

تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بانک سپه

مرضیه دمیرچی^۱

سید رسول حسینی^۲

معصومه اولادیان^۳

چکیده

مهمترین و حیاتی‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی کارآمد آنست. همان‌طور که انسان از استعداد و توان یادگیری برخوردار است، سازمان‌ها نیز از چنین قابلیت‌های برخوردارند. بر همین اساس در این تحقیق که با روش توصیفی-پیمایشی انجام شده است، تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بانک سپه مورد مطالعه قرار گرفته است. جامعه آماری تحقیق خبرگان و مدیران بانک سپه در استان تهران به تعداد ۱۲۶ نفر بوده‌اند که از بین آنها، و با استفاده از فرمول کوکران و به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده، نمونه آماری ۹۵ نفری مشخص گردید. روایی پرسشنامه محقق ساخته، با روش بازآزمایی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته و ضریب آن ۰/۸۸ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابتدا با استفاده از آمار توصیفی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان با استفاده از نرم افزار SPSS22 آگاهی یافته و در ادامه برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی متغیرهای تحقیق، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS2 استفاده شده است. نتایج تحقیق نشان داده است یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان، شامل (توانمندسازی شناختی، توانمندسازی مدیریتی، توانمندسازی فردی و توانمندسازی سازمانی) تأثیرگذار است.

کلیدواژه‌ها : یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی شناختی، توانمندسازی مدیریتی، توانمندسازی فردی، توانمندسازی سازمانی

^۱ . دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران. damirchi.m58@gmail.com

^۲ . استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران. Hosseinirasul@cfu.ac.ir

^۳ . استادیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران. m.oladian@yahoo.com

سازمان‌های مدرن و محیط کسب و کار در طول چند دهه گذشته شاهد تغییرات سریع و بسیار رقابتی هستند. سازمانها به تدریج متوجه شدند اهمیت توانمندسازی کارکنان و ارائه فرصت‌های مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و استقلال بسیار مهم و ارزشمند است. (آمیت شوکلا، ۲۰۱۸، ۵۴)^۱ دانش و یادگیری در سال‌های اخیر در زمینه‌های رقابتی کسب و کار یک منبع حیاتی برای سازمان‌های مختلف است. هدف از یادگیری نه تنها افزایش دانش و مهارت کارکنان است بلکه همچنین توسعه و رشد سازمان و ایجاد سازمان انعطاف پذیر و پویا نیز یکی از اهداف یادگیری سازمانی است. (سعادت، ۲۰۱۶، ۲۱۹) یادگیری سازمانی به عنوان "فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر" و یکی از حیاتی‌ترین توانایی‌های یک سازمان و یکی از اصلی‌ترین مسئولیت‌های رهبران سازمانها است. توسعه مفهوم یادگیری سازمانی به سرعت در حال گسترش است و تعداد زیادی از مفاهیم در این زمینه پیشنهاد شده است. (اوجها و همکاران، ۲۰۱۸، ۷۵)^۲

یادگیری سازمانی فرآیند کسب و تولید، توزیع، تفسیر و حفظ دانش و اطلاعات در سازمان برای سازگاری و هم‌نوايي موفقیت آمیز با شرایط متغیر است. در واقع، یادگیری سازمانی یعنی انجام کار برای یادگیری و یادگیری برای انجام کار. (خورشید، ۲۰۱۶، ۲۱۷)^۳ علاوه بر یادگیری سازمانی، توانمندسازی به عنوان یک مفهوم مهم در سازمانها شناخته شده است، زیرا به طور بالقوه نتایجی را که به نفع کارکنان و سازمان‌هاست تحت تاثیر قرار می‌دهد.

محققان و متخصصان توانمندسازی را به عنوان راهی برای تشویق، پذیرش و درک تصمیم‌گیری در سطوح پایین‌تر سازمان دانسته‌اند که در عین حال می‌تواند به غنی‌سازی تجربه کاری کارکنان بیانجامد. بعلاوه، توانمندی‌سازی را می‌توان به عنوان یک ساختار انگیزشی نیز مورد مطالعه قرار داد. بر اساس نظر کانگر و کانونگو (۱۹۸۸) توانمندی می‌بایست به عنوان یک ساختار چند بعدی مورد توجه قرار گیرد. یک رویکرد توانمندسازی را از منظر ویژگی‌های سازمانی و خصوصیات فردی کارکنان مورد مطالعه قرار داده است. مطالعات نشان داده‌اند که کسب دانش و یادگیری سازمانی مستمر فرایندی دائمی است، که می‌تواند به توانمندسازی کارکنان بیانجامد. (الهیاری و همکاران، ۲۰۱۱، ۸۷)

بدین لحاظ، مفهوم توانمندسازی در سال‌های اخیر مورد توجه همه دست‌اندرکاران امور سازمان‌ها بوده و محققان همواره توانمندسازی کارکنان را در بخش‌های عمومی و خصوصی اعم از موسسات بانکی به کار گرفته‌اند. در این راستا، (هلنا سیرنا و پاتریشیا هبک، ۲۰۱۶؛ کلینتین و وارنا گاماناکات، ۲۰۱۶) در تحقیقات خود اشاره داشتند که در رسیدن به یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی، تحقیق و توسعه و بهبود کارکنان از این طریق، یک اصل فراموش شده و ضروری است. آنها تأکید داشتند یادگیری سازمانی کلید توانمندسازی در سازمان‌های دولتی است. لذا در این تحقیق که با روش پیمایشی انجام گردیده است؛ نقش یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان بانک سپه مورد مطالعه قرار گرفته است. در این پژوهش منظور از یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند مستمر

¹ Amit shukla

² Ojha et al

³ Khurshid

به‌سازی و انطباق بانک از طریق رشد دانش، بینش و مهارت کارکنان خود که منجر به افزایش کارآمدی بانک در تحقق اهدافش می‌شود. در ادامه برخی تعاریف یادگیری سازمانی از نظر محققان صاحب نظر ارائه شده است.

جدول ۱. تعاریف یادگیری سازمانی از نظر برخی محققان

صاحب نظر	دوره زمانی	تعریف یادگیری سازمانی
رودریگز و همکاران	(۲۰۰۳)	یادگیری سازمانی را فرآیند جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می‌دانند.
کلینسون و کوک	(۲۰۰۷)	یادگیری سازمانی را ایجاد بینش، دانش و همبستگی بین کنش‌های گذشته و اثر بخشی آن کنش‌ها و کنش‌های آینده تعریف می‌کنند.
ریلی و اسکات	(۲۰۱۰)	توان یادگیری سریعتر از رقبا، نوعی مزیت پایدار برای سازمان‌ها به شمار می‌رود.
لوزانو	(۲۰۱۲)	یادگیری سازمانی، قابلیت سازمان برای حفظ و بهبود عملکرد براساس تجربه‌های پیشین است. این قابلیت توانایی سازمان در کسب و بهره برداری از دانش ضمنی و صریح، تشریک دانش و استفاده از آن می‌باشد.
شو	(۲۰۱۴)	یادگیری سازمانی شامل آموزش در داخل سازمان‌ها، افزایش مهارت‌ها، تجربه کاری و آموزش رسمی می‌باشد.
ون بردا و همکاران	(۲۰۱۶)	یادگیری سازمانی به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها در مسیر توسعه عملکرد و دستیابی به نتایج اثربخش چگونه درباره محیط پیرامون خود یاد می‌گیرند و خود را با آن وفق می‌دهند.
گلایدان و همکاران	(۲۰۱۸)	یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی حیاتی که در طی آن سازمان‌ها با محیط متغیر خود انطباق می‌یابند.

منبع: مطالعات نگارندگان

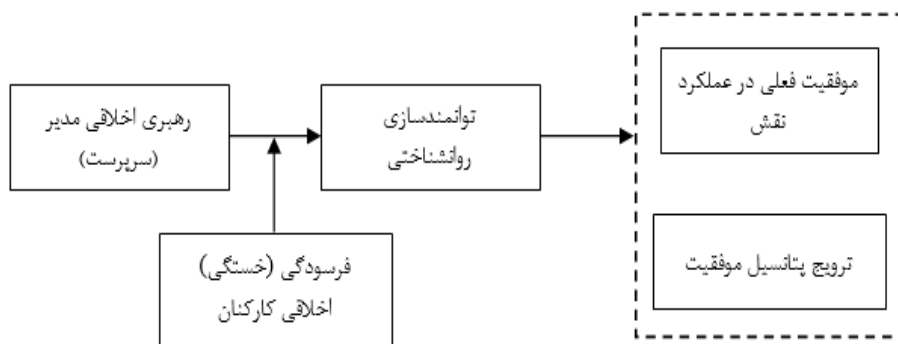
علاوه بر تعاریف ارائه شده در خصوص یادگیری سازمانی، پژوهشگران در رابطه توانمندسازی نیز، بررسی‌های متعددی انجام دادند که به برخی از آن‌ها پرداخته می‌شود.

