

## بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با تبیین نقش میانجی شایستگی مدیران (مطالعه‌ای در دانشگاه پیام نور استان لرستان)

مریم باجولوند، دانش آموخته کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی، گروه مدیریت اجرایی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد

اسلامی، بروجرد، ایران.

\*حجت طاهری گودرزی، استادیار مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد،

دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با تبیین نقش میانجی شایستگی مدیران بود. روش تحقیق توصیفی-پیمایشی انتخاب شد. جامعه آماری پژوهش را ۲۰۰ نفر از کارکنان ۱۰ واحد دانشگاه پیام نور استان لرستان تشکیل می‌دهند که با استفاده از جدول تعیین حجم نمونه مورگان تعداد ۱۲۷ =  $\pi$  نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای نیل به اهداف پژوهش، از پرسشنامه‌های استاندارد قابلیت یادگیری سازمانی اوناگ و همکاران (۲۰۱۴)، توانمندسازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵)، و شایستگی مدیران گریفن (۱۹۹۴) بهره برده شده است که روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی صوری و محتوایی و پایایی از طریق آلفای کرونباخ به ترتیب برای قابلیت یادگیری سازمانی ۰.۷۲۱، توانمندسازی کارکنان ۰.۷۶۴ و شایستگی مدیران ۰.۷۵۲ مورد تأیید قرار گرفته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها با بهره گیری از آزمون رگرسیون خطی ساده و چنگانه و تکنیک مدلسازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزارهای SPSS و Amos در دو بخش مدل اندازه گیری و بخش ساختاری صورت پذیرفت. نتایج مدلسازی معادلات ساختاری که بر داده‌های ۱۲۷ پرسشنامه گردآوری شده از جامعه آماری اعمال شد، نشان دهنده تأثیر مستقیم، مثبت و معنادار قابلیت یادگیری سازمانی (با ضریب مسیر ۰.۸۱) و به طور غیر مستقیم و با نقش میانجی شایستگی مدیران (با ضریب مسیر ۰.۹۳) بر توانمند سازی کارکنان و همچنین (با ضریب مسیر ۰.۳۸) بر شایستگی مدیران دارد. همچنین شایستگی مدیران (با ضریب مسیر ۰.۳۳) تأثیر مثبت و معناداری بر توانمند سازی کارکنان می‌گذارد.

**واژگان کلیدی:** قابلیت یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان، شایستگی مدیران،

\* نویسنده مسئول: h\_taheri47@yahoo.com

دریافت مقاله: ۹۸/۷/۳۰ پذیرش مقاله: ۹۸/۹/۲۴

## **Study of Effects of Organizational Learning Capability on Employee Empowerment through Mediating Role of Managerial Competency (A Study on Payame Noor University in Lorestan Province)**

**Maryam Bajolvand**, Graduated Master of Business Administration, EMBA Department, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

**\*Hojjat Taheri Goodarzi**, Assistant Professor of Public Administration, Human Resource Orientation, Public Administration Department, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

### **Abstract**

The purpose of this study was to investigate the effects of organizational learning capability on employee empowerment by explaining the mediating role of managerial competency. This was a descriptive field survey, in which the statistical population included 200 employees working at 10 branches of Payame Noor University in Lorestan Province. The Krejcie and Morgan table was employed to select 127 participants as sample through the relative stratified random sampling method. Onag's Organizational Learning Capability Scale (2014), Spreitzer's Employee Empowerment Scale (1995), and Griffin's Managerial Competency Scale (1994) were used for research purposes. The validity of the questionnaires was approved through formal and content validity, and reliability was approved through Cronbach's alpha for organizational learning capability 0.721, employee empowerment 0.764, and managerial competency 0.752. Data analysis was performed in SPSS and Amos through linear and multivariate regression tests and structural equation modeling for measurement and structural sections. According to the SEM results applied to the data of 127 questionnaires collected from the statistical population, organizational learning capability had a direct positive significant effect (path coefficient= 0.81) and an indirect effect through the mediating role of managerial competency (path coefficient= 0.93) on employee empowerment. Organizational learning capability also affected managerial competency (path coefficient= 0.38), which had a positive significant effect on employee empowerment (path coefficient= 0.33).

**Keywords:** organizational learning capability, employee empowerment, managerial competency Spreitzer

---

\* Corresponding author: h\_taheri47@yahoo.com

Receiving Date: 22/10/2019 Acceptance Date: 3/12/2019

## مقدمه

دنیای امروز غالباً به عنوان مکانی توصیف شده است که در آن تغییرات مداوم صورت می‌گیرد، بازارها وضعیت ثابتی ندارند و بسترهای سیاسی و قانونی، غالباً جابه جا می‌شوند [۲۲]. تغییرات فناوری، سرعت ارتباطات را افزایش داده و سازمان‌ها را ملزم به بررسی و پاسخ به نیازمندی‌های مشتری نموده است [۱۵]. سازمان‌های بزرگ با ساختار سنتی، توان و انعطاف لازم برای هم‌سوئی با این تغییرات را ندارند و [برای بقا ناچارند تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند که توان رویارویی و هم‌سوئی با تحولات جهانی را به دست آورند] [۹]. یادگیری سازمانی فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربردارنده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌شود [۷]. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط برای یادگیری اعضا فراهم و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه [که یاد گرفته‌اند همت می‌گمارند] [۲۶]. از ویژگی‌های اساسی سازمان‌های جدید، شکل‌گیری آنها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری و توانمند سازی بوده و مهارت‌های جدید کسب می‌کنند چرا که قدرت هر

سازمان متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان توانمند آن است [۱۴].

