

دانشگاه پیام نور

دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه پیام نور مرکز تهران

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد

در رشته مدیریت دولتی (گرایش منابع انسانی)

عنوان پایان نامه:

بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان شبکه بهداشت و درمان

شهرستان میانه

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر ضماهنی

استاد مشاور:

جناب آقای دکتر درویش

نگارش:

نگار معینی فر

شهریور ۹۰

سورة الاحقاف

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان انجام گردیده و فرضیات پژوهش به بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر هر یک از ابعاد توانمندسازی می پردازد. روش تحقیق از نوع توصیفی - پیمایشی است. بدین منظور از دو پرسشنامه استاندارد یادگیری و توانمندسازی استفاده گردیده و تکنیکهای آماری استفاده شده شامل آلفای کرونباخ، ضریب همبستگی، آزمون فریدمن و آزمون دوجمله ای است. پردازش داده ها و بررسی فرضیات با استفاده از نرم افزار آماری SPSS می باشد. جامعه آماری، کارکنان شبکه بهداشت و درمان میانه با تحصیلات لیسانس و بالاتر که به تعداد ۲۱۰ نفر می باشند و از میان آنان ۱۰۰ نفر به صورت نمونه گیری تصادفی ساده در نظر گرفته شده است. یافته های بدست آمده از پژوهش از تائید تمامی فرضیات حکایت دارد بنابراین می توان به این نتیجه رسید که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان ارتباط معناداری وجود دارد و یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان موثر است. بنابراین پیشنهادهایی مبنی بر بکار بردن راهکارهایی برای افزایش و تقویت یادگیری سازمانی، گسترش دامنه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها، ترویج فرهنگ مدیریت مشارکتی و بهبود کانالهای ارتباطاتی و اطلاعاتی بین کارکنان و مدیران ارائه گردیده است.

**کلمات کلیدی یادگیری سازمانی، توانمندسازی، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس**

**مؤثر بودن، احساس معنی داری شغل، احساس اعتماد.**



تقدیم بہ آنانکہ:

سرپالانڈیشہ ایذا

زندگی اسان مدرسہ،

دغدغہ سان نوآوری،

محصول سان ایذا،

و

دستر نخبان دانایی است.

و

«تقدیم بہ ہر آنکہ مارا آموختن آموخت»

## فهرست مطالب

صفحه

عنوان

### فصل اول : کلیات تحقیق

۲	.....	مقدمه	۱-۱
۳	.....	بیان مسئله	۲-۱
۴	.....	ضرورت پژوهش	۳-۱
۵	.....	اهداف پژوهش	۴-۱
۵	.....	سوالات پژوهش	۵-۱
۵	.....	فرضیه های پژوهش	۶-۱
۶	.....	روش انجام تحقیق	۷-۱
۶	.....	روش گرد آوری اطلاعات	۸-۱
۶	.....	قلمرو تحقیق	۹-۱
۷	.....	جامعه و نمونه آماری	۱۰-۱
۷	.....	روش یا روشهای نمونه گیری	۱۱-۱
۷	.....	روشهای مورد نظر برای تجزیه و تحلیل اطلاعات و آزمون فرضیه ها	۱۲-۱
۷	.....	تعاریف واژه ها	۱۳-۱

### فصل دوم : ادبیات تحقیق

۱۱	.....	مقدمه	۱-۲
۱۲	.....	پیشینه نظری	۲-۲
۱۲	.....	یادگیری سازمانی ( الف )	
۱۲	.....	تعاریف یادگیری	۱-۲-۲
۱۴	.....	نظریه یادگیری سازمانی	۲-۲-۲

۱۶۰	.....۳-۲-۲-ابعاد یادگیری سازمانی
۲۲	.....۴-۲-۲-ویژگیهای یادگیری سازمانی
۲۳	.....۵-۲-۲-سطوح یادگیری
۲۷	.....۶-۲-۲-انواع یادگیری
۳۲	.....۷-۲-۲-مهارتهای یادگیری
۳۵	.....۸-۲-۲-فرآیند یادگیری سازمانی
۳۶	.....۹-۲-۲-عوامل موثر بر یادگیری در سازمان
۳۹	.....۱۰-۲-۲-موانع یادگیری
۴۳	.....(ب) توانمندسازی
۴۳	.....۱۰-۲-۲-تعاریف توانمندسازی
۴۶	.....۱۲-۲-۲-ابعاد روانشناختی توانمندسازی
۵۲	.....۱۳-۲-۲-اصول توانمندسازی
۵۳	.....۱۴-۲-۲-محورهای توانمندسازی
۵۳	.....۱۵-۲-۲-سه کلید توانمندسازی
۶۱	.....۱۶-۲-۲-مدل سه بخشی توانمندسازی
۶۲	.....۱۷-۲-۲-تغییرات لازم برای ایجاد توانمندسازی
۶۶	.....۱۸-۲-۲-فنون و ابزارهای خلق توانمندی در سازمانها
۶۷	.....۱۹-۲-۲-عوامل موثر بر توانمندسازی کارکنان
۶۷	.....۲۰-۲-۲-مزایای توانمندسازی برای کارکنان
۶۷	.....۲۱-۲-۲-مزایای توانمندسازی برای سازمان
۷۰	.....۲۲-۲-۲-پیامدهای توانمندسازی
۷۲	.....۲۳-۲-۲-موانع توانمندسازی
۷۳	.....۳-۲-۳-پیشینه تجربی
۸۱	.....۴-۲-۴-جمع بندی

