

## تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی وزارت امور اقتصادی و دارایی

دکتر کاوه تیمور نژاد\*

رسول صریحی اسفستانی\*\*

### چکیده

همان طور که انسان از استعداد و توان یادگیری برخوردار است و می‌تواند از طریق انجام فعالیت‌های مؤثر و کشف و اصلاح اشتباهات خود یاد بگیرد، سازمان‌ها نیز از چنین توانایی‌های برخوردارند. از این رو پیشرفت سریع و وسیع فناوری اطلاعات در عصر حاضر و رقابت‌های آشکار و پنهان روز افزون در دنیا، اهمیت و ضرورت یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی را دو چندان نموده است. بنابراین در پژوهش حاضر به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان معاونت هزینه و خزانه داری کل کشور وزارت امور اقتصادی

---

\* استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی، info@dr-teymournejad.com

\*\* کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول مکاتبات)، rasoolsarihi@gmail.com

تاریخ پذیرش: ۸۹/۱۱/۱۷

تاریخ دریافت: ۸۹/۹/۱۳

و دارائی پرداخته شده است. به منظور گردآوری داده‌های پژوهش، جهت ارزیابی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، پرسشنامه استاندارد الگوی نیفه و جهت بررسی توانمندسازی روانشناختی، پرسشنامه استاندارد مدل اسپریتزر و میشرا در نظر گرفته شد. روش‌های آماری مورد استفاده در این تحقیق آزمون کولموگروف - اسمیرنوف، ضریب همبستگی، آزمون t یک نمونه‌ای، رگرسیون خطی و آزمون رتبه‌بندی فریدمن می‌باشد.

نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی (احساس شایستگی، خودسامانی، مؤثر بودن، معنی‌دار بودن شغل و اعتماد) مؤثر است. که می‌تواند مبنایی برای تدوین راهبردهای مناسب منابع انسانی در زمینه یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی کارکنان باشد و سازمان‌ها با بهره‌گیری از نتایج حاصله، می‌توانند در دنیای نوین رقابتی که همواره در حال تغییر است از رقبا پیشی بگیرند و به حیات خود ادامه دهند.

کلمات کلیدی: یادگیری سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، احساس شایستگی، احساس خودسامانی، احساس معنی‌دار بودن شغل، احساس اعتماد.

#### مقدمه

از عوامل مهم بقا و حیات سازمان‌ها، نیروی انسانی کیفی و توانمند است. به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. تفاوت اصلی سازمان‌ها را باید در دانایی و نادانی دانست. نقش نیروی انسانی کارآمد، توانا و دانا در تحقق اهداف سازمانی، امری غیر قابل انکار می‌باشد (نکویی مقدم و ملایی فرد، ۱۳۸۸).

اهمیت یادگیری مستمر و قوی در سازمان‌ها هرگز تا به این اندازه حیاتی نبوده است. به دلیل وجود نیروهایی هم‌چون جهانی شدن و فناوری، سرعت و پیچیدگی تحولات به گونه‌ای افزایش یافت که سازمان‌ها مجبور شدند برای ادامه حیات همواره چیزهای بیشتری یاد بگیرند (مارکواد، ۱۳۸۸: ۱). از طرف دیگر امروزه توانمندسازی کارکنان به عنوان استراتژی افزایش عملکرد و تأمین بقای سازمان باید

مهمترین مسأله سازمان در نظر گرفته شود.

در این شرایط بسیاری از سازمان‌ها، راه‌حل را افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و کوشش کرده‌اند با به کارگیری این برنامه‌ها، بر احساس کارکنان، با استفاده از یادگیری سازمانی و توانمندسازی افراد بر موانع درونی و بیرونی چیره شوند و زمینه مساعد را برای پرورش<sup>۱</sup> کارکنان توانمند فراهم سازند. این مسأله در مورد وزارت امور اقتصادی و دارایی که تنظیم کننده سیاست‌های اقتصادی و مالی کشور و هم‌چنین ایجاد کننده هماهنگی در اجرای آنها می‌باشد از اهمیت دو چندانی برخوردار است.

بنابراین سوال اصلی مقاله این است که "آیا کارکنان ستادی این وزارتخانه از توانمندی لازم برخوردار هستند؟" آیا وزارت امور اقتصادی و دارایی سازمان یادگیرنده<sup>۲</sup> است؟ و آیا یادگیری سازمانی تأثیری بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان ستادی این وزارتخانه دارد که بتوان یادگیرنده بودن یا نبودن وزارتخانه امور اقتصادی دارایی را به کارکنان آن نسبت داد؟

### مبانی نظری تحقیق

در بررسی‌های انجام شده در کتابخانه‌های مختلف و مراکز تحقیقاتی مطلبی که مستقیماً اشاره به "تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی" (با توجه فرضیه‌ها و روش‌شناسی تحقیق) داشته باشد یافت نشد. پژوهش‌های مختلفی به طور جداگانه این دو موضوع را مورد بررسی قرار داده‌اند که به دو نمونه از تحقیقات خارجی اشاره می‌شود:

نیفه (۲۰۰۱) در دانشگاه ویسکانسین<sup>۳</sup> پژوهشی با عنوان "مقایسه‌ی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی در دانشگاه‌هایی که پروژه بهبود کیفیت علمی (AQIP)<sup>۴</sup> را اجرا کرده‌اند (دانشگاه‌های مدرن) و دانشگاه‌هایی که این پروژه را اجرا نکرده‌اند (دانشگاه‌های سنتی)"، انجام داده است. نتایج این پژوهش نشان داد که میزان

1- Nurture

2- Learning Organization

3- Wisconsin

4- Academic Quality Improvement Project

یادگیری سازمانی دانشگاه‌های مدرن نسبت به دانشگاه‌های سنتی در سطحی بالاتر قرار دارد.

اگنلی و همکاران (۲۰۰۷) به بررسی توانمندسازی روانشناختی (معنی، تأثیر، خودمختاری و صلاحیت) و رابطه آن با اعتماد به مدیران مستقیم پرداختند که ۲۲۰ مدیر بانک ترکیه (آنکارا) در این تحقیق مورد سنجش قرار گرفتند. نتایج نشان داد رابطه مستقیم و قابل ملاحظه‌ای بین اعتماد بر مبنای شناخت در مدیران توانمندسازی روانشناختی وجود دارد.

