



دانشگاه پیام نور

دانشکده:

علوم اجتماعی و اقتصادی دانشگاه پیام نور مرکز تهران

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت دولتی

**عنوان پایان نامه:**

ارتباط یادگیری سازمانی با توانمند سازی کارکنان صندوقهای

بازنشستگی شرکت نفت

فریبا حاتمی ناغانی

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر علی اکبر احمدی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر رضا رسولی

شهریور ۸۹

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## چکیده

توانمندسازی یکی از نویدبخش‌ترین مفاهیم دنیای کسب و کار می باشد که کمتر به آن توجه شده است ولی اکنون به موضوع روز بدل گشته است. علی رغم بحث‌های فراوان درباره فواید توانمندسازی، بهره برداری از آن اندک و ناچیز است. هر چند توانمندسازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده کنند متاسفانه تعداد مدیران و گروه‌هایی که راه و رسم ایجاد فرهنگ توانمندسازی را بدانند اندک است و از طرف دیگر از آنجا که مقوله یادگیری سازمانی نیز یکی از مباحث پر اهمیت در زمینه رویارویی با محیط متغیر و پیچیده دنیای کسب و کار می باشد، لذا به لحاظ اهمیت این دو مقوله، در این تحقیق به بررسی ارتباط بین توانمند سازی با یادگیری سازمانی در سازمان صندوقهای بازنشستگی و پس انداز شرکت نفت مستقر در استان تهران پرداخته شده است. روش تحقیق حاضر از نوع توصیفی و همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می باشد. بدین منظور پرسشنامه ای با ۲۰ سؤال برای یادگیری سازمانی و ۱۵ سؤال برای توانمند سازی طراحی گردیده است. در این تحقیق با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی از صحت مدل های اندازه گیری اطمینان حاصل شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از مدل معادلات ساختاری نشان داد که بین اجزای توانمندسازی با یادگیری سازمانی روابط مستقیم و مثبتی وجود داشته است. نتایج تحقیق حاکی از میزان پایین یادگیری سازمانی در سازمان نامبرده می باشد که در پایان به منظور بهبود یادگیری سازمانی، راهکارهای لازم پیشنهاد گردیده است.

واژه های کلیدی : توانمند سازی ، یادگیری سازمانی ، سازمان یادگیرنده ، مدل معادلات ساختاری، لیزرل،

تقدیم بہ آنانکہ:

سراپا اندیشہ ائذ

زندگی اسان مدرسہ،

دغدغہ شان نوآوری،

محصول شان ایدہ،

و

دستر بخشان دانایی است.

و

«تقدیم بہ ہر آنکہ مارا آموختن آموخت»

تقدیر و شکر:

«حمد و سپاس خدای را که انسان را فکرت آموخت و به او توان فکر بخشید»

«کار حاضر نتیجه تلاش همه کسانی است که در طول زندگی به ما یاد داده اند و از خرمن دانش

آمان توشه ای برگرفته ایم. نتیجه تلاش و زحمات پدران و مادرانی است که با وجود تمام سختی ها

و مشکلات زندگی، بر تربیت و آموزش ما همت گماشتند. نتیجه تلاش همه معلمان و مربیانی

است که در طول زندگی از آمان یاد گرفته ایم.

خداوند را شاکریم که فرصتی فراهم کردید تا بتوانم از زحمات اساتید محترم خویش شکر و تقدردانی

نمایم.

برای بنده برک زریسی در دوران تحصیل می باشد که اساتید محترم و بزرگوار، جناب آقایان  
دکتر احمدی، دکتر رسولی با شخصیت والای علمی و اخلاقی، راهنمایی، مشاوره این حقیر را  
برای پایان نامه و همچنین در طول دوران تحصیل تسلیل فرموده اند برای این عزیزان، از  
خداوند متعال عزت و سرملندی، بهمت اعلیای مطح جامعہ دانشگاہی خواستاریم.»

