

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علامه طباطبائی  
دانشکده‌ی روانشناسی و علوم تربیتی

پایان‌نامه جهت افذ مدرک کارشناسی ارشد  
رشته مدیریت آموزشی

عنوان:

بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان سازمان مرکزی  
بانک سپه

استاد راهنما: آقای دکتر علی علاقه‌بند

استاد مشاور: آقای دکتر عباس عباس‌پور

استاد داور: آقای دکتر حمید رمیمیان

عذرا آهنگری نمین

شهریور 1389

تقدیم به:



به پاس جرعهای از دریای بیکران محبتش.

با تشکر از:

همسر<sup>۳</sup> که بی یاری اش، یارای انجام این مهم را نداشتیم .

ومادر مهربانم که دعای فیرش همراه لفظه‌هایم است.

و با نهایت امتنان از استاد مہترم جناب آقای دکتر علی علاقه‌بند که با راهنمایی‌های بی‌دریغ‌شان پراغ راه بودند.

و سپاس و تشکر از استاد مہترم جناب آقای دکتر عباس عباس‌پور که در تمام مراحل پژوهش از نظرات و مشاوره‌های اندیشمندانه‌شان بهره‌گرفته شد.

و با نهایت تشکر و قدردانی از استاد مہترم جناب آقای دکتر حمید رحیمیان که قبول زحمت فرموده و داوری این پژوهش را برعهده گرفتند.

## چکیده

تحقیق حاضر به منظور بررسی رابطه بین عوامل توانمندسازی نیروی انسانی با یادگیری سازمانی کارکنان بانک سپه، به روش همبستگی در این سازمان انجام شد. جامعه آماری تحقیق را کارمندان سازمان مرکزی بانک سپه (شامل 1648 نفر) تشکیل می‌دهند، که از بین آنان با استفاده از جدول کرجسی و مورگان تعداد 313 نفر، طی دو مرحله نمونه‌گیری به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و طبقه‌ای، به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. ابزار مورد استفاده جهت جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای شامل سه بخش: اطلاعات جمعیت‌شناختی، پرسش‌نامه توانمندسازی اسپریتزر، پرسش‌نامه یادگیری سازمانی نیفه می باشد. روایی پرسش‌نامه‌ها توسط اساتید محترم مورد تأیید قرار گرفت و پایایی آن‌ها نیز با اجرای اولیه در نمونه‌ای به تعداد 40 نفر تأیید شد. نتایج در دو سطح آمار توصیفی و استنباطی (ضریب همبستگی پیرسون، آزمون فریدمن و ...) مورد بررسی قرار گرفتند.

در نهایت نتایج حاصل از این تحقیق نشان داد که: بین هر یک از مؤلفه‌های پنج‌گانه توانمندسازی با یادگیری سازمانی ارتباط قوی و مثبت وجود دارد. این رابطه بین احساس معناداری شغل با یادگیری سازمانی ( $r=0/39$ )، بین احساس شایستگی و یادگیری سازمانی ( $r=0/27$ )، بین احساس داشتن حق انتخاب با یادگیری سازمانی ( $r=0/52$ )، بین احساس مؤثر بودن در شغل با یادگیری سازمانی ( $r=0/45$ )، بین احساس اعتماد به همکاران و یادگیری سازمانی ( $r=0/48$ )، به دست آمد.