### یادگیری سازمانی

در فرهنگ لغت آمریکایی، یادگیری «کسب دانش، فهمیدن یا تسلط‌یابی از راه تجربه یا مطالعه» تعریف شده است (السون و هرگنهان<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹: ۳۸).

در دهه ۱۹۹۰ موضوع یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> تنها یکی از موضوعات مطرح در گرایش‌های مختلف مدیریت بود و از آن تاریخ به بعد بحث یادگیری سازمانی تحت الشعاع مباحث جدید مدیریتی قرار گرفت. برخی از تعاریف مطرح شده از یادگیری سازمانی به شرح زیر می‌باشد؛

یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود و به وسیله تسهیم میان کارکردی و یادگیری هم‌کارانه، تقویت می‌شود. نتایج این دو اصل، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است (Petra & Etal, 2002).

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 می‌آورند (Bennet & Bennet, 2008). یادگیری سازمانی به عنوان ظرفیت جمعی

1- Olson & Hergenbahn  
2- Organizational learning

مبثنی بر فرآیندهای شناختی و تجربی تعریف می‌شود و شامل کسب، تسهیم و بهینه سازی دانش است (Gilbert, 2007). یادگیری سازمانی کارکردی است که در سازمان غیر رسمی انجام می‌گیرد. از این کارکرد باید در جهت آفرینش دیدگاه‌های جدید، آموختن و ارائه ی پارادایم‌های نوین بهره گرفته شود (استیسی<sup>۱</sup>، ۱۳۸۹: ۱۰۸).

جدول ۱. خلاصه‌ای از نظرات دانشمندان در مورد یادگیری سازمانی

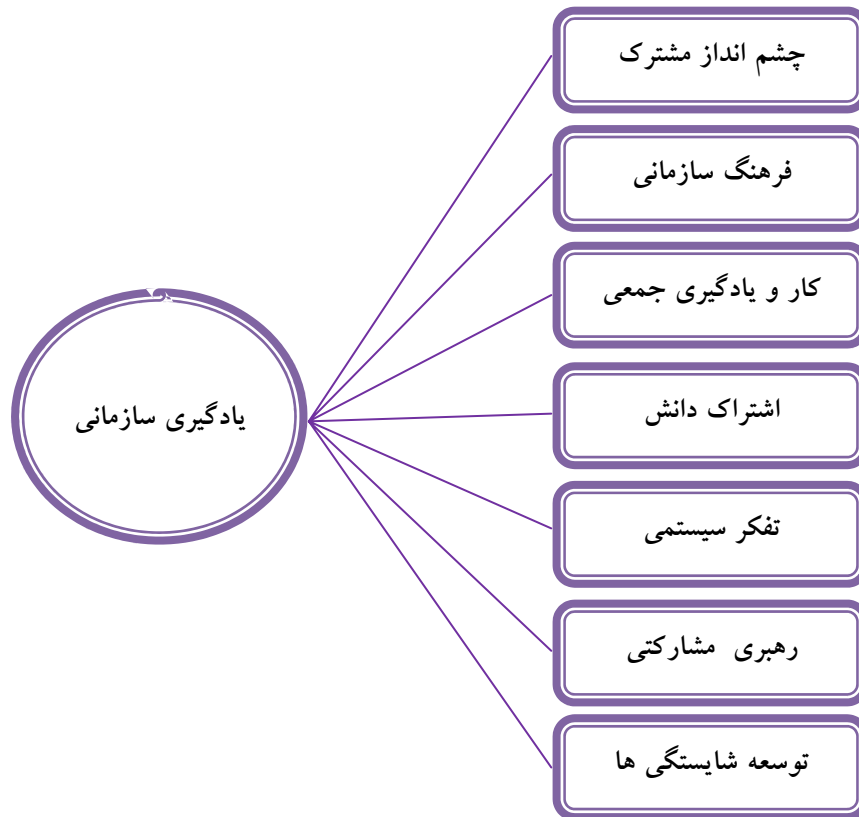
نام صاحب نظر	مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴
والسن <sup>۲</sup> (۱۹۷۶)	اقدامات سازمان	عکس العمل محیط	اقدامات فردی	ادراک از محیط
هابر <sup>۳</sup> (۱۹۹۱)	شناسایی اطلاعات و ایجاد دانش جدید	مبادله و پخش دانش	افزودن دانش جدید به سیستم فعلی دانش	تبدیل دانش نظری به دانش عملی
سنگه <sup>۴</sup> (۲۰۰۴)	اقتدار انجام	تعبیر جمعی	تلفیق و اشاعه	تولید اطلاعات

(منبع: ابراین<sup>۵</sup>، ۱۳۸۶: ۹۴)

مؤلفه‌های یادگیری شامل مفاهیم و اصولی است که نقش کلیدی در توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و سوددهی سازمان ایفا می‌نمایند. تحقق این امر به ترکیب بهینه مؤلفه‌ها در سازمان و ایجاد محیطی مناسب جهت تربیت نیروی انسانی خلاق خواهد انجامید. برآیند اصلی مؤلفه‌های یاد شده، کمک به انطباق سریع سازمان با تغییرات محیط بیرونی می‌باشد (هداوند، ۱۳۸۸).

نیفه<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) برای مقایسه دانشگاه‌هایی که پروژه‌ی کیفیت علمی را اجرا کرده‌اند (دانشگاه‌های نوین) و دانشگاه‌های که این پروژه را اجرا نکرده‌اند (دانشگاه سنتی) مؤلفه‌های یادگیری سازمانی را به شرح زیر، ارائه داده است.

