وسیله تجربه، مصاحبه، مطالعه و گسترش الگوهای ذهنی مؤثر در ذهن صورت می‌پذیرد، اما یادگیری سازمانی هنگامی اتفاق می‌افتد که گروه تعامل، تسهیم دانش و در کل به صورت جمعی کار کردن را یاد می‌گیرد که

موجب بهبود عملکرد گروه شده و توانایی درک و انجام امور مؤثر را به دست می‌آورد [۲۰]. یادگیری سازمانی به عنوان ظرفیت جمعی مبتنی بر فرآیندهای شناختی و تجربی تعریف می‌شود و شامل کسب، تسهیم و بهینه سازی دانش است [۲۶]. یادگیری سازمانی کارکردی است که در سازمان غیر رسمی انجام می‌گیرد. از این کارکرد باید در جهت آفرینش دیدگاه‌های جدید، آموختن و ارائه‌ی پارادایم‌های نوین بهره گرفته شود [۲].

۳-۴ ابعاد یادگیری سازمانی

ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیف [۳۶] عبارتند از:

۱- چشم انداز مشترک^۸: چشم انداز مشترک، نتیجه یادگیری جمعی است که در سطح راهبردی سازمان ایجاد می‌شود و شرط یادگیری در سطح عملیاتی به حساب می‌آید [۳۵]. در حقیقت چشم انداز مشترک شناختی واقعی به وجود می‌آورد که در سایه آن می‌توان به اهداف و دیدگاه‌های عملی مشترکی دست یافت و همبستگی و همفکری را محقق ساخت [۱۰].

۲- فرهنگ یادگیری سازمانی^۹: فرهنگ یادگیری سازمانی مفهوم و مقوله‌ای است در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت که نگرش‌ها، روحیه‌ها، تجربه‌ها، باورها و ارزش‌های یک سازمان را تشریح می‌کند. فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک و باورهای مشترک دانسته‌اند که در تعامل با افراد سازمان، ساختار سازمان و سیستم‌های کنترل، هنجارهای رفتاری را پدید می‌آورد [۵]. به طور کلی، تأثیرات فرهنگی، مفاهیم واضحی هستند که رفتارهای کلی افراد را در بافت سازمانی تحت تأثیر قرار می‌دهند. بخصوص، از بعدی که رفتار سازمانی چکیده‌ای از عادات افراد می‌باشد، این عوامل فرهنگی می‌توانند با برداشت‌های روانشناختی افراد تحت تأثیر قرار گیرند [۳۸].

۳- کار و یادگیری گروهی^{۱۰}: در کار و یادگیری گروهی تأکید بر اهمیت هم راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود [۱۱]. یادگیری جمعی عبارت است. از فرآیندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصله از آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. تا زمانی که روش‌های قابل اطمینانی برای ایجاد گروه‌هایی که بتوانند با یکدیگر یاد بگیرند، حاصل نشده، به وجود آمدن آنها تنها به صورتی تصادفی، رخ خواهد داد. به همین دلایل است که کسب مهارت در یادگیری گروهی، قدمی حیاتی در ایجاد سازمان‌های فراگیر، باقی مانده است [۱۰].

۴- به اشتراک گذاشتن دانش: انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فن‌آورانه داده‌ها، اطلاعات و دانش را در بر می‌گیرد. دانش باید به دقت و به سرعت در سراسر سازمان توزیع شود. به اشتراک گذاشتن دانش توزیع داوطلبانه مهارت‌های اکتسابی و تجربی به منظور تجدید قوای سازمان