«توفیق، سلامتی و سرملندی همگان را از دگاه خداوند بزرگ مسالت می نمایم»

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول : کلیات تحقیق

۲	۱- مقدمه .....
۲	۲- بیان مسئله .....
۳	۳-۱- ضرورت انجام تحقیق .....
۵	۴-۱- اهداف تحقیق .....
۶	۵-۱- سئوالات تحقیق .....
۶	۱-۵-۱- سئوالات اصلی .....
۶	۲-۵-۱- سئوالات فرعی .....
۶	۶-۱- فرضیه های تحقیق .....
۶	۱-۶- فرضیه اصلی .....
۷	۲-۶- فرضیات فرعی .....
۷	۷-۱- روش تحقیق .....
۷	۸-۱- روش های گردآوری اطلاعات .....
۸	۹-۱- جامعه و نمونه آماری .....
۸	۱-۹-۱- جامعه آماری .....
۸	۲-۹-۱- نمونه آماری .....
۸	۱۰-۱- روش یا روش های نمونه گیری .....
۹	۱۱-۱- روش های مورد نظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه ها .....
۹	۲-۱- قلمرو تحقیق .....
۹	۱-۱۲-۱- قلمرو زمانی تحقیق: .....
۹	۲-۱۲-۱- قلمرو موضوعی تحقیق: .....
۹	۳-۱۲-۱- قلمرو مکانی تحقیق .....
۱۰	۱۳-۱- تعریف واژگان تحقیق .....
۱۲	۱۴-۱- محدودیت های تحقیق : .....

### فصل دوم: ادبیات تحقیق

۱۴	بخش الف - توانمند سازی : .....
۱۴	۱-۱-۲- مقدمه : .....
۱۵	۲-۱-۲- تعاریف توانمندسازی : .....
۱۷	۳-۱-۲- سیر تاریخی توانمندسازی .....
۱۹	۴-۱-۲- فرایند توانمندسازی .....

- ۲۰-۱-۲ - اصول توانمندسازی .....
- ۲۱-۱-۲ - رمز توانمند سازی : .....
- ۲۳-۱-۲ - استراتژی‌های توانمند سازی .....
- ۲۴-۱-۲ - کلید تواناسازی منابع انسانی .....
- ۲۵-۱-۲ - کلیدهای تواناسازی از دیدگاه کنث بلانچارد و همکارانش (۱۳۸۱): .....
- ۲۷-۱-۲ - اقدامات عملی برای توانمند کردن کارکنان .....
- ۲۸-۱-۲ - عوامل موثر بر تواناسازی کارکنان .....
- ۲۹-۱-۲ - روشهای توانمندسازی کارکنان .....
- ۲۹-۱-۲ - اهمیت و ضرورت توانمندسازی کارکنان در سازمانها .....
- ۳۱-۱-۲ - دستاوردهای حاصل از اجرای توانمندسازی در سازمان .....
- ۳۳-۱-۲ - موانع موجود در سازمانها جهت اجرای توانمندسازی .....
- ۳۳-۱-۲ - فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمانها .....
- ۳۴-۱-۲ - مدیریت بر مبنای توانمندسازی .....
- ۳۵-۱-۲ - ابعاد توانمندسازی : .....
- ۳۶-۱-۲ - رویکردهای توانمند سازی .....
- ۳۶-۱-۱-۲ - رویکرد ارتباطی توانمندسازی .....
- ۳۶-۱-۱-۲ - رویکرد انگیزشی به توانمندسازی .....
- ۳۷-۱-۱-۲ - رویکرد شناختی به توانمندسازی .....
- ۳۷-۱-۱-۲ - پیامد یا موثر بودن. ....
- ۳۷-۱-۱-۲ - شایستگی. ....
- ۳۷-۱-۱-۲ - معناداری. ....
- ۳۷-۱-۱-۲ - حق انتخاب. ....
- ۳۸-۱-۲ - سنجش میزان توانمندی مدیران .....
- ۳۸-۱-۲ - خود اثر بخشی .....
- ۳۹-۱-۲ - خود اختیاری .....
- ۴۰-۱-۲ - پذیرفتن شخصی نتایج .....
- ۴۰-۱-۲ - معنی دار بودن .....
- ۴۱-۱-۲ - اعتماد .....
- ۴۲-۱-۲ - بخش ب- یادگیری سازمانی : .....
- ۴۲-۱-۲ - مقدمه : .....
- ۴۲-۲-۲ - تعاریف یادگیری، سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی : .....
- ۴۵-۲-۲ - انواع یادگیری .....
- ۴۵-۲-۲ - یادگیری کلامی .....
- ۴۶-۲-۳-۲ - یادگیری حرکتی .....