1- Stacey Ralph  
2- March Valsenn  
3- Huber G.p  
4- Senge .P  
5- Ebraim  
6- Diane Osterhouse Neefe



شکل شماره ۱. مؤلفه های یادگیری سازمانی

(اقتباس از: Neefe, 2001)

### الف) چشم انداز مشترک<sup>۱</sup>

چشم انداز مشترک، نتیجه یادگیری جمعی است که در سطح راهبردی سازمان ایجاد می شود و شرط یادگیری در سطح عملیاتی به حساب می آید & Molleman (2001, Broekhuis). در حقیقت چشم انداز مشترک شناختی واقعی به وجود می آورد که در سایه آن می توان به اهداف و دیدگاه های عملی مشترکی دست یافت و همبستگی و همفکری را محقق ساخت (سنگه، ۱۳۸۸: ۲۶۳).

1- Shared Vision

### ب) فرهنگ سازمانی<sup>۱</sup>

فرهنگ 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 (بینش، ۱۳۸۹).

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 (Song & Etal, 2009).

### ج) کار و یادگیری گروهی<sup>۲</sup>

کار و یادگیری گروهی تأکیدش بر اهمیت هم راستایی نیروها و کارکنان سازمان است تا از به هدر رفتن انرژی جلوگیری شود (سید نژادیان، ۱۳۸۸: ۵۳). یادگیری جمعی فرایندی است که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو شود که نتایج حاصل از آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (Senge, 1999). 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 (سنگه، ۱۳۸۸: ۳۰۱-۲۹۹).

### د) تفکر سیستمی<sup>۳</sup>

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

---

1- Organizational Culter  
2- Labor and collective learning  
3- Systemic Thinking

سیستم‌های فرعی مورد تأکید قرار دارند (تن هو<sup>۱</sup> و دیگران، ۱۳۸۶: ۱۵۳). تفکر 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 به‌سازی‌های 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 (مایکل مارکوآد، ۱۳۸۸: ۷۷).

#### ه) به اشتراک گذاشتن دانش<sup>۲</sup>

به اشتراک گذاشتن (تسهیم دانش)، توزیع داوطلبانه مهارت‌های اکتسابی و تجربی به منظور تجدید قوای سازمان است. اعمال تسهیم دانش که خیلی مهم هستند اثر زیادی بر سازمان نخواهد داشت، مگر اینکه آن دانش قابل دسترس دیگر افراد باشد (Chuch & Ngai, 2008).

#### و) رهبری مشارکتی<sup>۳</sup>

پیامد رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان است. نتیجه چنین کوششی آن است که کارکنان احساس کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند 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 مسؤلیت است (سید نژادیان، ۱۳۸۸: ۵۶).

#### ز) توسعه شایستگی‌های کارکنان<sup>۴</sup>

شایستگی در ادبیات منابع انسانی، مجموعه‌ای است از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای قابل سنجش و مشاهده که در موفقیت یک شغل یا پست سهیم هستند. برای مدیریت مناسب منابع انسانی باید سطح دانش و قابلیت‌های کارکنان را ارتقا داد و در آنان شایستگی ایجاد کرد.

---

1- Have, Steven Ten  
2- Sharing knowledge  
3- Participative leadership  
4- Development of staff competencies



چرخه حیات شایستگی، مجموعه‌ای از چهار مرحله کلان است که هدف آن ارتقا و توسعه مستمر شایستگی‌های فردی و سازمانی است که عبارت‌اند از: ترسیم شایستگی، تشخیص شایستگی، توسعه شایستگی و نظارت بر شایستگی (سید نژادپان، ۱۳۸۸: ۵۷-۵۶).

باید توجه کرد که یادگیری سازمانی به خودی خود ایجاد نمی‌شود، بلکه برای پشتیبانی از آن باید ساختار، استراتژی و فرایندهای مناسب طراحی گردد. طراحی سیستم‌های پاداش که یادگیری فردی و سازمانی را تشویق کند و در ایجاد سازوکارهایی که جمع‌آوری اطلاعات را از منابع داخلی و خارجی و مبادله آن را تسریع نماید، از الزامات ایجاد و تقویت یادگیری در سازمان‌هاست (قربانی زاده، ۱۳۸۷: ۶۳). در این پژوهش از آنجائیکه مدل نیفه از جامعیت بیشتری نسبت به سایر مدل‌های یادگیری سازمانی برخوردار است، در این مقاله، برای معرفی و بررسی شاخص‌های یادگیری سازمانی از مدل نیفه به عنوان متغیرهای مستقل استفاده شده است.

### توانمندسازی روانشناختی

اغلب فرهنگ‌های لغت برای معنی توانمندسازی دو کلمه اول را ذکر کرده‌اند ولی سومی را نه، که می‌تواند دلیل این باشد که توانمندسازی، هرگز به درستی به کار گرفته نشده است. مسؤولیت، قدرت، گواهی. فقط معنی سوم است که می‌تواند بنیاد پیاده‌سازی موفق در سازمان را فراهم کند (اپل گارد و پاسنر، ۱۳۸۷: ۵). توانمندسازی الگویی از عدم تمرکز می‌باشد که نیازمند تفویض اختیار تصمیم‌گیری‌های اصولی به کارکنان رده پایین است (Rue & Byars, 2003). در توانمندسازی علاوه بر اختیار افراد باید تعلیمات لازم و اطلاعات کافی نیز داشته باشند تا بتوانند پاسخگوی تصمیم‌های اتخاذ شده خود باشند (Tubbs & moss, 2000).

هم‌چنین توانمندسازی، به معنای تزریق نیرو در کارکنان است. سازمان باید احساس نیروی شخصی کارمند را تقویت کند (Geisler, 2005). توماس و ولتهوس<sup>۱</sup>

(۱۹۹۰) توانمندی روانشناختی را یک عامل انگیزش درونی<sup>۱</sup> می‌دانند که منعکس کننده نقش فعال کارکنان در سازمان می‌باشد و بین راهبردهای مدیریتی و عوامل سازمانی و ادراکات کارکنان در مورد توانمندی تفاوت قائل شده‌اند. اسپریتزر (۱۹۹۵) در مطالعات پژوهشی خود چهار بعد را اندازه‌گیری و اعتباریابی کرده است. وتن و کمرون (۱۹۸۸) بر اساس تحقیق میسرا (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به آن ابعاد اضافه کردند.