در این ارتباط الهیاری و همکاران به بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان با یادگیری سازمانی پرداختند. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین توانمندسازی با یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه تهران بود. روش تحقیق توصیفی و مبتنی بر همبستگی است. نتایج این تحقیق نشان داد: (۱) توانمندسازی ارتباط مثبت با یادگیری سازمانی دارد. (۲) حس همکاری با دیگران، حس شایستگی یادگیری سازمانی را تقویت می‌کنند. (۳) اختلاف معناداری بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارفرمایان زن و مرد وجود ندارد و همچنین نتیجه تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی مدیران و کارکنان تفاوت معناداری وجود ندارد. (الهیاری و

همکاران، ۲۰۱۱، ۵۲)

در پژوهشی دیگر که اسکات و همکاران انجام دادند، نقش رهبری اخلاقی مدیران را بر توانمندسازی کارکنان و جلوگیری از خستگی روانی کارکنان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داده است رهبری اخلاقی تاثیر مثبت بر توانمندسازی کارکنان و گرایش بیشتر کارکنان به کسب دانش داشته است و این عامل بر خستگی روانی کارکنان نتیجه عکس داشته است یعنی کارکنانی که مدیران با رفتار اخلاقی مناسب داشته اند کمتر به خستگی روانی دچار شده اند. (اسکات، ۲۰۱۸، ۵۷۱)^۱

موفقیت حرفه ای کارکنان

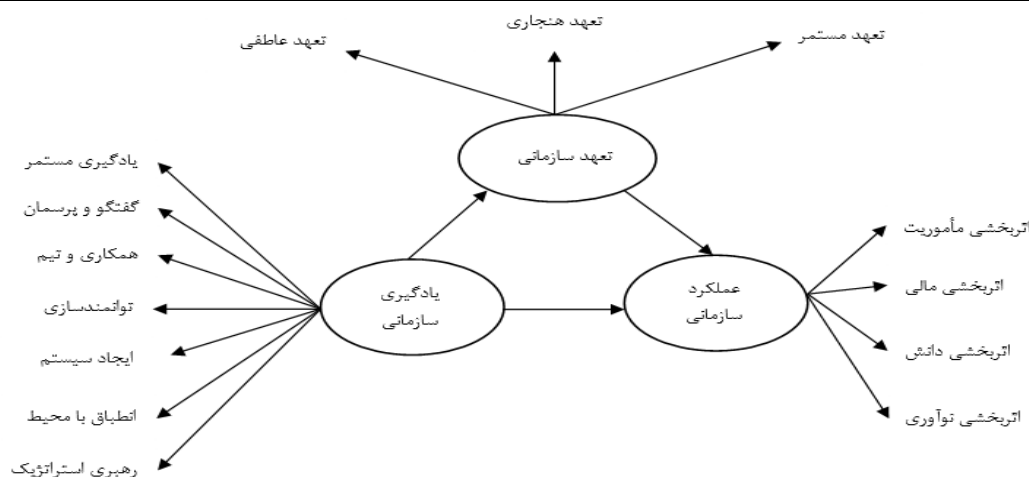


شکل ۱. مدل توانمندسازی اسکات و همکاران (اسکات، ۲۰۱۸، ۵۷۱)

در تحقیقی مشابه آمیت و همکاران به نقش رهبری انعطاف پذیر در توانمندسازی کارکنان پرداخته اند. در این مقاله به بررسی تأثیر برخی از عوامل موثر در توانمندسازی کارکنان اشاره شده است. تصمیم گیری مشارکتی، استقلال کارکنان در انجام کار و جهت گیری انعطاف پذیر در انجام کارها از جمله عوامل معرفی شده است که می تواند در توانمندسازی کارکنان موثر باشد. (آمیت و همکاران، ۲۰۱۸، ۱۴) همچنین در پژوهشی آردهارن؛ تاثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان داده است که سازمان یادگیرنده تاثیر مثبتی بر عملکرد و تعهد سازمانی داشته است اما ارتباط مستقیمی بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمان مشاهده نشده است. بر اساس این تحقیق؛ هفت جنبه یادگیری در سازمان مشخص شده است: (۱) یادگیری مداوم، (۲) پرس و جو و گفت و گو، (۳) همکاری و کارگروهي، (۴) توانمندسازی کارکنان، (۵) ایجاد سیستم و توجه به رویکرد سیستمی در سازمان، (۶) ارتباط با محیط و (۷) رهبری استراتژیک (آردهان، ۲۰۱۸، ۴۵۹)^۲

^۱ Scott

^۲ Ardham



شکل ۲. نقش یادگیری سازمانی در تعهد سازمانی و عملکرد سازمان (آردهان، ۲۰۱۸، ۴۵۹)

نظریه‌ها و تحقیقات توانمندسازی کارکنان، فاقد مدلی مجزا و یکدست که قادر به تلفیق کردن سطوح چندگانه فعالیت و روابط پیچیده‌ای که فرآیند توانمندسازی را متمایز می‌سازند، هستند (رابینز، ۲۰۰۲، ۴۹)^۱ در مجموع، آثار مربوط به توانمندسازی فاقد مجموعه‌ای از تعاریف مورد قبول و پرکاربرد مهم در فرآیند توانمندسازی است. به عنوان نمونه، خود تعاریف توانمندسازی به شدت در بین دانشمندان متفاوت است. بسیاری از پژوهش‌های به عمل آمده توانمندسازی را به عنوان انگیزه کاری درونی یا انگیزه بازتاب دهنده‌گی مناسب بودن فرد برای محیط تعریف می‌کردند. (زیمرمان، ۱۹۹۰، ۲۴)^۲ در دیگر آثار موجود، توانمندسازی به صورت تصور و طرح‌هایی تعهد محور تعریف گردیده‌اند. (اسپریتزر، ۲۰۰۷، ۵۲)^۳ همچنین محققان دیگر نیز به عنوان نمونه برک ۱۹۸۶ و کانتر ۱۹۷۷- توانمندسازی را از لحاظ ساختار شغلی - انتقال قدرت یا اختیارات و یا ساختارهای شغلی حمایتی مانند تقسیم منابع و اطلاعات تعریف کرده‌اند. همچنین توانمندسازی به صورت عاملی وابسته به فعالیت‌های مدیریتی یا رهبری و شیوه‌های منابع انسانی مانند برنامه‌های آموزشی یا سیستم‌های پاداش تعریف شده بود. در نهایت، توانمندسازی با اشاره به پیامدهای رفتاری یا مرتبط با عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است. این تعاریف و رویکردهای متفاوت کار مقایسه و یکپارچه سازی یافته‌های تجربی در تمام پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه توانمندسازی را دشوار می‌سازد. مدلی که تمامی این تعاریف از توانمندسازی را با یکدیگر تلفیق می‌کند، سازمان‌های مورد توجه بسیاری را در این آثار جای می‌دهد. در حقیقت توانمندسازی فرآیندی در جریان است که در محیطی پویا اتفاق می‌افتد و بسیاری از عواملی را که در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل عمل می‌کنند در بر می‌گیرد.

مبانی نظری

مفهوم یادگیری سازمانی

دانش، مزیت رقابتی است که تقلید و کپی کردن آن سخت می‌باشد و باید به عنوان قسمتی از یادگیری سازمانی

^۱ Robinz

^۲ Zimmerman

^۳ Spritzer

توسعه داده شود. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. بنابراین، سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است. در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارآیی و به هدر دادن منابع و مهارت ها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود. اما در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن، سود سازمان افزایش یافته و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه های سازمان می شوند. (تیمورنژاد و صریحی اسفستانی، ۱۳۸۹، ۴۸).

در واقع؛ نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می گیرد. برخی از نظریه پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمان ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می شوند"، نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از: ۱- فعالیت های بهبود و توسعه منابع انسانی، ۲- فعالیت های برنامه ریزی راهبردی، و ۳- بکارگیری و تسلط بر فن آوریهای جدید در سازمان. آنچه بارز است این موضوع است که حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیری های انفرادی و مجزای بخشهای تشکیل دهنده آن بیشتر است. یادگیری های منفرد حاصل از آموزش و توسعه مهارت های نیروی انسانی، فراهم آوردن پایگاه های علمی، و آشنایی با نظریه ها و چهارچوب های جدید، فقط هنگامی به یادگیری سازمانی منجر می شود که بر اقدام های مدیریتی، خط مشی ها و راهبردهای طراحی سازمانی اثر بگذارد. (لاری جانسون، ۲۰۱۶-۲۰۱۷، ۱۸۹) لذا در این بین نقش یادگیری سازمانی به صورت گروهی بیش از پیش ملموس است. از این رو می توان فرآیند یادگیری سازمانی را از جهات مختلف مورد بررسی قرار داد. از دیدگاه هیوبر (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی عبارت است از:

کسب دانش: یادگیری زمانی اتفاق می افتد که سازمان دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم های اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات، آموزش و ... صورت می گیرد.