8 - Shsred Vision

9 - Organizational learning culture

10 - Team Learning

5 - Impact

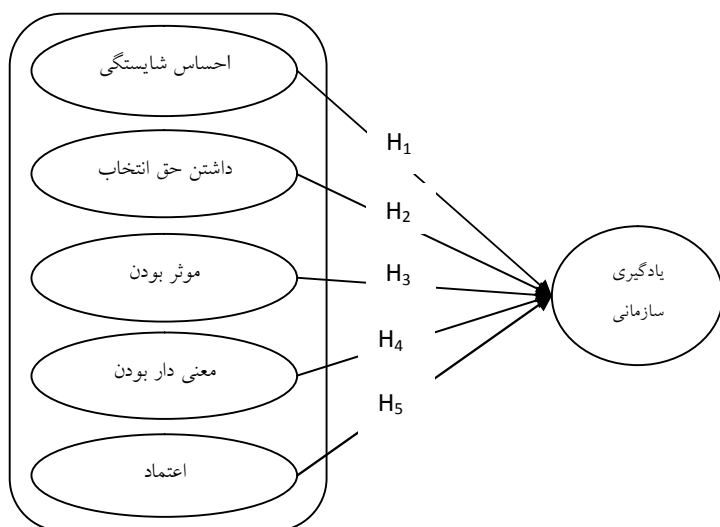
6 - Meaning

7 - Trust in Others

۶- مدل مفهومی تحقیق

مدل مفهومی پژوهش یک الگوی مفهومی است مبتنی بر روابط تئوریک میان شماری از عوامل که در مورد مسأله پژوهش با اهمیت تشخیص داده شده اند. این نظریه با بررسی سوابق پژوهشی در قلمرو مسأله به گونه‌ای منطقی جریان پیدا می‌کند. ما مدل ارائه شده در شکل ۱ که بیانگر روابط میان متغیرهای پژوهش است و فرضیات پژوهش نیز از این روابط منتج می‌گردد را به‌عنوان مدل مفهومی پژوهش مورد استفاده قرار خواهیم داد.

ابعاد توانمندسازی روانشناختی



شکل شماره (۱) مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مدل مفهومی، فرضیات پژوهش به صورت زیر بیان می‌گردد:
۶-۱- فرضیه اصلی:

بین توانمندسازی روان شناختی کارکنان با یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

۶-۲- فرضیه‌های فرعی:

H1: بین بعد احساس شایستگی و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

H2: بین بعد داشتن حق انتخاب و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

H3: بین بعد احساس مؤثر بودن و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

H4: بین بعد احساس معنی‌دار بودن و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

H5: بین بعد احساس اعتماد و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد.

است. اعمال تسهیم دانش که خیلی مهم هستند اثر زیادی بر سازمان نخواهد داشت، مگر اینکه آن دانش قابل دسترس دیگر افراد باشد [۲۱].

۵- تفکر سیستمی: تفکر سیستمی نوعی تفکر در چارچوب کل‌گرایی است که در نقطه مقابل استعاره تجزیه‌گرایی قرار دارد. در این نوع تفکر روابط متقابل و درونی بین سیستم ای فرعی مورد تأکید قرار دارند [۸]. سیستمی می‌تواند ابزاری قدرتمند برای تسهیل یادگیری سازمانی باشد و نشان دهنده آن است که اقدامات کوچک و متمرکز در صورتی که در موارد راهبردی به کار روند، می‌توانند به سازی‌های چشمگیر و دیرپا ایجاد کنند. حل یک مسأله دشوار، غالباً مستلزم پی بردن به تغییری است که در ازای صرف حداقل تلاش، حداکثر تأثیر را به وجود خواهد آورد [۱۵].

۶- رهبری مشارکتی: پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است. نتیجه چنین کوششی آن است آنان در می‌یابند که مدیران نیز به کار یاری می‌دهند. بنابراین، آسان است که آنان نقش‌هایی را در سازمان بپذیرند و پاس بدارند. پاسخ کارکنان به چنین وضعی پذیرش مسئولیت است [۱۱].

۷- توسعه شایستگی‌های کارکنان: شایستگی در ادبیات منابع انسانی، مجموعه‌ای است از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهیم هستند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش، اطلاعات، مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد. چرخه حیات شایستگی، مجموعه‌ای از چهار مرحله کلان است که هدف آن ارتقا و توسعه مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است که عبارتند از: ترسیم شایستگی، تشخیص شایستگی، توسعه شایستگی و نظارت بر شایستگی [۱۱].

۵- رابطه توانمندسازی و یادگیری سازمانی

توانمندسازی به عنوان افزایش توانایی گروهی از اشخاص تا تصمیمات سودمند بگیرند و این تصمیمات را به صورت عملیات و پیامدهای مطلوب شکل دهند تعریف شده است [۱۷]. عناصر همراه توانمندسازی عموماً شامل انگیزش، غنی سازی شغلی، استقلال خود رهبری، درگیر شدن در امور سازمان، مدیریت مشارکتی و... می‌باشد. توانمندسازی به صورت‌های مختلف بر روی یادگیری سازمانی اثر می‌گذارد. توانمندسازی از طریق تغییر نگرش کارکنان، توسعه دانش جدید کارکنان، افزایش انعطاف‌پذیری برای پذیرش و انطباق با شرایط سازمانی و محیطی و افزایش درگیری کارکنان با ارزش‌های اساسی کارشان منجر به بهبود یادگیری می‌شود. در یک ساختار سازمانی غیرمتمرکز و مبتنی بر تیم سازی، کارمندان فرصت دارند تا اثربخشی کارشان را ارزیابی کنند و مقیاس‌هایی را برای پیشرفت پیشنهاد دهند. این انعطاف‌پذیری به سازمان کمک می‌کند تا خود را با تغییرات محیط داخلی و خارجی به سرعت تطبیق دهند. با کارمندانی که بیشتر خود را با شرایط کنونی وفق دهند سازمان به سمت رفتارهای نوآورانه پیش می‌رود [۴۰].