**واژگان کلیدی:** یادگیری سازمانی، توانمندسازی، احساس معناداری شغل، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس اعتماد.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان	
	فصل اول: معرفی پژوهش	
1.....	مقدمه :	
3.....	بیان مسئله :	
4.....	اهمیت و ضرورت تحقیق :	
5.....	اهداف تحقیق :	
5.....	فرضیه های تحقیق :	
6.....	تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی :	
	فصل دوم: ادبیات نظری پژوهش	
9.....	مقدمه :	
10.....	پیشینه نظری :	
10.....	یادگیری سازمانی :	
10.....	تعریف یادگیری :	✓
11.....	تعریف یادگیری سازمانی :	✓
12.....	نظریه یادگیری سازمانی :	✓
14.....	سازمان یادگیرنده :	✓
15.....	سازمان های یادگیرنده و یادگیری سازمانی :	✓
17.....	سطوح یادگیری :	✓
20.....	فرایند یادگیری سازمانی :	✓
23.....	انواع یادگیری :	✓
27.....	ابعاد یادگیری سازمانی :	✓
32.....	موانع یادگیری :	✓
36.....	توانمندسازی :	
36.....	تعاریف توانمندسازی :	✓
39.....	رویکردهای توانمندسازی :	✓
41.....	ابعاد روانشناختی توانمند سازی :	✓
45.....	سه کلید توانمندسازی :	✓
51.....	مدل های توانمندسازی :	✓

- 55 ..... ✓ تغییرات لازم برای ایجاد توانمند سازی:
- 57 ..... ✓ فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمان:
- 58 ..... ✓ پیامدهای توانمندسازی:
- 61 ..... ✓ موانع توانمندسازی:
- 61..... پیشینه تحقیق:
- 62..... ✓ تحقیقات خارجی:
- 68 ..... ✓ تحقیقات داخلی:
- 73..... چارچوب نظری تحقیق:

فصل سوم: روش شناسی پژوهش

- 82..... مقدمه :
- 82..... روش تحقیق :
- 82..... جامعه آماری :
- 84..... نمونه و روش نمونه گیری :
- 85..... روش جمع آوری اطلاعات :
- 85..... ابزار گردآوری داده ها :
- 87..... پایائی ابزار اندازه گیری :
- 87..... روائی ابزار اندازه گیری :
- 88..... نحوه اجرای پرسشنامه ها :
- 88..... روشهای تجزیه و تحلیل اطلاعات :

فصل چهارم: تحلیل یافته‌های پژوهش

- 89..... مقدمه :
- 89..... متغیرهای جمعیت شناختی:
- 92..... تحلیل توصیفی از یافته‌های تحقیق:
- 97..... تحلیل آماری فرضیه‌ها:
- 104..... آزمون فریدمن (رتبه بندی مؤلفه‌های توانمندسازی):
- 105..... یافته‌های جانبی پژوهش:

فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

- 108..... مقدمه :
- 108..... خلاصه تحقیق:
- 109..... نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات:
- 111..... خلاصه یافته‌های جنبی پژوهش:

- 112..... پیوند یافته‌های پژوهش با مبانی نظری و تجربی:
- 120 ..... نتیجه‌گیری کلی:
- 121..... محدودیت‌های تحقیق:
- 121..... پیشنهادات:
- 121 ..... پیشنهادات برخاسته از تحقیق: ✓
- 122 ..... پیشنهادات برای تحقیقات آتی: ✓
- 124..... فهرست منابع
- 124 ..... منابع فارسی ✓
- 126 ..... منابع انگلیسی ✓



