

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی

واحد تهران مرکزی

دانشکده مدیریت، رشته مدیریت دولتی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش: منابع انسانی

**عنوان :**

**بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان**

**شهرداری منطقه (۲)**

**استاد راهنما:**

**جناب آقای دکتر کاوه تیمورنژاد**

**استاد مشاور:**

**جناب آقای دکتر عباس صالح اردستانی**

**پژوهشگر:**

**بیگم دلاوری حمزه کلانی**

**زمستان ۱۳۹۰**

تقدیم بہ

دو بزرگوارو، ہستی زندگیم، پدر و مادر مہربان و کرا تقدیرم

ہمسر عزیزم

حامی استوار زندگیم کہ صبر اور ادستیاہ سعی خویش قرار دادہ ام۔

فرزند عزیزم

کہ در نگاہش شور و شوق شاد زیستن رامی جویم

## تقدیر و تشکر

پس خداوند را که توفیق اتمام این پایان نامه را به من ارزانی داشت.  
باشکر فراوان از استاد ارجمند «جناب آقای دکتر کاوه تیمورنژاد» که نظرات  
خردمندانه ایشان راهنمای من در تمامی مراحل پژوهش بود.  
و تقدیر از جناب آقای «دکتر عباس صالح اردستانی» که مشاور من در این پروژه  
بود.

و در آخر از جناب آقای «دکتر علیرضا امیرکبیری» که داور می این پایان نامه را به  
عمده داشتند کمال تشکر را دارم.

## تعه‌دنامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجان‌ب بیگم دلاوری حمزه کلائی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی ۸۸۰۸۳۷۶۸۲ در رشته مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی که در تاریخ ۹۰/۱۱/۱۹ از پایان نامه خود تحت عنوان: **بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۲ تهران** با کسب نمره ۱۸ و با درجه عالی دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می‌شوم:

۱- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجان‌ب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایایان نامه، کتاب، مقاله و...) استفاده نموده ام، مطابق ضوابط و رویه‌های موجود، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.

۲- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح، پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳- چنانچه بعد از فراغت از تحصیل، قصد استفاده و هرگونه بهره‌برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و... از این پایان نامه داشته باشم از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجان‌ب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچ‌گونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی:

تاریخ و امضاء

## بسمه تعالی

در تاریخ ۱۳۹۰/۶/۱۹

دانشجوی کارشناسی ارشد خانم بیگم دلاوری حمزه کلائی از پایان نامه خود دفاع نموده و با نمره ۱۸ به حروف هجده و با درجه عالی مورد تصویب قرار گرفت.

امضاء استاد راهنما

## چکیده

به یقین یادگیری منشا اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است و به عبارتی دیگر در هر سازمانی یادگیری باید به تحول و تحول مثبت به عادت تبدیل شود. در این راستا سازمان های موفق برای نیل به اهداف خود نکات و راهکارهای ویژه ای را سر لوحه فعالیت های اقتصادی خود قرار داده اند که از این میان پایبندی خدمت به مشتری یا مشتری مداری و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می توان نام برد از طرفی دیگر با ارزش ترین سرمایه های یک سازمان، کارکنان آن هستند تحول و بقای هر سازمان بستگی به میزان توانا بودن منابع انسانی آن سازمان دارد به همین دلیل در عصر حاضر سازمان هایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند می باشد یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و در برگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمانهای یادگیرنده اعمال می گردد و در چنین سازمانهایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته اند همت می گمارند. بنابراین پژوهش حاضر به بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان شهرداری منطقه ۲ پرداخته است که اهداف این تحقیق عبارتند از: بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری منطقه ۲، سنجش تاثیر یادگیری بر توانمندسازی، اولویت بندی بین مولفه های توانمند سازی، ارائه راهکارهایی جهت توانمندسازی کارکنان با استفاده از یادگیری سازمانی در شهرداری منطقه ۲ تهران می باشد. از میان کارکنان ۱۰۰ نفر به عنوان جامعه نمونه برای این پژوهش انتخاب شدند و سپس جهت اینکه نمونه مناسب و معروف جامعه مورد مطالعه می باشد از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده شده به منظور گردآوری داده های پژوهش جهت ارزیابی مولفه های یادگیری سازمانی، از پرسشنامه استاندارد الگوی نیفه و جهت بررسی توانمندسازی کارکنان از پرسشنامه استاندارد مدل اسپریترز و میشرا استفاده شده است روشهای آماری مورد استفاده در این تحقیق آزمون کولموگروف- اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون t یک نمونه ای، رگرسیون خطی و آزمون فریدمن می باشد. نتایج حاصل از پژوهش نشان می دهد که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی (احساس شایستگی، احساس خود سامانی، احساس موثر بودن، احساس معنی دار بودن شغل و احساس اعتماد) موثر می باشد. که می توان مبنایی در تدوین استراتژی های مناسب منابع انسانی در زمینه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان باشد و در این سازمانها کارکنان در قالب تیم های کاری تصمیم گیرنده هستند، هر کس به طور مستمری چیزی یاد می گیرد و مهارت های خود را افزایش می دهد. کارکنان نه تنها در مقابل کار خود مسئولیت دارند بلکه نسبت به کل سازمان احساس مسئولیت می کنند و در دنیای رقابتی امروز سرمایه انسانی سازمانها در مقایسه با سرمایه مادی، استراتژی و یا تحقیق و توسعه اهمیت بیشتری پیدا کرده است.

## فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱	<b>فصل اول: مقدمه و کلیات طرح تحقیق</b>
۲	۱-۱. مقدمه
۳	۲-۱. بیان مساله
۵	۳-۱. اهداف تحقیق:
۶	۴-۱. اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق:
۷	۵-۱. چارچوب نظری تحقیق:
۱۱	۶-۱. مدل تحلیلی تحقیق:
۱۲	۷-۱. فرضیه یا سئوالات تحقیق:
۱۲	۸-۱. تعاریف واژه ها
۱۵	۹-۱. روش تحقیق:
۱۵	۱۰-۱. ابزارهای گردآوری داده:
۱۵	۱۱-۱. قلمرو تحقیق (موضوعی، مکانی، زمانی):
۱۶	۱۲-۱. جامعه آماری:
۱۶	۱۳-۱. نمونه، روش نمونه گیری و تعیین حجم نمونه:
۱۶	۱۴-۱. تعاریف عملیاتی واژه ها
۱۸	<b>فصل دوم: ادبیات تحقیق</b>
۱۹	۱-۲. مقدمه
۲۰	۲-۲. پیشینه نظری
۲۰	۱-۲-۲. تعاریف یادگیری سازمانی
۲۴	۲-۲-۲. نظریه یادگیری سازمانی
۲۶	۳-۲-۲. ابعاد یادگیری سازمانی
۲۷	۱-۳-۲-۲. چشم انداز مشترک
۲۸	۲-۳-۲-۲. فرهنگ یادگیری سازمانی
۲۹	۳-۳-۲-۲. کار و یادگیری گروهی
۲۹	۴-۳-۲-۲. به اشتراک گذاشتن دانش
۳۰	۵-۳-۲-۲. تفکر سیستمی
۳۱	۶-۳-۲-۲. رهبری مشارکتی
۳۲	۷-۳-۲-۲. توسعه شایستگی های کارکنان
۳۳	۴-۲-۲. ویژگی های یادگیری سازمانی
۳۴	۵-۲-۲. سطوح یادگیری سازمانی