۷- روش پژوهش

برای بررسی روایی تحقیق از نظر اساتید و کارشناسان استفاده گردید و بررسی پایایی توسط ضریب آلفای کرونباخ صورت گرفت که نتایج آن در جدول زیر قابل ملاحظه می‌باشد. از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ برای سؤالات توانمندسازی و یادگیری سازمانی بالاتر از ۰.۷ می‌باشد. پس پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است

برای جمع آوری داده‌ها تعداد ۲۰۰ عدد پرسشنامه در نظر گرفته شد. سپس این پرسشنامه‌ها در طول مدت تقریباً ۴ هفته در بین اعضای

جدول شماره (۲) متغیرهای جمعیت شناختی

درصد فراوانی	فراوانی	ابعاد
۵۶٪	۱۰۸	مرد
۴۴٪	۸۵	زن
۱۵٪	۲۹	۲۰-۲۸
۴۵٪	۸۶	۲۹-۳۵
۲۶٪	۵۱	۳۶-۴۵
۱۴٪	۲۷	۴۶ و بالاتر
۱۸٪	۳۵	کمتر از ۵ سال
۴۷٪	۹۱	۵ تا ۱۰ سال
۲۳٪	۴۵	۱۱ تا ۲۰ سال
۱۲٪	۲۲	۲۱ سال و بالاتر
۳٪	۶	دیپلم
۱۰٪	۱۹	فوق دیپلم
۵۳٪	۱۰۳	لیسانس
۳۴٪	۶۵	فوق لیسانس و بالاتر

نمونه که به صورت کاملاً تصادفی انتخاب شده بودند، توزیع گردید و در نهایت ۱۹۳ پرسشنامه قابل استفاده مطابق با هدف این پژوهش شناخته شد. که حدوداً حجم نمونه مورد نیاز برای این پژوهش را پوشش می‌دهد. اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان در جدول ۲ ارائه گردیده است.

۱۰- تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات

هدف اصلی این پژوهش ارزیابی رابطه میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان (احساس شایستگی، داشتن حق انتخاب، معنی‌داری، احساس مؤثر بودن و اعتماد) با یادگیری سازمانی در بانک پارسیان است. پیش از استفاده از آزمون‌های آماری برای بررسی فرضیات پژوهش، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش جهت تعیین نوع آزمون‌های مورد نیاز (پارامتریک یا ناپارامتریک) پرداختیم. نتیجه آزمون کولموگروف-اسمیرنوف نشان داد که فرض نرمال بودن برای کلیه متغیرهای پژوهش برقرار نیست لذا برای بررسی فرضیات پژوهش

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی است و براساس نحوه گردآوری داده‌ها، جزء تحقیقات توصیفی محسوب می‌گردد. همچنین با توجه به نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نوع تحقیق همبستگی است.

۸- جامعه آماری و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان شعبه مرکزی بانک پارسیان در تهران به تعداد ۳۹۰ نفر است. در این پژوهش به علت جامعه محدود و وجود متغیرهای چند ارزشی از رابطه زیر به منظور تعیین حجم نمونه مورد نیاز استفاده گردید.

$$N = \frac{N \times (Z \alpha/2)^2 \times P \times (1-P)}{(N-1) \times (\epsilon)^2 + (Z \alpha/2)^2 \times P \times (1-P)} \quad (1)$$

N حجم جامعه آماری، Z مقدار احتمال نرمال استاندارد، α سطح خطا، p نسبت موفقیت و ϵ دقت مورد نظر محقق می‌باشد [۱۴]. در این پژوهش سطح اطمینان ۹۵ درصد و دقت ۵ درصد در نظر گرفته شد. و با توجه به اینکه تخمینی در مورد نسبت موفقیت وجود نداشت، مقدار آن برابر ۰.۵ در نظر گرفته می‌شود که حجم نمونه در این حالت به حداکثر مقدار ممکن افزایش می‌یابد.

$$N = \frac{390 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(390-1) \times (0.05)^2 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 194$$