در حال حاضر چالش اصلی فراروی توسعه‌ی علم و فناوری در کشور، ایجاد ساختار آموزشی و پژوهشی خلاق، نوآورانه و خود اتکاست، به نحوی که بتواند براساس نیازهای مبرم و اولویت‌های جامعه‌ی خود به شکلی پویا و مستمر، زمینه‌ی گسترش علم و دانش را در میان گروه‌های مختلف اجتماع پدید آورد و با پژوهش در زمینه‌ی ایده‌های نو نقش موتور نوآوری و توسعه‌ی اقتصادی جامعه را ایفا کند [44].

طبق اهداف ترسیمی در سند اسلامی شدن دانشگاه‌ها و نقشه جامع علمی کشور و چشم انداز علم و فناوری در افق ۱۴۰۴، از مهمترین اهداف دانشگاه‌ها، تربیت نیروی متخصص و متعهد به نظام و ارزش‌های اسلامی است. در این بیانیه آمده، با اتکال به قدرت لایزال الهی در راستای تحقق آرمان "دسترسی به آموزش عالی برای همه، در همه جا و در همه وقت" با تلاش و کوشش همه ذینفعان و برنامه ریزی دقیق و شفاف دانشگاه پیام نور در افق چشم انداز، دانشگاهی است اسلامی، پیشرو، بالنده، جذاب در حد شاخص ترین دانشگاه باز در دنیای اسلام با جایگاه اول علمی و فناوری در سطح دانشگاه‌های باز منطقه آسیای جنوب غربی در عین ممتاز و معتبر بودن در سطح جهانی، جامع و فراگیر در گستره سرزمینی و فرا سرزمینی و منطبق با استانداردهای جهانی و

ملی در تولید و اشاعه علم، آموزش و پژوهش و بهره مند از خدمات اساتید دانشگاه‌های معتبر داخلی و خارجی برای تربیت مؤثرترین دانشجویان در عرصه‌های مورد نیاز کشور خصوصاً تربیت دانش‌آموختگان برای توسعه و تعالی مناطق کمتر برخوردار کشور [۲۳].

شواهد حاکی از آن است که آموزش عالی یکی از سازمان‌های خدماتی است که باید دارای ساختاری باشد تا بتواند خدمات خود را از طریق کارکنان و به واسطه ی مدیران، به دانشجویان بهتر ارائه دهد و الگوی مناسبی برای دیگر سازمان‌ها باشد [۶]. از طرفی دیگر، کارکنان با در دست داشتن منبع اصلی دانش در سازمان‌ها می‌توانند در جهت یادگیری مستمر و توانمند سازی خود گام بردارند [۲۲].

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد، جمهوری اسلامی ایران، براساس شاخص تعداد محققان، دانشجویان و تولیدات علمی، از نظر رشد تولید علم و دانش در گروه دوم کشورهای دارای علم و فناوری قرار دارد. این در حالی است که باستناد گزارش سال ۲۰۱۸ دفتر برنامه توسعه سازمان ملل متحد ایران از لحاظ شاخص توسعه‌ی انسانی که پرورش خلاقیت و تفکر نیز بخشی از آن است از بین ۱۸۹ کشور در رده شصتم قرار دارد (خبرگزاری دانشجویان ایران ۹۷/۰۶/۲۴) [۴۸].

اگر چه پژوهش‌های پیشین از جمله خان علیزاده و همکاران [۲۰]، علی احمدی و همکاران [۲] و ویسر<sup>۱</sup> [۴۵]، وجود ارتباط مثبت و بسیار قوی میان یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان را تأیید کرده اند. لیکن در پژوهش پیش رو تلاش شده تا با وارد کردن متغیر میانجی شایستگی مدیران به مدل پژوهش و ایجاد ارتباط بین متغیر مستقل قابلیت یادگیری سازمانی و متغیر میانجی، مدلی ارائه شود که با دقت بیشتری توانمند سازی کارکنان را تبیین کند.

در حال حاضر چالش اصلی فراوری توسعه‌ی علم و فناوری در کشور عبارت است از ایجاد ساختاری آموزشی و پژوهشی خلاق و نوآورانه و خود اتکا، به نحوی که بتواند براساس نیازهای مبرم و اولویت‌های جامعه‌ی خود به شکلی پویا و مستمر، زمینه‌ی گسترش علم و دانش را در میان گروه‌های مختلف اجتماع پدید آورد و با پژوهش در زمینه‌ی ایده‌های نو نقش موتور نوآوری و توسعه‌ی اقتصادی جامعه را ایفا کند [۲۳].