### فصل سوم: روش تحقیق

۸۶	۳- مقدمه
۸۶	۳-۲- روش انجام تحقیق
۸۷	۳-۳- جامعه آماری
۸۷	۳-۴- نمونه آماری
۸۸	۳-۵- روشهای نمونه گیری
۹۰	۳-۶- ابزار گرد آوری داده ها
۹۱	۳-۸- متغیرهای تحقیق
۹۱	۳-۹- روایی پرسشنامه
۹۲	۳-۱۰- پایایی (اعتبار) پرسشنامه
۹۲	۳-۱۱- تکنیکهای آماری مورد استفاده

### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل آماری داده ها

۱۱۸	۴-۱- مقدمه
۱۲۲	۴-۲- بررسی وجود یا عدم وجود ابعاد توانمندسازی
۱۲۹	۴-۳- بررسی و وجود یا عدم وجود ابعاد یادگیری سازمانی
۱۳۸	۴-۴- بررسی وجود یا عدم وجود یادگیری سازمانی
۱۳۹	۴-۵- بررسی وجود یا عدم وجود توانمندسازی
۱۴۱	۴-۶- متوسط رتبه ابعاد توانمندسازی
۱۴۲	۴-۷- متوسط رتبه ابعاد یادگیری سازمانی
۱۴۳	۴-۸- بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر احساس شایستگی
۱۴۵	۴-۹- بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر احساس استقلال
۱۴۶	۴-۱۰- بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر احساس مؤثر بودن
۱۴۷	۴-۱۱- بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر احساس معنی دار بودن شغل



- ۱۴۸-۴-۱۲- بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر احساس اعتماد میان کارکنان
- ۱۵۰-۴-۱۳- بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی
- ۱۵۱-۴-۱۴- محاسبه پایایی ابعاد توانمندسازی
- ۱۵۲-۴-۱۵- محاسبه پایایی ابعاد یادگیری سازمانی
- ۱۵۳-۴-۱۶- محاسبه پایایی متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته توانمندسازی
- ۱۵۳-۴-۱۷- آزمون مجدد فرضیه ها

#### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

- ۱۶۳-۵-۱- مقدمه
- ۱۶۳-۵-۲- بررسی یافته های پژوهش با توجه به آزمون آماری
- ۱۶۹-۵-۳- پیشنهادهایی بر مبنای یافته های تحقیق
- ۱۷۱-۵-۴- مزیت های تحقیق
- ۱۷۲-۵-۵- پیشنهاداتی جهت پژوهشهای آتی
- ۱۷۲-۵-۶- محدودیتهای تحقیق
- ۱۷۲-۵-۶- نتیجه گیری کلی
- ۱۷۵- منابع و مأخذ

## فهرست اشکال

صفحه	عنوان
۲۵	شکل ۱-۲- چرخه یادگیری فردی و تیمی
۲۷	شکل ۲-۲- چرخه یادگیری انطباقی
۲۹	شکل ۳-۲- چرخه کامل یادگیری
۳۰	شکل ۴-۲- یادگیری یک حلقه ای
۳۰	شکل ۵-۲- یادگیری دو حلقه ای
۳۱	شکل ۶-۲- یادگیری سه حلقه‌ای
۳۳	شکل ۷-۲- اثر مدل ذهنی
۳۶	شکل ۸-۲- فرایند یادگیری سازمانی
۶۳	شکل ۹-۲- فرایند توانمندسازی
۸۴	شکل ۱-۵-۲- مدل مفهومی