۹- ابزار گردآوری اطلاعات

برای کسب داده‌های مورد نیاز جهت تجزیه و تحلیل، از پرسشنامه استفاده شد. از طیف ۵ عاملی لیکرت به صورت طیف «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» به عنوان مقیاس اندازه‌گیری سؤالات استفاده شد [۱۴]. سؤالات پرسشنامه از متن مقاله و سایر مقالات مرتبط استخراج گردید. پس از تهیه پرسشنامه، به منظور بررسی قابلیت اعتماد پرسشنامه تعداد ۲۰ عدد پرسشنامه در بین کارکنان بانک پارسیان پیش آزمون گردید. برای بررسی پایایی از روش آلفا کرونباخ استفاده شد که نتایج بیانگر آن است که مقدار ضریب آلفا کرونباخ برای کلیه متغیرها و کل پرسشنامه بالاتر از ۰.۷ است (مقادیر آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرها و همچنین کل پرسشنامه همراه با سؤالات تبیین کننده متغیرها در جدول ۱ آمده است). از طرفی روایی محتوایی پرسشنامه نیز مورد تأیید متخصصین امر قرار گرفت. به این ترتیب پرسشنامه از اعتبار و قابلیت اعتماد لازم جهت توزیع در جامعه آماری برخوردار بود.

جدول شماره (۱) ضریب آلفای کرونباخ

متغیرهای تحقیق	سؤالات	ضریب آلفا کرونباخ محاسبه شده
ابعاد توانمندسازی	۱ تا ۱۲	۰.۸۳۳
ابعاد یادگیری سازمانی	۱۳ تا ۲۶	۰.۹۰
کل پرسشنامه	۱ تا ۲۶	۰.۹۳

تصادفی دانست و یا واقعاً میان دو متغیر همبستگی وجود دارد. در این رابطه باید فرض زیر را مورد آزمون قرار داد.

$$\begin{cases} H_0 : \rho = 0 & \text{همبستگی معنی داری وجود ندارد} \\ H_1 : \rho \neq 0 & \text{همبستگی معنی داری وجود دارد} \end{cases}$$

در ادامه به ارزیابی فرضیات پژوهش و بررسی روابط میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی با استفاده از آزمون همبستگی می‌پردازیم. همان‌طوری که ذکر شد به منظور آزمون فرضیه اصلی پژوهش یعنی بررسی رابطه میان توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد، نتیجه آزمون در جدول ۴ آورده شده است.

جدول شماره (۴) ضریب همبستگی اسپیرمن برای فرضیه اصلی پژوهش

یادگیری سازمانی	توانمندسازی		
۰.۷۱۹**	۱	همبستگی اسپیرمن	توانمندسازی
۰.۰۰۰		Sig. (2-tailed)	
۱	۰.۷۱۹**	همبستگی اسپیرمن	یادگیری سازمانی
	۰.۰۰۰	Sig. (2-tailed)	
ضریب تعیین (F2) = ۰.۵۱۷			
** این ضریب همبستگی، در سطح خطای ۰.۰۱ نیز معنادار است			

نتیجه آزمون بیانگر آن است که رابطه میان دو متغیر توانمندسازی روانشناختی و یادگیری سازمانی دارای ضریب همبستگی ۰.۷۱۹ می‌باشد و این رابطه معنادار نیز است. مثبت بودن ضریب همبستگی بیانگر رابطه مستقیم میان دو متغیر پژوهش است. به عبارتی دو متغیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان و یادگیری سازمانی دارای رابطه مستقیم و معنی دار با یکدیگر می‌باشند و بنابراین فرضیه اصلی پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. به منظور آزمون فرضیات فرعی پژوهش و بررسی معنی داری رابطه میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان و یادگیری سازمانی نیز از ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده شد. نتایج تحلیل داده‌ها برای این آزمون در قالب جدول ۵ که در آن ضریب همبستگی میان کلیه متغیرهای مربوط به ابعاد توانمندسازی و یادگیری سازمانی می‌باشد، آورده شده است.