از آنجا که دانشگاه پیام نور استان لرستان یکی از دانشگاه‌های دولتی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری ایران بشمار می‌آید، از این رو، بررسی عوامل مؤثر کارایی و اثربخشی این

سازمان حساس و پیچیده، می‌تواند در موفقیت دانشگاه در انجام وظایف و رسیدن به اهدافش نقش بسزایی داشته باشد. بنابراین، بررسی یادگیری سازمانی و نقش توانمندسازی کارکنان را می‌توان جزء اولویت‌ها و نیازهای اساسی این واحد دانشگاهی دانست. این دانشگاه با هدف فراهم کردن موجبات اجرای مطلوب کلیه برنامه‌ها و تکالیف مربوط به آموزش عالی و افزایش کارایی سیستم آموزش عالی تشکیل شده است. از این رو، با عنایت به چشم انداز بیست ساله کشور، اهداف تعالی و پیشرفت کشور در صحنه علم و فناوری و روابط بین‌المللی با ترویج پژوهش و دسترسی به مرزهای دانش و تعمیق ارزش‌های دینی، گسترش آموزش عالی در سطح استان با حفظ کیفیت و بر پایه عدالت برای دسترسی همگانی، تربیت نیروی متخصص جهت احراز مسئولیت‌های علمی و اجرایی و آشنایی نسبی کارکنان خود با مفاهیم توانمندسازی و همچنین گرایش مدیران ارشد سایر مراکز این دانشگاه به مفهوم مورد نظر به عنوان چالش اصلی این پژوهش قرار گرفت. دانشگاه پیام نور استان لرستان، همانند دیگر مراکز آموزش عالی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی خود، نیازمند قابلیت یادگیری مستمر در تمامی سطوح وظیفه‌ای است. بر همین اساس به منظور سازگاری با تغییرات روزافزون، سریع، پیچیده و نامطمئن محیط و کشف فرصت‌های بالقوه در عرصه آموزش [۲۳]، به کارکنانی خلاق، نوآور و توانمند با توان کشف و آموزش فرصت‌های جدید نیازمند است [۳]. البته برخورداری از مزیت رقابتی به ویژگی‌های سازمان بستگی دارد، اما به یقین کارکنان هر سازمان و دانش آنان، نقش تعیین‌کننده‌ای در این مسیر دارد. از این رو شناخت ویژگی‌های مناسب برای جذب و رشد این کارکنان، اولین قدم و اساسی‌ترین مسئله روز سازمان محسوب می‌شود [۱۱].

### قابلیت یادگیری سازمانی<sup>۱</sup>

قابلیت یادگیری سازمانی از طریق شاخص‌هایی همچون تسهیم دانش (انتقال، انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش میان کارکنان برای حل مسائل و مشکلات سازمانی، توسعه ایده‌ها و خلق دانش جدید برای بهره‌برداری بهتر و دستیابی به مزیت رقابتی بیشتر در سازمان‌ها) [۳۵]، گفتگو (یک روش مشترک از طریق همکاری متقابل کارکنان با یکدیگر و تشویق به برقراری ارتباط و اینکه تمام بخش‌های سازمان به هم پیوسته و با یکدیگر به شیوه‌ای هماهنگ کار می‌کنند) [۲۸]،

1. Organizational Learning Capability

تصمیم گیری مشارکتی (دخالت دادن افراد در تصمیم گیری و درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی که آنان را بر می‌انگیزد برای دستیابی به هدف‌های گروهی یکدیگر را یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند) [۳۲]، تعهد مدیریتی (تعهد سازمان در برابر کارکنان و اینکه مدیران تا چه اندازه نسبت به کارکنانی که شالوده سازمان هستند توجه دارند و متعهد هستند و یا تلاش در جهت حمایت از افزایش عملکرد آنها) [۲۹]، آزمایش و گشودگی (اینکه کارکنان در این سازمان تا چه اندازه تشویق به تعامل با محیط، رقبا، مشتریان، موسسات و دانشگاه‌ها می‌شوند) [۲۶]، انتقال دانش (توزیع دانش از نقطه نظر فرستنده و اکتساب دانش از نقطه نظر گیرنده) [۸]، ریسک پذیری (افراد در سازمان تا چه اندازه به ریسک پذیری برای یادگیری از شکست‌ها و اشتباهات تشویق می‌شوند و در قلمرو ناشناخته‌های شغل خود اقدام به ریسک می‌کنند) باعث ارتقا سطح قابلیت یادگیری در سازمان‌ها می‌شود [۱۰] و [۳۳].

### شایستگی مدیران<sup>۲</sup>

در جهان متلاطم امروز، آنچه می‌تواند حیات بالنده و رو به رشد سازمان‌ها و حکومت‌ها را تضمین کند، وجود نظام مدیریتی مقتدر و کارآمد است، و برای داشتن نظام مدیریتی کارا و اثربخش باید مدیران شایسته تربیت کرد [۴۶]. از این رو، در سال‌های اخیر، اهمیت نقش مدیریت در پیشبرد اهداف آموزش عالی همواره کانون توجه صاحب نظران این حوزه بوده است [۶]، چرا که فقدان مدیریت استعداد‌های موجود در نظام مزبور، روحیه جدیت و اشتیاق را از بین می‌برد، در حالی که مدیریت صحیح باعث می‌شود توانایی‌های اعضای هیئت علمی و دیگر نیروهای انسانی دانشگاه‌ها که از نظام آموزش عالی بهره کافی می‌برند، ارتقا یابد [۲].