۳۴	..... یادگیری فردی ۱-۵-۲-۲
۳۵	..... یادگیری تیمی و گروهی ۲-۵-۲-۲
۳۵	..... یادگیری فرابخشی ۳-۵-۲-۲
۳۵	..... یادگیری سازمانی ۴-۵-۲-۲
۳۶	..... انواع یادگیری ۶-۲-۲
۴۴	..... فرایند یادگیری سازمانی ۷-۲-۲
۴۶	..... عوامل تسهیل کننده یادگیری سازمانی ۸-۲-۲
۴۹	..... ۳-۲. توانمند سازی
۴۹	..... ۱-۳-۲. رویکردهای اصلی در تعاریف توانمند سازی
۵۴	..... ۲-۳-۲. مدل‌های توانمند سازی
۶۰	..... ۳-۳-۲. ابعاد روانشناختی توانمندسازی
۶۱	..... ۱-۳-۳-۲. شایستگی
۶۲	..... ۲-۳-۳-۲. استقلال
۶۳	..... ۳-۳-۳-۲. احساس مؤثر بودن
۶۴	..... ۴-۳-۳-۲. معنی دار بودن
۶۵	..... ۵-۳-۳-۲. اعتماد به دیگران
۶۶	..... ۴-۳-۲. اصول توانمندسازی
۶۸	..... ۵-۳-۲. محورهای توانمندسازی
۶۸	..... ۶-۳-۲. سه کلید توانمندسازی
۶۸	..... ۱-۶-۳-۲. همه را در اطلاعات سهم کنید(مشارکت همگانی در اطلاعات).
۷۲	..... ۲-۶-۳-۲. با تعیین حدود، خود مختاری ایجاد کنید(ایجاد خودگردانی در قلمرو جدید)
۷۶	..... ۷-۳-۲. شیوه‌های توانمندسازی کارکنان:
۷۶	..... ۸-۳-۲. برنامه‌های توانمندسازی کارکنان
۷۸	..... ۹-۳-۲. موانع توانمندسازی نیروی انسانی:
۷۸	..... ۱۰-۳-۲. اقدامات لازم برای ایجاد فضای توانمند سازی:
۷۹	..... ۱۱-۳-۲. پیامدها و نتایج توانمندسازی:
۸۲	..... جمع بندی در رابطه با توانمند سازی:
۸۳	..... ۴-۲. پیشینه تحقیق
۸۳	..... ۱-۴-۲. پیشینه تحقیق در جهان
۸۵	..... ۲-۴-۲. پیشینه تحقیق در ایران
۹۰	..... پیشنهادها:

۹۱	<b>فصل سوم: روش تحقیق</b>
۹۲	۱-۳. مقدمه
۹۳	۲-۳. روش تحقیق:
۹۵	۳-۳. جامعه آماری
۹۵	۴-۳. روش نمونه گیری و حجم نمونه:
۹۶	۵-۳. روش گردآوری داده ها
۹۹	۶-۳. مقیاس اندازه گیری و سنجش
۹۹	۷-۳. پایایی پرسشنامه
۱۰۲	۸-۳. روایی پرسشنامه:
۱۱۰	۹-۳. روشهای آماری مورداستفاده در تحقیق:
۱۱۱	<b>فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات</b>
۱۱۲	مقدمه:
۱۱۲	۱-۴. گردآوری داده ها:
۱۱۳	۲-۴. توصیف نمونه:
۱۱۶	۳-۴. تحلیل داده‌های تحقیق به کمک آزمون کولموگروف - اسمیرنوف
۱۲۳	۴-۴. آزمون فرضیه های تحقیق
۱۲۹	۵-۴. آزمون رتبه ای فریدمن برای رتبه بندی متغیرهای تحقیق:
۱۳۱	<b>فصل پنجم: نتایج تحقیق</b>
۱۳۲	۱-۵. مقدمه
۱۳۳	۲-۵. بحث و جمع بندی نتایج
۱۳۶	۳-۵. پیشنهادات
۱۳۶	۱-۳-۵. پیشنهادات براساس یافته‌های تحقیق
۱۳۸	۲-۳-۵. پیشنهاد به محققان دیگر
۱۳۹	۴-۵. محدودیت‌های تحقیق
۱۴۰	<b>فهرست منابع و مآخذ</b>
۱۴۱	منابع فارسی
۱۴۴	منابع انگلیسی
۱۴۹	<b>پیوست ها</b>

## فهرست جدول ها

صفحه

عنوان

### جداول فصل دوم

جدول ۱-۲. ویژگی های یادگیری سطح بالا و یادگیری سطح پایین ..... ۴۰

جدول ۲-۲. مراحل یادگیری سازمانی از منظر صاحب نظران این رشته ..... ۴۴

### جداول فصل سوم

جدول شماره ۱ پایایی مقیاس توانمندسازی ..... ۱۰۱

جدول شماره ۲ پایایی مقیاس یادگیری سازمانی ..... ۱۰۱

جدول شماره ۳ نتایج تحلیل عاملی توانمندسازی ماتریس عاملی چرخش یافته ..... ۱۰۸

جدول شماره ۴ نتایج تحلیل عاملی یادگیری ماتریس عاملی چرخش یافته ..... ۱۰۹

### جداول فصل چهارم

جدول ۱-۴. توزیع پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت ..... ۱۱۳