توزیع اطلاعات: به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان مشترکاً با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می شود و از این طریق ارتقاء پیدامی کند.

تفسیر اطلاعات: برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرد، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معنای قابل فهم مشترکی پیدامی کند.

حافظه سازمانی: حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می کند که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می شود. حافظه سازمانی نقش بسیار مهمی در یادگیری سازمانی دارد (رهنورد، ۱۳۷۸، ۳۹).

برای نهادینه سازی یادگیری سازمانی نیاز به فرهنگ یادگیری است. فرهنگ یادگیری سازمانی فرهنگی است که از کسب اطلاعات توزیع و تسهیم یادگیری حمایت می کند و یادگیری مستمر را تقویت و حمایت می کند و آن را برای بهبود و پیشرفت سازمانی بکار می گیرد. دارا بودن فرهنگ یادگیری سازمانی قوی در سازمان ها از اهمیت

¹ Lauri Johnson

بالایی برخوردار است و عملکرد کارکنان و سازمان را بهبود می‌بخشد و نیز موجب متعهد شدن آنان به سازمان و افزایش رضایت شغلی می‌گردد. بنابراین فرهنگ یادگیری سازمانی در تسهیل سازمان به سازمان یادگیرنده برای پاسخگویی به تغییرات شدید محیطی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار نقشی با اهمیتی دارد (اسکرلاواج و همکاران، ۲۰۰۷، ۶۹)^۱. در پژوهشی که توسط دی ژی در سال ۲۰۰۵ انجام شد نیز نشان داد که ارتباط معناداری بین فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزه برای یادگیری در یک سازمان، وجود دارد. در این رابطه کار تحقیقاتی مک کلوی و وایس نیز در سال ۲۰۰۲ نشان داد که بر انگیزتن کارمندان برا بهبود عملکردشان در سازمان، از طریق یادگیری سازمانی، امری ضروریست. فرهنگ یادگیری سازمانی و انگیزه یادگیری، از مهمترین عوامل مؤثر بر رشد و توسعه هر سازمانی در عصر کنونی هستند. در واقع فرهنگ یادگیری سازمانی دارای ارتباط نزدیکی با سایر نتایج مثبت درون سازمانی چه از ابعاد اقتصادی و چه از ابعاد روانی است و فرهنگ یادگیری سازمانی است که برنامه یادگیری سازمانی مداوم را قادر می‌سازد تا نیازهای کارکنان را به خوبی برآورده نماید. جای تردید نیست که اجرای فرهنگ یادگیری سازمانی، در بهبود سازمان نقش تأثیر گذاری دارد ولی با این حال داشتن انگیزه توسط اعضای سازمان برای یادگیری نیز بسیار حائز اهمیت است زیرا انگیزه عاملی درونیست که انسان را از درون به فعالیت وا می‌دارد و از نیازهای شخص، نشأت می‌گیرد. در واقع انگیزه، موتور محرک تلاش و فعالیت برای یادگیریست و میزان یادگیری را به بالاترین حد ممکن می‌رساند. فرهنگ یادگیری سازمانی یکی از مؤلفه‌های حیاتی برای افزایش فداکاری سازمانی است که بر اساس سؤالات هفت گانه ذیل می‌توان آن را اندازه گیری نمود (سانتا و همکاران، ۲۰۱۶، ۷۳)^۲:

- اعطای پاداش به افراد توسط سازمان به خاطر یادگیری
 - صرف زمان برای ساختن اعتماد به همدیگر
 - اصلاح تفکر گروه‌ها و تیم‌ها بعد از نتایج بحث گروهی و جمع‌آوری اطلاعات
 - در دسترس همه کارکنان قرار گرفتن درس‌های یاد گرفته شده توسط سازمان
 - تشخیص افرادی برای اجرای ابتکارات توسط سازمان
 - کار با اجتماع بیرون از سازمان به منظور رفع نیازهای متقابل
 - رهبران سازمان به طور مستمر در جستجوی فرصت‌ها
- در مجموع می‌توان گفت؛ در این پژوهش منظور از یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند مستمر به‌سازی و انطباق بانک از طریق رشد دانش، بینش و مهارت کارکنان خود که منجر به افزایش کارآمدی بانک در تحقق اهدافش می‌شود.

به عقیده برخی از صاحب‌نظران، یادگیری در سه سطح اتفاق می‌افتد که عبارتند از: سطح فردی، گروهی و سازمانی (حسنوی و رمضان، ۱۳۹۰، ۳۱).

یادگیری فردی: افراد، واحد تشکیل دهنده تیم‌ها و سازمان‌ها هستند. یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده‌سازی همگان برای آینده نامشخص ضروری می‌باشد. پیترسنجه سال

¹ Skerlavaj, et al

² Santa, et al

۱۹۹۰ تأکید می‌کند: سازمان‌ها از طریق افراد یاد می‌گیرند، البته یادگیری افراد یادگیری سازمانی را تضمین نمی‌کند اما بدون آن یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود. اسکون و آرگریس نیز یادگیری فردی را ضروری دانسته‌اند؛ اما برای یادگیری سازمانی کافی نمی‌دانند.

یادگیری گروهی در سازمان‌های پیچیده امروز تیم‌ها اهمیت بیشتری می‌یابند. یادگیری تیمی به این معناست که تیم‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، خلق کنند و بیاموزند. متفکرین زیادی از جمله «سنج» و «پاولوسکی» به اهمیت یادگیری تیمی خصوصاً به عنوان پلی برای حصول یادگیری سازمانی اشاره کرده‌اند. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا می‌شود و به ساز و کارهایی مانند سیاست‌ها، راهبردها و الگوهایی بر روی ذخیره دانش متکی است. در حقیقت افراد و گروه‌ها عواملی هستند که از طریق آنها یادگیری سازمانی محقق می‌شود. نیز یادگیری سازمانی را در گروه به اشتراک گذاشتن دانش، باورها و مفروضات در میان افراد تیم‌ها می‌داند (اسکرلاواج و همکاران، ۲۰۰۷، ۱۰۱).

مفهوم توانمند سازی

در واقع، یادگیری سازمانی کلید توانمندسازی در سازمان‌های دولتی است. سالازار معتقد است که در سال‌های اخیر توانمندسازی بسان راهبرد منابع انسانی برای خلق یک سازمان یادگیرنده مورد استفاده قرار گرفته است. شرت و گرر (۱۹۹۹) نیز اعتقاد دارند که توانمندسازی فرصت‌هایی است که به افراد برای خودمختاری، انتخاب، مسئولیت‌پذیری و مشارکت در تصمیم‌گیری سازمان داده می‌شود. در واقع، توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان برای انجام دادن وظایف شغلی، مهیا نماید. (لاری جانسون، ۲۰۱۶-۲۰۱۷، ۲۰۳) در تعریفی دیگر، توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف می‌شود که در چند حالت شناختی معناداری، شایستگی، خود تصمیم‌گیری، اثرگذاری و اعتماد نمود پیدا می‌کند. این حالات روان‌شناختی با هم، موجب جهت‌گیری فعال نسبت به نقش کاری می‌شوند. (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۶، ۱۹)

امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن‌چنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته‌اند. و برای پرورش نیروی انسانی، ایجاد شرایطی که یادگیری سازمانی را رشد دهد یک ضرورت اساسی است. به همین دلیل در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آنها برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند، وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی و توان‌افزایی است و یکی از راهبردهای اساسی در فراهم آوردن چنین شرایطی، توجه مدیران بر یادگیری سازمانی است. (آساسیا ناکویی، ۲۰۱۶، ۲۴۱) ^۱ & (لاری جانسون، ۲۰۱۶-۲۰۱۷، ۱۹۴).