اکثر مدیران توانمندسازی را رویکردی مکانیکی می‌دانند که هدف آن قدرتمند کردن کارکنان است و تفویض اختیار به زیر دستان از راهبردهای آن می‌باشد در حالی که محققان و صاحب نظران فراتر از اقدامات و راهبردهای مدیریتی، توانمندسازی (روانشناختی) را رویکردی ارگانیکی می‌دانند که هدف آن افزایش انگیزش درونی کارکنان است و از راهبردهای آن افزایش احساس شایستگی، خود سامانی، مؤثر بودن در شغل، معنی‌داری شغل و احساس اعتماد به دیگران می‌باشد (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۴۸-۴۹).

بنابراین توانمندسازی روان شناختی کارکنان، بر اساس تحقیقات گذشته را می‌توان در پنج بعد: شایستگی<sup>۲</sup>، خودسامانی<sup>۳</sup>، مؤثر بودن<sup>۴</sup>، معناداری<sup>۵</sup> و اعتماد<sup>۶</sup> خلاصه نمود. در ادامه هر یک از این ابعاد به تفصیل بحث می‌شوند (عبدالهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۵: ۴۸-۴۵).

احساس شایستگی: بر اساس نظر باندورا سه شرط اساسی زیر برای احساس شایستگی فرد لازم است:

الف) باور به این که توانایی انجام کار را دارد.

ب) باور به این که ظرفیت به کار بستن تلاش لازم را دارد.

ت) باور به این که هیچ مانع خارجی آنها را از انجام دادن کار مورد نظر باز نخواهد داشت.

---

1- Internal motivation  
2- Competence  
3- Self - Determination  
4- Impact (Personal Consequence)  
5- meaning  
6- trust

وقتی افراد احساس شایستگی را با داشتن حداقل تبحر و قابلیت، اشتیاق به تلاش برای انجام دادن کار و نداشتن موانع عمده در برابر موفقیت در خود توسعه دهند، احساس توانمندی می کنند (Whetten & Cameron, 1998).

احساس خودسامانی: مدیرانی که در رابطه با انتظارات از نقش خود مطمئن نیستند تردید بالایی دارند و به خاطر این عدم قطعیت ابتکار عمل نخواهند داشت و در نتیجه سطوح پایین تری از خود سامانی خواهند داشت (Hall, 2008).

احساس مؤثر بودن در شغل: وتن و کمرون (۱۹۹۸) بر این باورند که با تحت تأثیر قرار دادن محیط کار یا نتایج تولیدی می توان تغییر ایجاد کرد. بنا بر این داشتن احساس مؤثر بودن در کار، کاملاً به احساس خود کنترلی مربوط است.

احساس معنی داری شغل: با معنی بودن شغل نیز یعنی با ارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل (Thomas & Velthouse, 1990: 671). معنی دار بودن به تناسب بین الزامات کاری با باورها، ارزشها و رفتارها اشاره دارد (Spreitzer, 1995: 1443). افراد توانمند احساس معنی دار بودن می کنند و برای اهداف شغلی ارزش قائل اند. اندیشه ها و استاندارد هایشان با آن چه در حال انجام دادن آن هستند، سازگار است (Whetten & Cameron, 1998).

احساس اعتماد: هم چنین اعتماد عنصر نرم کننده ای است که فعالیتها را در رفتار سازمانی تسهیل می سازد. مک آلیستر<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) اولین فردی بود که شواهد تجربی را ارائه نمود مبنی بر این که اعتماد دو مؤلفه دارد، یعنی اعتماد بر پایه تأثیر و اعتماد بر پایه شناخت در محیط سازمانی (Ergeneli & Etal, 2007).

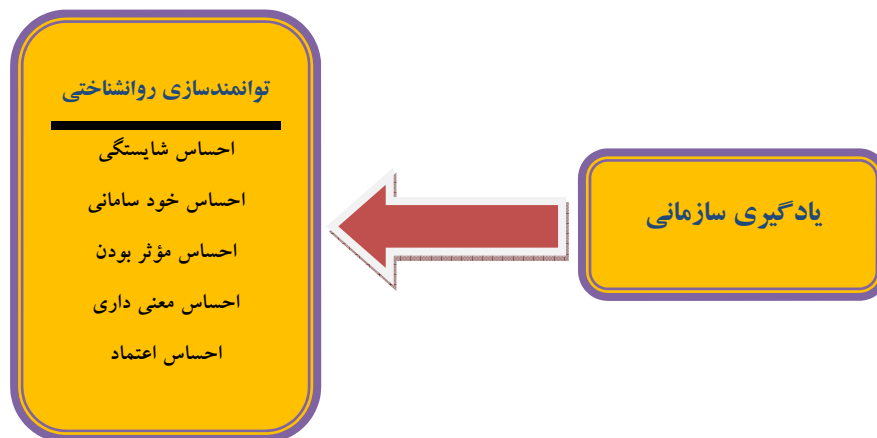
کارکنان توانمند با استفاده از ابعاد توانمندسازی که تشریح گردید قادر خواهند بود سازمان را از بحران نجات دهند و با ایجاد فرصت های طلایی در کسب و کار وفاداری خود را به سازمان نشان دهند (موغلی و حسن پور، ۱۳۸۸).

آنچه که از نظریه های این مبحث می توان استدلال به تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی نمود آن است که چشم انداز مشترک تمرکز و انرژی مورد نیاز را جهت یادگیری فراهم می کند، یادگیری جمعی ظرفیت اعضای گروه

را توسعه می‌دهد، تسهیم دانش بیانگر قابلیت انتقال و به اشتراک گذاشتن قدرت است و رهبری مشارکتی داشتن احساس شراکت کارکنان است که این ابعاد در کل به عنوان یادگیری سازمانی توان تأثیرگذاری چشم‌گیری بر هر یک از ابعاد توانمندسازی روانشناختی (احساس شایستگی، خودسامانی، مؤثر بودن، معنی‌دار بودن شغل و اعتماد) را دارد. به عبارت دیگر، موجب احساس انجام کارها با کفایت لازم، احساس آزادی عمل در تعیین فعالیت‌های مورد نیاز برای انجام وظایف شغلی، احساس با ارزش بودن اهداف شغلی، احساس علاقه‌مندی، گشودگی و اطمینان به دیگران می‌شود و در نهایت کارکنان حس می‌کنند وجودشان برای سازمان مفید است که سبب افزایش تعهد سازمانی و کاهش سطح فشار روانی کارکنان می‌شود.