جدول ۲-۴. توزیع پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات ..... ۱۱۴

جدول ۳-۴. سابقه کار اعضای نمونه ..... ۱۱۵

جدول ۴-۴. نتایج آزمون نرمال بودن متغیرها ..... ۱۲۲

## فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۱-۲. مدل مفهومی سازوکار یادگیری سازمانی	۳۹
نمودار ۱-۴. توزیع پاسخ دهندگان بر حسب جنسیت	۱۱۳
نمودار ۲-۴. توزیع پاسخ دهندگان بر حسب تحصیلات	۱۱۴
نمودار ۳-۴. سابقه کار اعضای نمونه	۱۱۵

## فهرست شکل ها

عنوان	صفحه
شکل ۲-۱. یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای	۳۷
شکل ۲-۲. یادگیری سه حلقه ای	۳۸
شکل ۲-۳. مقایسه یادگیری تک حلقه ای و یادگیری دو حلقه ای	۴۱
شکل ۲-۴. مدل یادگیری سازمانی هابر	۴۵
شکل ۲-۵. رویکردهای اصلی در تعاریف توانمندی	۵۲
شکل ۲-۶. مدل توانمندسازی باون و لاولر	۵۵
شکل ۲-۷. مدل اسپریتز	۵۵
شکل ۲-۸. مدل سیستمی توانمندسازی	۵۶
شکل ۲-۹. مدل توانمندسازی رابینز و کرینو و فرندال	۵۷
شکل ۲-۱۰. مدل توانمندسازی مگ لاگان و نل	۵۸
شکل ۲-۱۱. مدل توانمندسازی گائو	۵۹
شکل ۲-۱۲. مدل چهار بعدی ارگانیک شناختی اسپریتزر	۶۱
شکل ۲-۱۳. نتایج توانمندسازی	۸۱

# فصل اول

مقدمه و کلیات طرح تحقیق

## ۱-۱. مقدمه

توانمندسازی ظرفیتهای بالقوه انسانها را برای بهره‌گیری از توانایی‌های پایان‌ناپذیر در صحنه عمل فعال می‌سازد. سازمانهای پیچیده و سازمانهای یادگیرنده متکی به یادگیری توأم با عمل هستند، برای اینکه یادگیری با عمل همراه شود، دادن اختیارات تام به کارکنان و شرکت دادن آنان در تصمیم‌گیریهای سازمانی ضرورت دارد. این مشارکت و واگذاری مسئولیت و اختیار موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و بروز استعدادهای بالقوه کارکنان در مدیریت میشود. به این ترتیب توان بالقوه یا تقویت آگاه‌سازی و پرورش آزاداندیشی کلید گشایش‌گرداناییها میشود و مهارتها و اندیشه‌ها در سطوح افقی و عمودی بین عناصر مختلف، عملیاتی می‌شود.

به یقین یادگیری منشأ اصلی مزیت رقابتی است. یادگیری برای تغییر است، به عبارتی یادگیری در هر سازمان باید به تحول و تحول مثبت نیز به عادت تبدیل شود، در این راستا سازمانهای موفق برای نیل به اهداف خود، نکات و راهکارهای ویژه‌ای را سرلوحه فعالیتهای اقتصادی خود قرار داده‌اند، که از این میان، پایبندی به تفکر خدمت به مشتری یا مشتری‌مداری و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می‌توان نام برد. 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 آن برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند است. یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربرگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌گردد. در چنین سازمانهایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته‌اند، همت می‌گمارند.

