مدیریت بر آموزش سازمانها سال دهم، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۰ شماره صفحه ۱۳۰- ۱۰۹

رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران

[*]**فاطمه صغری سینا**، استادیار گروه علوم تربیتی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا، ایران.
حسن محمدی چلمردی، کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، واحد نکا، دانشگاه آزاد اسلامی، نکا،
سیده علیا عمادیان، استادیار گروه روانشناسی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

10. 52547/MEO.10.2.109

چکیده

هدف این پژوهش، بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران می‌باشد روش پژوهش از نوع هدف کاربردی و از نظر اجرا توصیفی- همبستگی بوده است. جامعه آماری پژوهش شامل تمام کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران به تعداد ۱۴۷نفر می‌باشد، که با فرمول کوکران و روش تصادفی طبقه‌ای به تفکیک جنسیت ،۱۰۶ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. ابزارهای سنجش شامل پرسشنامه‌های استاندارد سازمان یادگیرنده کیفه (۲۰۰۲)، یادگیری سازمانی پیتر سنگه (۲۰۰۱)، توانمندسازی اسپریتزر و میشرا (۱۹۸۷) بود که برای روایی آن‌ها از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. ضریب پایایی پرسشنامه‌ها از طریق ضریب الفای کرونباخ برای سازمان یادگیرنده ۰/۹۵، یادگیری سازمانی ۰/۹۴، توانمندسازی ۰/۹۱ برآورد شد. داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار SPSS وPLS تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که رابطه معناداری بین سازمان یادگیرنده با یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان وجود دارد. همچنین بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. علاوه بر این، متغیر توانمندسازی در رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان نقش میانجی دارد.

واژگان کلیدی : سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، توانمندسازی، مازندران.

[*] نویسنده مسئول: fatemehsina10@gmail.com
دریافت مقاله: ۹۹/۱۲/۴ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۴/۶

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]
[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

Managing Education in Organizations Vol.10/No.2/ summer 2021 Page 109-130

The Relationship between Learning Organization and Organizational Learning with the Mediating Role of Empowering Education Staff in East Mazandaran Province

[*]**Fatemeh Soghra Sina** Assistant Professor Department Of Unit Neka ,Islamic Azad University, Neka, Iran
Hasan Mohammadi Chalmardi, Master of Education Management, Neka Azad University
Dr. Seyedeh Olia Emadian, Assistant Professor, Department of Psychology, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran.

10. 52547/MEO.10.2.109

Abstract
The purpose of this study is to investigate the relationship between learning organization and organizational learning with the mediating role of empowerment of education staff in the east of Mazandaran province. The research method was applied purpose and descriptive-correlational. The statistical population of the study includes all education staff in the east of Mazandaran province, 147 people, of which 106 people were selected as a sample by Cochran's formula and stratified random sampling method. Assessment tools included standard questionnaires of Kifa Learning Organization (2002), Peter Singh Organizational Learning (2001), Spritzer and Mishra (1987) Empowerment, which were validated by confirmatory factor analysis. The reliability coefficient of the questionnaires through Cronbach's alpha coefficient for learning organization was 0.95, organizational learning was 0.94 and empowerment was 0.91. Data were analyzed using structural equation modeling and SPSS and PLS software. The results showed that there is a significant relationship between learning organization and organizational learning and employee empowerment. There is also a relationship between organizational learning and employee empowerment. In addition, the empowerment variable mediates the relationship between the learning organization and the organizational learning of employees.

Keywords: Learning Organization, Organizational Learning, Empowerment, Mazandaran.

[*]Corresponding author: fatemehsina10@gmail.com
Receiving Date: 22/2/2021 Acceptance Date: 27/6/2021

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

مقدمه

دنیای فراروی سازمان‌ها دنیای پرچالش و صعب العبوری است. روند فزاینده رقابت و ضرورت دستیابی سازمان ها به سطوح بالاتری از کیفیت و بهره وری ایجاب می کند که در آینده سازمان ها به مدیران و رهبرانی به مراتب تواناتر، مستعدتر و شایسته تر نیازمند باشد. منابع انسانی ارزشمندترین منابع سازمان محسوب می شوند که با تلاش، کوشش و ایجاد هماهنگی و به کارگیری سایر اجزای سازمان، اهداف سازمانی را محقق می بخشند. این منابع دارای توانایی ها و قابلیت های بالقوه ای هستند که در محیط سازمانی به فعل تبدیل می شوند. دستیابی به این مهم نیازمند درک و شناخت کامل انسان ها و فراهم کردن شرایط مناسب برای کار و تلاش است(Rajabi, 2012,p. 76).آموزش و پرورش یک سازمان گسترده دولتی است که در جایگاه یک محیط فرهنگی و اجتماعی فعالیت می‌کند و یکی از عوامل توسعه و پیشرفت جامعه به شمار می‌آید. بنابراین انتظار می‌رود که این سازمان آموزشی به نیروی انسانی متعهد که از توانمندی‌های لازم برخوردار باشد مجهز شود تا قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با هر موقعیت علمی جدید که با آن روبه‌رو می‌شود داشته باشد تا در نتیجه بهره‌وری و اثربخشی سازمانی افزایش پیدا کند(Nasiri Walik Bani et al.,2013,p. 64). یکی از متغیرهایی که در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد سازمان یادگیرنده می باشد. برون داد سازمان پیشگام که بر پایه یادگیری بنا شده باشد، فرآورده ها و خدماتی است که از نظر اطلاعاتی غنی هستند و در بازاری که عرصه رویارویی شدید است، توزیع می شوند. تعاریف متعددی از سازمان یادگیرنده توسط نظریه‌پردازان مختلف بیان شده است. Senge,(2001) سازمان یادگیرنده را به عنوان سازمانی تعریف می کند که در آن، افراد به طور مستمر توانایی های خود را ارتقاء می بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر، رشد یافته و اندیشه های جمعی و گروهی گسترش یابند (Jahanian & Haj Hosseini, 2013,p. 18). سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت توسعه در اختیار گرفته و برآن مدیریت می‌کند. این نوع سازمان توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را دارد. در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می‌گیرد. این نوع سازمان دائماً خودش را طوری تغییر می‌دهد تا بتواند به نحو بهتری اطلاعات را جمع‌آوری و از آن استفاده کند (Geddes et al., 2018,p. 34).به زعم Garvin,(2001) سازمان یادگیرنده عبارت است از مهارت و توانایی سازمان در ایجاد و انتقال دانش و اصلاح رفتار افراد برای بکارگیری دانش و بینش جدید. الوانی نیز در توصیف سازمان یادگیرنده بیان کرده است که سازمان یادگیرنده سازمانی است که در طول زمان می آموزد، تغییر می کند و عملکردش را متحول می‌سازد. سازمان یادگیرنده سازمانی است که قادر به تغییر رفتار ها و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