صفحه	عنوان
۲۶	جدول ۱-۲- نتایج یادگیری فردی، گروهی و سازمانی
۶۲	جدول ۲-۲- مدل سه بخشی توانمند سازی
۶۹	جدول ۲-۳- مقایسه کارکنان توانمند شده و کارکنان توانمند نشده
۸۹	جدول ۱-۳- اطلاعات جامعه آماری بر حسب واحد سازمانی و سطح تحصیلات
۹۱	جدول ۲-۳- متغیرهای پژوهش
۱۱۹	جدول ۱-۴- توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر گروه سنی
۱۲۰	جدول ۲-۴- توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر سطح تحصیلات
۱۲۱	جدول ۳-۴- توزیع جامعه آماری بر حسب متغیر جنسیت
۱۲۳	جدول ۴-۴- بررسی وجود و عدم وجود احساس شایستگی بین کارکنان
۱۲۴	جدول ۵-۴- بررسی وجود و عدم وجود احساس استقلال بین کارکنان
۱۲۶	جدول ۶-۴- بررسی وجود و عدم وجود احساس موثر بودن بین کارکنان
۱۲۷	جدول ۷-۴- بررسی وجود و عدم وجود احساس معنی دار بودن شغل بین کارکنان
۱۲۸	جدول ۸-۴- بررسی وجود و عدم وجود احساس اعتماد بین کارکنان
۱۳۰	جدول ۹-۴- بررسی وجود و عدم وجود ابعاد یادگیری سازمانی
۱۳۱	جدول ۱۰-۴- بررسی وجود و عدم وجود فرهنگ یادگیری سازمانی بین کارکنان
۱۳۲	جدول ۱۱-۴- بررسی وجود و عدم وجود کار و یادگیری گروهی بین کارکنان
۱۳۴	جدول ۱۲-۴- بررسی وجود و عدم وجود به اشتراک گذاشتن دانش بین کارکنان
۱۳۵	جدول ۱۳-۴- بررسی وجود و عدم وجود تفکر سیستمی بین کارکنان
۱۳۶	جدول ۱۴-۴- بررسی وجود و عدم وجود رهبری مشارکتی بین کارکنان
۱۳۷	جدول ۱۵-۴- بررسی وجود و عدم وجود توسعه شایستگی بین کارکنان
۱۳۹	جدول ۱۶-۴- بررسی وجود و عدم وجود یادگیری سازمانی بین کارکنان
۱۴۰	بررسی وجود و عدم وجود توانمند سازی بین کارکنان
۱۴۱	رتبه بندی ابعاد توانمند سازی
۱۴۲	جدول ۱۷-۴- متوسط رتبه ابعاد توانمندی

۱۴۲	.....	رتبه بندی ابعاد یادگیری سازمانی	جدول ۴-۱۸
۱۴۳	.....	متوسط رتبه ابعاد یادگیری سازمانی	جدول ۴-۱۹
۱۴۴	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس شایستگی	جدول ۴-۲۰
۱۴۴	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس شایستگی	جدول ۴-۲۱
۱۴۵	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس استقلال	جدول ۴-۲۲
۱۴۵	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس استقلال	جدول ۴-۲۳
۱۴۶	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس موثر بودن	جدول ۴-۲۴
۱۴۶	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس موثر بودن	جدول ۴-۲۵
۱۴۷	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس معنی دار بودن شغل	جدول ۴-۲۶
۱۴۸	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس معنی دار بودن شغل	جدول ۴-۲۷
۱۹	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس اعتماد میان کارکنان	جدول ۴-۲۸
۱۴۹	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس اعتماد میان کارکنان	جدول ۴-۲۹
۱۵۰	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس توانمند سازی کارکنان	جدول ۴-۳۰
۱۵۱	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس توانمند سازی کارکنان	جدول ۴-۳۱
۱۵۱	.....	پایایی ابعاد توانمند سازی کارکنان	جدول ۴-۳۲
۱۵۲	.....	پایایی ابعاد یاد گیری سازمانی	جدول ۴-۳۳
۱۵۳	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس شایستگی	جدول ۴-۳۴
۱۵۴	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس شایستگی	جدول ۴-۳۵
۱۵۵	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس استقلال	جدول ۴-۳۶
۱۵۶	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس استقلال	جدول ۴-۳۷
۱۵۶	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس موثر بودن	جدول ۴-۳۸
۱۵۷	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس موثر بودن	جدول ۴-۳۹
۱۵۸	.....	ضریب تعیین یادگیری سازمانی واحساس معنی دار بودن شغل	جدول ۴-۴۰
۱۵۸	.....	تحلیل واریانس یادگیری سازمانی واحساس معنی دار بودن شغل	جدول ۴-۴۱