مدل مفهومی تحقیق

نظریه‌ها و تحقیقات توانمندسازی کارکنان، فاقد مدلی مجزا و یک‌دست که قادر به تلفیق کردن سطوح چندگانه فعالیت و روابط پیچیده‌ای که فرآیند توانمندسازی را متمایز می‌سازند، هستند. (رابینز و همکاران، ۲۰۰۲، ۵۳) در

^۱ Acacia Nikoi

مجموع، آثار مربوط به توانمندسازی فاقد مجموعه ای از تعاریف مورد قبول و پرکاربرد عوامل مهم در فرآیند توانمندسازی است. به عنوان نمونه، خود تعاریف توانمندسازی به شدت در بین دانشمندان متفاوت است. بسیاری از پژوهش‌های به عمل آمده، توانمندسازی را به عنوان انگیزه کاری درونی (به عنوان نمونه، کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸؛ توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰) یا انگیزه بازتاب دهنده‌گی مناسب بودن فرد برای محیط (زیمرمان، ۱۹۹۰) تعریف می‌کنند. در دیگر آثار موجود، توانمندسازی به صورت تصور (پارکر و پرایس، ۱۹۹۴) و طرح‌هایی تعهد محور (اسپریتزر، ۱۹۹۶) تعریف گردیده است. همچنین محققان نیز توانمندسازی را از لحاظ ساختار شغلی - انتقال قدرت یا اختیارات (به عنوان نمونه برک ۱۹۸۶؛ کانتر ۱۹۷۷) و یا ساختارهای شغلی حمایتی مانند تقسیم منابع و اطلاعات تعریف کرده اند (به عنوان نمونه بلاو و آلبا ۱۹۸۲؛ هاردی و لیا او سولیوان ۱۹۹۸). همچنین توانمندسازی به صورت عاملی وابسته به فعالیتهای مدیریتی یا رهبری (به عنوان نمونه بنیس و نانوس ۱۹۸۵؛ بلاک ۱۹۸۷) و شیوه های منابع انسانی مانند برنامه های آموزشی یا سیستمهای پاداش (به عنوان نمونه کانگر و کانونگو ۱۹۸۸؛ لاولر ۱۹۸۶) تعریف شده است. و در نهایت، توانمندسازی با اشاره به پیامدهای رفتاری یا مرتبط با عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است (به عنوان نمونه زیمرمان، ۱۹۹۰). این تعاریف و رویکردهای متفاوت کار مقایسه و یکپارچه سازی یافته های تجربی در تمام پژوهشهای انجام گرفته در حوزه توانمندسازی را دشوار می‌سازد. مدلی که تمامی این تعاریف از توانمندسازی را با یکدیگر تلفیق می‌کند، سازمانهای بسیار مورد توجه را در این آثار جای می‌دهد. در حقیقت توانمندسازی فرآیندی در جریان است که در محیطی پویا اتفاق می‌افتد و بسیاری از عواملی را که در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل عمل می‌کنند در برمی‌گیرد. بسیاری از کارهای صورت پذیرفته در این حوزه تمرکز خود را تنها بر روی بخشهایی از فرآیند کلی توانمندسازی قرار داده اند و هر یک از آنها را به صورت جداگانه مورد بررسی قرار میدهند و در نتیجه تصویری ناقص را از پویایی این فرآیند در اختیار قرار می‌دهند. در این تحقیق توانمندسازی کارکنان از چهار منظر روانشناختی، سازمانی، مدیریتی و فردی مورد مطالعه قرار گرفته است. که به تشریح این ابعاد پرداخته می‌شود:

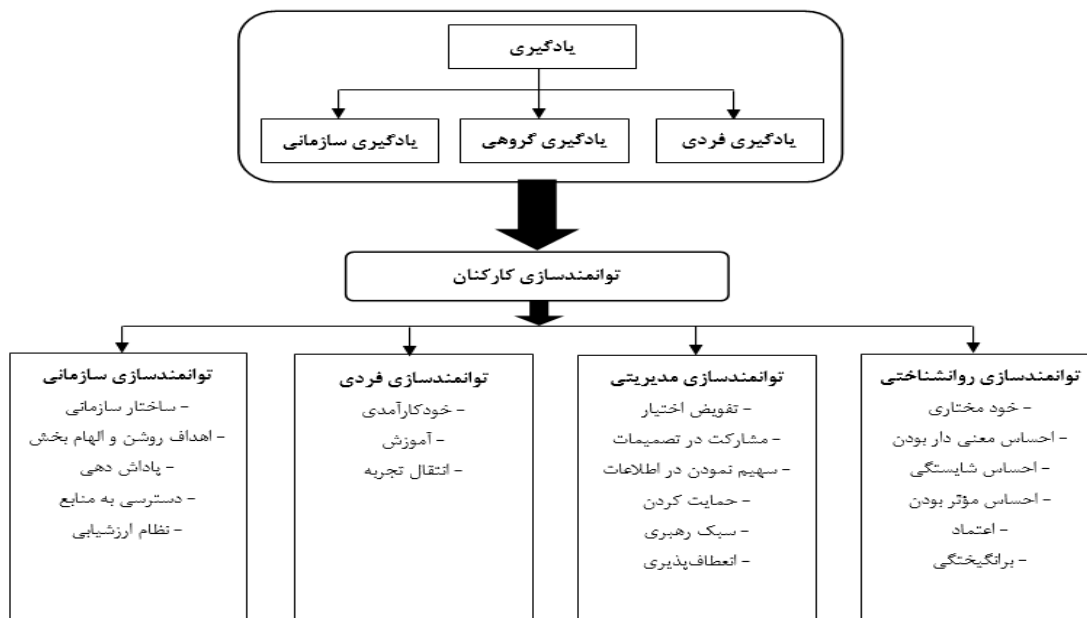
توانمندسازی روانشناختی: توانمندسازی روانشناختی، یک مکانیسم انگیزشی جامع مرتبط با عملکرد اخلاقی در موفقیت کارمندان در موفقیت نقش و پتانسیل موفقیت آینده است. این نوع از توانمندسازی از بروز خستگی عاطفی کارمندان جلوگیری نموده و نقش رهبری اخلاقی را پررنگ تر جلوه می‌دهد. (اسکات و همکاران، ۲۰۱۸، ۵۹) توماس و ولتهوس توانمندسازی روانشناختی را فرآیند افزایش انگیزش درونی شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس مؤثر بودن، احساس شایستگی، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود که برای اولین بار مفهوم توانمندسازی روانشناختی را در ادبیات وارد کردند. (اسپریتزر و همکاران، ۲۰۰۸، ۶۶) با توجه به الگوی توماس و ولتهوس، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خودمختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن و تأثیرگذاری تعریف کرده است. این ابعاد نشان‌دهنده یک جهت‌گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است. مطالعات می‌شرا (۱۹۹۲) نیز بعد "اعتماد" را به ابعاد فوق افزود و پنج بعد روانشناختی توانمندسازی شکل گرفت.

توانمندسازی مدیریتی: مجموعه اقداماتی است که مدیر یک سازمان در راستای وظایف مدیریتی خود به منظور دستیابی به اهداف سازمان اتخاذ می کند (گودرزی، ۱۳۸۹: ۲۶). در این پژوهش عوامل مدیریتی شامل؛ اقداماتی مانند تفویض اختیار، مشارکت در تصمیمات، سهیم نمودن در اطلاعات، حمایت کردن و سبک رهبری است.

توانمندسازی سازمانی: توانمند سازی سازمانی عبارت است از؛ مجموعه شرایط و بستریهایی که زمینه اقدامات سازمانی را برای مدیر و کارکنان در راستای دستیابی به اهداف مهیا سازد (گودرزی، ۱۳۸۹: ۲۶). در این پژوهش منظور از عوامل سازمانی مواردی همچون؛ ساختار سازمانی، اهداف روشن و الهام بخش، نظام پاداش دهی، دسترسی به منابع، نظام ارزشیابی می باشد.

توانمندسازی فردی: منظور از توانمند سازی فردی عبارت است از؛ مجموعه ویژگی های ذاتی و اکتسابی که افراد را برای به عهده گرفتن مسئولیت فردی و شغلی در سازمان آماده می سازد (گودرزی، ۱۳۸۹: ۲۷). در پژوهش حاضر، این عوامل شامل؛ احساس خودکارآمدی، آموزش و تجربه، نگرش و برانگیختگی هیجانی و اعتماد می باشد.

بر اساس مطالعات صورت گرفته؛ در تحقیق پیشرو نقش یادگیری سازمانی شامل (یادگیری فردی، گروهی و سازمانی) بر توانمند سازی کارکنان شامل سطوح توانمندسازی شناختی، توانمندسازی مدیریتی، توانمندسازی فردی و توانمندسازی سازمانی در بانک سپه مورد مطالعه قرار گرفته است. از این رو مدل مفهومی به صورت زیر ارائه می شود.



شکل ۳. مدل مفهومی تحقیق. اقتباس از مدل یادگیری نیفه و مدل توانمندسازی اسپریتزر

امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن چنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته اند و برای پرورش نیروی انسانی، ایجاد شرایطی که یادگیری سازمانی را رشد دهد یک ضرورت اساسی است. (خورشید، ۲۰۱۶، ۳۳) یادگیری سازمانی یک فرآیند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و در بردارنده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می شود. در چنین

سازمان‌هایی همه شرایط برای یادگیری اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه که یاد گرفته‌اند همت می‌گمارند. (اوور، ۲۰۰۰، ۴۴).^۱ ممکن است عوامل توانمندساز، در یک سازمان یادگیرنده، در مدل‌ها و نگرش‌ها و شرایط مختلف متفاوت باشند، اما چهار عامل به صورت عمومی وجود دارند که عبارتند از: استراتژی‌ها و سیاست‌ها، رهبری (مدیریت)، مدیریت بر افراد (فرآیندهای منابع انسانی)، فناوری اطلاعات (سنجه، ۲۰۰۷، ۹۶).^۲ در سیستم‌های بانکی نیز این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت‌ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است، بلکه مؤید آن است که سیستم بانک‌ها نمی‌بایست فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرند و باید بر روی این تفاوت‌ها سرمایه‌گذاری کنند و آن‌ها را به کارهایی بگمارند که متناسب با توانمندی‌هایشان باشد. بنابراین، توانمندسازی یک راهبرد مهم برای توسعه سازمان‌های مختلف و همچنین بانک‌ها به عنوان یک موسسه مالی و پولی، برای تطابق با تغییرات خارجی و یکی از مسایل عملی سازمان‌هاست.