تفکراتش با استفاده از تجربیات می‌باشد. این جمله ممکن است بسیار واضح به نظر برسد، اما هنوز بسیاری از سازمان ها قادر به تشخیص وقایع و حقایق نیستند و رفتارهای نادرست را مرتباً تکرار می کنند. سازمان یادگیرنده چشم انداز آنچه احتمال دارد ممکن باشد، است. سازمان یادگیرنده با آموزش تک‌تک افراد قابل دستیابی نیست بلکه نتیجه یادگیری در سطح کل سازمان است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که امکان یادگیری کلیه کارکنان را فراهم می سازند و دائماً خود را متحول می کند (Teymouri & Khadivi, 2014,p. 15).متغیر دیگری که در این پژوهش مورد بررسی قرار می گیرد، یادگیری سازمانی است. یادگیری فرآیندی است که سازمان از طریق آن یاد می گیرد و این یادگیری، به معنی هرگونه تفسیر در مدل های سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان می شود (Dixon, 2017,p. 24).یادگیری سازمانی مفهومی است که برای انواع مشخصی از فعالیت‌ها که درون سازمان اتفاق می افتد، به کار می‌رود. به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی به معنی فرایند بهبود اقدامات از طریق درک و دانش بهتر است (Matthews et al., 2017,p. 981).یادگیری در سازمان عمدتا یک فعالیت اجتماعی است، یادگیری سازمان اثربخش این است که شرایط بهبود نوآوری و موفق شدن و تحمیل کردن در برابر تغییرات و رقابت های رو به رشد را تشخیص می دهد. یادگیری سازمانی یک شکل خاص از توسعه یادگیری در سازمان به وسیله افرادی کلیدی سازمان است که می تواند با تغییرات متعاقب سازمان مرتبط باشند. Senge (2001) پنج مولفه یادگیری سازمانی را به شرح زیر شناسایی نموده است: تسلط و قابلیت های فردی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی.یکی دیگر از مفاهیمی که در راستای بالندگی منابع انسانی مطرح گردیده، توانمندسازی کارکنان است. توانمندسازی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم را برای تصمیم‌گیری مستقل به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است. به عقیده Kilfford (1998) توانمندسازی فرآیند است نه چیز خوردنی یا پوشیدنی؛ یعنی این فرآیند، طرحی ساده نیست بلکه مستلزم تعهد مدیران تمامی سطوح سازمان است (Mullah Hosseini &Arsalan, 2009,p. 119). توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی عبارت است از تقویت باورها، افزایش دانش و مهارت ها، بهبود ویژگی‌های روانشناختی کارکنان و بهسازی شرایط سازمانی و محیطی به نحوی که افراد بتوانند با حداکثر کارایی و اثر بخشی در سازمان فعالیت کنند (Lorinkova & Perry, 2017,p. 1639). توانمندسازی فرایندی است که از راه توسعه نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد شغلی کمک می‌کند. توانمندسازی کارکنان، روش جدیدی است که به منظور افزایش بهره‌وری از راه افزایش تعهد کارکنان به سازمان و برعکس مورد استفادهٔ مدیران قرار می‌گیرد و این شیوهٔ ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان توازن برقرار می‌کند.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

توانمندسازی، راهی متفاوت برای کارکردن افراد با یکدیگر است و هدف اصلی آن تغییر ساختار مدیریت از شکل سنتی و هرمی به ساختار مشارکتی است. Bogler & Somech,(2003) معتقدند که توانمندسازی باور فردی است که به وسیله آن دانش و مهارت افراد بهبود می‌یابد و براساس آن عمل می‌کنند Nasiri) Spreitzer & Mishra,(1987).Walik Bani et al.,2013,p. 65) پنج مولفه‌ی توانمندسازی را به شرح زیر شناسایی نموده است: شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن، معنی دار بودن شغل، داشتن اعتماد به دیگران.پژوهش های گسترده ای در زمینه سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، و توانمندسازی انجام شده است. در این راستا Damirchi et al (2019) در طی پژوهشی در زمینه طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی به این نتیجه دست یافتند که توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی؛ موجب افزایش بهره وری، شایسته سالاری در بانک سپه می شود. همچنین(2019) Song et al پژوهشی با عنوان " تأثیر یادگیری سازمانی بر اعتماد بین فردی و توانمندسازی" انجام دادند، نتایج نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و اعتماد بین فردی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. همچنین بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی نیز رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. (2018) Ahadi & Suandi پژوهشی با عنوان "رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در بین دانشگاهیان در دانشگاه های تحقیقاتی مالزی" انجام دادند، نتایج نشان دادند که بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد.(2017) Joo & Shim پژوهشی با عنوان "توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی: تأثیر تعدیل کننده یادگیری سازمانی" انجام دادند، نتایج نشان دادند که بین توانمندسازی روانشناختی با تعهد سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. همچنین یادگیری سازمانی در رابطه بین توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی نقش تعدیل‌گری دارد. (2017) Yuesti & Sumantra پژوهشی با عنوان "تاثیر توانمندسازی بر سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی" انجام دادند، نتایج نشان دادند که توانمندسازی بر سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی تاثیر دارد.(2019) Islamieh & Benisi پژوهشی با عنوان "تحلیل روابط بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی" انجام داد، نتایج نشان داد که بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. بطوریکه ۸۶/۱ درصد تغییرات چابکی سازمانی و ۶۸/۶ درصد تغییرات یادگیری سازمانی از طریق ابعاد توانمندسازی به ویژه دو بُعد «احساس معنادار بودن» و «احساس موثر بودن» قابل تبیین است.(2014) Farmani & Ravangard پژوهشی با عنوان "رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز" انجام دادند، نتایج نشان داد که یادگیری سازمانی و توانمندسازی رابطه مثبت و معنی دار وجود دارد. نتایج حاصل از رگرسیون خطی چندگانه نشان داد دو بعد احساس مشارکت با دیگران و احساس شایستگی در شغل پیش بینی کننده یادگیری سازمانی است. سطح یادگیری سازمانی و توانمندی کارکنان در حد متوسط می باشد.

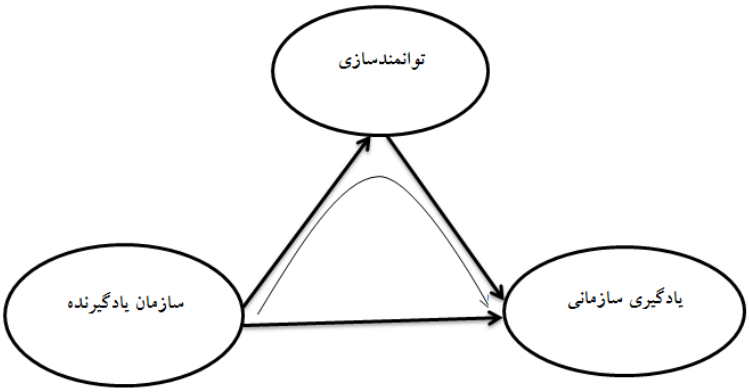
[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