از اواخر دهه هشتاد میلادی، توسعه شایستگی‌های مدیریتی برای سازمان‌ها اهمیت یافت [۱۹]. پژوهش‌های مختلف شایستگی‌های مدیران را به عنوان صفات، مهارت‌ها، رفتار، و ارزش‌های مدیران موثر تعریف می‌کنند [۵]. مدل‌های شایستگی مدیران، شایستگی‌های مورد نیاز کسانی که کار دیگران را رهبری و مدیریت می‌کنند، تعریف می‌کنند [۲۵]. بسیاری از محققان و شرکت‌های مشاوره‌ای برای طراحی مدل‌هایی که شایستگی‌های مدیران موثر را تعیین می‌کنند،

تلاش کرده اند [۲۷]. سازمان‌ها برای ایجاد مدل شایستگی متناسب خود روش‌های مختلفی از جمله رویکردهای مبتنی بر تحقیق، استراتژی و ارزش را بکار می‌برند [۳۱].

## توانمند سازی کارکنان<sup>۲</sup>

امروزه توانمند سازی به عنوان یکی از ابزارهای سودمند ارتقا کیفی کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی تلقی می‌گردد [۳۰]. به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند [۲۲]. جهت تحقق این امر، سازمانها از طریق توانمندسازی کارکنان مربوطه به منظور تشویق آنان به ابتکار عمل بدون اعمال فشار، ارج نهادن به منافع جمعی سازمان با کمترین نظارت و انجام وظیفه به عنوان مالکان سازمان، اقدام می‌نمایند [۱۶]. توانمندسازی مخصوصا در محیط‌های کاری مجازی که اعضای سازمان از تعاملات چهره به چهره محروم می‌باشند و مجبورند که به طور مستقل عمل نمایند، بسیار مهم می‌باشد [۴]. کارکنان را قادر می‌سازد تا در مواجهه با مشکلات و تهدیدها، از مقاومت و انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشند [۱]. از این رو، می‌تواند به عنوان منبعی که از آسیب پذیری کارکنان جلوگیری می‌نماید و بذر امید را در شرایط بحرانی از جمله انهدام سرمایه‌های مالی و از بین رفتن زندگی انسانی، در دل آنان بکارد، مفید واقع گردد [۱۳].

از دیدگاه اسپریتزر<sup>۲</sup> [۴۳]، توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف می‌شود که در پنج حالت شناختی نمود پیدا می‌کند. این حالات روان شناختی با هم، موجب جهت گیری فعال نسبت به نقش کاری می‌شوند [۴۰]

۱- احساس شایستگی (خوداثربخشی): وقتی افراد توانمند می‌شوند از احساس خود اثر بخشی برخوردار می‌گردند یا احساس می‌کنند از قابلیت و تبحر لازم برای انجام موفقیت آمیز یک کار بهره‌مندند [۱۷]. افراد توانمند نه تنها احساس شایستگی بلکه احساس اطمینان دارند که قادرند کارها را با کفایت لازم انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند راهی برای رویارویی با چالش‌های جدید بیاموزند و رشد کنند [۱۵]. خود اثربخشی مهمترین عنصر توانمندسازی است زیرا احساس خود اثربخشی است که نشان می‌دهد افراد برای انجام کاری دشوار خواهند کوشید و پشت کار خواهند داشت یا خیر [۳۶].

2. Employee empowerment

1. Spreitzer

۲- احساس داشتن حق انتخاب(احساس استقلال): به معنای احساس دارا بودن کنترل بر کار خود است[۹]. به عبارت دیگر، این حق عبارت از احساس استقلال فرد برای آغاز و تداوم رفتارها و فرایندهای کاری و اتخاذ تصمیم در خصوص روش‌ها، اقدامات و تلاش‌های لازم برای انجام کار است. کارکنان توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند[۴۱].

۳- احساس موثر بودن (پذیرفتن شخصی نتیجه). موثر بودن یعنی اعتقاد فرد نسبت به اینکه در کارش، دارای نفوذ قابل ملاحظه‌ای بر پیامدهای استراتژیک، اداری یا عملیاتی سازمان می‌باشد. افراد توانمند از احساس کنترل شخصی بر نتایج کار برخوردارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار، موجب ایجاد تغییر شوند. احساس موثر بودن عبارت است از باورهای فرد در مقطعی از زمان درباره توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب [۳۸].

۴- احساس معناداری (ارزشمند بودن): معنی داری به معنای ارزش یک هدف کاری است که در ارتباط با ایده‌آل‌ها و استانداردهای فرد مورد قضاوت واقع می‌شود[۱۴]. معنا دار بودن شامل یک تناسب بین شرایط مورد نیاز برای یک نقش کاری و باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد است[۲۴]. افراد توانمند احساس معنی دار بودن می‌کنند. برای اهداف و فعالیتی که به آن اشتغال دارند ارزش قائلند و اقدامات و تلاش‌های آنان از جنس آرمان‌ها و استانداردهای آن هاست[۲۶]. افراد توانمند درباره آنچه تولید می‌کنند، دقت می‌کنند و بدان اعتقاد دارند؛ و در این فعالیت از نیروی روحی یا روانی خویش سرمایه گذاری می‌کنند و در درگیری و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند. بنابراین معنی دار بودن به نگرش ارزشی معطوف است [۳۹].