نظر به اینکه پاسخگویی سریع به تغییر و تحولات محیطی و انطباق با این تغییرات و جا نماندن از سایر رقبا در بازار کنونی از طریق مدیران با دانش و به تبع آن کارکنان توانمند در حوزه‌های مختلف صورت می‌پذیرد و از آنجا که بر اساس بررسی‌های انجام گرفته، مشخص گردید در بانک سپه پژوهش خاصی در این زمینه انجام نشده است، بر آن شدیم تا نسبت به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در این بانک اقدام نماییم و از طرف دیگر با توجه به اینکه قدرت انطباق با تغییرات محیطی، از طریق فرآیند مستمر آموزش و یادگیری سازمانی اتفاق می‌افتد لذا مساله اصلی این پژوهش "بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان" تعریف گردید. لذا سوال اصلی پژوهش حاضر نیز اینست که؛ آیا یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بانک سپه تأثیر دارد؟

روش پژوهش

پژوهش حاضر بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری مدیران و معاونان بانک سپه بوده‌اند. تعداد جامعه ۱۲۶ نفر بوده است که با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری ۹۵ نفر مشخص گردید و با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده پرسشنامه توزیع شد. روایی و پایایی تحقیق بررسی و مورد تایید قرار گرفت بدین منظور از روش باز آزمایی و روش آلفای کرونباخ استفاده شد. در روش باز آزمایی، ابتدا پرسشنامه طراحی شده بر روی یک گروه ۲۰ نفری و در فاصله دو هفته به صورت آزمایشی اجرا شد و بعد از این امر، همبستگی این دو مرحله محاسبه گردید. مقدار همبستگی ۰/۸۲۹ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است. همچنین مقدار آلفای کرونباخ برای یک نمونه ۲۰ تایی برابر با ۰/۸۸۵ محاسبه شد که مورد تایید می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. ابتدا با استفاده از آمار توصیفی از وضعیت و ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخگویان با استفاده از نرم افزار SPSS22 آگاهی یافته و در ادامه برای بررسی و آزمون فرضیه‌ها و بررسی روابط علی متغیرهای موجود در تحقیق از مدل-سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم افزار PLS استفاده شده است.

مطالعات جمعیت شناختی

¹ Orr

² Senj

جدول (۲). ویژگی های جمعیت شناختی نمونه آماری

جنسیت	مرد	زن
	۵۶ (۶۱٪/۵۴)	۳۵ (۳۸٪/۴۶)
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال
	۳۰ (۳۲٪/۹۷)	۲۱ (۴۳٪/۹۶)
سابقه خدمت	کمتر از ۵ سال	۵ تا ۱۰ سال
	۱۶ (۱۷٪/۵۸)	۲۱ (۲۳٪/۰۸)
میزان تحصیلات	کارشناسی	کارشناسی ارشد
	۲۸ (۳۰٪/۸)	۴۸ (۵۲٪/۷)
		دکتری و بالاتر
		۱۵ (۱۶٪/۵)

همانطور که از داده های جدول (۲) مشخص است، ۵۴/۶۱٪ پاسخ دهندگان مرد و ۴۶/۳۸٪ آنها زن هستند. و اکثر پاسخ دهندگان (۹۶/۴۳٪) در گروه سنی ۴۱ تا ۵۰ سال هستند، و اکثر پاسخ دهندگان (۸۷/۳۱٪) بین ۱۱ تا ۱۵ سال سابقه خدمت دارند و تحصیلات اکثر پاسخ دهندگان (۷/۵۲٪) کارشناسی ارشد است.

جدول (۳). شاخص های توصیفی و نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای مولفه های پژوهش

مولفه	انحراف معیار / میانگین	کمترین	بیشترین	آماره k-S	سطح معناداری
یادگیری سازمانی	۳/۲۳ ± ۰/۶۷۲	۱/۳۳	۵	۱/۳۶۵	۰/۰۴۸
توانمند سازی کارکنان	۳/۵۸ ± ۱/۱۳۰	۱	۵	۱/۸۳۴	۰/۰۰۲
توانمند سازی روانشناختی	۳/۳۶ ± ۰/۸۰۳	۱/۷۵	۴/۶۳	۱/۳۱۸	۰/۰۶۲
توانمند سازی مدیریتی	۳/۰۹ ± ۰/۸۱۶	۱/۵۰	۵	۱/۵۲۷	۰/۰۱۹
توانمند سازی فردی	۲/۹۳ ± ۰/۹۲۷	۱	۵	۱/۹۵۳	۰/۰۰۱
توانمند سازی سازمانی	۳/۴۴ ± ۰/۷۵۰	۱/۲۵	۵	۰/۸۸۲	۰/۴۱۸

با توجه به جدول (۳)، میانگین یادگیری سازمانی برابر با (۲۳/۳)، توانمند سازی کارکنان برابر با (۵۸/۳)، توانمند سازی روانشناختی برابر با (۳۶/۳)، توانمند سازی مدیریتی برابر با (۰۹/۳)، توانمند سازی فردی برابر با (۹۳/۲) و میانگین توانمند سازی سازمانی برابر با (۴۴/۳) می باشد. همچنین سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای توانمند سازی روان شناختی و توانمند سازی سازمانی بزرگتر از مقدار ۰۵/۰ است. در نتیجه این متغیرهای دارای توزیع نرمال می باشند. همچنین سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای متغیرهای یادگیری سازمانی، توانمند سازی کارکنان، توانمند سازی مدیریتی و توانمند سازی فردی کوچکتر از مقدار ۰۵/۰

است. در نتیجه این متغیرهای دارای توزیع غیر نرمال می‌باشند.

نتایج آزمون بررسی کفایت داده‌ها

برای تحلیل عاملی از شاخص **KMO** استفاده می‌شود. مقدار این شاخص برای داده‌های این تحقیق ۰/۶۲۹ به دست آمده است. این شاخص در دامنه‌ی صفر تا یک قرار دارد، و هر چه مقدار این شاخص به یک نزدیک‌تر باشد داده‌های مورد نظر اندازه نمونه برای تحلیل عاملی مناسب‌تر هستند. از آزمون بارتلت نیز برای بررسی چگونگی ماتریس همبستگی استفاده می‌شود. مقدار آزمون بارتلت برابر با ۱۵۳/۱۰۴۸ و سطح معناداری کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ بوده و فرض یکه بودن ماتریس همبستگی رد می‌شود و نتیجه می‌شود که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار متغیرها مناسب است.

پایایی و روایی پرسشنامه

الف- روش باز آزمایی: برای این منظور ابتدا پرسشنامه طراحی شده بر روی یک گروه ۲۰ نفری و در فاصله دو هفته به صورت آزمایشی اجرا شد و بعد از این امر، همبستگی این دو مرحله محاسبه گردید. مقدار همبستگی ۰/۸۲۹ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است.

ب- روش آلفای کرونباخ: روش دیگری که برای سنجش و برآورد پایایی پرسشنامه از آن استفاده شد محاسبه ضریب آلفای کرونباخ بود. مقدار آلفای کرونباخ برای یک نمونه ۲۰ تایی برابر با ۰/۸۸۵ محاسبه شد که مقدار قابل قبولی است.

جدول (۴). جدول علائم اختصاری، مقادیر آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و AVE برای مولفه‌های تحقیق

شاخص	علامت اختصاری	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	AVE	OL	PSY	MAN	IND	ORG
یادگیری سازمانی	OL	۰/۸۸۸	۰/۹۱۵	۰/۶۴۱	۰/۸۰۱				
توانمندسازی روان شناختی	PSY	۰/۹۲۲	۰/۹۳۶	۰/۶۲۰	۰/۴۶۰	۰/۷۸۷			
توانمندسازی مدیریتی	MAN	۰/۹۰۹	۰/۹۳۰	۰/۶۸۸	۰/۵۲۲	۰/۲۷۷	۰/۸۲۹		
توانمندسازی فردی	IND	۰/۷۹۷	۰/۸۸۲	۰/۷۱۵	۰/۴۰۷	۰/۲۹۰	۰/۳۷۴	۰/۸۴۶	
توانمندسازی سازمانی	ORG	۰/۷۷۴	۰/۸۲۰	۰/۶۰۳	۰/۵۰۱	۰/۲۹۶	۰/۳۱۹	۰/۳۱۹	۰/۷۷۶

همانطور که از جدول (۴) مشخص است، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی در تمامی مولفه‌ها بزرگتر از مقدار ۰/۷ است. بنابراین پایایی پرسشنامه پژوهش مورد تایید است. همچنین مقدار AVE تمامی متغیرهای پژوهش بالاتر از مقدار ۰/۵ است. بنابراین روایی همگرای سوالات پرسشنامه مورد قبول می‌باشد.