همان‌طوری که در جدول ۵ می‌توان ملاحظه نمود همه ابعاد توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد دارای رابطه معنی دار می‌باشند به عبارتی کلیه فرضیات فرعی پژوهش نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. مثبت بودن مقدار ضریب همبستگی برای کلیه روابط بیانگر آن است که کلیه روابط در جهت مستقیم می‌باشند، به عبارتی با افزایش میزان ابعاد توانمندسازی، مقدار یادگیری سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند. همچنین نتایج بیانگر آن است که احساس شایستگی با مقدار ضریب همبستگی ۰.۶۵ بیشترین مقدار رابطه با یادگیری سازمانی و مؤثر بودن با

استفاده از آزمون‌های ناپارامتریک مورد نیاز است. در ادامه ابتدا به بررسی وضعیت بانک پارسیان از لحاظ متغیرهای یادگیری سازمانی و توانمندسازی با استفاده از آزمون ناپارامتریک دوجمله‌ای خواهیم پرداخت سپس به منظور آزمون فرضیات پژوهش و وجود و نوع رابطه میان ابعاد توانمندسازی و یادگیری سازمانی از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن استفاده خواهیم کرد.
۱-۱۰ آزمون دوجمله‌ای^{۱۱}

برای بررسی وضعیت متغیرهای بانک پارسیان از لحاظ متغیرهای توانمندسازی و یادگیری سازمانی با توجه به نتایج آزمون کولموگروف-اسمیرنوف از آزمون ناپارامتریک دوجمله‌ای استفاده می‌کنیم. در این آزمون فرض H_0 بیانگر این است که مقدار میانگین کمتر یا مساوی ۳ و فرض H_1 بیانگر این است که مقدار میانگین بیشتر از ۳ می‌باشد. نتایج آزمون دوجمله‌ای در جدول ۳ آورده شده است.

جدول شماره (۳) آزمون دوجمله‌ای برای متغیرهای یادگیری و

توانمندسازی

عدد معنی داری	نسبت آزمون	نسبت مشاهده شده	تعداد در هر طبقه	طبقات	Group	توانمندسازی
۰.۰۰۰	۰.۵	۰.۱۹	۳۰	≤ 3	Group 1	توانمندسازی
		۰.۸۱	۱۲۹	> 3	Group 2	
۰.۰۰۰	۰.۵	۰.۱۴	۲۲	≤ 3	Group 1	یادگیری
		۰.۸۶	۱۳۸	> 3	Group 2	

با استناد به نمرات بدست آمده از انجام آزمون دوجمله‌ای و با توجه به عدد معنی داری می‌توان نتیجه گرفت که بانک پارسیان از لحاظ دو متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی در وضعیت مناسب (بالتر از مقدار میانگین ۳) قرار دارد.
۱-۲ آزمون ضریب همبستگی^{۱۲}

تحلیل همبستگی، ابزاری آماری برای تعیین نوع و شدت رابطه میان دو متغیر است. در این راستا، ضریب همبستگی، یکی از معیارهای مورد استفاده در تعیین همبستگی میان دو متغیر است. از آنجا که در این پژوهش نتایج آزمون کولموگروف و اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش بیانگر عدم قبول فرض نرمال بودن متغیرهای پژوهش بود لذا برای آزمون فرضیات پژوهش ضریب همبستگی اسپیرمن که روشی ناپارامتری است، مورد استفاده قرار می‌گیرد. مفهوم معناداری ضریب همبستگی این است که آیا رابطه به دست آمده بین دو متغیر را می‌توان

11 - Binomial test

12 - Correlation coefficient test

محیط متحول و متلاطم پیرامون خود برای بانک مزیت رقابتی ایجاد نمایند و مشتریان اصلی خود را حفظ و مشتریان بیشتری را جذب نمایند. با توانمندسازی، کارکنان اعتماد به نفس بیشتری خواهند داشت و برای یادگیری خود را بسیار آماده خواهند دید.

با توجه به فرضیه فرعی اول (بین بعد احساس شایستگی و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد) که مورد تأیید قرار گرفت، به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود محیط بانک را به گونه‌ای شکل دهند که کارکنان اعتماد بیشتری به مهارت‌ها و دانش خود داشته و به این باور و عقیده برسند که خود به تنهایی و بدون کمک دیگران توانایی انجام وظایف محوله را دارا هستند و می‌توانند با موفقیت کارها را به اتمام برسانند. کارکنان با داشتن احساس شایستگی تمایل بیشتری برای یادگیری خواهند داشت.

با توجه به فرضیه فرعی دوم (بین بعد احساس حق انتخاب و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد) که مورد تأیید قرار گرفت، به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود، تا حدودی به کارکنان خود استقلال و آزادی بدهند تا آنان بتوانند در مورد نحوه و زمان انجام وظایفشان تصمیم بگیرند و مبتکر و مبدع عمل نمایند و احساس مسئولیت در قبال فعالیت‌ها و کارهایشان داشته باشند. با تقویت احساس خود مختاری کارکنان برای یادگیری علاقه بیشتری از خود نشان خواهند داد.