۵- احساس اعتماد: از نظر جو و پارک<sup>۲</sup> [۱۸] افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد هستند. مطمئن‌اند که با آنان منصفانه و یکسان رفتار خواهد شد. اطمینان دارند که حتی در مقام زیر دست نیز نتیجه نهایی کارهای آن‌ها، نه آسیب و زیان که عدالت و صمیمیت خواهد بود. معمولاً معنی این احساس آن است که اطمینان دارند صاحبان قدرت به آن‌ها آسیب یا زیان نخواهند رساند، و یا این که با آنان بی طرفانه رفتار خواهد شد. با وجود این، حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند افراد توانمند باز هم به گونه‌ای احساس اعتماد شخصی را حفظ می‌کنند[۳۶].



## جدول ۱: پیشینه تجربی در زمینه موضوع پژوهش

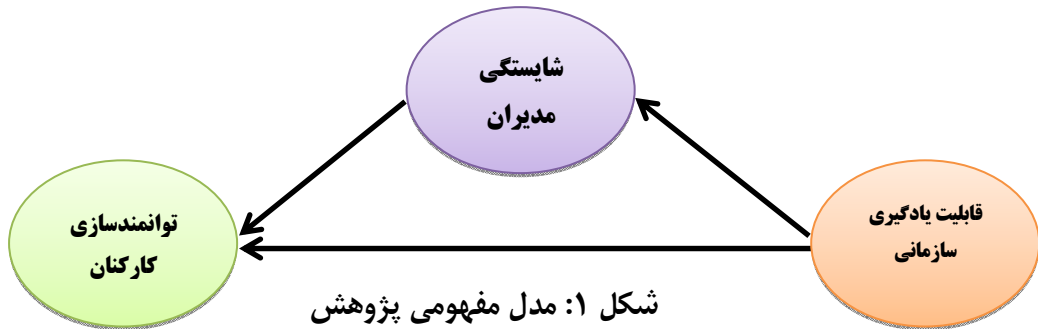
عنوان پژوهش	پژوهشگر / سال	نتایج
بررسی رابطه فرهنگ یادگیری سازمانی با توانمندسازی روان شناختی و نوآوری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی	بشپیده و همکاران [۷]	نتایج این مطالعه برگرفته از داده هایی است که با استفاده از پرسشنامه از جامعه آماری مرکب از تمام کارکنان «شرکت ملی حفاری» و نمونه آماری ۲۴۰ نفری جمع آوری شده، نشان داد که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی اثر مستقیم دارد و فرهنگ یادگیری سازمانی با میانجی گری یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روان شناختی و نوآوری سازمانی تأثیر دارد.
تأثیر ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی	ویسر [۴۵]	پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها مشخص شد که تمامی ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی بر عملکرد SMEها تأثیر مثبت دارند. نتایج نشان داد دیدگاه سیستمی بیشترین سهم را در افزایش عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط داشته و به ترتیب، تصمیم گیری مشارکتی، فضای باز و تجربه گرابی، تعامل با محیط بیرونی و در نهایت ریسک پذیری از عوامل تأثیر گذار بعدی بوده اند.
رابطه توانمند سازی با یادگیری سازمانی	خان علیزاده و همکاران، [۲۰]	نتایج نشان داد رابطه معنی دار میان یادگیری بر توانمندسازی و تأثیر بسیار قوی یادگیری بر توانمندسازی است و نیز مشخص گردید که در دانشگاه، پنج بعد توانمندی که عبارتند از: احساس شایستگی، استقلال، موثر بودن، معنی داری و اعتماد در کارکنان وجود دارد، اما از هفت بُعد یادگیری سازمانی، سه بعد: کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و رهبری مشارکتی از حد متوسط کمتر و چهار بعد: چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری، تفکر سیستمی و توسعه شایستگی کارکنان، از حد متوسط بالاتر است.
بررسی قابلیت یادگیری سازمانی و اجرای حاکمیت بالینی در بیمارستان‌های تامین اجتماعی	ابراهیم پور و همکاران، [۱۰]	تحلیل داده‌ها نشان داد که قابلیت یادگیری با اجرای حاکمیت بالینی رابطه معنی‌داری دارد این ضریب برای تعهد مدیریت ۰/۶۴۴، دید سیستمی ۰/۴۹۸، فضای باز و آزمایشگری ۰/۴۴۶ و انتقال و یکپارچگی دانش ۰/۲۶۱ بود.
بررسی ارتباط بین قابلیت یادگیری و عملکرد سازمانی	خوردندی و همکاران، [۲۱]	یافته‌ها نشان داد که دید سیستمی، بیشترین میانگین را نسبت به دیگر قابلیت‌های یادگیری سازمانی بدست آورد. همچنین قابلیت‌های یادگیری سازمانی رابطه‌ی معناداری با عملکرد سازمان دارند. ابعاد قابلیت‌های یادگیری سازمانی ۷۶٪ تغییر در میزان عملکرد سازمانی را تبیین می‌نمایند.
بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر اشتیاق شغلی در بین کارکنان دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)	کهنسال و همکاران، [۲۳]	نتایج حاکی از آنست که یادگیری سازمانی و هفت بُعد آن (چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، به اشتراک گذاشتن دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان) بر اشتیاق شغلی کارکنان دانشگاه تأثیر معناداری دارد.
بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی با توانمند سازی کارکنان	علی احمدی و همکاران، [۲]	به این نتیجه رسیدند بین اجزای توانمند سازی با ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی رابطه مستقیم و مثبت وجود دارد.