Hasanpour (2012) پژوهشی با عنوان "بررسی رابطه‌ی بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان رشت" انجام داد، نتایج نشان داد که رابطه معنی داری بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی وجود دارد و این مقدار ۰/۸۱۴ می باشد. بین فرهنگ سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و مقدار آن ۰/۵۸ می باشد. بین یادگیری فردی و یادگیری گروهی رابطه معناداری وجود دارد که مقدار آن ۰/۸۴۷ می باشد؛ بین یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد که مقدار آن۰/۸۶۳ می باشد. همچنین بین ابعاد سطح انسانی و سطح ساختاری با سازمان یادگیرنده رابطه معناداری وجود دارد و مقدار آن به ترتیب برابر ۰/۸۵۹ و ۰/۹۵۱ می باشد. Soleimani et al (2011) پژوهشی با عنوان "رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در ادارات آموزش و پرورش" انجام دادند، نتایج نشان داد که بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه معنادار وجود دارد.بنابراین یکی از فنون موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده ی بهینه از ظرفیت و توانایی فردی و گروهی آن ها در راستای اهداف سازمانی، توانمندسازی آن‌ها می باشد. از سوی دیگر توانمندی کارکنان باعث می گردد کیفیت ارائه خدمات بهبود یابد، سازمان به اثر بخشی خود مطمئن گردد و انگیزه و تعهد کارکنان افزایش یابد و سازمان ها با این کارکنان توانمند، متعهد و دارای انگیزه بهتر خواهند توانست خود را با تغییرات وفق دهند. توانمندسازی یکی از مفاهیمی است که در سازمان ها جهت رشد منابع انسانی مطرح شده است. وجود تغییرات سریع، پیشرفت در زمینه های تکنولوژی و رقابت‌های آشکار و پنهان در جهان کنونی، اهمیت و ضرورت توانمندسازی را بسیار بیشتر از زمان های قبل نمایان ساخته است(Cochran, 2017,p. 27).نتایج این پژوهش می تواند برای مدیران سازمان آموزش و پرورش الهام بخش باشد تا به احساسات و نیازهای معلمان و کارکنان توجه نموده و در زمینه کمک به یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان گام بردارند. با توجه به مطالعات در ایران و اینکه در بین کارکنان آموزش و پرورش، مشابه این تحقیق انجام نگرفته، لذا انجام چنین پژوهشی ضروری به نظر می رسد و خصوصا می توان با بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان به تشخیص بهتر پرداخت تا از این طریق به نتایج دقیق تری دست یافت.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به اهداف و مدل مفهومی پژوهش فرضیه های تحقیق به شرح ذیل مورد بررسی قرار گرفت:

– بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران رابطه وجود دارد.

–بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

– بین سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.

– بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد.

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر بر حسب هدف،کاربردی و از لحاظ روش، توصیفی و از نوع همبستگی می باشد.جامعه آماری این پژوهش، شامل کلیه کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران (اعم از کارکنان مرد و کارکنان زن) که در سال تحصیلی ۱۳۹۸ مشغول به فعالیت هستند می باشند که تعداد آن ها برابر ۱۴۷ نفر می باشد. آمار بدست آمده از قسمت آموزش و پرورش شرق استان مازندران گرفته شده است. حجم نمونه براساس جدول کرجسی و مورگان (تعداد حجم نمونه از روی حجم جامعه) به تعداد ۱۰۶ نفر به شیوه تصادفی طبقه ای برحسب جنسیت به عنوان نمونه انتخاب شده اند.برای جمع آوری داده های مورد نیاز جهت انجام این پژوهش، از دو روش (کتابخانه ای و میدانی) استفاده شده است: ابزار جمع‌آوری اطلاعات محقق در روش کتابخانه ای، همه اسناد چاپی همانند کتاب، دایره المعارف ها، فرهنگ نامه ها، مجلات، روزنامه ها، هفته نامه ها، ماهنامه ها، لغت نامه ها، سالنامه ها، مصاحبه های چاپ شده، پژوهش نامه ها، کتاب های همایش‌های علمی، متون چاپی نمایه شده در بانک های اطلاعاتی و اینترنت و

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

اینترانت و هر منبعی که به صورت چاپی قابل شناسایی باشد، است.روش های میدانی به در این پژوهش، از سه پرسشنامه استفاده شده است.

الف)پرسشنامه سازمان یادگیرنده ، پرسشنامه سازمان یادگیرنده توسط(2002),Keefe ساخته شده است. این پرسشنامه ۳۰ سوال دارد و مولفه ای ندارد. شیوه نمره گذاری این پرسشنامه به صورت مقیاس پنج درجه ای لیکرت: خیلی زیاد(۵)، زیاد(۴)، تا حدودی(۳)، کم(۲)، خیلی کم(۱) صورت می گیرد.

ب)پرسشنامه یادگیری سازمانی ، پرسشنامه یادگیری سازمانی توسط (2001),Senge ساخته شده است. این پرسشنامه ۲۴ سوال و ۵ مولفه دارد که عبارتند از: "مهارت های فردی، مدل های ذهنی، چشم‌انداز مشترک، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی می باشد . شیوه نمره گذاری این پرسشنامه به صورت مقیاس هفت درجه ای لیکرت: کاملا مخالفم (۱)، مخالفم (۲)، تا حدودی مخالفم (۳)، نظری ندارم(۴)، تا حدودی موافقم (۵)، موافقم (۶) و کاملا موافقم (۷) صورت می گیرد.

ج)پرسشنامه توانمندسازی ، پرسشنامه توانمندسازی توسط (1987),Spreitzer & Mishra ساخته شده است. این پرسشنامه ۱۵ سوال و ۵ مولفه دارد که عبارتند از: "شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن، معنی دار بودن شغل، داشتن اعتماد به دیگران می باشد . شیوه نمره گذاری این پرسشنامه به صورت مقیاس پنج درجه ای لیکرت: کاملا موافقم(۵)، موافقم(۴)، نظری ندارم(۳)، مخالفم(۲)، کاملا مخالفم(۱) صورت می گیرد.

از آنجایی که پرسشنامه های استفاده شده در این پژوهش استاندارد هستند بنابراین روایی صوری آن ها توسط اساتید راهنما و مشاور مورد تایید قرار گرفته است. جهت پایایی این پرسشنامه ها در این پژوهش، ابتدا ۳۰ پرسشنامه در بین آزمودنی ها توزیع، و سپس پایایی آن ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه سازمان یادگیرنده ۰/۹۱ ، پرسشنامه یادگیری سازمانی ۰/۸۶ و پرسشنامه توانمندسازی ۰/۸۸ محاسبه شد که نشانگر پایایی مناسب این پرسشنامه می باشد.

جدول ۱.مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای متغیرها

متغیرها	مقدار آلفای کرونباخ
سازمان یادگیرنده	۰/۹۵
یادگیری سازمانی	۰/۹۴
توانمندسازی	۰/۹۱

یافته‌ها

در این پژوهش داده ها در دو سطح توصیفی و استنباطی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند.برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی (فراوانی و درصد فراوانی و نمودار میانگین) و آمار استنباطی

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

(آزمون کولموگروف–اسمیرنوف، آزمون همبستگی پیرسون، و مدل‌سازی معادلات ساختاری) استفاده می‌شود. همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها از نرم افزار SPSS و Smart PLS استفاده می‌شود

در پژوهش حاضر نفر شرکت۱۰۶ نمودند که۶۴ نفر (۶۰/۵ درصد) از افراد نمونه، مرد و ۴۲ نفر (۳۹/۵ درصد) زن می‌باشند.۲۳ نفر (۲۱/۷ درصد) از افراد نمونه، مجرد و ۸۳ نفر (۷۸/۳ درصد) متاهل می‌باشند. بیشترین فراوانی و درصد فراوانی رده سنی را بین ۳۱ تا ۴۰ سال (۴۲/۵ درصد) و بعد از آن به ترتیب ۴۱ سال به بالا (۳۷/۷ درصد)، و زیر ۳۰ سال (۱۹/۸ درصد) تشکیل می‌دهد۲۷/۳ درصد نمونه‌ها دارای سابقه‌ی کاریِ زیر ۱۰ سال، ۴۰/۶ درصد نمونه‌ها دارای سابقه‌ی کاریِ ۱۱ تا ۲۰ سال و ۳۲/۱ درصد نمونه‌ها دارای سابقه‌ی کاریِ ۲۱ تا ۳۰ سال می‌باشند.به منظور بررسی نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف–اسمیرنف استفاده شده که نتایج آن در ذیل مشخص شده است.