با توجه به فرضیه فرعی سوم (بین بعد احساس موثر بودن و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد) که مورد تأیید قرار گرفت، به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود، به کارکنان این یقین را بدهند که آنان در نتایج، فعالیت‌ها و پیامدهای سازمانی تاثیرگذار هستند و باور موثر بودن می‌تواند در کارکنان برای یادگیری ایجاد انگیزه نماید.

با توجه به فرضیه فرعی چهارم (بین بعد احساس معنی‌داری و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد) که مورد تأیید قرار گرفت، به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود، اهداف و آرمان‌های بانک را برای کارکنان تشریح کرده تا به اهدافی که باید بدان دست یابند آگاه شده و با ابعاد و زوایای وظایفشان آشنا شوند. مدیران باید مشاغل را به گونه‌ای گسترش دهند که کار برای کارکنان معنی‌دار جلوه نماید. با وجود معنی‌دار بودن شغل آنان برای یادگیری با میل و رغبت بیشتری اقدام می‌کنند.

با توجه به فرضیه فرعی پنجم (بین بعد احساس اعتماد و یادگیری سازمانی در بانک پارسیان ارتباط معنی‌داری وجود دارد) که مورد تأیید قرار گرفت، به مدیران پیشنهاد می‌شود، نوعی رفتار مبتنی بر مساوات و عدالت در بانک حکم فرما کنند تا کارکنان دچار ادراک بی‌عدالتی نشود و بتوانند به مدیران اعتماد نمایند و همین جو اعتماد به همکاران نیز در سازمان نمود یابد. با تبلور احساس اعتماد و اطمینان کارکنان برای یادگیری آنچه در رشد و پیشرفت آنان موثر است آمادگی بیشتری خواهند داشت.

مقدار ضریب همبستگی ۰.۴۳۳ کمترین مقدار رابطه را با یادگیری سازمانی دارد. میزان ضریب همبستگی سایر ابعاد یادگیری سازمانی با توانمندسازی در جدول زیر قابل ملاحظه می‌باشد.

جدول شماره (۵) ضریب همبستگی اسپیرمن میان متغیرها با یکدیگر

اعتماد	مؤثر بودن	خودمختاری	حق انتخاب	معنی‌داری	یادگیری
					1
				.636**	معنی‌داری
			1	.678**	شایستگی
		1	.602**	.557**	خودمختاری
	1	.447**	.477**	.538**	مؤثر بودن
1	.638**	.417**	.562**	.547**	اعتماد

داری در سطح ۹۹ درصد معنی**
معنی داری در سطح ۹۵ درصد*

۱۱- بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه میان ابعاد توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی بود که در بانک پارسیان-شعبه مرکزی تهران انجام شد. بررسی فرضیات پژوهش بیانگر وجود رابطه مثبت و معنی‌دار میان ابعاد توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی است. نتایج آزمون دو جمله‌ای نشان داد که بانک پارسیان از لحاظ متغیرهای یادگیری و توانمندسازی کارکنان در وضعیت مناسبی قرار دارد. بررسی فرضیات پژوهش حاکی از آن است میان توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی با مقدار ضریب همبستگی ($r=0.719$) رابطه مثبت، قوی و معنی‌داری وجود دارد. از میان ابعاد توانمندسازی احساس شایستگی با ضریب همبستگی ($r=0.65$) بیشترین رابطه را با یادگیری سازمانی دارد و بعد از آن به ترتیب احساس معناداری ($r=0.636$)، احساس خودمختاری ($r=0.617$)، احساس اعتماد ($r=0.559$) و احساس موثر بودن ($r=0.433$) قرار دارند. در مجموع می‌توان گفت در صورتی که کارکنان باور داشته باشند که توانایی انجام وظایفشان را دارند، وقتی آنان کار خود را با مفهوم و پرمعنی بدانند، از استقلال کافی در انجام کارهایشان برخوردار باشند، در محیط کاری اعتماد به همکاران و مدیران وجود داشته باشد و بدانند که می‌توانند در سازمان بر نتایج کاری اثرگذار باشند، میزان یادگیری فردی و سازمانی در بانک بهبود خواهد یافت.