## مدیریت بر آموزش سازمانها

تاثیر الگوی مدیریت آموزش ابعاد نظریه یادگیری سازمانی در توانمندسازی دبیران	بهرنگی و تقی پور [۶]	نتایج تجزیه و تحلیل ۷۰ داده گردآوری شده از جامعه آماری دبیران مدارس متوسطه منطقه ۶ تهران نشان داد رابطه معناداری بین الگوی مدیریت آموزش ابعاد نظریه یادگیری سازمانی و توانمندسازی دبیران متوسطه وجود دارد
ابعاد قابلیت یادگیری	پیرس - اورتیز و همکاران [۳۴]	قابلیت یادگیری را بوسیله چهار بعد تعهد مدیریتی، دیدگاه سیستمی، باز بودن و تجربه ها و انتقال و تسهیم دانش تعریف نمودند. تعهد مدیریتی مبین توسعه و تسهیل حمایت مدیریت و تعهد رهبری برای نوآوری و انگیزش کارکنان است. دیدگاه سیستمی به گردهمایی اعضای سازمان پیرامون یک هدف مشترک اشاره دارد، باز بودن و تجربه کردن بر پذیرش ایده‌ها و دیدگاه‌های جدید درون و برون سازمانی دلالت دارد و انتقال و تلفیق دانش به پخش و انتشار دانش از طریق ارتباطات درونی و بیرونی اشاره دارد.

باتوجه به این ضرورت، پژوهش حاضر به دنبال " تعیین تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران در دانشگاه پیام نور استان لرستان " می‌باشد، و در نظر دارد با ارایه راهکارهایی به دانشگاه مورد بررسی کمک نماید با بهره گیری از توانمندی‌های کارکنان به رسالت خود که همان تبدیل شدن کامل به یک سازمان موفق و کارا است، دست یابد.

در نهایت با توجه به ارتباط متغیرها و پیشینه تجربی بیان شده مدل مفهومی پژوهش در قالب شکل ۱ نمایش داده می‌شود .



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش  
با اقتباس از اوناگ و همکاران [۳۲]، اسپریتزر [۴۳] و گرین [۱۲]

### فرضیه اصلی

قابلیت یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد.

### فرضیه‌های فرعی

۱- تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد.

۲- گفتگو با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد.

۳- تصمیم گیری مشارکتی با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد.

۴- تعهد مدیریتی با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد.

۵- آزمایش و گشودگی با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد

۶- انتقال دانش با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد.

۷- ریسک پذیری با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد.

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به دلیل کاربرد نتایج آن در حل مسائل و مشکلات مراکز و واحدهای دانشگاه پیام نور، کاربردی به شمار می‌رود و با توجه به ماهیت موضوع و اهداف پژوهش، از روش توصیفی - پیمایشی استفاده می‌کند. جامعه آماری پژوهش ۱۰ مرکز/واحد دانشگاه پیام نور استان لرستان است که تمام کارشناسان و سرپرستان شاغل در این مراکز به تعداد ۲۰۰ نفر در نظر گرفته شدند. از این تعداد به کمک جدول مورگان ۱۲۷ نفر به روش نمونه گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی به عنوان نمونه انتخاب شدند که در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: نحوه نمونه گیری در جامعه آماری برحسب واحدهای دانشگاه پیام نور

ردیف	طبقات	جامعه آماری (N)	نمونه آماری (n)	نسبت نمونه به جامعه
۱	خرم آباد	۴۱ نفر	۲۶	۲۰/۵
۲	بروجرد	۱۸ نفر	۱۳	۹
۳	ازنا	۵ نفر	۳	۲/۵
۴	دورود	۱۰ نفر	۷	۵
۵	کوهدشت	۱۶ نفر	۱۱	۸
۶	نورآباد	۱۶ نفر	۱۱	۸
۷	پلدختر	۱۵ نفر	۹	۷/۵
۸	الشت	۲۳ نفر	۱۴	۱۱/۵
۹	الیگودرز	۲۵ نفر	۱۵	۱۲/۵
۱۰	حوزه ستادی استان	۱۸ نفر	۱۶	۱۵/۵
		N: 200	n: 127	100

برای نیل به اهداف پژوهش، از پرسشنامه‌های استاندارد قابلیت یادگیری سازمانی اوناگ و همکاران [۳۲]، توانمندسازی کارکنان اسپریتزر [۴۳] و شایستگی مدیران گریفن [۱۲] استفاده شده است. جدول شماره ۳ ابزار تحقیق را به تفکیک متغیرها/ ابعاد و تعداد گویه‌ها نشان می‌دهد

جدول ۳: ابزار تحقیق به تفکیک متغیرها، ابعاد، گویه ها

تعداد گویه ها	ابعاد	نام متغیر
۸	تسهیم دانش	قابلیت یادگیری سازمانی اونانگ و همکاران (۲۰۱۴)
۶	گفتگو	
۴	تصمیم گیری مشارکتی	
۴	تعهد مدیریتی	
۶	آزمایش و گشودگی	
۳	انتقال دانش	
۳	ریسک پذیری	توانمند سازی کارکنان اسپریتزر (۱۹۹۵)
۳	احساس معنی داری در شغل	
۴	احساس شایستگی در شغل	
۳	احساس داشتن حق انتخاب	
۳	احساس مؤثر بودن	
۶	احساس اعتماد	
۳	مهارت انسانی	شایستگی مدیران گریفن (۱۹۹۴)
۳	مهارت مدیریت زمان	
۵	مهارت فنی	
۴	مهارت اداری	
۴	مهارت تشخیصی	
۵	مهارت ارتباطی	
۵	مهارت تصمیم گیری	