## فهرست شکل‌ها و نمودارها

صفحه	عنوان
۱۹	نمودار ۱-۲) چرخه یادگیری فردی و تیمی
۲۱	نمودار ۲-۲) فرآیند یادگیری سازمانی
۲۲	نمودار ۳-۲) چهار فرایند فرعی یادگیری سازمانی
۲۴	نمودار ۴-۲) چرخه یادگیری انطباقی
۲۶	نمودار ۵-۲) یادگیری يك حلقه اي
۲۷	نمودار ۶-۲) یادگیری دو حلقه اي
۲۷	نمودار ۷-۲) یادگیری سه حلقه اي
۵۳	نمودار ۸-۲) مدل توانمندسازی اسپریتزر
۵۵	نمودار ۹-۲) فرآیند توانمندسازی
۶۵	نمودار ۱۰-۲) مدل ارتباطی بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و سلامت روانی و فیزیکی
۶۷	نمودار ۱۱-۲) مدل ارائه شده توسط هیتز
۷۸	نمودار ۱۲-۲) چارچوب نظری تحقیق
۸۹	نمودار ۱-۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت
۹۰	نمودار ۲-۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک میزان تحصیلات
۹۱	نمودار ۳-۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سنوات خدمت
۹۲	نمودار ۴-۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سن
۹۸	نمودار ۵-۴) نمودار پراکنش فرضیه اصلی
۹۹	نمودار ۶-۴) نمودار پراکنش فرضیه اول
۱۰۰	نمودار ۷-۴) نمودار پراکنش فرضیه دوم
۱۰۱	نمودار ۸-۴) نمودار پراکنش فرضیه سوم
۱۰۲	نمودار ۹-۴) نمودار پراکنش فرضیه چهارم
۱۰۳	نمودار ۱۰-۴) نمودار پراکنش فرضیه پنجم

## فهرست جداول:

صفحه	عنوان
۱۳	جدول ۱-۲) سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۱۷	جدول ۲-۲) تفاوت بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی
۲۰	جدول ۳-۲) نتایج یادگیری فردی، گروهی و سازمانی
۲۲	جدول ۴-۲) دیدگاه دانشمندان درباره مراحل یادگیری سازمانی
۲۳	جدول ۵-۲) مراحل اصلی فرایند یادگیری سازمانی
۵۴	جدول ۶-۲) مدل سه بخشی توانمندسازی
۶۰	جدول ۷-۲) مقایسه کارکنان توانمند شده و کارکنان توانمند نشده
۸۳	جدول ۱-۳) توزیع فراوانی مدیریت ها و ادارات در جامعه آماری
۸۴	جدول ۲-۳) توزیع فراوانی ادارات و کارکنان آنها در نمونه آماری
۸۶	جدول ۳-۳) متغیرهای پژوهش
۸۹	جدول ۱-۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک جنسیت
۹۰	جدول ۲-۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک میزان تحصیلات
۹۰	جدول ۳-۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سابقه خدمت
۹۱	جدول ۴-۴) توزیع فراوانی نمونه مورد مطالعه به تفکیک سن
۹۳	جدول ۵-۴) یافته‌های توصیفی مربوط به متغیر احساس معناداری
۹۳	جدول ۶-۴) توزیع وضعیت میزان احساس معنادار بودن در بین نمونه آماری
۹۳	جدول ۷-۴) یافته‌های توصیفی مربوط به متغیر احساس شایستگی
۹۴	جدول ۸-۴) توزیع وضعیت میزان احساس شایستگی در بین نمونه آماری
۹۴	جدول ۹-۴) یافته‌های توصیفی مربوط به متغیر احساس خودتصمیم‌گیری
۹۵	جدول ۱۰-۴) توزیع وضعیت میزان احساس استقلال در بین نمونه آماری
۹۵	جدول ۱۱-۴) یافته‌های توصیفی مربوط به متغیر احساس موثر بودن
۹۵	جدول ۱۲-۴) توزیع وضعیت میزان احساس موثر بودن در بین نمونه آماری
۹۶	جدول ۱۳-۴) یافته‌های توصیفی مربوط به متغیر احساس اعتماد
۹۶	جدول ۱۴-۴) توزیع وضعیت میزان احساس اعتماد در بین نمونه آماری
۹۷	جدول ۱۵-۴) آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه اصلی
۹۸	جدول ۱۶-۴) آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه اول
۹۹	جدول ۱۷-۴) آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه دوم
۱۰۰	جدول ۱۸-۴) آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه سوم
۱۰۱	جدول ۱۹-۴) آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه چهارم
۱۰۲	جدول ۲۰-۴) آزمون تحلیل همبستگی پیرسون برای فرضیه پنجم