جدول ۲. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف

متغیر	مقدار آماره K-S	سطح معناداری	نتیجه (نرمال/غیرنرمال بودن توزیع)
سازمان یادگیرنده	۱/۱۴۶	۰/۲۰۵	نرمال
یادگیری سازمانی	۰/۷۴۹	۰/۳۹۹	نرمال
توانمندسازی	۱/۲۲۲	۰/۲۹۴	نرمال

با توجه به جدول۲ می‌توان گفت متغیرهایی که سطح معناداری آن‌ها بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد دارای توزیع نرمال (فرضیه H_0 تایید و فرضیه H_1 رد می‌شود) و متغیرهایی که سطح معناداری آن‌ها کوچکتر از ۰/۰۵ می‌باشد دارای توزیع غیرنرمال می‌باشند (فرضیه H_1 تایید و فرضیه H_0 رد می‌شود). وقتی که داده‌ها نرمال باشند استفاده از آزمون پارامتریک مجاز می‌باشد و وقتی که داده ها نرمال نباشند استفاده از آزمون پارامتریک مجاز نمی‌باشد و باید از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده کرد.

جهت تعیین رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان ، نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در جدول ۳ ارائه شده است:

جدول ۳. نتایج آزمون پیرسون جهت بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان

متغیرها	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	میزان خطا	سطح معناداری
سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی	۱۰۶	۰/۳۲۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

با توجه به جدول ۳، چون مقدار سطح معناداری متغیرهای سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی (Sig=۰/۰۰۰) از مقدار خطای پیش‌بینی شده (α =۰/۰۵) کوچکتر می باشد، بنابراین رابطه بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۳۲۶ می باشد، بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می شود. لذا با سطح اطمینان ۹۵٪ درصد می توان نتیجه گرفت که بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. یعنی با افزایش سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی کارکنان افزایش می یابد و بالعکس.

جهت تعیین رابطه بین سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان ، نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در جدول ۴ ارائه شده است:

جدول ٤. نتایج آزمون پیرسون جهت بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان

متغیرها	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	میزان خطا	سطح معناداری
سازمان یادگیرنده و توانمندسازی	۱۰۶	۰/۷۴۶	۰/۰۵	۰/۰۰۰

توجه به جدول ۴، چون مقدار سطح معناداری متغیرهای سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان با مدرسه (Sig=۰/۰۰۰) از مقدار خطای پیش‌بینی شده (α =۰/۰۵) کوچکتر می باشد، بنابراین رابطه بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۷۴۶ می باشد، بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می شود. لذا با سطح اطمینان ۹۵٪ درصد می‌توان نتیجه گرفت که بین سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. یعنی با افزایش سازمان یادگیرنده، توانمندسازی کارکنان افزایش می‌یابد و بالعکس.

جهت تعیین رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان ، نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون در جدول ۵ ارائه شده است:

جدول ۵. نتایج آزمون پیرسون جهت بررسی رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان

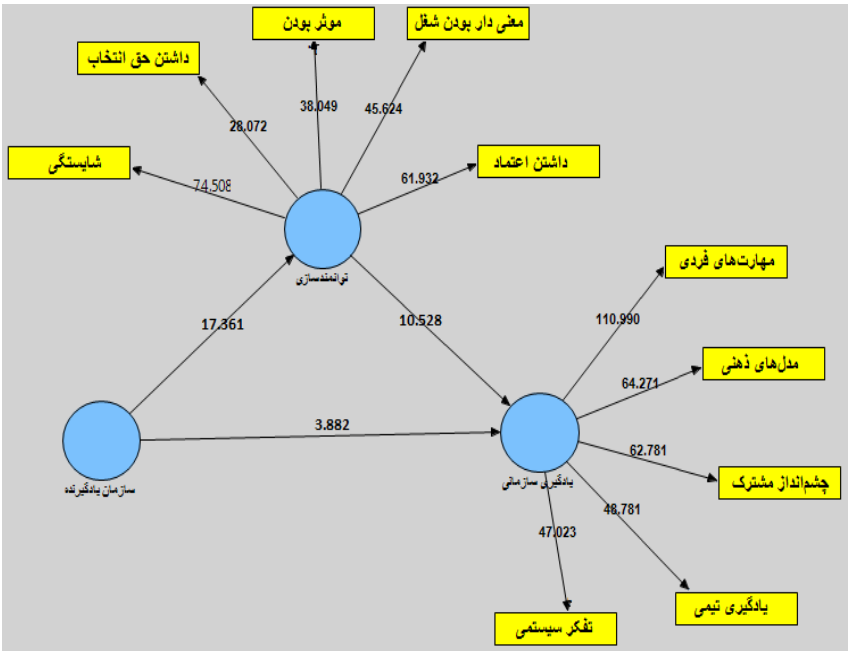
متغیرها	تعداد نمونه	ضریب همبستگی	میزان خطا	سطح معناداری
توانمندسازی و یادگیری سازمانی	۱۰۶	۰/۵۹۳	۰/۰۵	۰/۰۰۰

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

با توجه به جدول ۵، چون مقدار سطح معناداری توانمندسازی و یادگیری سازمانی (Sig=۰/۰۰۰) از مقدار خطای پیش‌بینی شده (α =۰/۰۵) کوچکتر می باشد، بنابراین رابطه بین متغیرها از لحاظ آماری معنادار است و از آنجاییکه ضریب همبستگی محاسبه شده برابر با ۰/۵۹۳ می باشد، بنابراین فرضیه H_0 رد و فرضیه H_1 تایید می‌شود. لذا با سطح اطمینان ۹۵٪ درصد می توان نتیجه گرفت که بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد. یعنی با افزایش توانمندسازی، یادگیری سازمانی کارکنان افزایش می یابد و بالعکس.