#### مدل مفهومی تحقیق

با توجه به موضوع تحقیق «بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان»، در این مدل برای مؤلفه‌های مربوط به یادگیری سازمانی از الگوی نیفه (۲۰۰۱) و برای ابعاد توانمندسازی روانشناختی از الگوی وتن و کمرون (۱۹۹۸) - که براساس تحقیقات میسرا (۱۹۹۲) بعد احساس اعتماد (امنیت) را به ابعاد الگوی اسپریتزر افزوده است - استفاده شده است.



شکل ۲. مدل مفهومی تحقیق

### فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه اصلی این تحقیق عبارت است از اینکه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان شناختی کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارائی ارتباط معناداری وجود دارد. همچنین فرضیه‌های فرعی این تحقیق به شرح زیر می‌باشند:
۱. بین یادگیری سازمانی و احساس شایستگی در شغل کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارائی ارتباط معناداری وجود دارد.
  ۲. بین یادگیری سازمانی و احساس خودسامانی در شغل کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارائی ارتباط معناداری وجود دارد.
  ۳. بین یادگیری سازمانی و احساس مؤثر بودن در شغل کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارائی ارتباط معناداری وجود دارد.
  ۴. بین یادگیری سازمانی و احساس معنی دار بودن شغل کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارائی ارتباط معناداری وجود دارد.
  ۵. بین یادگیری سازمانی و احساس اعتماد کارکنان وزارت امور اقتصادی و دارائی ارتباط معناداری وجود دارد.

### روش شناسی تحقیق

پژوهش حاضر بر حسب هدف از نوع تحقیقات توسعه‌ای است. مقصود اساسی این نوع تحقیقات تدوین یا تهیه برنامه‌ها، طرح‌ها و امثال آن است، به طوری که ابتدا موقعیتی نا معین مشخص شده و بر اساس یافته‌های پژوهشی، طرح یا برنامه ویژه آن تدوین و تولید می‌شود. همچنین این پژوهش بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی<sup>۱</sup> - پیمایشی<sup>۲</sup> است.

جامعه مورد نظر در این تحقیق، شامل کارکنان ستادی رده کارشناسی (کارشناسان، کارشناسان مسئول و مدیران پایه) معاونت هزینه و خزانه داری کل کشور وزارت امور اقتصادی و دارایی می‌باشد که مجموعاً ۲۲۵ نفر می‌باشد. از این جامعه، نمونه مورد نظر با استفاده از فرمول زیر ۱۴۵ نفر به دست آمد که جهت حصول اطمینان از این موضوع

1- Descriptive  
2- Survey

که اداره کل‌های مختلف این معاونت به طور کافی نمایندگی جامعه آماری را داشته باشند از روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردیده است:

$$n = \frac{N \times (Z_{\alpha/2})^2 \times p(1-p)}{\xi^2(N-1) + (Z_{\alpha/2})^2 \times P(1-P)}$$

$Z_{\alpha/2} = 1.96$        $p = 0.5$        $n = 143$        $\xi = 5\%$        $N = 225$

در این پژوهش از پرسشنامه استاندارد استفاده شده است اما جهت افزایش روایی پرسشنامه از نقطه نظرات کتبی و شفاهی اساتید متخصص این رشته و کارشناسان وزارت امور اقتصادی و دارایی با توجه به شرایط و ضوابط حاکم بر سازمان استفاده گردیده است. هم‌چنین به منظور تعیین پایایی پرسشنامه‌ها، ابتدا ۳۰ نفر از جامعه آماری انتخاب و پرسشنامه در اختیار آن‌ها قرار گرفت و سپس از روش آلفای کرونباخ جهت تعیین پایایی پرسشنامه استفاده گردید که مقدار آلفا آن برابر ۰.۹۵ به دست آمد که می‌توان گفت پرسشنامه از ثبات و پایایی قابل قبولی برخوردار است. به منظور جمع آوری داده‌ها، ابتدا برای مطمئن شدن از نرمال بودن جامعه از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و سپس به دلیل نرمال بودن داده‌های جامعه برای تعیین میزان همبستگی بین متغیرها، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است. هم‌چنین برای بررسی تأثیر بین دو متغیر مستقل و تابع، خط رگرسیون را رسم نموده و معادله آن نیز آورده شده است. در انتها برای رتبه بندی متغیرهای مستقل از نظر درجه اهمیت و اولویت میزان تأثیر آن‌ها بر مؤلفه‌های متغیر وابسته از آزمون فریدمن استفاده شده است.

### یافته‌ها

در این بخش، محقق برای پاسخگویی به مسأله تدوین شده یا تصمیم‌گیری در مورد رد یا تأیید فرضیات، از روش‌های مختلف تجزیه تحلیل به شرح زیر استفاده کرده است.

از لحاظ توصیف مشخصات جمعیت شناختی کارکنان باید گفت که برای نشان

دادن توزیع فراوانی هم‌زمان دو یا چند متغیر طبقه‌ای از جدول توافق استفاده شد که بر اساس آن بیشترین فراوانی مربوط به کارکنانی می‌باشد که دارای سطح تحصیلات لیسانس با پست سازمانی کارشناس و سوابق خدمتی بین ۵ تا ۱۰ می‌باشد. براساس ضریب همبستگی پیرسون کلیه فرضیه‌ها مورد آزمون قرار گرفتند که ضریب همبستگی به دست آمده از فرضیه فرعی اول (۰.۳۵۶)، فرضیه فرعی دوم (۰.۵۴۴)، فرضیه فرعی سوم (۰.۵۷۵)، فرضیه فرعی چهارم (۰.۳۴۴)، فرضیه فرعی پنجم (۰.۵۶۶) و فرضیه اصلی (۰.۶۶۰)، نشان دهنده همبستگی مستقیم (مثبت) بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی می‌باشد. یعنی ارتباط معنی داری بین این دو متغیر وجود دارد.