۴۶.....	۲-۲-۳-۳- یادگیری مشاهده ای
۴۷.....	۲-۲-۳-۴- یادگیری اجتنابی
۴۷.....	۲-۲-۳-۵- یادگیری تصادفی
۴۷.....	۲-۲-۳-۶- یادگیری نهفته
۴۸.....	۲-۲-۴- ابعاد یادگیری
۴۸.....	۲-۲-۴- ۱- سطوح یادگیری:
۵۲.....	۲-۲-۴- ۲- انواع یادگیری:
۵۵.....	۲-۲-۴- ۳- انواع یادگیری:
۵۸.....	۲-۲-۵- عوامل موثر بر یادگیری سازمانی
۵۸.....	۲-۲-۵- ۱- توانمند ساز ها
۶۲.....	۲-۲-۵- ۲- محیط
۶۲.....	۲-۲-۵- ۳- نتایج
۶۳.....	۲-۲-۶- یادگیری سازمانی (موافقتها و مخالفتها):
۶۶.....	۲-۲-۷- نتیجه گیری
۶۷.....	تحقیقات انجام شده

### فصل سوم : روش تحقیق

۷۱.....	مقدمه
۷۱.....	۳-۱) روش تحقیق
۷۱.....	۳-۱-۱) تحقیق کاربردی
۷۱.....	۳-۱-۲) تحقیق توصیفی
۷۳.....	۳-۲) متغیرهای تحقیق
۷۳.....	۳-۳) روشهای جمع آوری اطلاعات
۷۵.....	۳-۴) روایی و پایایی پرسشنامه
۷۵.....	۳-۴-۱) تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) پرسشنامه
۷۶.....	۳-۴-۲) تعیین اعتبار (روایی) پرسشنامه
۷۷.....	۳-۵) جامعه و نمونه آماری
۷۷.....	۳-۵-۱) جامعه آماری
۷۷.....	۳-۵-۲) قلمرو مکانی تحقیق
۷۷.....	۳-۵-۳) قلمرو زمانی تحقیق
۷۸.....	۳-۵-۴) نمونه آماری و روش محاسبه حجم نمونه
۷۹.....	۳-۶) روشهای نمونه گیری
۷۹.....	۳-۷) روش تجزیه و تحلیل اطلاعات
۷۹.....	۳-۷-۱) آزمون دو جمله ای
۸۰.....	۳-۷-۲) تجزیه و تحلیل واریانس فریدمن

۸۰	۳-۷-۳) ضریب همبستگی
۸۱	۳-۸) مدل معادلات ساختاری
۸۱	۳-۸-۱) تعریف مدل معادلات ساختاری
۸۱	۳-۸-۲) ضرورت مدل معادلات ساختاری در پژوهش حاضر
۸۲	۳-۸-۳) مراحل مدل معادلات ساختاری

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل اطلاعات

۸۹	مقدمه
۹۰	۴-۱) تحلیل توصیفی
۹۰	۴-۱-۱) متغیر جنسیت
۹۱	۴-۱-۲) متغیر سن
۹۳	۴-۱-۳) متغیر میزان تحصیلات
۹۴	۴-۱-۴) متغیر پست سازمانی
۹۶	۴-۱-۵) متغیر نوع قرارداد استخدامی
۹۷	۴-۱-۶) متغیر میزان تجربه کاری
۹۹	۴-۲-۱) نحوه محاسبه امتیاز یا نمرات عامل های استخراج شده در تحقیق
۹۹	۴-۲-۲) آزمون دو جمله ای سوالات تحقیق:
۱۰۵	۴-۲-۳) تحلیل عاملی تاییدی مدل های اندازه گیری ابعاد یاد گیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان
۱۱۲	۴-۲-۴) محاسبه ضریب همبستگی پیرسون به منظور بررسی روابط بین مولفه های توانمند سازی با یادگیری سازمانی
۱۲۳	۴-۲-۵) آزمون دو جمله ای
۱۳۴	۴-۲-۶) آزمون تحلیل واریانس فریدمن
۱۳۶	۴-۲-۷) مدل نهایی تحقیق:

### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۳۹	مقدمه
۱۴۰	۵-۱) بررسی یافته های پژوهش با توجه به آزمون همبستگی پیرسون
۱۴۲	۵-۲) بررسی یافته های پژوهش با توجه به آزمون رگرسیون خطی
۱۴۳	۵-۳) بررسی یافته های پژوهش با توجه به آزمون دو جمله ای
۱۴۳	۵-۴) بررسی یافته های پژوهش با توجه به آزمون تحلیل واریانس فریدمن
۱۴۴	۵-۴) محدودیت های تحقیق
۱۴۵	۵-۵) پیشنهادات تحقیق بر اساس یافته های تحقیق
۱۴۸	۵-۶) پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده
۱۵۰	منابع فارسی:
۱۵۱	منابع لاتین:
۱۵۳	پیوست ها

## فهرست جداول

- جدول ۱-۲ ابعاد توانمندسازی ..... ۳۸
- جدول ۱-۳) ترکیب سئوالات پرسشنامه یادگیری سازمانی ..... ۷۴
- جدول ۲-۳) ترکیب سئوالات پرسشنامه توانمند سازی اسپیرتز ..... ۷۵
- جدول ۳-۳) مقدار آلفای کرونباخ سئوالات پرسشنامه ها ..... ۷۶
- جدول ۴-۱- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر جنسیت ..... ۹۰
- جدول ۴-۲- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سن ..... ۹۲
- جدول ۴-۳- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سطح تحصیلات ..... ۹۳
- جدول ۴-۴- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر پست سازمانی ..... ۹۵
- جدول ۴-۵- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر نوع قرارداد استخدامی ..... ۹۶
- جدول ۴-۶- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سابقه کاری ..... ۹۸
- جدول ۴-۷- ) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن سئوالات پرسشنامه یادگیری سازمانی ..... ۱۰۰
- جدول ۴-۸- ) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن سئوالات پرسشنامه توانمند سازی ..... ۱۰۳
- جدول ۴-۹) آزمون همبستگی پیرسون میان معنی داری شغل و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۳
- جدول ۴-۱۰) آزمون رگرسیون خطی ساده میان معنی داری شغل و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۳
- جدول ۴-۱۱) آزمون همبستگی پیرسون میان احساس شایستگی و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۴
- جدول ۴-۱۲) آزمون رگرسیون خطی ساده میان احساس شایستگی و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۵
- جدول ۴-۱۳) آزمون همبستگی پیرسون میان احساس موثر بودن و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۶
- جدول ۴-۱۴) آزمون رگرسیون خطی ساده میان احساس موثر بودن و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۶
- جدول ۴-۱۵) آزمون همبستگی پیرسون میان احساس اعتماد به همکاران و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۷
- جدول ۴-۱۶) آزمون رگرسیون خطی ساده میان احساس اعتماد داشتن به همکاران و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۸
- جدول ۴-۱۷) آزمون همبستگی پیرسون میان احساس حق انتخاب داشتن و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۸
- جدول ۴-۱۸) آزمون رگرسیون خطی ساده میان احساس حق انتخاب داشتن و یادگیری سازمانی ..... ۱۱۹
- جدول ۴-۱۹) آزمون همبستگی پیرسون میان توانمند سازی با یادگیری سازمانی ..... ۱۲۰
- جدول ۴-۲۰) آزمون رگرسیون خطی ساده میان توانمند سازی و یادگیری سازمانی ..... ۱۲۱
- جدول ۴-۲۲) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن احساس شایستگی ..... ۱۲۵
- جدول ۴-۲۳) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن احساس داشتن حق انتخاب ..... ۱۲۶
- جدول ۴-۲۴) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن احساس موثر بودن ..... ۱۲۷
- جدول ۴-۲۵) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن اعتماد داشتن به دیگران ..... ۱۲۸
- جدول ۴-۲۶) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن توانمند سازی ..... ۱۲۹
- جدول ۴-۲۷) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن ساختار سازمانی ..... ۱۳۰
- جدول ۴-۲۸) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن فرهنگ سازمانی ..... ۱۳۱
- جدول ۴-۲۹) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن استراتژی ..... ۱۳۲

- جدول ۴-۳۰) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن نظر چشم انداز..... ۱۳۳
- جدول ۴-۳۱) آزمون دوجمله‌ای به منظور بررسی مناسب بودن یادگیری سازمانی..... ۱۳۴
- جدول ۴-۳۱) میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن به منظور بررسی عوامل مرتبط با توانمند سازی ..... ۱۳۵
- جدول ۴-۱۹) میانگین رتبه ها در آزمون فریدمن به منظور بررسی عوامل مرتبط با یادگیری سازمانی ..... ۱۳۵