برای آزمودن صحت مدل نظری تحقیق و محاسبه ضرایب تأثیر از روش مدل یابی معادلات ساختاری به وسیله نرم افزار Smart PLS استفاد ه شده است. همانطور که جدول زیر نشان میدهد مقادیر t-value برای تمامی مسیرها از مقدار استاندارد قدرمطلق ۱/۹۶ بیش‌تر است که حا کی از درستی مدل و برازش ایده آل مد ل مفهومی پژوهش است

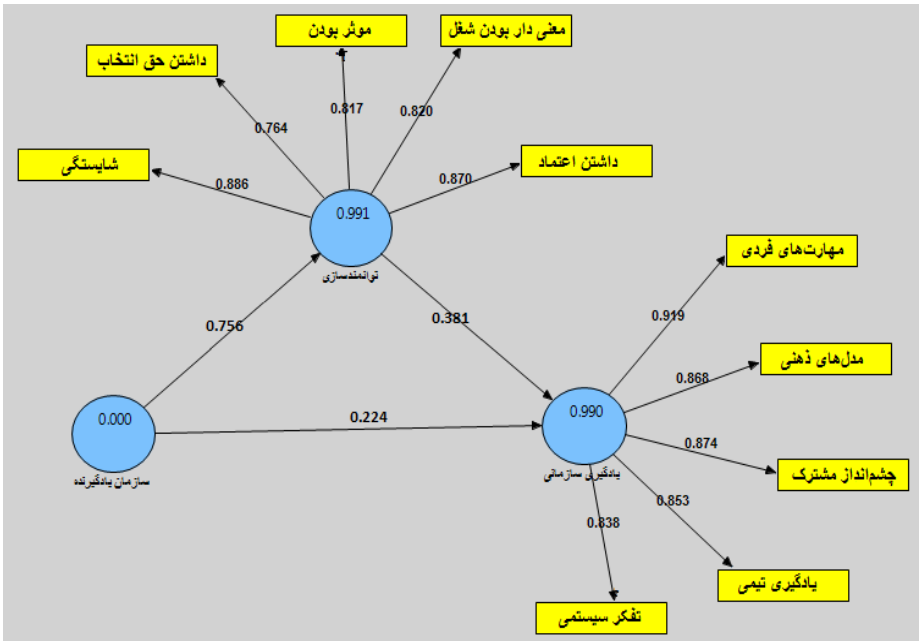


شکل ۲.مدل آزمون شده متغیرهای پژوهش بر مبنای T-value

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

همان طوری که در شکل ۲ نشان داده شده است، مقادیر t-value برای تمامی مسیرها از مقدار استاندارد قدرمطلق ۱/۹۶ بیش‌تر است، و گواهی بر وجود رابطه معناداری بین متغیرهای پژوهش دارد. مقدار t-value محاسبه شده بین دو متغیر سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی برابر ۳/۸۸۲ را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می باشد. مقدار t-value محاسبه شده بین دو متغیر سازمان یادگیرنده و توانمندسازی برابر ۱۷/۳۶۱ را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می باشد. مقدار t-value محاسبه شده بین دو متغیر توانمندسازی و یادگیری سازمانی برابر ۱۰/۵۲۸ را نشان می‌دهد که بیانگر وجود رابطه معناداری بین این دو متغیر می باشد.آزمون معناداری به وسیله دستور بوت استرپینگ اجرا میشود .خروجی مدل پژوهش در فضای اسمارت پی ال اس بعد از اجرای دستور بوت استراپ به شکل زیر است:



شکل ۳. مدل آزمون شده متغیرهای پژوهش بر مبنای ضرایب مسیر

همچنین در شکل ۳ضرایب مسیر که بیانگر شدت رابطه است، مشاهده می شود. اندازه ضریب مسیر نشان‌دهنده قدرت و قوت رابطه بین دو متغیر است. براساس ضریب مسیرها می‌توان گفت که متغیر سازمان یادگیرنده با میزان بار عاملی ۰/۲۲۴ بر متغیر یادگیری سازمانی تاثیرگذار است. همچنین متغیر

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

سازمان یادگیرنده با میزان بار عاملی ۰/۷۵۶ بر متغیر توانمندسازی تاثیرگذار است. علاوه بر این، متغیر توانمندسازی با میزان بار عاملی ۰/۳۸۱ بر متغیر یادگیری سازمانی تاثیرگذار است.

جدول٦. نتایج الگویابی معادلات ساختاری فرضیه‌های اصلی و فرعی اول تا سوم

رابطه بین متغیرها	اثر مستقیم (R)	آماره t	اثر غیرمستقیم	اثر کل	نتیجه
سازمان یادگیرنده ← یادگیری سازمانی	۰/۲۲۴	۳/۸۸۲	–	۰/۲۲۴	تایید
سازمان یادگیرنده ← توانمندسازی	۰/۷۵۶	۱۷/۳۶۱	–	۰/۷۵۶	تایید
توانمندسازی ← یادگیری سازمانی	۰/۳۸۱	۱۰/۵۲۸	–	۰/۳۸۱	تایید
سازمان یادگیرنده ← توانمندسازی ← یادگیری سازمانی			۰/۵۶۲	۰/۵۶۲	تایید

نتایج جدول ۶ نشان می دهد که رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با ضریب مسیر ۰/۲۲۴ و t=۳/۸۸۲ ، رابطه بین سازمان یادگیرنده و توانمندسازی با ضریب مسیر ۰/۷۵۶ و t=۱۷/۳۶۱ ، رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی با ضریب مسیر ۰/۳۸۱ و t=۱۰/۵۲۸ معنادار و مثبت است و با توجه به این نتایج، رابطه بین متغیرهای پژوهش تایید می‌شود. برای بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان، شمول واریانس (VAF) بکار گرفته می‌شود.

$$VAF = (p_{12} \times p_{23}) / (p_{12} \times p_{23} + p_{13})$$

اکنون محقق باید بداند از تحلیل میانجی قرار است به چه اهدافی دست یابد. هدف از تحلیل میانجی این است که بدانیم متغیر میانجی ما:

- میانجی نیست؛ یعنی اثر متغیر مستقل بر وابسته را به خود منوط نمی کند.
- میانجی کامل است؛ یعنی تمام اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به حضور خود می کند.
- میانجی جزیی است؛ یعنی بخشی از اثر متغیر مستقل بر وابسته را منوط به حضور خود می کند.اگر اثر غیرمستقیم معنادار باشد، اما هیچ اثری از متغیر مکنون برون‌زا بر متغیر درون‌زا را جذب نکند، VAF نسبتاً پایین است. این زمانی روی می‌دهد که اثر مستقیم بالا باشد و بعد از شمول متغیر میانجی با اثر غیرمستقیم معنادار، مقدار اندکی کاهش یابد. در این وضعیت، مقدار VAF کمتر از ۲۰ ٪ خواهد بود و می‌توان نتیجه گرفت که میانجی‌گری صورت نگرفته است. در مقابل، وقتی مقدار VAF خیلی بزرگ و بالاتر از ۸۰ ٪ است، می‌توان ادعای میانجی‌گری کامل کرد. وضعیتی که در آن VAF بیشتر از ۲۰ ٪ و کمتر از ۸۰ ٪ است، به‌عنوان میانجی‌گری جزئی شرح داده می‌شود. ۲۸۸۰۳۶

$$VAF=\frac{0.756\times0.381}{(0.756\times0.381+0.224)}=0.562$$

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

همانطور که از توضیحات بالا پیداست، مقدار شمول واریانس برابر با ۰/۵۶۲ بوده که برابر با ٪۵۶/۲ است که این مقدار، بین ۲۰ ٪ و ۸۰٪ است. پس می توان ادعا کرد که میانجی‌گری جزئی صورت گرفته است. لذا بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد.جهت بررسی برازش مدل از برازش مدل اندازه‌گیری، برازش مدل ساختاری استفاده می شود.مطابق با الگوریتم تحلیل داده‌ها در PLS، بعد از سنجش بارهای عاملی سؤالات، نوبت به محاسبه و گزارش ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی می‌رسد، که این دو مقادیر توسط نرم‌افزار به‌درستی محاسبه‌شده است.