۱۵۹	.....	جدول ۴-۴۲- ضریب تعیین یادگیری سازمانی و احساس اعتماد میان کارکنان
۱۶۰	.....	جدول ۴-۴۳- تحلیل واریانس یادگیری سازمانی و احساس اعتماد میان کارکنان
۱۶۰	.....	جدول ۴-۴۴- ضریب تعیین یادگیری سازمانی و احساس توانمند سازی کارکنان
۱۶۱	.....	جدول ۴-۴۵- تحلیل واریانس یادگیری سازمانی و احساس توانمند سازی کارکنان

## فهرست نمودارها

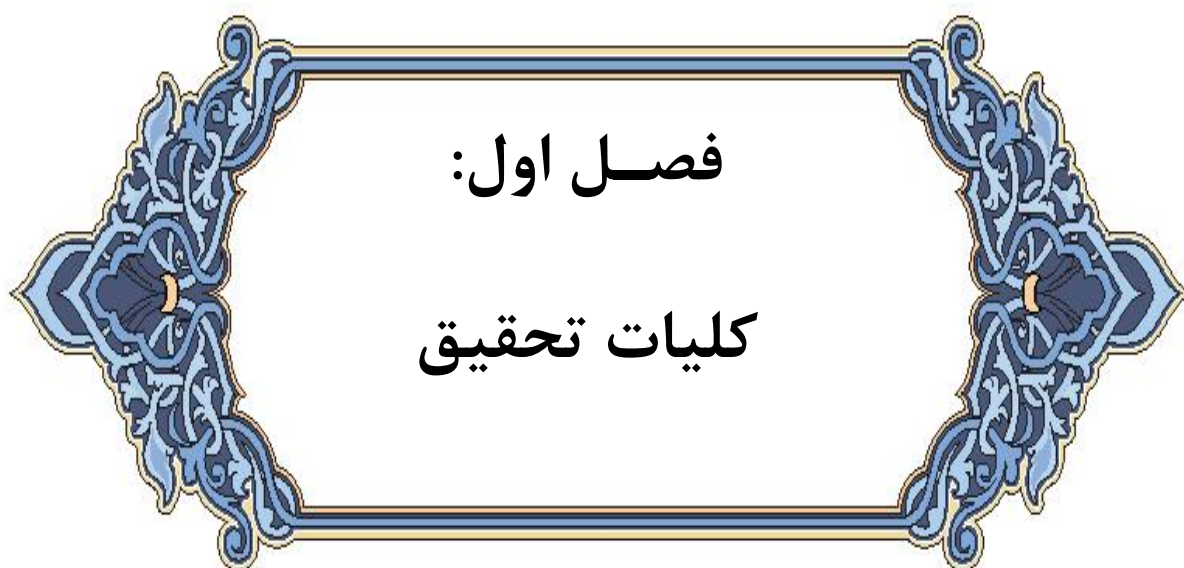
صفحه	عنوان
۱۲۰	نمودار ۴-۱- فراوانی جامعه آماری برحسب متغیر گروه سنی
۱۲۱	نمودار ۴-۲- فراوانی جامعه آماری برحسب متغیر سطح تحصیلات
۱۲۲	نمودار ۴-۳- فراوانی جامعه آماری برحسب متغیر جنسیت

صفحه

عنوان

۱۸۰	.....	ضمیمه الف: پرسشنامه
۱۸۴	.....	ضمیمه ب: فراوانی داده ها
۱۹۷	.....	چکیده انگلیسی





## ۱-۱ مقدمه

توانمندسازی انسان ها ظرفیت های بالقوه را برای بهره گیری از سرچشمه توانایی های پایان ناپذیر و بالفعل درآوردن در صحنه عمل فعال می سازد. سازمان های پیچیده و سازمان های یادگیرنده متکی به یادگیری توام با عمل هستند، برای اینکه یادگیری با عمل همراه شود، دادن اختیارات تام به کارکنان و شرکت دادن آنان در تصمیم گیری های سازمانی ضرورت دارد. این مشارکت و واگذاری مسئولیت و اختیارات موجب افزایش خلاقیت و نوآوری و بروز استعداد های بالقوه کارکنان در مدیریت می شود. به این ترتیب توان بالقوه با تقویت آگاه سازی و پرورش آزاد اندیشی کلید گشایشگر دانایی ها می شود و مهارت ها و اندیشه ها در سطوح افقی و عمودی بین عناصر مختلف، عملیاتی می شود.