## ۲-۱. بیان مساله

در دو دهه گذشته، سازمانها و شرکتهای درصدد بودند تا از طریق تحقیق و توسعه و یا انتخاب استراتژیهای مناسب به مزیت رقابتی دست یابند لیکن امروزه سرمایه انسانی سازمانها در مقایسه با سرمایه مادی، استراتژی و یا تحقیق و توسعه اهمیت بیشتری پیدا کرده است. اگر دسترسی به فناوریهای بالا و استراتژیهای سازمان توسط رقبا ممکن باشد، نیروی انسانی با استعداد، کارآمد و با انگیزه سازمان مزیتی غیرقابل دسترس برای آنان خواهد بود. امروزه سرمایه انسانی مهمترین جزء سرمایه سازمان است. سرمایه انسانی، جزء اصلی و اساسی سرمایه فکری در سازمان است و دو سرمایه دیگر (سرمایه سازمانی و سرمایه اجتماعی) تابعی از سرمایه انسانی هستند (چن، 2004). از نظر اندیشمندان چون بلاک (1987)، پیتر دراکر (1988) بلانچارد (1996)، لین (2002)، تربلانچ (2003) و حور (2006) نیروی انسانی توانمند یعنی افراد خلاق، مبتکر و نوآور، ریسکپذیر، شایسته و متعهد مهمترین ابزار رقابتی سازمانها است.

به رغم چنین درکی از سرمایه انسانی، یکی از چالشهای مهم سازمانها در دنیای کنونی، عدم استفاده مناسب و کافی از منابع فکری، تواناییها و قابلیتهای منابع انسانی موجود است. در بیشتر سازمانها از تواناییهای کارکنان استفاده بهینه نمیشود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند. این امر یا به دلیل آن است که قادر به شناخت تواناییهای کارکنان نیستند و یا اینکه در محیط سازمان عملاً شرایط لازم برای بروز خلاقیت، ابتکار و فعالیت بیشتر کارکنان فراهم نمیکند. برای رفع این مشکلات و فراهم آوردن شرایطی برای حداکثر بهره وری سازمان از دانایی، مهارت، تجربه و استعدادهای افراد، بحث جدیدی با عنوان توانمندسازی<sup>1</sup> مطرح شد که به سرعت به مهمترین و نوید بخش ترین موضوع حوزه مدیریت منابع انسانی تبدیل گردید. توانمندسازی نخستین بار در دهه 1980 معرفی و به سرعت به موضوع روز تبدیل شد، به نحوی که دهه 90 را دهه توانمندسازی نامیده اند (ون، 2005). اگرچه مسئله توانمندسازی کارکنان سابقه ای چند ده ساله دارد لیکن بیش از یک دهه است که اندیشمندان حوزه منابع انسانی تمرکز ویژه ای بر این موضوع داشته و ابعاد، اهداف،

<sup>1</sup> -Empowerment

راهبردها، مدلها و سازوکارهای آن را مورد مطالعه و تحقیق قرار داده اند. توانمندسازی کلید اثربخشی سازمانها و مدیران است (موی، 2005).

از نظر صاحب‌نظران مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی کارکنان یک راهبرد اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی است و در بین همه کارکنان سازمانها، افراد کلیدی سازمان، مهمترین منبع راهبردی شناخته شده است. به دلیل تاثیر تعیین کننده افراد کلیدی در رشد سازمان، اولویت اصلی به افزایش دانش، انگیزش و توسعه مهارتهای آنان اختصاص یافته است.

امروزه مشارکت کارکنان شکل های زیادی به خود گرفته و از طریق درگیر کردن کارکنان، مفهوم تصمیم گیری مشارکتی رشد کرده تا به دیدگاه توانمندسازی رسیده است. توانمندسازی مستلزم دارا بودن میزان بالایی از انعطاف کارکنان است زیرا تغییرات پیاپی در درون و خارج سازمانها منجر به گرایش سازمانها به سمت توانمندسازی کارکنان میگردد. این بدین معنی است که به کارکنان مسئولیت و اختیار داده شود تا تصمیماتی در جهت بالابردن رضایت ذینفعان اتخاذ نمایند. توانمندسازی منابع انسانی به معنی ارتقا دانش، مهارت و انگیزه برای دستیابی به اهداف سازمانی است (میرسپاسی، ۱۳۸۷).

از مهمترین راهبردهای شهرداری که در بخشهای مختلف منابع انسانی مطرح میباشد مسئله توانمندسازی است. کمک به پرورش خلاقیت های پرسنل شهرداری ها از طریق خود آموزی و خود پژوهی، فراهم کردن زمینه مناسب گذار از آموزش معلم محور به آموزش یادگیرنده محور از طریق سازماندهی فرایند یادگیری، ارائه آموزش های مبتنی بر اهداف و نیازهای پرسنل شهرداری ها و کاهش هزینه ها از مسائل مهمی است که ضرورت دارد مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد.