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش پیشنهادات زیر به مدیریت بانک پارسیان ارائه می‌گردد:

با توجه به فرضیه اصلی (بین توانمندسازی روان شناختی کارکنان با یادگیری سازمانی ارتباط معنی‌داری وجود دارد) که مورد تأیید قرار گرفت، به مدیران بانک پیشنهاد می‌شود که به ارتقای سطح توانمندسازی و یادگیری کارکنان توجه بیشتری داشته باشند تا بتوانند با توجه به

در پایان باید گفت در صورتی که بانک به تقویت توانمندسازی و هریک از ابعاد آن کوشش بیشتری نماید، کارکنان برای یادگرفتن آنچه لازم و ضروری است با عشق و انگیزه اقدام می‌نمایند. کارکنان بانک با دیدن خودبه عنوان فرد توانمند، بهتر از گذشته به یادگیری، توسعه دانش و مهارت‌های جدید اقدام می‌نمایند.

۱۱-۱ پیشنهاد برای تحقیقات آتی

در پایان برای انجام تحقیقات آتی موارد زیر به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود:

۱- بررسی تأثیر «ابعاد توانمندسازی» بر «روی یادگیری سازمانی کارکنان» در صنایع مختلف (با توجه به امکان متفاوت بودن نتایج، در صنایع دیگر)؛

۲- بررسی روابط متقابل بین «ابعاد توانمندسازی» و «یادگیری سازمانی کارکنان» با توجه به در نظر گرفتن عدم اطمینان محیطی (شامل عدم اطمینان تکنولوژی)؛

۳- بررسی تأثیر «ابعاد توانمندسازی» بر استراتژی‌های سازمان.

۴- بررسی تأثیر «ابعاد توانمندسازی» بر فرهنگ سازمانی.

۱۲- منابع و مآخذ

- [۱] ابطی، حسین و عابسی، سعید (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- [۲] استیسی، رالف (۱۳۸۹). تفکر استراتژیک و مدیریت تحول (دیدگاه‌های بین-المللی درباره پویایی سازمانی)؛ ترجمه مصطفی جعفری و مهیار کاظمی، چاپ سوم، تهران انتشارات رسا.
- [۳] السون، متیواج و بی آر هرگنهان (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر نظریه های یادگیری؛ ترجمه: علیاکبر سیف، چاپ پانزدهم، تهران: نشر دوران.
- [۴] امین، فرشته؛ رضانی، علی (۱۳۸۵). توانمندسازی راهبرد مدیریت بر مدیریت ناپذیرها، تهران، چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت، ص ۱-۱۹.
- [۵] بینش، مسعود (۱۳۸۹). استعاره‌های فرهنگی، ماهنامه تدبیر؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛ سال بیست و یکم، تهران، شماره ۲۱۶ صص ۷۹-۷۶.
- [۶] بودلایی، حسن؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ ستاری نسب، رضا (۱۳۸۹). یادگیری و اعتماد سازمانی به عنوان حلقه میانجی بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی، فصلنامه علمی پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه صفحه ۲۰-۱.
- [۷] تیمورنژاد، کاوه؛ صریحی اسفستانی، رسول (۱۳۸۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی، فصلنامه مطالعات مدیریت بهبود و تحول، شماره ۶۲، ص ۳۷-۵۹.
- [۸] تن هو، استیون و دیگران (۱۳۸۶). مدل‌های کلیدی مدیریت؛ ترجمه: علی اکبر فرهنگ و حسین صفرزاده و مهدی خادمی، چاپ اول، تهران: انتشارات رسا.
- [۹] خانعیزاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسدالله؛ فانی، علی اصغر؛ مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی، پژوهش نامه مدیریت تحول؛ سال دوم، شماره ۳.
- [۱۰] سنگه و همکاران (۱۳۸۸). پنجمین فرمان در میدان عمل؛ ترجمه: مهدی خادمی گراشی و مسعود سلطانی و عباس رستگار، چاپ اول، تهران: انتشارات آسیا.
- [۱۱] سید نژادیان، سوران (۱۳۸۸). بررسی میزان نقش عوامل حیاتی موفقیت از بهترین تجارب در یادگیری سازمانی شرکت طرح نو اندیشان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، دانشکده مدیریت.
- [۱۲] عبداللهی، بیژن؛ نوه ابراهیم، رحیم (۱۳۸۵). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی، تهران: نشر ویرایش.
- [۱۳] علی احمدی، علیرضا؛ علی احمدی، علی اکبر؛ حاتمی ناغانی، فریبا (۱۳۸۹). ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان صندوق‌های بازنشستگی کارکنان صنعت نفت ایران، نشریه مدیریت فردا، سال نهم، شماره ۲۵، ص ۶۷-۸۲.
- [۱۴] مؤمنی، منصور و علی قیومی (۱۳۸۴). تحلیل داد های آماری با استفاده از spss، تهران انتشارات کتاب نو.
- [۱۵] مارکواد، مایکل (۱۳۸۸). مبانی سازمان یادگیرنده؛ مترجم مهدی ایران زاد پاریزی، چاپ اول، تهران: نشر مدیران.
- [16] Adair, J. (2002). "Effective strategic leadership". London. Macmillan. Publishing.
- [17] Alsop. Ruth and Heinsohn. Nina, (2005). "Measuring empowerment in practice: structuring analysis and framing indicators", world Bank policy research working paper 3510, February.
- [18] Amichai. Yair. H, Katelyn. Y. A. M and Samuel. A, (2008). "Assessment of organisational involvement in implementing empowerment", Journal of computers in human behavior, Vol.14, PP 34-49.
- [19] Azize Ergeneli, Güler Saglam, Arı Selin Metin, (2007), "Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers". Journal of Business Research, 60, (4), 41-49.
- [20] Bennet. Alex and Bennet. DAvid, (2008). "The partnership between organizational learning based on knowledge management".
- [21] Chuch C. H. law, Eric W.T. Ngai, (2008), "An empiric study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance", Elsevier, Expert systems with applications.
- [22] Crossan, C & Vera , D. (2004). "Strategic leadership and organizational learning". Academy of Management Review. 29, PP:222-240.
- [23] Denison, D and Neale, W. (2000). "Denison organizational culture survey: facilitator guide", published by Denison consulting, LLC, Ann Arbor, MI : Aviat.
- [24] Dimitriades. Zoe. S (2005). "Employee empowerment in the greek context", International journal of manpower, Vol.26, No.1, PP 80-92.
- [25] Geisler, David, (2005) "The next Level in Employee Employee Empowerment Quality Progress", research Library Core, Vol.38, No.6, p.48.
- [26] Gilbert, N., Petra Ahrweiler and Andreas Pyka, (2007) "Learning in innovation networks: Some simulation experiments", Physica A, No. 378, pp 100-109.
- [27] Gorelick , C. , (2005) , "Vioeipoint Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner" pace University, Lubin Schoolof Business, New York, USA. The learning organization, Emerald Group publishing Limited. Vol. 12No. 4, PP: 383-388.
- [28] Greasley K, Bryman A, Naismith N, Soetanto R (2008). "Understanding empowerment from an employee perspective. Team Performance Management"; 14 (1/2); 39-55.