## فهرست نمودار

- نمودار ۴-۱- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر جنسیت ..... ۹۰
- نمودار ۴-۲- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سن ..... ۹۲
- نمودار ۴-۳- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سطح تحصیلات ..... ۹۳
- نمودار ۴-۴- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر پست سازمانی ..... ۹۵
- نمودار ۴-۵- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر نوع قرارداد استخدامی ..... ۹۶
- نمودار ۴-۶- توزیع نمونه آماری بر حسب متغیر سابقه کاری ..... ۹۸

## فهرست اشکال

- شکل ۴-۶) اعداد معناداری ضرایب مدل اندازه گیری یادگیری سازمانی ..... ۱۰۹
- شکل ۴-۵) مدل اندازه گیری یادگیری سازمانی با استفاده تحلیل عاملی تاییدی  
در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۱۲
- شکل ۴-۴) مدل اندازه گیری یادگیری سازمانی با استفاده تحلیل عاملی تاییدی  
در حالت تخمین غیراستاندارد ..... ۱۱۲
- شکل ۴-۳) اعداد معناداری ضرایب مدل اندازه گیری توانمند سازی ..... ۱۱۳
- شکل ۴-۲) مدل اندازه گیری توانمند سازی با استفاده تحلیل عاملی تاییدی  
در حالت تخمین استاندارد ..... ۱۱۵
- شکل ۴-۱) مدل اندازه گیری توانمند سازی با استفاده تحلیل عاملی تاییدی  
در حالت تخمین غیراستاندارد ..... ۱۱۶

فصل اول  
کلیات تحقیق

## ۱- مقدمه

ویژگی سازمانهای امروزی پویایی و پیچیدگی، ابهام و سنت‌گریزی است و دائماً از محیط اطراف خود تاثیر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. پیش‌بینی تغییرات با دقت نسبتاً معقول با اشکال مواجه خواهد بود با درک این مهم که تغییر جزء لاینفک و ذات سازمانهای هزاره سوم شده است قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی؛ اجتماعی ضرورت می‌یابد به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن؛ پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد توانا سازی سازمان و کارکنان از طریق کسب دانش و مهارتی که به سرعت کهنه و منسوخ می‌شود. از اینرو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارائی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند منافع بسیار زیادی برای سازمانها، شرکتهای و بنگاههای اقتصادی به دنبال خواهد داشت (بزاز جزایری، ۱۳۸۴، ص ۱۸) با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمانهای مجازی، بنگاههای اقتصادی گسترش یافته و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پرچالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقا را برای بسیاری از بنگاهها مشکل ساخته است در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار یادگیری بیان شده است.

## ۲- بیان مسئله

از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است بنابراین سازمانهایی موفق تر هستند که زودتر سریع تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمانها به جای رفتارها و حرکتی سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز می‌بود تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری بعنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند (ژوزف بهنامی، ۱۳۸۴، ص ۱۹)

امروز منشا اصلی مزیت رقابتی در تکنولوژی جدید نهفته نیست بلکه در فداکاری، کیفیت تعهد و توانائی نیروی کار ریشه دارد از مهمترین منابع یک سازمان میتوان به نتایج حاصل از تحرک و خلاقیت



کارکنان آن اشاره نمود و توانمند سازی محرک جدید این محیط کاری در حال رشد است ( . اسکات وتسی جیف، ۱۳۷۵، ص ۲۰)

یک محیط کاری توانمند جایی است که گروه ها با هم کار می کنند و در انجام کار همکاری نشان می دهند این شرایط با محیط کاری رقابتی سنتی که در آن هر فرد برای انجام کارها در حال سبقت از دیگران بود کاملا متفاوت می باشد لذا در محیط کاری مطلوب افراد روی یکدیگر حساب می کنند . ( رحمانپور ، ۱۳۸۱، ص ۳۳) در سازمان یادگیرنده همه افراد در گیر شناسائی و حل مسائل هستند و سازمان بدینوسیله به طور مستمر رشد و ارتقا می یابد افراد در سازمانهای یادگیرنده دارای ارمان مشترکی هستند که با تمام وجود به آن اعتقاد دارند و همین امر سبب همسوئی انرژی و توان افراد گشته نهایتا به تحقق اهداف کلی سازمان منجر می شود اساس سازمانهای یادگیرنده یا فراگیر بر مبنای یادگیری جمعی است و ان عبارت است از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضا گروه توسعه می یابد به گونه ای که نتایج حاصله آن چیزی خواهد شد که همگان واقعا طالب ان بوده اند ( اخوان و جعفری، ۱۳۸۵، ص ۱۶)