امروزه یکی از کارآمدترین ساز و کارهای مدیریت شهری برای رسیدن به مناسبات اجتماعی مطلوب و کاهش هزینه های وارده بر شهر توجه و برنامه ریزی برای ارتقای فرهنگ شهرنشینی توانمندسازی کارکنان شهرداری ها است. آموزش و توانمندی سازی کارکنان شهرداری برای ارتقای دانش، تقویت مهارت ها، کسب عادت های صحیح زندگی اجتماعی و به روز رفتارهای مطلوب شهروندی به ویژه در راه بهره گیری مناسبات از امکانات شهری از جمله ضرورت های مدیریت

شهری در توسعه فرهنگ شهرنشینی قلمداد می‌شود. باید توجه داشت مدیریت شهری ابزاری است که به وسیله آن می‌توان توسعه پایدار فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی را به وجود آورد. در چنین فرایندی مدیریت شهری به خصوص شهرداری‌ها، می‌توانند به عنوان کارگزاران محلی به بهبود مناسبات اجتماعی شهروندان کمک کنند. از نظر فرهنگی شهر خوب و مطلوب علاوه بر مدیریت شهری کارآمد نیازمند کارکنان توانمند، آگاه و آشنا به حقوق وظایف شهروندی و سازمانی است بنابراین مدیریت شهری باید برای آگاه‌سازی عمومی و ایجاد و ارتقای فرهنگ شهرنشینی، گسترش شهروندی و آموزش کارکنان خود در زمینه‌های مختلف، کارکرد و فعالیت فرهنگی داشته باشد. مدیریت شهری و در راس آن شهرداری‌ها در فرآیند تحول و توسعه شهری نه فقط در ابعاد اقتصادی و عمرانی آن نقش و جایگاه ویژه‌ای دارند بلکه با تغییر و تحولات پرشتاب اجتماعی و فرهنگی و گسترش جمعیت شهرنشینی، باید برای پاسخ‌گویی به مطالبات فزاینده فرهنگی و اجتماعی اسباب و تمهیدات لازم را فراهم کنند. کالبد شکافی ضرورت مداخله و تاثیرگذاری مدیریت شهری در امور فرهنگی و اجتماعی کلان شهرها و چگونگی اجرایی شدن آن، یکی از مسائل مهمی است که باید مورد تحلیل و بررسی قرار گیرد. شهروندان ساکن شهر از مدیریت شهری و شهرداری‌ها فقط رسیدگی به وضعیت عمرانی، کالبدی و اقتصادی و خدماتی شهر را انتظار ندارند، بلکه فراهم کردن زمینه حمایت اجتماعی، روابط شهروندی، ساماندهی امور اجتماعی و فرهنگی، فراهم کردن امنیت اجتماعی و روانی و نظایر این‌ها را می‌طلبند. بنابراین لازم است که سازمان شهرداری نیز با توجه به شرایط و مقتضیات خود، سازوکارهای مناسب در جهت پرورش نیروی انسانی توانمند را شناسایی و کلیه امکانات خود را بسیج نماید. یادگیری سازمانی و آموزش حین کار به کارکنان کمک می‌نماید تا نقش فعال و موثری در نیل به اهداف سازمان به عهده گیرند.

لذا در این تحقیق به بررسی رابطه یادگیری سازمانی به عنوان یکی از مفاهیم مهم در مدیریت منابع انسانی با توانمندسازی کارکنان شهرداری تهران می‌پردازیم و به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که: آیا یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری تهران (منطقه ۲) تاثیر دارد؟

### ۳-۱. اهداف تحقیق:

- ۱- بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان شهرداری منطقه ۲
- ۲- سنجش تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان شهرداری منطقه ۲
- ۳- اولویت بندی بین مولفه های توانمند سازی کارکنان شهرداری منطقه ۲
- ۴- ارائه راهکارهایی جهت توانمند سازی کارکنان با استفاده از یادگیری سازمانی