جدول ۷. نتایج معیار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرهای مکنون	ضریب آلفای کرونباخ Alpha > 0.7	ضریب پایایی ترکیبی CR > 0.7
سازمان یادگیرنده	۰/۹۵۰۸۵۹	۰/۹۵۵۳۷۹
یادگیری سازمانی	۰/۹۴۸۳۱۳	۰/۹۵۳۰۱۶
توانمندسازی	۰/۹۱۵۴۵۱	۰/۹۲۷۱۸۷

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ۰/۷ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیارها در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، می‌توان مناسب بودن وضعیت پایایی پژوهش را تأیید نمود.معیار دوم از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی همگرا است که در جدول زیر مقادیر AVE گزارش‌شده است.

جدول ۸. نتایج روایی همگرا متغیرهای پنهان پژوهش

متغیرهای مکنون	میانگین واریانس استخراجی **AVE > 0.5**
سازمان یادگیرنده	۰/۵۲۵۲۹۶
یادگیری سازمانی	۰/۵۶۰۰۸۹
توانمندسازی	۰/۵۶۱۱۱۵

با توجه به اینکه مقدار مناسب برای AVE ، ۰/۵ است و مطابق با یافته‌های جدول فوق این معیار در مورد متغیرهای مکنون مقدار مناسبی را اتخاذ نموده‌اند، درنتیجه مناسب بودن روایی همگرا و مناسب بودن برازش مدل اندازه‌گیری پژوهش تأیید می‌شود.دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش ضرایب R^2 مربوط به متغیرهای پنهان درونزای (وابسته) مدل است. مطابق با جدول ۹،

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

مقدار R^2 برای سازه‌های درون‌زای پژوهش محاسبه‌شده است که با توجه به مقدار ملاک، مناسب بودن برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۹. نتایج معیار R^2 برای سازه‌های درون‌زا

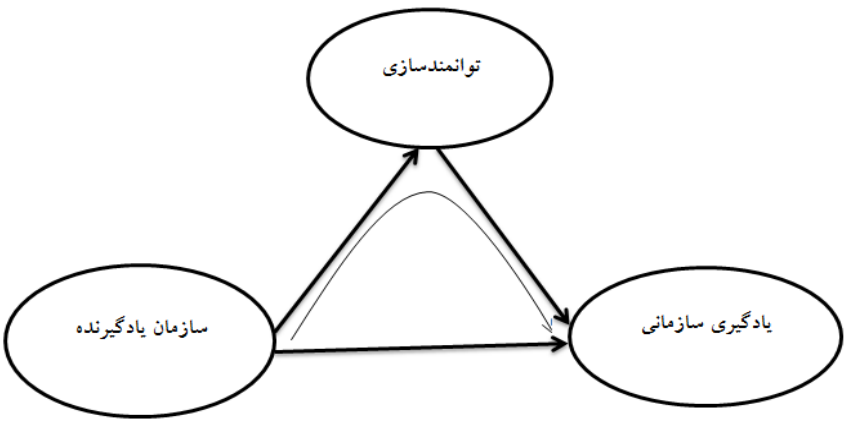
متغیرهای مکنون	R^2
سازمان یادگیرنده	۰/۰۰۰
یادگیری سازمانی	۰/۹۹۰
توانمندسازی	۰/۹۹۱

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. نتایج جدول زیر نشان از قدرت پیش‌بینی مناسب مدل در خصوص سازه‌های درون‌زای پژوهش دارد و برازش مدل ساختاری را تأیید می‌سازد.

جدول ۱۰. نتایج معیار Q^2 جهت قدرت پیش بینی مد ل

متغیرهای مکنون	Q^2
سازمان یادگیرنده	۰/۴۹۹
یادگیری سازمانی	۰/۵۳۲
توانمندسازی	۰/۴۸۶

جهت تعیین نقش میانجی متغیر توانمندسازی کارکنان در رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران مدل مفهومی پژوهش در نمودار زیر نشان داده شده است.



شکل ٤. مدل مفهو می پژوهش همراه با سازه های مرتبه او ل

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

برای تعیین میزان جذب کنندگی اثر از سوی متغیر میانجی، شمول واریانس (AVE)بکار گرفته می شود.

$$GOF = \sqrt{\overline{communalities} \times \overline{R^2}}$$
$$GOF = \sqrt{0.770 \times 0.960} = 0.867$$

با توجه به مقدار شمول واریانس برابر با برابر ۰/۸۶۷ به دست آمد و این مقدار بیشتر از ۰/۳۶ است نشان از برازش قوی مدل کلی پژوهش دارد. بنابراین می‌توان گفت برازش کلی مدل پژوهش بسیار مناسب می‌باشد. بنابراین متغیر توانمندسازی کارکنان در رابطه ی بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران نقش میانجی دارد.

بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران انجام شده است

در بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان با توجه به جدول۳ ، چون مقدار سطح معناداری (برابر با ۰/۰۰۰) از مقدار خطای پیش‌بینی شده ($\alpha =$۰/۰۵) کوچک‌تر می باشد، بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش های Padiab (2012) ، Hasanpour (2012)، Ege et al (2017) ، Bocanet & El Kassar (2016) همسو می‌باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که سازمان یادگیرنده، سازمانی است که همواره ظرفیت‌هایش را برای آفرینش آینده خود توسعه می‌بخشد. این پدیده نوظهور سال‌های اخیر به وفور از آن یاد شده و هدف آن نیز توانمندسازی مدیران و کارکنان سازمان‌ها برای مقابله با محیط پرتلاطم تجاری و برتری رقابتی و پویایی سازمان است. یادگیری سازمانی عبارت است از: فرآیند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر. یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاه‌های موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل، به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. یادگیری سازمانی در سازمان یادگیرنده زمانی اتفاق می‌افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاه های موجود شود و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. باید گفت این انتقال دیدگاه‌های جدید از طریق مشارکت بهتر صورت می‌گیرد. یادگیری مشارکتی در سازمان یادگیرنده، که دارای ساختارهای اصلی و زیربنایی است، تأثیرات عمده خود را بر جای خواهد گذاشت.

در بررسی رابطه سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان با توجه به جدول۴ ، چون مقدار سطح معناداری (برابر با ۰/۰۰۰) از مقدار خطای پیش‌بینی شده ($\alpha =$۰/۰۵) کوچک‌تر می باشد، بنابراین می

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

توان نتیجه گرفت که بین سازمان یادگیرنده و توانمندسازی کارکنان رابطه وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش های(2017) Sorkheh ، (2017) Mohammadi ، Yuesti & Sumantra (2017) ، Nasirizadeh (2017)، Fakharian (2014)، Tavakoli (2011) همسو می باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که توانمندسازی فرایند توسعه است، فرایندی که باعث افزایش توان منابع انسانی شاغل در سازمان برای حل مشکلات و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی آن‌ها می‌شود و از سویی دیگر، آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود در آورند. وقتی افراد توانمند می‌شوند آنان احساس خوداثربخشی می‌نمایند، یعنی اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌میز یک کار را دارند. اساسا در هزاره جدید، نیاز سازمان‌ها به یادگیری و تغییر مستمر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته‌تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فنا است. به همین جهت، تمامی سازمان‌های موجود می‌بایست یک سازمان یادگیرنده باشند. در شرایط متلاطم و پیچیده محیط امروزی، سازمان‌ها باید با شرایط محیط خود را سازگار نمایند و شرط این سازگاری و انطباق، تبدیل شدن به سازمانی یادگیرنده است. وجود چنین سازمانی، که پایه و اساس آن بر یادگیری افراد در ابعاد فردی و گروهی بنیان گذاشته شده است، توانمندسازی کارکنان را در پی خواهد داشت. چرا که اساسا به استناد به گفته Smith & Goodwin (2013) توانمندسازی کارکنان در گرو داشتن ازمانی مبتنی بر یادگیری است و عواملی همچون دانش و مهارت کارکنان، اعتماد بین کارکنان و مدیران، ارتباط دوجانبه کارکنان و مدیران و انگیزه‌ها تاثیر به سزایی بر توانمندسازی کارکنان دارند که باید در محیط‌های رقابتی به آن‌ها توجه نمود.