برای بررسی روایی همگرا شاخص میانگین واریانس استخراج شده (AVE) محاسبه شده است. روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و AVE از ۰/۵ بزرگتر باشند. همچنین پایایی ترکیبی باید از AVE

بزرگتر باشد. در این صورت شرط روایی همگرا وجود خواهد داشت. با توجه به جدول (۳) هر ۳ شرط فوق برای تمامی متغیرها برقرار می باشد. بنابراین تمامی متغیرها از روایی همگرا برخوردار هستند. چنانچه جذر میانگین واریانس استخراج شده (\sqrt{AVE}) برای یک متغیر بزرگتر از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد، روایی واگرا برای آن متغیر وجود دارد. در جدول (۴) اعداد روی قطر اصلی جذر میانگین واریانس استخراج شده می باشد. با توجه به نتایج جدول (۴) تمامی متغیرها از روایی واگرا برخوردار هستند.

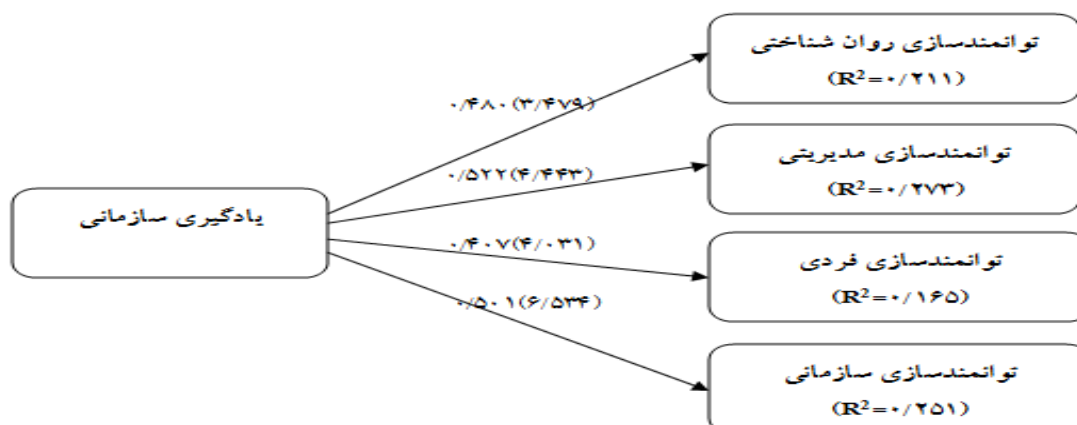
یافته ها

در این مرحله به آزمون روابط بین سازه های تحقیق می پردازیم. برای این منظور، مدل پژوهش در نرم افزار PLS پیاده سازی شد. بررسی و تحلیل مدل های اندازه گیری در مراحل اولیه مطالعات تأیید مفیدی بوده، چرا که می تواند به ارزیابی ابزار پژوهش و توسعه سازه ها کمک کند. همچنین تحلیل مدل های ساختاری می تواند روشنگر نقاط ضعف نظری بوده و به تفسیر یافته های پژوهش کمک نموده و در طرح مطالعات آینده سهم عمده ای داشته باشد؛ بر این اساس مدل سازی معادلات ساختاری شامل دو مرحله عمده تدوین مدل و آزمون مدل می باشد. در تدوین مدل محقق با استفاده از کلیه نظریات مرتبط، پژوهش و اطلاعات در دسترس به طرح مدل می پردازد و در این مرحله مدل روابط علی بین متغیرها را توصیف می نماید. ارتباطات بین متغیرها می تواند مبین فرضیه هایی باشد که روابط علی بین متغیرهای مشهود و مکنون را از فضای تئوریک استنتاج نموده اند. مرحله بعدی آزمون برازندگی و میزان انطباق این نظریه ها با داده های تجربی است که از جامعه ای معین گردآوری شده اند (کلانتری، ۱۳۸۸، ۵۵).

آزمون برازش الگوی مفهومی

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد. مجموعه وسیعی از معیارها و شاخص های برازندگی^۱ وجود دارند که می توانند برای اندازه گیری برازش کل مدل مورد استفاده قرار گیرند. متأسفانه هیچ کدام از این ها در تمام جهات نسبت به بقیه برتری ندارند. زیرا یک شاخص برازندگی خاص بسته به حجم نمونه، روش تخمین، پیچیدگی مدل، مفروضات مربوط به نرمال بودن یا ترکیبی از شرایط فوق به طور متفاوت عمل می کند. از اینرو افراد مختلف بسته به شرایط مدل ممکن است شاخص های مختلفی را برای برازش مدل مورد استفاده قرار دهند (کلانتری، ۱۳۸۸، ۸۱). در این بخش، الگوی مفهومی پژوهش در قالب دیاگرام مسیر ترسیم و با استفاده از روش های مختلف برازش آن سنجیده می شود. یک مدل کامل معادلات ساختاری در حقیقت بیانگر آمیزه ای از نمودار مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است. در شکل (۴) ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معنی داری مدل ساختاری پژوهش را مشاهده می نماید.

¹ Goodness of Fit



شکل (۴). ضرایب تخمین استاندارد و اعداد معناداری (T-value) مدل ساختاری پژوهش قبل از اینکه به بحث و نتیجه گیری از مدل استخراج شده بپردازیم، نیکوئی برازش مدل را مورد بررسی قرار خواهیم داد.
بررسی کفایت مدل:

الف) معیار R^2

معیار R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است. R^2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد. مطابق با شکل (۱)، مقدار R^2 برای سازه‌های درون‌زای توانمندسازی روان شناختی ۰/۲۱۱، توانمندسازی مدیریتی ۰/۲۷۳، توانمندسازی فردی ۰/۱۶۵ و توانمندسازی سازمانی ۰/۲۵۱ محاسبه شده است که تقریباً مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

ب) معیار Q^2

معیار Q^2 قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌کند و در صورتی که مقدار آن در مورد یک سازه درون‌زا سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد. نتایج جدول فوق معیار Q^2 در زیر نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌سازد. مقدار Q^2 برای سازه‌های توانمندسازی روان شناختی ۰/۱۹۷، توانمندسازی مدیریتی ۰/۱۴۷، توانمندسازی فردی ۰/۱۹۳ و توانمندسازی سازمانی ۰/۲۴۰ محاسبه شده است که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

ج) معیار GOF

شاخص دیگری که برای برازش توسط تن هاوس و همکاران (۲۰۰۵) معرفی شده است، ملاک کلی برازش (GOF) است که با محاسبه میانگین هندسی میانگین اشتراک و R^2 به صورت زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2}$$

این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش مدل لیزرل عمل می‌کند و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک

به یک نشانگر کیفیت مناسب مدل هستند. البته باید توجه داشت این شاخص همانند شاخص های مبتنی بر برخی دو در مدل های لیزرل به بررسی میزان برازش مدل نظری با داده های گردآوری شده نمی پردازد. بلکه توانایی پیش-بینی کلی مدل را مورد بررسی قرار می دهد و اینکه آیا مدل آزمون شده در پیش بینی متغیرهای مکنون درونزا موفق بوده است یا نه.

جدول (۵). میزان cummunality و R^2 متغیرهای تحقیق

متغیر	cummunality	R^2
یادگیری سازمانی	۰/۸۴۱	---
توانمندسازی روان شناختی	۰/۸۲۰	۰/۲۱۱
توانمندسازی مدیریتی	۰/۷۸۸	۰/۲۷۳
توانمندسازی فردی	۰/۷۱۵	۰/۱۶۵
توانمندسازی سازمانی	۰/۷۰۳	۰/۲۵۱
میانگین	۰/۷۷۳	۰/۲۲۵

$$GOF = \sqrt{\text{communality} \times R^2} = \sqrt{0.773 \times 0.225} = 0.517$$

مقدار GOF برای مدل پژوهش مطابق با جدول (۵) مقدار ۰/۵۱۷ محاسبه گردیده است که نشان از توان مناسب مدل در پیش بینی متغیرهای مکنون درونزای مدل دارد.