پرسش نامه استاندارد سنجش قابلیت یادگیری سازمانی اونانگ و همکاران [32]:  
 مبتنی بر جدول ۳، این پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی را در قالب ۳۴ گویه و ۷ بُعد (تسهیم دانش، گفتگو، تصمیم گیری مشارکتی، تعهد مدیریت، آزمایش و گشودگی، انتقال دانش و ریسک پذیری) و با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰.۷۲۱ به دست آمد. همچنین بارهای عاملی هفت بُعد آن مورد سنجش قرار گرفتند؛ که در جدول ۴ نشان داده شده است  
 پرسش نامه استاندارد سنجش توانمندسازی کارکنان اسپریتزر [۴۳]:

مبتنی بر جدول ۳، این پرسشنامه توانمندسازی کارکنان را در قالب ۱۹ گویه و ۵ بُعد ( احساس معناداری در شغل، احساس شایستگی در شغل، احساس داشتن حق انتخاب در شغل، احساس موثر بودن، احساس اعتماد ) است. و با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰.۷۶۴ به دست آمد. همچنین بارهای عاملی پنج بُعد آن مورد سنجش قرار گرفتند؛ که در جدول ۴ نشان داده شده است

پرسش نامه استاندارد سنجش شایستگی مدیران گریفن [۱۲]:

مبتنی بر جدول ۳، این پرسشنامه شایستگی مدیران را در قالب ۳۰ گویه و ۷ بُعد ( مهارت انسانی، مهارت مدیریت زمان، مهارت فنی، مهارت ادراکی، مهارت تشخیصی، مهارت ارتباطی و مهارت تصمیم گیری) است. و با استفاده از مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت مورد سنجش قرار می‌دهد. پایایی این پرسشنامه بر اساس ضریب آلفای کرونباخ ۰.۷۵۲ به دست آمد. همچنین بارهای عاملی هفت بُعد آن مورد سنجش قرار گرفتند؛ که در جدول ۴ نشان داده شده است

جدول ۴: شاخص‌های برازندگی پرسشنامه‌های پژوهش

شاخص‌ها	برازش قابل قبول	پرسشنامه قابلیت یادگیری سازمانی	پرسشنامه توانمندسازی کارکنان	پرسشنامه شایستگی مدیران
برابر یا کوچکتر از ۳	۱۴۵۷	۰.۸۰۱	۱.۶۰۴	
بزرگتر از ۰.۰۵	۰.۱۶۷	۰.۵۴۹	۰.۸۰۳	
برابر یا کوچکتر از ۰.۰۸	۰.۰۸۱	۰.۰۷۶	۰.۰۶۹	
برابر یا بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۷۱	۱.۰۰	۰.۹۴	
برابر یا بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۷۳	۱.۱۰	۰.۹۴۴	
برابر یا بزرگتر از ۰.۹	۰.۰۹۱۷	۰.۹۶۳	۰.۸۶۴	

همچنین تجزیه و تحلیل اطلاعات با بهره‌گیری از آزمون رگرسیون خطی ساده و چندگانه و تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم افزارهای SPSS و Amos در بخش ساختاری انجام شده است. بدین منظور و برای بررسی پیش فرض‌های رگرسیونی، از ضریب تورم واریانس (جهت بررسی عدم همخطی توام)، آزمون گلموگوروف- اسمیرنوف و مقادیر چولگی و کشیدگی و ... استفاده گردید. همچنین برای بررسی مدل مفهومی پژوهش از تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و برای بررسی و آزمون فرضیه‌های فرعی پژوهش از مدل‌های عاملی تأییدی مرتبه دوم استفاده شد.

### یافته‌ها

**یافته‌های توصیفی:** اطلاعات بدست آمده از پرسشنامه ابتدا در سطح آمار توصیفی شامل جنسیت، سن، وضعیت تاهل، میزان تحصیلات و سابقه کار آزمودنی‌ها، همچنین یافته‌های توصیفی مربوط به ابعاد متغیر یادگیری سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. آماره‌های توصیفی آزمودنی‌های پژوهش نشان می‌دهد ۶۴ درصد آزمودنی‌ها مرد و ۳۶ درصد زن، ۸۳ درصد آزمودنی‌ها متاهل و ۱۷ درصد آنها مجرد هستند، ۹۶۸ درصد آزمودنی‌ها مدرک فوق دیپلم و ۳۶.۱ درصد مدرک لیسانس، ۵۴.۳۲ درصد مدرک فوق لیسانس یا بالاتر، ۴۳.۳۲ درصد سابقه کار ۶ تا ۱۰ سال، ۱۷.۳۲ درصد سابقه کار ۱۱ تا ۱۵ سال، ۲۲ درصد سابقه کار ۱۶ تا ۲۰ سال، ۸.۷ درصد سابقه کار ۲۱ تا ۲۵ سال و همچنین ۸.۷ درصد ۲۶ تا ۳۰ سال سابقه کار هستند.