جدول ۲. نتایج ضریب همبستگی مربوط به فرضیه اصلی

سطح معنی داری	مقدار خطا	نتیجه گیری	مقدار ضریب همبستگی
۰.۰۰۰	۰.۰۵	وجود ارتباط معنادار	۰.۶۶۰

سپس بدلیل نرمال بودن شاخص‌ها با استفاده از این آزمون به مقایسه مقدار میانگین جامعه تک تک شاخصها با مقدار حد وسط یعنی عدد ۴ پرداخته شد.

جدول ۳. نتایج آزمون وضعیت موجود شاخص‌های توانمندسازی روانشناختی

نتیجه گیری	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف میانگین		سطح معنی داری	آماره t	مقدار خطا	شاخصها
	حد بالا	حد پایین				
نسبتاً مطلوب	۱.۱۸۱۲	۰.۹۲۹۱	۰.۰۰۰	۱۶.۵۴۴	۰.۰۵	احساس شایستگی
متوسط	۰.۱۸۰۰	۰.۱۵۵۹	۰.۸۸۷	۰.۱۴۲	۰.۰۵	احساس خود سامانی
متوسط	۰.۰۸۰۷	۰.۲۹۱۱	۰.۲۶۵	۱.۱۱۸	۰.۰۵	احساس موثر بودن
نسبتاً مطلوب	۱.۱۴۳۸	۰.۸۹۰۷	۰.۰۰۰	۱۵.۸۸۹	۰.۰۵	احساس معنی داری
متوسط	۰.۱۴۶۱	۰.۲۱۵۰	۰.۷۰۶	۰.۳۷۸	۰.۰۵	احساس اعتماد
نسبتاً مطلوب	۰.۵۰۶۸	۰.۲۷۱۱	۰.۰۰۰	۶.۵۲۲	۰.۰۵	توانمندسازی روانشناختی

با توجه به جدول فوق، شاخص کلی توانمندسازی روانشناختی به دلیل سطح

معنی داری کوچکتر از مقدار خطا ۰.۰۵ و همچنین فاصله اطمینان ۹۵ درصدی برای اختلاف میانگین که در بازه مثبت قرار دارد در وضعیت نسبتاً مطلوب قرار گرفته است.

همچنین با استفاده از آزمون T یک نمونه‌ای وضعیت یادگیری سازمانی و مؤلفه‌های آن در مورد سنجش قرار گرفت که مؤلفه فرهنگ سازمانی در وضعیت نسبتاً مطلوب و چشم انداز مشترک، به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی و رهبری مشارکتی به دلیل سطح معنی داری کوچکتر از مقدار خطا ۰.۰۵ و همچنین فاصله اطمینان ۹۵ درصدی که اختلاف میانگین که در بازه منفی قرار دارد در وضعیت نسبتاً نامطلوب قرار گرفته و در نتیجه شاخص کلی یادگیری سازمانی نیز به دلیل سطح معنی داری بزرگتر از مقدار خطا ۰.۰۵ در وضعیت متوسط است.

همچنین جهت بررسی تأثیر بین دو متغیر مستقل و تابع، در این پژوهش از رگرسیون خطی استفاده شد. که در آزمون فرضیه اصلی چون مقدار سطح معنی داری برابر صفر و کوچکتر از مقدار خطا ۰.۰۵ می‌باشد با اطمینان ۹۵ درصد تایید فرضیه اصلی را نتیجه می‌گیریم پس متغیر یادگیری سازمانی در مدل باقی می‌ماند. و مقدار ضریب آن ۰.۵۵۵ می‌باشد. که نشان دهنده آن است که یادگیری سازمانی بر روی توانمندسازی روانشناختی تأثیر معنی داری دارد. مقدار تأثیر نیز برابر ۶۶.۰ درصد می‌باشد. که مقدار آن مثبت (مستقیم) است.

#### جدول ۴. نتایج آزمون فرضیه اصلی رگرسیون خطی

سطح معنی داری	آماره تی	ضریب استاندارد	ضریب غیر استاندارد
۰.۰۰۰	۱۰.۵۰۰	۰.۶۶۰	۰.۵۵۵

لازم به ذکر است که میزان رگرسیون به دست آمده از تأثیر یادگیری سازمانی بر احساس شایستگی (۳۵/۶)، احساس خودسامانی (۵۴.۴)، احساس موثر بودن (۵۷/۵)، احساس معنی دار بودن شغل (۳۴/۴) و احساس اعتماد (۵۶/۶) می‌باشد که نشان می‌دهد کلیه فرضیه‌های فرعی نیز مورد تایید قرار گرفتند.

رتبه‌بندی شاخص‌های توانمندسازی روانشناختی: برای بررسی یکسان بودن



اولویت بندی متغیرهای وابسته (احساس معنی دار بودن ، شایستگی، خودسامانی ، موثر بودن و اعتماد) از آزمون رتبه بندی فریدمن استفاده شد.

جدول ۵. نتایج رتبه بندی شاخص های توانمندسازی و روانشناختی

سطح معنی داری	خطا	تایید فرضیه	نتیجه گیری
۰.۰۰۰	۰.۰۵	H <sub>1</sub>	تفاوت معنی دار است

حال چون مقدار سطح معنی داری برابر صفر و کوچکتر از مقدار خطا ۰.۰۵ می باشد فرض یک را نتیجه می گیریم یعنی میانگین شاخصها تفاوت معنی داری دارند.

جدول ۶. بررسی رتبه بندی شاخص های توانمندسازی روانشناختی

رتبه ها	میانگین رتبه	شاخصها
رتبه ۱	۴.۱۸	احساس شایستگی
رتبه ۴	۲.۲۴	احساس خود سامانی
رتبه ۵	۲.۱۶	احساس موثر بودن
رتبه ۲	۴.۰۱	احساس معنی دار بودن
رتبه ۳	۲.۴۱	احساس اعتماد

رتبه بندی شاخص های یادگیری سازمانی (با استفاده از آزمون فریدمن) توسعه شایستگی های کارکنان با میانگین ۵.۳۳ رتبه اول و رتبه سایر مؤلفه ها به ترتیب مربوط به فرهنگ سازمانی (۴.۹۲)، کار و یادگیری گروهی (۴.۴۲)، به اشتراک گذاشتن دانش (۳.۸۵)، تفکر سیستمی (۳.۵۶)، چشم انداز مشترک (۳.۲۴) بود و آخرین رتبه مربوط به رهبری مشارکتی (۲.۶۸) می باشد.