- [36] Neefe, D., Osterhause, A., (2001), “**Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non-traditional (academic quality improvement project) accreditation processes**”.
- [37] Ouksel, A & Vyhmeister R. (2000). “**Performance of organizational Design Models and their Impact on organization learning**”. Journal of Computational & Mathematical Organization Theory, Vol. 6, No. 4, PP:395-410.
- [38] Song, Ji Hoom., Kim, Hong Min, Judith A. Kolb,(2009). “**The Effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment**”, Human Resource Development Quarterly, Vol.20, no.2, PP.147-167.
- [39] Spreitzer, Gretchen. M & Doneson. David, (2005). “**Musings on the past and future of employee empowerment**”, Forthcoming in the handbook of organizational development (Edited by tom cummings).
- [40] Van Grinsven, Marlieke & Visser, Max, (2011), “**Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning**”, Journal of Emerald, Vol. 18 No. 5, pp. 378-391.
- [29] Gresov. C and Drazin. R, (2007). “**Equifinality: functional equivalence in organization design**”, Academy of management review, Vol.22, PP 403-428.
- [30] Hechanova. Ma. R, Alampay. R. A and France. E. P, (2006). “**Psychological empowerment, job satisfaction and performance among filipino service workers**”, Asian journal of social psychology, No.9, P 73-78
- [31] Ivancevich, J. and R. Konopaske and M. Matteson, (2005), “**Organizational behavior and management**”, New York: McGraw Hill.
- [32] Jacek Hochwalder, (2005); “**Agneta Bergsten Brucefors, (Psychological Empowerment at The Workplace as a Predictor of Ill Health, Personality and Individual Differences**”, Vol.39 ,No.17, , PP.1237-1248.
- [33] Jiang, X , Li, Y. (2008). “**The relationship between organizational learning and firms’ financial performance in strategic alliances: A contingency approach**”. Journal of World Business, 43, PP: 365-379.
- [34] Littrell. Romie. F, (2007). “**Influences on employee preferences for empowerment practices by the ideal manager**”, International journal of intercultural relations, Vol.31, PP 87-110.
- [35] Molleman, E., Broekhuis, M. (2001) “**Socotechnical Systems: Towards an organizational Learning approach**”, Journal of Engineering and Technology Management, 18, pp 271-294.