## ۱-۴. اهمیت و ضرورت موضوع تحقیق:

امروزه داشتن کارکنان خلاق و متعهد به عنوان مهمترین منبع سازمانی در نظر گرفته می شود نیروی انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان است سازمانهای سنتی با تاکید بر فعالیت جسمی کارکنان، مایل بودند که کارها در چهار چوبی تعریف شده انجام شود و آنان وظایف خود را سریع و بدون هیچ گونه پرسشی انجام دهند اما محیط های کاری امروزی نیاز به کارکنانی دارد تا تصمیم های مناسب بگیرند و برای مشکلات موجود راه حل های سازنده ارائه دهند در نتیجه کارکنان یک سازمان باید توانمند باشند و مسئولیت نتایج حاصله را نیز به عهده بگیرند یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و سازمان های یادگیرنده به معنای یادگیری سازمانی به عنوان سیستمی است کلی. صاحب نظران معتقدند که توانمند سازی یکی از روشهای افزایش عدم تمرکز، آزادی عمل کارکنان و مسئولیت پذیری کارکنان به حساب می آید.

توانمند سازی سالمترین روش برای تسهیم قدرت است با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، تعهد و خود اتکایی در افراد ایجاد می شود و حس مشارکت جویی کارکنان در امور سازمانی افزایش یافته و در نهایت بهبود عملکرد را به دنبال خواهد داشت.

با توجه به تحقیقات انجام شده ما در این پژوهش در پی آنیم که در سازمانها کارکنان، در قالب تیمهای کاری تصمیم گیرنده چگونه هر کس به طور مستمر چیزی یاد میگیرد و مهارت خود را افزایش می دهد. و کارکنان نه تنها در مقابل کار خود مسئولیت دارند بلکه نسبت به کل سازمان باید احساس مسئولیت کنند و منافع سازمان به منافع فردی خود ترجیح دهند مشروط به اینکه مدیر بتواند این توانمندی را در کارکنان ایجاد کند و از سبک مدیریتی مشارکتی در رفتارهای خود به نحو احسن استفاده نماید.

## ۱-۵. چارچوب نظری تحقیق:

چارچوب نظری تحقیق الگویی است که فرد پژوهشگر بر اساس آن درباره روابط بین عواملی که در ایجاد مساله مهم تشخیص داده شده‌اند نظریه پردازی می‌کند که متغیرهای مهم و موثر در شرایط مربوط به مساله را شناسایی و نشان می‌دهد. (خاکی، ۱۳۸۲:۱۲) متغیرهای این تحقیق یادگیری سازمانی و توانمند سازی می‌باشد. طرح چهار چوب نظری این پژوهش بر اساس نظریه اسپریتز جرچمن، ۱۹۹۵ می‌باشد.

توانمند سازی با مفروضات معمولی مدیران تفاوت دارد بدین معنی که افراد ازادی لازم را داشته تا آنچه را که می‌خواهند به گونه ای موفقیت امیز انجام دهند به جای اینکه آنان وادار شوند آنچه را دیگران می‌خواهند انجام دهند توانا سازی بمعنای رها کردن کنترل و اجازه دادن به دیگران است که تصمیم سازی و هدفگذاری کنند، به نتایج دست یابند و پاداش بگیرند. (وتن و دیگران، ۱۳۸۱:۸)

توماس و ولتهووس توانمند سازی روانشناختی را فرایند انگیزشی درون شغلی می‌دانند که شامل چهار حوزه شناختی، یعنی احساس تاثیر گذاری، شایستگی، احساس معنی دار بودن و حق انتخاب می‌شود و برای اولین بار مفهوم توانمند سازی روانشناختی را در ادبیات وارد کردند. اسپریتز (۱۹۹۲) با توجه به الگوی توماس و ولتهووس توانمند سازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیزشی متشکل از چهار بعد شایستگی، خود مختاری (حق انتخاب)، معنی دار بودن، و تاثیر گذاری تعریف کرده است که این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند بر سازمان است.

چهار بعد توانمند سازی توسط (( اسپریتز)) شناسایی شد که عبارتند از:

- الف- احساس شایستگی در شغل: وقتی افراد توانمند می‌شوند یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت امیز یک کار را دارند.
- ب- احساس استقلال: به احساس داشتن حق انتخاب منسوب است خود سامان بودن به معنی تجربه احساس، انتخاب در اجرا و نظام بخشیدن شخص مربوط به فعالیتهای مربوط به خود است.
- ج- احساس موثر بودن در شغل: اعتقادات فرد در یک مقطع مشخص از زمان در مورد تواناییهایش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است.