### نتیجه گیری و پیشنهادها

نتایج حاصله و پیشنهادهای مربوط به فرضیه های فرعی و فرضیه اصلی پژوهش در زیر به صورت جداگانه تشریح می شود.

فرضیه فرعی اول به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس شایستگی می پردازد. نتایج به دست آمده همبستگی مثبت ( $r = 0/356$ ) و رابطه معنی دار بین

یادگیری سازمانی و احساس شایستگی را مورد تأیید قرار دادند و از طرف دیگر احساس شایستگی در رتبه بندی فریدمن بالاترین اولویت را نسبت به سایر فرضیات دارد بنابراین با توجه به حساسیت موضوع و جهت افزایش این همبستگی پیشنهاد می شود ابتدا باید در بدو ورود منابع انسانی به سازمان از کارکنانی که از توان و قابلیت های بهتر و بالاتری برخوردار هستند، استفاده شود. برنامه های تشویقی (مالی - معنوی) بیشتری برای ارائه ابتکار عمل کارکنان در نظر گرفته شود و برای کسب ایده های بکر و جدید منابع لازم در اختیار کارکنان قرار داده شود. هم چنین با برگزاری دوره های آموزشی مناسب تر و استفاده از طرح هایی مانند گردش شغلی و چند مهارتی نمودن کارکنان، سازمان می تواند به یادگیری و افزایش مهارت ها و توان آنان کمک نماید.

فرضیه فرعی دوم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس خود سامانی می پردازد. نتایج به دست آمده همبستگی مثبت ( $r = 0/544$ ) و رابطه معنی دار بین یادگیری سازمانی و خودسامانی را مورد تأیید قرار داد. هم چنین با توجه به وضعیت موجود احساس خودسامانی (در حد متوسط)، در سازمان می بایست اختیارات کارکنان در جهت ایجاد بستری برای آزادی عمل آنان افزایش یابد. هم چنین مشارکت بیشتر کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی و افزایش حس مسوولیت پذیری در بین کارکنان و پاسخگو بودن کارکنان در قبال مسوولیت و تشویق مسوولیت مداری کارکنان از طریق سیستم پاداش درون سازمانی پیشنهاد می گردد.

فرضیه فرعی سوم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و احساس مؤثر بودن در شغل می پردازد. نتایج به دست آمده همبستگی مثبت ( $r = 0/575$ ) و رابطه معنی دار بین یادگیری سازمانی و احساس مؤثر بودن را مورد تأیید قرار دادند. هم چنین با توجه به وضعیت موجود احساس مؤثر بودن (در حد متوسط) جهت تقویت ارتباط یادگیری سازمانی با احساس مؤثر بودن در شغل می توان ارتباطات افقی در سازمان، فرهنگ مشورت و تبادل افکار در بین کارکنان گسترش یابد و با ایجاد و تقویت روحیه اعتماد به نفس در کارکنان سازمان و کاهش کنترل از سوی مدیران و سپردن کارها به کارکنان به گونه ای که برنتایج کار کنترل (خودکنترلی) داشته باشند تا

موجب ارتقای حس مؤثر بودن در شغل کارکنان شود.

فرضیه فرعی چهارم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و معنی‌دار بودن شغل می‌پردازد. نتایج به دست آمده همبستگی مثبت ( $r=0/344$ ) و رابطه معنی‌دار بین یادگیری سازمانی و احساس معنی‌دار بودن را مورد تأیید قرار دادند. با توجه به این که کمترین میزان همبستگی نسبت به سایر فرضیه‌ها حاصل شد جهت افزایش این ارتباط باید سعی در ایجاد کار گروهی درون‌سازمانی، افزایش تعهد از طریق مشارکت جمعی، اهمیت دادن به کارکنان و عملکرد آنها نمود و با شفاف کردن نقش‌های شغلی کارکنان جهت رفع ابهام در نقش‌های کاری‌شان منجر به افزایش ارتباط یادگیری سازمانی با معنی‌دار بودن شغل کارکنان می‌شود.

فرضیه فرعی پنجم به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و اعتماد می‌پردازد. نتایج به دست آمده همبستگی مثبت ( $r=0/566$ ) و رابطه معنی‌دار بین یادگیری سازمانی و احساس اعتماد را مورد تأیید قرار دادند. هم‌چنین با توجه به وضعیت موجود احساس اعتماد (در حد متوسط) جهت تقویت این رابطه می‌بایست در تمامی سطوح سازمانی صداقت و صمیمیت حاکم گردد تا کارکنان با اعتماد کردن، راست‌گویی و صداقت را جانشین ظاهرسازی و فریب‌کاری نمایند و تا سرحد ممکن بایستی اصل شایسته‌سالاری، در تصدی پست‌های سازمان رعایت شود تا کارکنان بتوانند به یکدیگر اعتماد کنند و روابط باز را گسترش دهند.

بر اساس نتایج آزمون فرضیه اصلی، همبستگی مثبت ( $r=0/660$ ) میان یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی وجود دارد که نشان‌گر وجود ارتباط نسبتاً قوی بین این دو متغیر است و نشان می‌دهد که هر چه افراد در درون سازمان از سطح یادگیری سازمانی بالاتری برخوردار باشند در ارتقای توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آنها در فرایندهای کاری مؤثرتر است.