در بررسی رابطه توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان با توجه به جدول۵ ، چون مقدار سطح معناداری (برابر با ۰/۰۰۰) از مقدار خطای پیش‌بینی شده ($\alpha =$۰/۰۵) کوچک‌تر می باشد، بنابراین می توان نتیجه گرفت که بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارکنان رابطه وجود دارد. این یافته با نتایج پژوهش های Demirchi et al (2019) ، Islamieh & Benisi (2019)، Farmani & Ravangard (2014) ، Dastgerdi et al (2009)،Soleimani et al (2011) ، Teymournejad &Sarihi Esfestani (2009) ، Song et al (2019)، Ahadi & Suandi (2018)، Joo & Shim (2017) ، Yuesti & Sumantra (2017)، Field (2016) ، Amoateng (2015) همسو می باشد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که افراد توانمند احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت‌آمیز یک کار بهره‌مندند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند. امروزه، سازمان‌ها در سراسر جهان به دلیل تقاضاهایی که از آنها می‌شود، نیازمند یـادگیری در محیط کار با سرعت بیشتر، هزینه کمتر و اثربخش‌تر هستند. از این رو حضور فعالانه سازمان در عرصه رقابت و تکنولوژی و پیدایش مشاغل جدید و لزوم چند مهارتی شدن

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

کارکنان، توانمندسازی آنان را امری اجتناب‌ناپذیر کرده است. توانمندسازی جریانی است که با دادن استقلال بیشتر به کارکنان و سهیم کردن آنان در اطلاعاتی که به مهار عواملی که عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، می‌پردازد. توانمندسازی باعث می‌شود از شرایطی که باعث ضعف کارکنان و سازمان شده است دور شده و احساس خودکفایتی کارکنان افـزایش یابد، خلاقیـت و نوآوری و عزم و اراده و پشتکار کارکنان تقویت شود و شرایط برای مسلط شدن بر شرایط و غلبه بر مشکلاتی که ممکن است با آن مواجه شوند، فراهم آید. از طریق توانمندسازی، مدیران به توانایی کارکنان برای انجام وظایف خود در سطح بالاتر اعتماد نشان می‌دهند. همچنین دستیابی به توانمندی فقط تلاشی فردی یا گروهی نیست، بلکه عوامل کلانی مانند ساختار، سیاست، ارزش‌ها، نظام پاداشی و فرهنگ سازمانی همه با هم باید رفتارهای فردی و گروهی را در این راستا ترغیب و تقویت کنند. کوشش برای ایجاد، بهبود و بازسازی این عوامل از طریق یادگیری امکانپذیر است.

در بررسی نقش میانجی متغیر توانمندسازی کارکنان در رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران با توجه به مقدار شمول واریانس (VAF)، از آنجایی که مقدار شمول واریانس برابر با ۰/۵۶۲ بوده که برابر با ۵۶/۳ ٪است که این مقدار، بین ٪ ۲۰ تا ۸۰٪ است لذا میانجیگری کامل صورت گرفته است .بنابراین متغیر توانمندسازی، رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان آموزش و پرورش نقش میانجی‌گری دارد. پژوهش های محقق، پژوهشی که همسو و هماهنگ با یافته فوق باشد یافت نشده است. در تبیین این یافته می‌توان گفت که سازمان یادگیرنده آن است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربهٔ سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر در جهت توسعه، در اختیار می‌گیرد و بر آن مدیریت می‌کند. سازمان یادگیرنده آن است که در آن افراد به طور مستمر توانایی های خود را افزایش دهند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند. سازمانی است که در آن تفکر، بحث‌های جمعی، کشف نظرات و افکار نو تشویق می‌شوند. سازمانی است که ظرفیت‌های لازم برای یادگیری و انطباق‌پذیری و تغییر را دارد. فردیت در سازمان یادگیرنده مفهومی ندارد. درست است که سازمان از افراد تشکیل شده اما فرد وقتی که وارد سازمان می‌شود، جزئی از کل محسوب و در آن ادغام می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده در مقابل تغییرات مقاومت نشان نمی‌دهند و برخلاف سازمان‌های سنتی که افراد در مقابل هر تغییر واکنش منفی دارند، همواره می‌کوشد در حال تغییر و تحول باشد. در عین حال، به عامل سرعت هم توجه دارد،زیرا سرعت تغییرات است که باعث واکنش می‌شود. این گونه سازمان‌ها با محیط سازگار نمی‌شوند بلکه همواره محیط را با خود سازگار و همراه می کنند. یادگیری سازمانی عبارت است از تمامی روش‌ها، سازوکارها و فرایندهایی که درون سازمان، به منظور تحقق یادگیری، به کار گرفته می‌شوند. در بحث از سازمان یادگیرنده، نظام‌ها، اصول و ویژگی‌های سازمانی که به عنوان هویت جمعی یاد می‌گیرند و اقدام به تولید می‌کنند، بررسی می‌شوند. یادگیری

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری سازمانی به معنی مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این معنی، یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده است. در واقع در این معنی می‌توان به وجود رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی پی برد. در محیطی همچون آموزش و پرورش که مدیران با معلمان سروکار دارند و اساسا بالابردن سطح مهارت‌های معلمان منوط به داشتن سازمان و به تبع آن، کارکنانی یادگیرنده است، توجه به سطح یادگیرندگی پرسنل در اداره ضرورت دارد و همانطور که نتایج نشان داده است توانمندسازی، نقش میانجی در رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران دارد که با استناد به گفته Yun & Yoo (2017) باید اذعان داشت که توانمندسازی، بر رضایت زندگی تاثیرگذار است و فردی که رضایت از زندگی و شغل خود دارد، بهتر می‌تواند به یادگیری و پرورش مهارت‌ها و پتانسیل‌های خود بپردازد. به طور کلی، توانمندسازی برای حل نمودن تمامی مشکلات و مسائل مربوط به معنای زندگی و ارزش‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد و برخورداری از توانمندسازی باعث می‌شوذ تا در سازمان یادگیرنده به ابعاد توانمندسازی یعنی شایستگی، داشتن حق انتخاب، مؤثر بودن، معنی دار بودن شغل، داشتن اعتماد به دیگران توجه بیشتری مبذول گردد.

پیشنهادات مبتنی بر تجارب پژوهشگر شامل تلش مضاعف مدیران بانکها با توجه به خصوصی شدن بان کها و ارائه مدل حاکمیت شرکتی با ارائه مدلی مناسب در جهت نق شآفرینی هرچه بیشتر و احساس مالکیت کارکنان؛ تلش هم هجانبه در جهت ارائه مد لهای کسب و کار متناسب با دانش، مهارت، ارتباطات انسانی؛ طراحی مدل عملکرد سازمانی مناسب سازمان و کمک به ترویج آن در سازمان و فرهنگ سازی مناسب.