این مساله در مورد صندوق بازنشستگی نفت که یکی از صندوقهای مهم کشور می باشد از اهمیت دو چندانی برخوردار است بنابراین مساله ای که وجود دارد شناسائی این موضوع است که آیا کارکنان صندوق از توانمندی لازم برخوردار هستند ؟ آیا صندوق یک سازمان یادگیرنده است ؟ و اینکه آیا رابطه ای بین یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان صندوق وجود دارد که بتوان یادگیرنده بودن یا نبودن صندوق را به توانمند سازی کارکنان نسبت داد.

قابلیت یادگیری سازمانی و توانمند سازی برای صندوق یک ضرورت تلقی می شود که ضرورت آن طبق این موارد به شرح زیر بیان می شود :

### ۱-۳- ضرورت انجام تحقیق

۱- بقا

سازمانهایی که با تغییرات فراگیر همگام نباشند به سرعت منسوخ خواهند شد بنابراین صندوق بازنشستگی و رفاه کارکنان صنعت نفت نیز برای بقا و موفقیت خود باید ذهنیت کلاسیک خویش را کنار نهاده ، دانش و مهارتها ، عادات و استراتژی هائی را که برای زمان حال معتبر است یاد گرفته و باز

آموزی کنند و در عوض آن دسته از مهارتها، عادات و استراتژی هائی را بیابند که آنان را درآینده موفق خواهد کرد .

## ۲- افزایش تعهد

سازمانی که به نیازهای یادگیری افرادش توجه دارد پیوسته در حال ارسال پیامی قوی به کارکنانش است " ما به شما توجه داریم " این موضوع تعهد کارکنان رادر جهت سازمان، اهداف آن و رفاه همه گیر افزایش می دهد هر یک از کارکنان به کار خود علاقه مندند هم چنین از طریق آموزش و تحصیل مناسب افراد به انتظارات سازمان واقف شده و جهت برآورده ساختن آن انتظارات تلاش می کنند ( کاظم پور ۱۳۸۱ : ۲۳ )

## ۳- سازمانهای موفق دارای پیشینه یادگیری هستند

و موفقیت آنها در مراحل مختلف تکامل سازمانی به صورت غیر ارادی و اتفاقی نبوده است.

## ۴- بهبود کیفیت و بهره وری

همیشه راهی سریعتر، ارزانتر و بهتر جهت انجام کارها و جود دارد می توان به این امر توفیق یافت؛ اگر هر فردی در سازمان به طور پیوسته روشهای کاری خویش را به منظور افزایش استانداردهای عملکردی، مورد بازبینی قرار دهد. یادگیری سازمانی می تواند به اعضای خویش برای نیل به این هدف کمک کند ( ارون تاج، ۱۳۸۱، ۵۹ )

## ۵- اثرات فناوری بر محیط های کاری

رشد سریع فناوری تمامی جذابیت سازمانها را به نوعی تحت تاثیر قرار داده است تغییرات سریع فناوری باعث تغییر ماهیت کارها شده و رایانه ها، رباط ها و دستگاههای کاملا خود کار جایگزین مشاغل روزمره شده اند. این ابزار تغییرات شدیدی در نوع مهارتهای مورد نیاز افراد و اعضای سازمانها ایجاد کرده اند برای رویارویی با چنین چالشی بديهی است که کارکنان باید توانمند شوند یعنی در تمام جهات رشد کنند ( رابینز، ۱۳۷۴، ۴۶ )

## ۶- افزایش انتظارات مشتریان

امروزه مشتریان به کمک اینترنت قادرند وسال مورد نیاز خود را به طور مستقیم و با بهترین قیمت رقابتی خریداری کنند افزایش انتظارات مشتریان باعث افزایش انتظارات سازمانها از کارکنانشان شده است. تحت این شرایط نه تنها سلسله مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه بر عکس کارکنان باید

بیموزند ابتکار عمل داشته و خلاق باشند . و در درون تیمهای خود گردان که برای انجام وظایف سستی مدیران ( از قبیل بودجه بندی ، پاداش ) اقداماتشان بپذیرند.