در کل نتایج حاصله نشان دهنده آن است که وضعیت موجود هر یک از ابعاد پنجگانه توانمندسازی روانشناختی در سازمان از حد متوسط بالاتر می‌باشد، اما وضعیت موجود ابعاد یادگیری سازمانی در حد انتظار نیست که جهت گسترش آن باید کارکنان از چشم‌انداز سازمان اطلاع کافی داشته باشند، راه‌های اطلاعاتی و

ارتباطی در داخل سازمان توسعه و بهبود یابد، کارکنان درک صحیح‌تری از سیاست‌ها و راهبردهای سازمان داشته باشند تا در مقابل تغییر و تحول مقاومت نکنند، فرهنگ مشوق یادگیری تقویت گردد و انگیزه کارکنان جهت کار و یادگیری جمعی افزایش یابد. هم‌چنین امکان کافی برای انجام وظایف چالشی برای توسعه شایستگی‌های کارکنان فراهم گردد تا در کل با تقویت یادگیری سازمانی موجب ارتقای بیشتر توانمندی روانشناختی کارکنان گردد.

## منابع و مأخذ

۱. ابراین، جمیز (۱۳۸۶)؛ «سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت»؛ ترجمه: امیر مانیان و مهدی فتاحی و بهاره واثق، چاپ اول، تهران: نشر نگاه دانش.
۲. استیسی، رالف (۱۳۸۹)؛ تفکر استراتژیک و مدیریت تحول (دیدگاه‌های بین‌المللی درباره پویایی سازمانی)؛ ترجمه مصطفی جعفری و مهزیار کاظمی، چاپ سوم، تهران: انتشارات رسا.
۳. السون، متیواچ و بی آر هرگنهان (۱۳۸۹)؛ مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری؛ ترجمه: علی اکبر سیف، چاپ پانزدهم، تهران: نشر دوران.
۴. بینش، مسعود (۱۳۸۹)؛ «استعاره‌های فرهنگی»؛ ماهنامه تدبیر؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی؛ سال بیست و یکم، تهران، شماره ۲۱۶، (صص ۷۶-۷۹).
۵. تن هو، استیون و دیگران (۱۳۸۶)؛ مدل‌های کلیدی مدیریت؛ ترجمه: علی اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده و مهدی خادمی، چاپ اول، تهران: انتشارات رسا.
۶. سنگه و همکاران (۱۳۸۸)؛ پنج‌مین فرمان در میدان عمل؛ ترجمه: مهدی خادمی گراشی و مسعود سلطانی و عباس رستگار، چاپ اول، تهران: انتشارات آسیا.
۷. 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.
۸. عبدالهی، بیژن و عبدالرحیم نوه ابراهیم، (۱۳۸۶)؛ توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی؛ چاپ دوم، تهران: موسسه نشر ویرایش.
۹. قربانی زاده، وجه الله (۱۳۸۷)، "یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش"، چاپ اول، تهران: انتشارات بازتاب.
۱۰. مارکوآد، مایکل (۱۳۸۸)؛ مبانی سازمان یادگیرنده؛ مترجم مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، تهران: نشر مدیران.
۱۱. مایک اپل گارد و کیت پاسنر (۱۳۸۷)؛ توانمندسازی؛ مترجم علی اکبر احمدی جوقی، چاپ اول، تهران: انستیتو ایز ایران.
۱۲. موغلی، علیرضا و اکبر حسن پور و محمد حسن پور (۱۳۸۸)؛ «بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران»؛ نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران؛ دوره ۱، شماره ۲، (صص ۱۳۲-۱۱۹).
۱۳. نکویی مقدم، محمود و علی ملایی فرد (۱۳۸۸)؛ «توانمندسازی منابع انسانی»؛ فصلنامه عصر مدیریت؛ سال چهارم، شماره ۱۰ و ۱۱، (صص ۸۷-۸۴).

۱۴. هداوند، سعید (۱۳۸۸)؛ «مدیریت یادگیری مبنای ایجاد سازمان‌های دانایی محور»؛ ماهنامه مدیریت: سال بیستم، شماره ۱۴۸-۱۴۷، (صص ۲۹-۲۳).

15. Bennet. Alex and Bennet. DAvid, (2008). The partnership between organizatinal learning based on knowledge management.
16. Chuch C. H. law, Eric W.T. Ngai,(2008), “An empiricul study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance”, Elsevier, Expert systems with applications.
17. Ergeneli, Azize., Ari, Guler Saglam., Metin, Selin. (2007) “Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers” ,Journal of Business Research 60, (41-49).
18. Geisler, David, (2005) “the next Level in Employee Employee Empowerment Quality Progress”, research Library Core, Vol.38,No.6,p.48.
19. Gilbert, N.,Petra Ahrweiler and Andreas Pyka,(2007) “Learning in innovation networks: Some simulation experiments”, Physica A, No.378, pp 100-109.
20. Hall, Matthew, (2008) “The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance”, Accounting, Organizations and Society33, (141-163).
21. Molleman, E., Broekhuis,M. (2001) “Socotechnical SYSTEMS: Towards an organizational Learning approach”, Journal of Engineering and Technology Management, 18, pp 271-294.
22. Neefe. Diane Osterhause, (2001). “Comparing Levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating traditional and non-traditional (academic quality improvement project) accreditation processes).
23. Petra, C. De Weerd-Nedrhof, Bernice, J. Pacitti, Jorge,F. Da Silver Gomes and Alan, W.Pearson,(2002) “Tools for improvement of organizational learning processes in innovation”, Journal of Workplace Learning, Vol. 14, No-8, pp 320-331.
24. Rue. l & Byars.l, (2003). Management,10th edition,Mc Graw-Hill.P:150
25. Senge, P.M, et.al (1999): the Dance of Change: The Challenges of Sustaining Momentum in learning Organizations, New York, Doubleday.
26. 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.

27. Spreitzer, Gretchen. M (1995) "Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation". The Academy of Management Journal. Vol. 38, No. 5, PP.1442-1465.
28. Thomas, Kenneth, W. & Betty, A. Velthouse (1990) "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation", Academy Of Management Journal, Vol.15, No.4, PP.666-681.
29. Tubbs. S & Moss. S, (2000). Human communication, eighth edition, McGraw-Hill. P:421
30. Whetten, David. A & Kim S. Cameron, (1998) "Developing management skills", New York: Addison – Wesley, Wheelam.