با توجه به نتایج پژوهش توصیه میشود معنا و هدف سازمان و شناخت افکار مانع ایجاد کننده و حذف آن افکار توسط کارکنان شناسایی شود. اهمیت و تشویق رفتارهایی که به انتقال و نشر دانش در سازمان کمک می نماید و حاکی از جو یادگیری و یاددهی حاکم بر کارکنان سازمان است. به منظور تقویت یادگیری سازمانی، چکیده مطالب مهم، کاربردی و مدیریتی در قالب پیام های کوتاه، از طریق گوشی‌های همراه و یا ایمیل به کارمندان ارائه گردد. به احساس‌های مثبت و منفی کارکنان توجه شود

تعارض منافع /حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول با عنوان رابطه بین سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان آموزش و پرورش شرق استان مازندران می باشد و نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون و بدون حمایت مالی انجام شده است.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

منابع

1. Ahadi, S., & Suandi, T. (2018). *Relationship between Empowerment and Organizational Learning among Academics in Malaysian Research Universities*.
2. Amoateng, M. (2015). *Organizational Learning, Empowerment and Creativity Among Employees of some Financial Institutions in Accra* (Doctoral dissertation, University of Ghana).
3. Bocanet, A., & El Kassar, T. (2016). Organizational Learning and Learning Organizations: An Insight on Processes & Structure. *Available at SSRN 2769582*.
4. Cochran, M. (2017). The Parental Empowerment Process: Buiding on Family Strenghts. In *Child psychology in action* (pp. 12-33). Routledge.
5. Dastgerdi, K., Goodarzi, M.,Asadi, H., & Dastgerdi, Mehdi. (2009). The Relationship between Empowerment and Organizational Learning of the Employees of the Physical Education Organization of the Islamic Republic of Iran.*Sports Management*, 2(7),111- 124. [Persian].
6. Demirchi, M., Hosseini, S., & Children, M. (2019). Designing a model for empowering Sepah Bank employees based on organizational learning. *training and human resource development*,3(20), 1- 26. [Persian].
7. Dixon, N. M. (2017). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively*. Routledge.
8. Ege, T., Esen, A., & Aşık Dizdar, Ö. (2017). Organizational Learning and Learning Organizations: an Integrative Framework. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *13*(2), 439-460.
9. Fakharian, Al. (2014). *Investigating the Relationship between the Components of the Psychological Dimension of Teacher Empowerment and the Establishment of a Learning Organization in Public Boys' Secondary Schools in Tehran*, M.Sc. Thesis, Islamic Azad University, Central Tehran Branch, Faculty of Educational Sciences and Psychology. [Persian].
10. Farmani, M., Ravangard, R. (2014). The Relationship between Empowerment and Organizational Learning among the staff of Shiraz University of Medical Sciences. Health Information Management,11(6),789- 789. [Persian].
11. Field, L. (2016). Impediments to empowerment and learning within organizations. *The Learning Organization*, *4*(4), 149-158.
12. Geddes, C. E., Li, H., & Jin, X. (2018). Optogenetic editing reveals the hierarchical organization of learned action sequences. *Cell*, *174*(1), 32-43.
13. Islamieh, F., & Benisi, P. (2019). Analyzing the Relationships between Human Resource Empowerment with Agility and Organizational Learning. *New Educational Management Strategies*, 1(1), 10-25. [Persian].
14. Jahanian, R., & Haj Hosseini, M. (2013). *An Analysis of New Organizations of the Third Millennium: Learning Organization*, 3rd International Conference on Applied Research in Management and Accounting, Tehran, Shahid Beheshti University. [Persian].

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

15. Joo, B. K., & Shim, J. H. (2017). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, *13*(4), 425-441.
16. Lorinkova, N. M., & Perry, S. J. (2017). When is empowerment effective? The role of leader-leader exchange in empowering leadership, cynicism, and time theft. *Journal of Management*, *43*(5), 1631-1654.
17. Matthews, R. L., MacCarthy, B. L., & Braziotis, C. (2017). Organisational learning in SMEs: a process improvement perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, *37*(7), 970-1006.
18. Mohammadi, S. M. (2017). *Investigating the Relationship between Staff Readiness for Change and Empowerment with the Learning Organization in Tabriz Water and Sewerage Company*, M.Sc. Thesis, Mazandaran University, Faculty of Social Sciences. [Persian].
19. Mullah Hosseini.,A., & Arsalan, E. (2009). Investigating the Relationship between Employee Empowerment and Organizational Effectiveness in Government Offices and Organizations of Rafsanjan. *Development and Capital*,2(4), 117- 140. [Persian].
20. Nasiri Walik Bani, F., Qaltash, A. &, Sarchahani, Z. (2013). The Relationship between Employee Empowerment and Job Performance and Manpower Productivity of Fars Province Education Organization. M*anagement of Organizational Training*,4(2), 63- 90. [Persian].
21. Nasirizadeh, H. (2017). I*nvestigating the Relationship between Staff Readiness for Change and Empowerment with the Learning Organization in Tabriz Water and Sewerage Company*, M.Sc. Thesis, University of Tabriz, Faculty of Psychology and Educational Sciences. [Persian].
22. Padiab, M. (2012). Investigating the dimensions of learning organization and their impact on organizational learning in the University of Science and Culture, M.Sc. Thesis, Payame Noor Center, Tehran, Faculty of Humanities. [Persian].
23. Rajabi, H. (2012). Investigating the Relationship between Knowledge Management and Innovation in Urmia Businesses. *Quarterly Journal of Economics and Taxation*,1(1), 75-89. [Persian].
24. Soleimani, N., Hardworking, B., & Faiz, A. (2011). The Relationship between Employee Empowerment and Organizational Learning in Education Departments. Scientific Journal of Education and Evaluation (Quarterly),4(15),89-105. [Persian].
25. Song, J. H., Kim, H. M., & Kolb, J. A. (2019). The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and empowerment. *Human Resource Development Quarterly*, *20*(2), 147-167.
26. Sorkheh, K. (2017). *Identifying ways to empower the employees of Pegah Khuzestan Company to create a learning organization*, Master Thesis, Shahid Chamran University of Ahvaz, Faculty of Educational Sciences and Psychology. [Persian].

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]

27. Teymouri, M., & Khadivi, A. (2014). *Learning organization, a suitable model for modern organizations, the third national conference on management research and humanities in Iran*, Tehran, Modger Management Research Institute. [Persian].
28. Teymournejad, K., & Sarihi Esfestani, R. (2009). The Impact of Organizational Learning on the Psychological Empowerment of the Staff of the Ministry of Economic Affairs and Finance, Improvement and Transformation Management Studies,5(62),37- 59. [Persian].
29. Yuesti, A., & Sumantra, K. (2017). Empowerment On The Knowledge And Learning Organization For Community Development. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, *5*(9).
30. Yun, Y. M., & Yoo, M. S. (2017). Effects of emotional competence, learning organization, and nursing organization culture among nursing performance of clinical nurses. *The Korean Journal of Health Service Management*, *11*(4), 29-40.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-09]

[DOI: 10.52547/MEO.10.2.109]