- جدول ۴-۲۱) تجزیه و تحلیل آزمون فریدمن ..... ۱۰۴
- جدول ۴-۲۲) میانگین متغیرهای حاصل از آزمون فریدمن ..... ۱۰۴
- جدول ۴-۲۳) تجزیه و تحلیل آزمون U من-وینتی برای یافته جانبی اول ..... ۱۰۵
- جدول ۴-۲۴) آزمون کروسکال والیس برای یافته جانبی دوم ..... ۱۰۶
- جدول ۴-۲۵) آزمون کروسکال والیس برای یافته جانبی سوم ..... ۱۰۶
- جدول ۴-۲۶) آزمون کروسکال والیس برای یافته جانبی چهارم ..... ۱۰۷

فصل اول :  
معرفی پژوهش

## مقدمه :

دنیای امروز غالباً به عنوان مکانی توصیف شده است که در آن تغییرات مداوم صورت می‌گیرد، بازارها وضعیت ثابتی ندارند و بسترهای سیاسی و قانونی، غالباً جابه‌جا می‌شوند. (باگومان<sup>1</sup>، 2002، ص 665)

فراتر از این موارد، تغییرات روی داده در فناوری سرعت ارتباطات را افزایش داده و سازمان‌ها را ملزم به بررسی و پاسخ به نیازمندی‌های مشتری نموده است. سازمان‌های بزرگ با ساختار سنتی، توان و انعطاف لازم برای هم‌سوئی با این تغییرات را ندارند و برای بقای خود ناچارند تا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند که توان رویارویی و هم‌سوئی با تحولات جهانی را به دست آورند.

یکی از مهم‌ترین این ابزارها نهادینه کردن فرایند یادگیری در سازمان است. مفهوم یادگیری سازمانی که به طور قابل ملاحظه‌ای از سال 1990 به بعد، مورد توجه بسیاری از مراکز دانشگاهی و صنعتی قرار گرفت نتیجه دو عامل مهم است: 1. ماهیت دنیای به سرعت در حال تغییری که در آن زندگی می‌کنیم. 2. محیط رقابتی که شرکت‌ها در آن فعالیت می‌کنند.

به گفته آری دوگس<sup>2</sup> مدیر مرکز برنامه‌ریزی شرکت نفتی شل و صاحب مقاله نافذ " برنامه‌ریزی به عنوان فرایند یادگیری " به موازات گسترش ارتباطات و همبستگی‌های متقابل جوامع و پیچیدگی و پویایی روزافزون فعالیت‌های مرتبط با کسب‌وکار، مشاغل می‌باید آموزنده‌تر<sup>3</sup> شوند. در دنیای پیچیده کسب‌وکار دیگر کافی نیست که یک نفر در رأس سازمان کار یادگیری را به نیابت از طرف دیگر اعضا بر عهده گیرد، دیگر نمی‌توان مسائل را در رأس سازمان " تشخیص " داد و سایر اعضا تنها به اجرای فرامین استراتژیست بزرگ بپردازند. سازمان‌هایی به تعالی دست خواهند یافت که دریابند چگونه می‌توان در تمام سطوح و اجزای سازمان علاقه، تعهد و قابلیت یادگیری را توسعه داد. (آذرهوش، ص 2)

---

1 Baguhman

2 Arie De Geus

3 Learningfull

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 سازمان یادگیرنده 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. مفهوم و روش‌های یادگیری سازمانی از جریانات یادگیری فردی ناشی شده است، با این حال یادگیری فردی لزوماً به یادگیری سازمانی منجر نمی‌شود در واقع این وظیفه سازمان یادگیرنده است که یادگیری فردی را با یادگیری سازمانی ادغام نماید. (وانگ<sup>4</sup>، 2003، ص 89)

یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربردارنده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌شود. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط برای یادگیری اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آن‌چه که یاد گرفته‌اند همت می‌گمارند. (اور<sup>5</sup>، 2000، ص 11)