جدول (۶). نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری

نتیجه آزمون	عدد معنی داری (t-value)	ضریب مسیر (β)	مسیر	
			از متغیر	به متغیر
تائید فرضیه	۳/۴۷۹	۰/۴۸۰	توانمندسازی روانشناختی	یادگیری سازمانی
تائید فرضیه	۴/۴۴۳	۰/۵۲۲	توانمندسازی مدیریتی	
تائید فرضیه	۴/۰۳۱	۰/۴۰۷	توانمندسازی فردی	
تائید فرضیه	۶/۵۳۴	۰/۵۰۱	توانمندسازی سازمانی	

فرضیه اصلی: یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر گذار است.

با استفاده از تحلیل رگرسیون، رابطه بین این دو متغیر بررسی شده است. نتایج مربوط به تحلیل رگرسیون این فرضیه نیز در جدول (۷) آمده است:

جدول (۷). نتایج تحلیل رگرسیون دو متغیره یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان

گروه	β	β (استاندارد شده)	t	p-value	R	R ²	آزمون معناداری رگرسیون
							F
							p-value
(ضریب ثابت)	۰/۷۰۰	---	۱/۴۰۱	۰/۱۶۵	۰/۵۲۹	۰/۲۸۰	۳۴/۶۷۳
یادگیری سازمانی	۰/۸۹۴	۰/۵۲۹	۵/۸۸۸	۰/۰۰۱			

با توجه به مقدار F و p-value مربوطه، نتیجه می‌شود که رگرسیون معنادار است. همچنین ضریب تعیین برابر ۰/۲۸۰ بدست آمده است که بیانگر آنست که ۲۸ درصد از تغییرات مربوط به توانمندسازی کارکنان توسط یادگیری سازمانی قابل تبیین و توضیح می‌باشد. همچنین مقدار آماره تی برای معناداری ضریب رگرسیونی متغیر یادگیری سازمانی برابر با ۵/۸۸۸ و بزرگتر از مقدار بحرانی ۱/۹۶ است که نشان دهنده تأثیر گذاری متغیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان است. بنابراین فرضیه اصلی پژوهش تایید می‌شود.

فرضیه اول: یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی کارکنان تأثیر دارد.

مطابق با جدول (۵)؛ سطح معنی داری بین متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان شناختی برابر (۳/۴۷۹) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان شناختی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۸۰) است و میزان اثرگذاری متغیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی را نشان می‌دهد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

فرضیه دوم: یادگیری سازمانی بر توانمندسازی مدیریتی کارکنان تأثیر دارد.

مطابق با جدول (۵)؛ سطح معنی داری بین متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی مدیریتی برابر (۴/۴۴۳) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان یادگیری سازمانی و توانمندسازی مدیریتی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۲۲) است و میزان اثرگذاری متغیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی مدیریتی را نشان می‌دهد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

فرضیه سوم: یادگیری سازمانی بر توانمندسازی فردی کارکنان تأثیر دارد.

مطابق با جدول (۵)؛ سطح معنی داری بین متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی فردی برابر (۴/۰۳۱) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان یادگیری سازمانی و توانمندسازی فردی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۴۰۷) است و میزان اثرگذاری متغیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی فردی را نشان می‌دهد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

فرضیه چهارم: یادگیری سازمانی بر توانمندسازی سازمانی کارکنان تأثیر دارد.

مطابق با جدول (۵)؛ سطح معنی داری بین متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی سازمانی برابر (۶/۵۳۴) می‌باشد که بزرگتر از مقدار (۱/۹۶) است و نشان دهنده این است که ارتباط میان یادگیری سازمانی و توانمندسازی سازمانی در سطح اطمینان (۹۵٪) معنی دار است. همچنین ضریب مسیر مابین این دو متغیر برابر (۰/۵۰۱) است و میزان اثرگذاری متغیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی سازمانی را نشان می‌دهد. بنابراین فرضیه پژوهش تایید می‌شود.

بحث و نتیجه گیری

امروزه در محیط کسب و کار آشفته و ناپایدار، سازمان های موفق، نیاز به دید تیزبین، پویا و سریع دارند. سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی بویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. یادگیری ازدیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات، جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، آموزش، گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. و به عبارتی، یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در یک سازمان می پردازد.

توانایی تغییر سریع در واکنش به تغییرات در محیط؛ اصلی اساسی برای تداوم سازمانهاست. ساختار انعطاف پذیر در سازمانها امروزه می تواند این شکاف را پوشش دهد. سازمانهای یادگیرنده می توانند خود را با تغییرات محیطی تطبیق دهند. سازمان یادگیرنده مکانی است که در آن اعتقادات، ارزش ها و هنجارهای کارکنان در حمایت از یادگیری مداوم هدایت می شود. (متیج و همکاران، ۲۰۱۸، ۵۹)^۱ یادگیری عاملی است که به توانمندسازی کارکنان کمک می کند.

مهمترین و حیاتی ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن سازمان است. کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهمترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می آورد. توانمندسازی افراد به معنی تشویق افراد برای مشارکت بیشتر در تصمیم گیری هایی است که بر فعالیت آنها مؤثر است؛ یعنی فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده های خوبی را بیافرینند و آنها را به عمل تبدیل کنند. توانمندسازی به صورت عام از ابتدای خلقت بشر وجود داشته است. زندگی گذشته انسان و روند تکاملی آن طی تاریخ گویای این موضوع است. شیوه سکونت، ساخت سرپناه و رشد ابزارهای مورد استفاده برای گردآوری خوراک، شکار، کشاورزی و ایجاد تغییرات و تکامل آن برای حفظ نفس و بهبود زندگی نشان از تکامل توانمندسازی بشر است. لذا در این تحقیق تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان بانک سپه مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج تحقیق نشان داده است؛ یادگیری سازمانی شامل (یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی) در توانمندسازی کارکنان شامل (توانمندسازی شناختی، توانمندسازی مدیریتی، توانمندسازی فردی و توانمندسازی سازمانی) تاثیر گذار است.

در این ارتباط می توان به پژوهش اوجها (۲۰۱۸) اشاره داشت در این پژوهش نقش رهبری (مدیریت) تحولی بر یادگیری سازمانی بررسی شده است. نتایج این تحقیق هم سو با نتیجه ی تحقیق پیش رو نشان داده است رهبری تحول گرا نقش مثبتی در یادگیری سازمانی دارد. (اوجها و همکاران، ۲۰۱۸، ۹۶)

در تحقیقی دیگر که چی هسینگ (۲۰۱۸) انجام داد، ارتباط بین سرمایه اجتماعی، یادگیری سازمانی و انتقال دانش مورد بررسی قرار گرفت، نتایج این تحقیق نشان داد، یادگیری سازمانی و سرمایه ی اجتماعی در انتقال دانش در سازمانها نقش مهمی دارد. این تحقیق هم سو با تحقیق پیش رو بر نقش یادگیری سازمانی و انتقال دانش در جهت

^۱ Matej, et al

یادگیری کارکنان تمرکز نموده است. (هسینگ، ۲۰۱۸، ۲۵۹)^۱ در تحقیق دیگر که در دانشکده پرستاری انجام شد، لیما و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که آموزش مدیران می تواند یادگیری سازمانی را تقویت کرده و موجب افزایش توانمندی آنان شود. این موضوع به عنوان یک چشم انداز بلند مدت نگریسته شده که می تواند در اهداف بلند مدت سازمان قرار بگیرد و موجب کسب مزیت رقابتی و افزایش عملکرد برای سازمان باشد. (لیما و همکاران، ۲۰۱۷، ۶۲).^۲

همچنین یان جانگ کان (۲۰۱۷) نیز تحقیقی در ارتباط با توانمندسازی کارکنان انجام داده است. یافته های این پژوهش نشان می دهد که توانمندسازی کارکنان به طور قابل توجهی با به اشتراک گذاری دانش مرتبط است و بهبود محیط کار شامل (اهمیت شغلی، استقلال شغلی، سهولت استفاده از سیستم ها و سودمندی روش ها نوین) توانمندی کارکنان را تقویت می کند. این مطالعه به معرفی مفهوم توانمندسازی کارکنان و نشان دادن نقش آن در تنظیم و توزیع دانش پیشگیرانه کمک می کند. این امر همچنین به مدیران کمک می کند تا دانش را در میان کارکنان در زمینه استفاده از شیوه های نوین گسترش دهند. (یان جانگ کان، ۲۰۱۷، ۱۸۳)^۳ لذا با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاد می شود:

از آنجا که در سازمانها کارکنان با سطح اطلاعات متفاوت و دانش گوناگون در حال فعالیت هستند، پیشنهاد می شود مدیریت سازمان با تدوین برنامه های مناسب با توجه به سطح بلوغ کارکنان و نیازهای سازمان به آموزش کارکنان و افزایش دانش اقدام کند. یک مدیر موفق با توجه به اقتضای زمانی و مکانی و نیازهای کارکنانش می تواند مشوق خوبی برای کارمندانش در جهت یادگیری سازمانی و توانمندسازی آنها باشد.