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 سازمان های موفق برای نیل به اهداف خود، نکات و راهکارهای ویژه ای را سرلوحه فعالیت های اقتصادی خود قرار داده اند، که از این میان، پایبندی به تفکر خدمت به مشتری یا مشتری مداری و دارا بودن فرهنگ سازمانی برخوردار از بصیرت را می توان نام برد. امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آنچنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته اند و برای پرورش نیروی انسانی ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت اساسی است. به همین دلیل در عصر حاضر سازمان هایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای بالابردن 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 می انجامد و دربرگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می گردد.

در چنین سازمان هایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته اند، همت می گمارند.

فصل حاضر شامل: بیان مساله - ضرورت، اهداف، سوالات و فرضیه های پژوهش - روش انجام تحقیق - روش گرد آوری اطلاعات - قلمرو تحقیق - جامعه و نمونه آماری و تعاریف واژه ها می باشد.

## ۱-۲ بیان مسئله

هرگاه سازمان ها بخواهند در دنیای پیچیده و پویای امروزی ادامه حیات دهند، نیروهای بالقوه رابایستی مهار کرده و مورد استفاده قرار دهند. کارکنان توانمند به خود و سازمان شان نفع می رسانند. زندگی و شغل خود را هدفمند می دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را بکار می گیرند، با احساس مسئولیت کار می کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می دهند. در این برهه از زمان مزیتی که سازمان ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، که در بالا بودن اعتماد به نفس و میزان تعهد و وابستگی کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است.

در تمامی سازمان ها دو نکته اساسی مورد توجه است: حفظ حیات و افزایش کارایی و اثربخشی. حیات سازمان تا حدودی بستگی به دانش ها و مهارت های مختلف نیروی انسانی دارد، هر چه زمینه ها بهنگام و بهینه باشد قابلیت سازگاری سازمان با محیط متغیر نیز بیشتر می شود. توجه به این نکته ضروری است که انسان ها به مهارت های جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند. انسان ها باید فرصت برای یادگیری داشته باشند تا بتوانند شرکای واقعی به شمار آیند. با دادن اطلاعات بیشتر به افراد، آنها در خود این نیاز را حس می کنند که باید برای کار و تلاش، هدف داشته باشند.

یادگیری به عنوان یک راهبرد توانمندسازی، به مفهوم تشکیل ساختارها، فرایندها و فن آوری است که امکان توسعه و اثبات صلاحیت جدید افراد و تیم ها را افزایش می دهد. یادگیری، باعث توانمندسازی می شود و توانمندسازی، تمایل برای یادگیری بیشتر را بر می انگیزد و در نتیجه این فرایند تعاملی، توانایی های سازمان برای سازگاری با شرایط و تحولات محیطی افزایش می یابد.

در این تحقیق با بررسی عوامل و مؤلفه های توانمندسازی، توانمندسازی کارکنان شبکه بهداشت و درمان میانه مورد سنجش قرار می گیرد همچنین با توجه به اینکه توانمندسازی کارکنان در سازمان ها یک تحول اساسی

محسوب می شود و شرط اصلی هر تحول، نیاز به یادگیری و تغییر است لذا یادگیری سازمانی نیز مورد بررسی قرار می گیرد.

### ۱-۳ ضرورت پژوهش

امروزه داشتن کارکنانی خلاق و متعهد، به عنوان مهمترین منبع سازمان در نظر گرفته می شود. نیروی انسانی اساس ثروت واقعی یک سازمان است. سازمان های سنتی با تأکید بر فعالیت جسمی کارکنان، مایل بودند که کارها در چارچوبی 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 حلهایی هایی سازنده ارائه دهند، در نتیجه کارکنان یک سازمان باید توانمند باشند و مسئولیت نتایج حاصله را نیز بر عهده گیرند.

مفهوم توانمندسازی بیان می کند که در یک فرایند فراگیر و نسبتاً طولانی با در نظر گرفتن اصولی نظیر سهیم کردن کارکنان در اطلاعات، ایجاد خودمختاری با تعیین حدود و مرزها و جایگزینی تیم های کاری بجای سلسله مراتب، می توان به سازمانی دست یافت که در عین برخورداری از بهره وری بالا، قابلیت پویایی و انعطاف پذیری، کارکنان آن، سازمان را متعلق به خود بدانند و با شور و اشتیاق و احساس مباحات و سربلندی کار کنند.

در این سازمان ها کارکنان در قالب تیم های کاری تصمیم گیرنده هستند، هر کس بطور مستمر 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.

تصور چنین سازمانی با مزایای بیان شده به قدری جذاب است که وجود شبکه بهداشتی با این مشخصات، انجام یک تحقیق دانشجویی را طلب می کند.