ممکن است عوامل توانمندساز، 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 (فرایندهای منابع انسانی) - فناوری اطلاعات. (سنگه<sup>6</sup>، 1382، ص 20)

توانمندسازی کارکنان یک ابزار ضروری مدیریتی است که می‌تواند در جهت هدایت منابع انسانی به منظور افزایش بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد. توانمندسازی در ابتدا به عنوان تفویض اختیار در نقش سازمانی فرد مطرح شده است، توانمندسازی را می‌توان زمینه‌ای برای افزایش دیالوگ‌ها، تفکر انتقادی و فعالیت در گروه‌های کوچک تعریف کرد که اجازه دادن به فعالیت‌هایی جهت حرکت به فراسوی تسهیم، تقسیم و پالایش تجربیات، تفکر، دیدن و گفتگو از اجزای اصلی آن هستند. (لی<sup>7</sup>، 2001، ص 56)

اصولاً هر برنامه مبتنی بر توانمندسازی می‌تواند به بهره‌وری منجر گردیده و تولید بیشتر، خدمات مناسب‌تر، جذب مشتریان بیشتر و نهایتاً در اختیار گرفتن سهم بیشتری از بازار را به همراه آورد. این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت‌ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است، بلکه مؤید آن است که سازمان نمی‌بایست فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرد و باید بر روی این تفاوت‌ها سرمایه‌گذاری کند و آن‌ها را به کارهایی بگمارد که متناسب با توانمندی‌هایشان باشد. (بلانچارد، 1378، ص 70)

4 Wang

5 Orr

6 Senge

7 Lee

## بیان مسئله :

چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان بسیاری از سازمان‌ها، راه‌حل را افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند، با اجرای این برنامه‌ها، ضمن اصلاح متغیرهای موثر بر احساس افراد، با بهره‌گیری از یادگیری و توانمندسازی فرد، بر موانع درونی و بیرونی غلبه کرده و زمینه لازم برای پرورش کارکنان را به وجود آورند.

کارکنان توانمند به خود و سازمان‌شان نفع می‌رسانند، زندگی و شغل خود را هدفمند می‌دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را به کار می‌گیرند، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند.

توجه به این نکته ضروری است که انسان‌ها به مهارت‌های جدید نیاز دارند و باید پیوسته یادگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند. انسان‌ها باید فرصت برای یادگیری داشته باشند تا بتوانند شرکای واقعی به شمار آیند.

یادگیری به عنوان یک راهبرد توانمند سازی ، به مفهوم تشکیل ساختارها، فرایندها و فناوری است که امکان توسعه و اثبات صلاحیت جدید افراد و تیم‌ها را افزایش می‌دهد. یادگیری موجب توانمندسازی می‌شود و توانمندسازی، تمایل به یادگیری بیشتر را برمی‌انگیزد و در نتیجه این فرایند تعاملی، توانایی‌های سازمان برای سازگاری با شرایط و تحولات محیطی افزایش می‌یابد.

هم‌چنانکه گفته شده، سازمان‌ها توجه وافر به امر توانمندسازی کارکنان و تبدیل آنان به کارمندان دانش‌گر دارند و این مسئله در مورد بانک‌ها که یکی از ارکان اساسی اقتصاد کشور می‌باشند از اهمیت دو چندان برخوردار است.

با توجه به اهمیت ، قدمت و نقش مؤثر بانک سپه در نظام بانکداری کشور و همچنین با توجه به اینکه بانک سپه از سازمان هائی است که با خدمات گسترده ، مسئولیت حفظ اموال مردم را برعهده دارد، بایستی به صورت سازمانی پویا به تغییرات محیطی پاسخی مناسب ارائه دهد. پیشرفت های سریع تکنولوژی اطلاعات، گسترش بیش از پیش آگاهی وانتظارات مردم که نتیجه افزایش سطح دانش، گسترش ارتباطات و آگاهی مردم از حقوق اجتماعی خودشان می باشد و تعهد بانک به پاسخگوئی به مردم و همچنین رقابت با سایر بانک ها جهت جذب مشتریان بیشتر و ارائه خدمات بهتر، همه و همه وضعیت محیطی بسیار پیچیده و ناپایداری را برای این سازمان پدید آورده است.