#### ۷- ضرورت انعطاف پذیری سازمانها

در شکل سستی سازمانها دارای ساختار سلسله مراتبی و قدرت متمرکز در راس هرم ، تغییرات عمده ای در حال رخ دادن است . به اعتقاد بسیاری از مدیران عالی در محیطی که شدت رقابت جهانی و فناوری های نوین از ویژگی های آن به شمار می آید دست برداشتن از کنترل متمرکز باعث افزایش انعطاف پذیری سازمانها خواهد شد در این میان توانمند سازی کارکنان بهترین فلسفه عدم تمرکز است ( پلانکت و آتندر، ۱۹۹۷ ، ص ۸۶)

انجام این تحقیق نیز برای صندوقهای بازنشستگی ضرورت دارد چرا که صندوق برای بقای خود باید استراتژی هایی را که برای زمان حال معتبر است یاد گرفته و باز آموزی کند و ان دسته از استراتژی هایی را بیابد که در آینده موفقیتش را تضمین خواهد کرد صندوق اگر به نیازهای یادگیری افرادش توجه کند این موضوع تعهد کارکنان را افزایش میدهد صندوق به طور پیوسته باید روشهای کاری خویش را به منظور افزایش استانداردهای عملکردی مورد باز بینی قرار دهد تا کیفیت و بهره وری خویش را بهبود بخشد در ضمن اثرات فناوری بر محیط های کاری را نیز نباید نادیده گرفت چرا که تغییرات سریع فناوری باعث تغییرات شدیدی در نوع مهارتهای مورد نیاز افراد می شود بنابراین ضرورت دارد که کارکنان صندوق توانمند شوند و هم چنین تغییرات سریع فناوری و پیچیدگی های محیطی باعث افزایش انتظارات بازنشستگان شده و این امر نیز باعث افزایش انتظارات صندوق از کارکنانش شده است بنابراین کارکنان باید بیموزند ابتکار عمل داشته و خلاق باشند . یکی دیگر ضرورت های صندوق دست برداشتن از کنترل متمرکز است بر این امر با توانمند سازی کارکنان تحقق می یابد .

### ۱-۴-اهداف تحقیق

- مشخص نمودن رابطه بین توانمند سازی و یادگیری سازمانی در صندوقهای بازنشستگی و رفاه

کارکنان صنعت نفت؛

- شناسایی عوامل مرتبط با یادگیری سازمانی؛

- مشخص نمودن عوامل مرتبط با توانمند سازی کارکنان؛

- سنخس میزان توانمندی کارکنان صندوقهای بازنشستگی و پس انداز کارکنان نفت؛
- تعیین موقعیت صندوق بازنشستگی نفت از نظر یادگیری.

## ۱-۵- سؤالات تحقیق

### ۱-۵-۱- سؤالات اصلی

ایا بین توانمند سازی کارکنان و یادگیری سازمانی انها در سازمان صندوقهای بازنشستگی نفت واقع در استان تهران رابطه معنی دای وجود دارد؟

### ۱-۵-۲- سؤالات فرعی

- ۱- ایا بین احساس معنی داری شغل و یادگیری سازمانی در سازمان صندوقهای بازنشستگی نفت واقع در استان تهران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۲- ایا بین احساس شایستگی در شغل و یادگیری سازمانی در سازمان صندوقهای بازنشستگی نفت واقع در استان تهران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۳- ایا بین احساس موثر بودن در شغل و یادگیری سازمانی در سازمان صندوقهای بازنشستگی نفت واقع در استان تهران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۴- ایا بین احساس داشتن اعتماد به دیگران و یادگیری سازمانی در سازمان صندوقهای بازنشستگی نفت واقع در استان تهران رابطه معنی داری وجود دارد؟
- ۵- ایا بین احساس داشتن حق انتخاب در امور و مشاغل کارکنان و یادگیری سازمانی در سازمان صندوقهای بازنشستگی نفت واقع در استان تهران رابطه معنی داری وجود دارد؟

## ۱-۶ فرضیه های تحقیق

### ۱-۶-۱- فرضیه اصلی

بین توانمند سازی کارکنان و یادگیری سازمانی انها در سازمان صندوقهای بازنشستگی نفت واقع در استان تهران رابطه معنی داری وجود دارد