نتایج تحقیقات نشان داده است در سازمانها انجام کارها به صورت گروهی و تیمی می تواند سبب هم افزایی گردد لذا پیشنهاد می شود خود مدیریتی و کار گروهی و یادگیری گروهی در سازمانها مد نظر قرار گیرد این امر می تواند به توانمندسازی گروهی کارکنان بیانجامد. تشکیل و فعالیت تیمهای کاری، نسبت به سازمانهای سنتی دارای قدرت انعطاف بسیار بیشتری بوده و در برابر محیط در حال تغییر مستمر پاسخگویی بیشتری دارند به همین دلیل است که بسیاری از شرکتهای آمریکایی و اروپایی با توجه به تجربه کشورهای آسیای جنوب شرقی خصوصا ژاپن به سمت استفاده هر چه بیشتر از فرهنگ تیمی روی آورده اند. مهمترین مزیت کار گروهی این است که آنها می توانند در رابطه با نیازهای محیط به سرعت واکنش نشان می دهند. کار گروهی و یادگیری گروهی میتواند موجب بهبود کیفیت زندگی کاری می شوند و در ارتقا عملکرد رقابتی نیز سهم بسزایی دارد. افراد با عضویت در گروه ها، دانش و بینش خود را افزایش می دهند و در نتیجه این امر موجب افزایش خلاقیت در سازمان و توانمندسازی کارکنان می گردد. علاقه و خلاقیت موجب نوآوری در سازمان می گردد. لذا به مدیران پیشنهاد می شود با شناسایی دقیق اهداف و راهبردهای سازمان از گروه ها و تیم های کاری استفاده نماید و با تصمیم گیری گروهی و تشویق گروهی به اهداف سازمان برسد.

¹ Hsing

² Lyma et al

³ Youn Jung Kang

منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمانها محسوب می شوند که با تلاش همگانی و ایجاد هماهنگی میان آنها و به کارگیری صحیح از آنان و دیگر اجزای سازمان می توان اهداف سازمانی را تحقق بخشید. این منابع دارای توانایی ها و قابلیت های بالقوه ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می شوند و دست یابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسانها و فراهم کردن شرایط مناسب برای یادگیری، کار و تلاش است. یکی از مواردی که در این زمینه قابل بررسی است قراردادان افراد در جایگاههای مناسب با توانایی و تجارب و قابلیت آنها است. که این فرایند در قالب نظام شایسته سالاری بررسی گردیده است. لذا توجه مدیران به این مقوله در توانمند سازی کارکنان موثر است. بهبود کیفی نیروی انسانی (استفاده از افراد لایق و شایسته در سازمان در پست های مختلف) و اقدام به آموزش افزایش توانمندی کارکنان موجود می تواند به افزایش عملکرد سازمان بیانجامد.

منابع

منابع فارسی

- بلانچارد، کنث. کارلوس، جان و راندولف، آلن. ترجمه امینی، فضل الله. (۱۳۷۹). **سه کلید توان افزائی**، تهران، فرا.
- تیمورنژاد کاوه، صریحی اسفستانی رسول. (۱۳۸۹). **تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی**، نشریه مطالعات مدیریت بهبود و تحول: تابستان و پاییز ۱۳۸۹، دوره ۲۰، شماره ۶۲؛ از صفحه ۳۷ تا صفحه ۵۹.
- حسنوی، رضا و رمضان مجید. (۱۳۹۰). **افزایش سرمایه فکری در سازمان: بررسی نقش یادگیری سازمانی**. نشریه بهبود مدیریت، تابستان ۱۳۹۰، دوره ۵، شماره ۱ (پیاپی ۱۲)، از صفحه ۲۵ تا صفحه ۳۹.
- سنج، پیترو. ترجمه کمال هدایت، حافظ. روشن، محمد. (۱۳۸۲). **پنجمین فرمان تهران**، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- رهنورد، فرج الله. (۱۳۷۸). **یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده**. مدیریت دولتی، ۴۳.
- کلانتری، خلیل (۱۳۸۸). **پردازش و تحلیل داده ها در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی**، انتشارات فرهنگ سبز.
- هومن، حیدر علی (۱۳۸۸). **مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل**، انتشارات سمت، چاپ اول، ص ۲۳۵.

منابع انگلیسی

- Acacia Nikoi (2016). Vocational Training & Agency Among Kenyan Youth. Part of the series Advancing Responsible Adolescent Development pp 233-249.
- Amit Shukla, Shailendra Singh, Himanshu Rai, Abhijit Bhattacharya (2018) *Employee Empowerment Leading to Flexible Role Orientation: A Disposition Based Contingency Framework*, IIMB Management Review, In press, accepted manuscript, Available online 5 September 2018
- Allahyari R, et al. *Survey of relationship between the psychological empowerment of*

- employees with organizational learning. Procedia - social and behavioral sciences.* 2011; 30(1): 1549-54.
- Ardharn Khunsoonthornkit , Vinai Panjakajornsak(2018) *Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations, Kasetsart Journal of Social Sciences* 39 (2018) 457e462
- Ayesha Khurshid. (2016). *Part of the series The World Council of Comparative Education Societies. Globalized Local & Localized Global in a Women's Education Project in Pakistan*, pp 99-113. sep, 2016.
- Blanchard, K. H & Carlos, J.P & Randolph. (2003). *Empowerment take more on minute.*
- Conge, J.A. & Kanungo, R.N. (1988). *The empowerment process: integrating theory & practice. Academy of Management Review, vol.13 no.3.* Crossan, M.M. & Berdrow, I. (2003). *Organizational learning & strategic renewal. Strategic Management Journal*, 24 (11).
- Chih-Hsing Sam Liu(2018) *Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice, Tourism Management* 64 (2018) 258e270
- Divesh Ojha, Elisabeth Struckell, Chandan Acharya, Pankaj C. Pate(2018) *Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective, International Journal of Production Economics*, Volume 204, October 2018, Pages 70-82
- David Bendig , Susanne Enkeb , Niklas Thieme, Malte Brettela(2018) *Performance implications of cross-functional cooperation in new product development: the mediating role of organizational learning, Industrial Marketing Management*
- Khurshid A. *Part of the series The World Council of Comparative Education Societies. Globalized Local & Localized Global in a Women's Education.* 2016; 6(2):23-39.
- Robinz E. *Organization Theory Structure, design and applications. Ttranslated by Seyed Mahdi Alvani & Hasan Danaeefard.* 2002. Tehran: Safar.
- Santa, M. & Nurcan, S. *Knowl Manage Res Pract* (2016). *Learning organization modelling patterns. cit number, 14:106. doi: 10.1057/kmrp.2014.22.*
- Škerlavaj, M. Štemberger, M.I. Škrinjar, R. Dimovski, V. (2007). *Organizational learning culture- the missing link between business process change & organizational performance.* Int. j. production Economics, vol.106.
- Spritzer, G.M. & Kiziols, M.A. & Nason, S.w. (2006). *a dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment & Effectiveness, Satisfaction & Strain.* Journal of Management, vol.23, no.5.
- Spreitzer, Gretchen M. (2008). *When Organizations dare: The dynamics of individual empowerment in the workplace. Ph.D. dissertation, University of Michigan.*
- Scott B. Dust, Christian J. Resick, Jaclyn A. Margoli, Mary B. Mawritz, Rebecca L. Greenbaum(2018) *Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion, The Leadership Quarterly* Volume 29, Issue 5, October 2018, Pages 570-583
- Vajiheh Saadat , Zeynab Saadat(2016) *Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success, Social and Behavioral Sciences* 230 (2016) 219 – 225
- Lauri Johnson (2016-2017). *Culturally Responsive Leadership for Community Empowerment.* 16 November 2016. pp 183-199.

Lyman, Bret, Cowan, Lisa A., Hoyt, Hannah C., *Organizational Learning in a College of Nursing: A Learning History, Nurse Education Today* (2017), doi:10.1016/j.nedt.2017.11.00

Matej Janežič, Vlado Dimovskia , Milan Hodošček(2018) *Modeling a learning organization using a molecular network framework, Computers & Education* 118 (2018) 56–69

Ojha, D., Acharya, C., Cooper, D., *Transformational leadership and supply chain ambidexterity: Mediating role of supply chain organizational learning and moderating role of uncertainty, International Journal of Production Economics* (2018), doi: 10.1016/j.ijpe.2018.01.001.

Orr B. *Organizational learning: characteristics of learning organizations. Canadian HR Reporter*. 2000; 13 (10):34-53.

Youn Jung Kang(2017) *A psychological empowerment approach to online knowledge sharing, Computers in Human Behavior* 74 (2017) 175e187

Zimmerman M.A. Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual & psychological conception. *American Journal of Community Psychology*. 1990; 8(2): 19-38.