برای اینکه بانک سپه بتواند در مقام سازمانی پویا در برابر محیط پر تنش خود به موقع عکس العمل نشان دهد و ماموریت خود را عملی سازد، لازم است بتواند چشم انداز روشنی از آنچه که می خواهد باشد ترسیم کند و از توان و تجربه سرمایه های انسانی در اختیار بهره بگیرد.

یادگیری سازمانی با ویژگی که در تولید دانش، توانمند کردن کارکنان، بهبود کیفیت و بهره وری، افزایش میزان تعهد کارکنان و رضایت شغلی آنان و بقای سازمان دارد، می تواند در حل این مشکلات به بانک سپه کمک کند.

این تحقیق در صدد است این مسئله را مورد بررسی قرار دهد که آیا رابطه ای بین یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان در بانک سپه وجود دارد.

### اهمیت و ضرورت تحقیق :

قابلیت یادگیری سازمانی و توانمندسازی برای سازمان ها به عنوان یک مزیت رقابتی امری حیاتی و مهم تلقی می شود. افراد و سازمان هایی که با تغییرات فراگیر همگام نباشند به سرعت منسوخ خواهند شد بنابراین، سازمان ها برای بقا و موفقیت باید رویه کلاسیک خویش را کنار نهاده دانش، مهارت ها و استراتژی هایی را بیابند که آنها را در آینده موفق خواهد کرد.

اگر هر فردی در سازمان به طور پیوسته متدهای کاری خویش را به منظور افزایش استانداردهای عملکردی مورد بازبینی قرار دهد، همیشه می توان راهی سریعتر، ارزان تر و بهتر برای انجام کارها یافت. یادگیری سازمانی می تواند به افراد سازمان در نیل به این هدف کمک کند. (شفی، 1385، ص 4)

سازمان هایی که به نیازهای یادگیری کارکنان شان توجه دارند، به طور ضمنی این پیام را به آنان می رسانند که : کارمندان برای سازمان مهمند و سازمان به آنها توجه دارد، این موضوع تعهد کارکنان را در جهت سازمان، اهداف آن و رفاه همه گیر، افزایش می دهد. هریک از کارکنان به کار خود علاقمند شده، از طریق آموزش و تحصیل مناسب به انتظارات سازمان وقوف یافته و سعی در برآورده کردن آنها می کنند. سازمان های موفق دارای پیشینه یادگیری هستند و موفقیت آنها در مراحل مختلف تکامل سازمانی به صورت غیر ارادی و اتفاقی نبوده است.

رشد و تغییرات سریع فناوری باعث تغییر ماهیت کارها شده و ابزارهای جدید (رایانه ها و رباطها) تغییرات زیادی در نوع مهارت های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان های جدید ایجاد کرده، برای رویارویی با چنین چالشی بدیهی است که کارکنان باید توانمند شوند و در تمامی جهات رشد کنند. (رابینز، 1381، ص 65).



از آنجا که بانک سپه یکی از مهمترین و بزرگترین بانک های کشور می باشد که عوامل متعدد اثرگذار محیطی را تجربه می کند و تصمیماتش تاثیرات بسیاری بر صنعت بانکداری کشور دارد، این نیاز احساس می شود که دائما بایستی خود را با تغییرات گوناگون انطباق داده و از طریق یادگیری همه جانبه توان مقابله با این تغییرات را به دست آورد.

با ورود تکنولوژی های جدیدی چون اینترنت و دسترسی سریع و آسان مشتریان به بازارها و خریدهای اینترنتی، انتظارات ایشان از سازمان افزایش پیدا کرده و به تبع آن، انتظارات سازمان ها نیز از کارکنانشان فزونی گرفته. تحت این شرایط، نه تنها سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه برعکس کارکنان باید بیاموزند که ابتکار عمل داشته، خلاق و مسئولیت پذیر باشند. (اسپریزر، 1999، ص 94)

با تغییرات جهان نوین، شکل سلسله مراتبی سنتی و قدرت متذکر در راس هرم، تغییر یافته و به اعتقاد بسیاری از صاحب نظران، دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان ها خواهد شد. در این میان توانمندسازی کارکنان بهترین روش های عدم تمرکز است.

توانمندسازی کارکنان در بانک سپه، به عنوان سازمانی کارآمد در دنیای اقتصاد به جهت ایجاد مزیت رقابتی و بالا بردن بهره وری کارکنان و...، از اهمیت ویژه ای برخوردار است بنابراین بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی شغلی کارکنان نیز در این بانک مفید بوده و در برنامه ریزی های آتی دارای کاربرد مناسبی خواهد بود؛

## اهداف تحقیق :

شناسایی عوامل مرتبط با یادگیری سازمانی .

شناسایی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان .

مشخص نمودن رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در بانک سپه.

## فرضیه های تحقیق :

**فرضیه اصلی :** بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در سازمان مرکزی بانک سپه رابطه معناداری

وجود دارد.

فرضیه های فرعی :

بین یادگیری سازمانی و احساس معناداری شغل در بین کارکنان سازمان مرکزی بانک سپه رابطه معناداری

وجود دارد.

بین یادگیری سازمانی و احساس شایستگی در شغل کارکنان سازمان مرکزی بانک سپه رابطه معناداری وجود دارد. بین یادگیری سازمانی و احساس استقلال در امور برای کارکنان سازمان مرکزی بانک سپه رابطه معناداری وجود دارد. بین یادگیری سازمانی و احساس موثر بودن در شغل کارکنان سازمان مرکزی بانک سپه رابطه معناداری وجود دارد. بین یادگیری سازمانی و احساس اعتماد به همکاران در بین کارکنان سازمان مرکزی بانک سپه رابطه معناداری وجود دارد.

## تعریف مفاهیم و واژگان اختصاصی

یادگیری<sup>8</sup>:

یادگیری را می‌توان یک تغییر نسبتاً دائمی رفتار یا رفتار بالقوه که نتیجه تجربه مستقیم یا غیر مستقیم باشد، تعریف کرد. (مورهد، گریفین<sup>9</sup>، 1380، ص 32)  
سازمان یادگیرنده<sup>10</sup>:

از نظر پیتر سنگه سازمان یادگیرنده سازمانی است که به طور مستمر از طریق خلق و پرورش قابلیت های مورد نیاز جهت دستیابی به موقعیت های آتی توسعه می یابد. (به نقل از شفی، 1385، ص 7)

یادگیری سازمانی<sup>11</sup>:

توانایی سازمان برای اجراء و تکمیل فعالیت ها، ساختارها و رویه های مناسب مدیریتی که تسهیل گر و مشوق یادگیری هستند (که<sup>12</sup>، 1998، ص 16)  
تعریف عملیاتی یادگیری سازمانی:

در این پژوهش مراد از یادگیری سازمانی نمره ای است که هر یک از آزمودنی ها در پاسخ به پرسشنامه یادگیری سازمانی کسب کرده اند؛  
توانمندسازی<sup>13</sup>:

<sup>8</sup> learning

<sup>9</sup> Moorhead & Griffen

<sup>10</sup> Learning organization

<sup>11</sup> Organizational learning

<sup>12</sup> Goh, s.c

<sup>13</sup> empowerment

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، 1995، ص 1443)

تعریف عملیاتی توانمندسازی:

مراد ما از توانمندسازی، نمره کسب شده توسط هر یک از آزمودنی‌ها در پاسخ به 18 سؤال پرسشنامه توانمندسازی (در پنج بعد معناداری، شایستگی، خودتصمیم‌گیری، تأثیر و اعتماد) می‌باشد؛ احساس معناداری شغل<sup>14</sup>:

این بعد به ارزش شغل یا وظیفه در ارتباط با عقاید، ایده‌ها و استانداردهای شخصی مربوط می‌شود. هر قدر یک وظیفه با نظام ارزشی فرد سازگاری بیشتری داشته باشد، اعتقاد محکم‌تری در انجام آن به وجود می‌آید. (اسپریتزر، 2005)

تعریف عملیاتی معناداری شغل:

معناداری شغل در این تحقیق نمره‌ای است که از پاسخ به 3 سؤال در پرسش‌نامه 8 توانمندسازی در سرالات ۱، ۶، ۱۸ به دست می‌آید.

احساس شایستگی در شغل<sup>15</sup>:

برای آن که توانمندشدن ممکن شود، افراد باید نسبت به کاری که بدیشان واگذار می‌گردد احساس خودکارآمدی داشته باشند. احساس شایستگی در افراد به درجه‌ای که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت آمیز انجام دهد اشاره دارد. همچنین برای این که افراد بتوانند با اعتماد به جلو گام بردارند باید به مهارت، دانش، تجربه و سایر توانمندی‌های خود اطمینان داشته باشند. (اسپریتزر، 2005)

تعریف عملیاتی احساس شایستگی در شغل:

شایستگی در در شغل در این تحقیق از طریق نمره‌ای که آزمودنی‌ها در پاسخ به 5 سؤال ۲، ۷، ۱۱، ۱۲، ۱۷ در پرسش‌نامه توانمندسازی کسب می‌کنند بررسی می‌شود.

احساس انتخاب (استقلال)<sup>16</sup>:

به معنی آزادی عمل و خودمختاری در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی است. هر قدر فرد فرصت بیشتری در انتخاب وظایف، چگونگی انجام کار و قبول مسئولیت نتایج کار خود داشته باشد، احساس توانمندی بیشتری می‌کند. (اسپریتزر، 2005)

<sup>14</sup> Meaning full

<sup>15</sup> competence

<sup>16</sup> choice

تعریف عملیاتی احساس خود تصمیم‌گیری (استقلال):

خودتصمیم‌گیری در این تحقیق نمره‌ای است که از پاسخ‌دهی به 3 سؤال پرسش‌نامه توانمندسازی در سؤالات ۳،۸،۱۶ به دست می‌آید.  
احساس موثر بودن<sup>17</sup>:

این احساس عبارت است از اعتقاد فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب. این که آیا انجام یک شغل یا وظیفه خاص تغییری در کل کار به وجود می‌آورد. هر قدر اعتقاد کارمند بر این تأثیر بیشتر باشد، انگیزه بیشتری برای انجام آن احساس می‌کند. (اسپریتزر، 2005)  
تعریف عملیاتی احساس موثر بودن:

این مؤلفه در این تحقیق نمره‌ای است که از پاسخ‌دهی به 3 سؤال ۴،۹،۱۵ به دست می‌آید.

احساس اعتماد میان کارکنان<sup>18</sup>:

اعتماد به این معناست که افراد توانا باور دارند با آنها منصفانه و صادقانه رفتار می‌شود، اطمینان دارند که پیامدهای نهایی وظیفه، صحیح و خوب است و دارای حس ایمنی شخصی هستند. (عبدالهی، 1383، ص 24)  
تعریف عملیاتی احساس اعتماد میان کارکنان:

احساس اعتماد میان کارکنان در این تحقیق از طریق نمره‌ای که آزمودنی‌ها در پاسخ به 4 سؤال ۵،۱۰،۱۳،۱۴ در پرسش‌نامه توانمندسازی کسب می‌کنند بررسی می‌شود.

<sup>17</sup> impact

<sup>18</sup> Trust in others