قبل از پرداختن به آزمون فرضیه‌های پژوهش، بررسی نرمال بودن تک متغیری و چند متغیری داده‌ها در مدل یابی ضروری است. بدین معنی که قدر مطلق چولگی و کشیدگی متغیرها به ترتیب نباید از ۳ و ۱۰ بیشتر باشد. در جدول ۵ شاخص‌های توصیفی متغیرها جهت بررسی پراکندگی مناسب و نرمال بودن توزیع داده‌ها ارائه شده‌اند و مقادیر مطرح شده را نشان می‌دهد و به عبارتی پیش فرض مدل یابی یعنی نرمال بودن تک متغیری داده‌ها برقرار است.

جدول ۵: شاخص‌های آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	ابعاد	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
	بعد تسهیم دانش	۳.۲۱	۰.۸۳۱	۰.۴۰۵	-۰.۵۶۹
قابلیت	بعد گفتگو	۳.۰۹۹	۰.۷۸۵	۰.۰۹۵	۰.۵۷۸
یادگیری	بعد تصمیم گیری مشارکتی	۳.۰۸۴	۰.۹۵	-۰.۲۳۱	-۰.۳۱۸
سازمانی	بعد تعهد مدیریتی	۳.۳۹۳	۰.۹۵	-۰.۳۵۲	۰.۲۰۳
	بعد آزمایش و گشودگی	۳.۱۷۸	۰.۷۸۳	-۰.۲۸۰	۰.۵۸۷
	بعد انتقال دانش	۳.۶۳۵	۰.۹۲۵	-۰.۳۸۸	-۰.۶۰۷
	بعد ریسک پذیری	۳.۲۱۴	۰.۸۶۴	۰.۱۳۲	۰.۳۴۰
توانمندسازی کارکنان		۳.۳۴	۰.۷۸	۰.۲۱	-۰.۰۳
شایستگی مدیران		۳.۲۳	۰.۶۳	۰.۰۳	-۰.۲۲

همان گونه که در جدول ۵ مشاهده می‌شود یافته‌های توصیفی مربوط به ابعاد متغیر یادگیری سازمانی و همچنین مقدار کل شاخص‌ها برای این ابعاد مورد بررسی قرار گرفتند. از نظر پاسخگویان بیشترین امتیاز به نقش انتقال دانش با میانگین ۳.۶۳۵ و انحراف استاندارد ۰.۹۲ در ارتقاء توانمندی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان و کمترین امتیاز به نقش تصمیم گیری مشارکتی با میانگین ۳.۰۸ و انحراف استاندارد ۰.۹۵ و گفتگو با میانگین ۳.۰۹۹ و انحراف استاندارد ۰.۷۸ در افزایش توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان است.

**یافته‌های استنباطی:** به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون مدل مفهومی پژوهش و فرضیه‌ها از روش مدل یابی معادلات ساختاری *MSE* استفاده شده است. مدل یابی معادلات ساختاری یک تکنیک تحلیل چند متغیره است که به پژوهشگران این امکان را می‌دهد به جای تحلیل یک معادله رگرسیون مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد تحلیل قرار



دهند. مدل‌های معادلات ساختاری به طور معمول ترکیبی از مدل‌های اندازه‌گیری و مدل‌های ساختاری هستند. بر مبنای مدل‌های اندازه‌گیری محقق مشخص می‌کند کدام متغیر مشاهده شده، اندازه‌گیرنده کدام متغیر پنهان هستند و بر مبنای مدل‌های ساختاری مشخص می‌شود کدام متغیرهای مستقل دارای تأثیر بر متغیر وابسته هستند و مدل ساختاری نیز روابط میان متغیرهای پنهان را بررسی می‌کند [۴۴]. در این پژوهش از ترکیب هر دو مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری استفاده شده است. اما قبل از آن تمام فرضیه‌های زیر بنایی مدل معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفتند. ابتدا پیش فرض‌های رگرسیونی مورد بررسی قرار گرفتند.

### ضریب تورم واریانس VIF و آماره تولرانس (تحمل)

مساله جدی که می‌تواند استفاده از مدل رگرسیونی را با اشکال مواجه کند، هم خطی چندگانه یا وابستگی خطی نزدیک بین متغیرهای مستقل مدل است. وجود چنین وابستگی‌هایی می‌تواند برآورد دقیق ضرایب رگرسیونی و بارهای عاملی را با مشکل جدی مواجه کند با توجه به روش مدل‌یابی معادلات ساختاری که با MLR (روش بیشینه) احتمال انجام می‌شود. بدون در نظر گرفتن اثر هم خطی توام می‌تواند گمراه‌کننده باشد. برای جلوگیری از این خطاها از ضریب تورم واریانس VIF و آماره تولرانس استفاده می‌کنیم. عامل تورم واریانس یک روند تشخیصی است که وجود رابطه قوی بین متغیر پیش بین با سایر متغیرهای پیش بین را نشان می‌دهد.

که در آن  $R^2_j$  ضریب تعیین ناشی از رگرسیون چندگانه خطی و  $b_j$ ها ضرایب اصلی رگرسیون در این رابطه هستند. اگر متغیری دارای ضریب VIF بیشتر از ۱۰ باشد به عنوان متغیری که باعث همخطی توام می‌شود در نظر گرفته می‌شود. آماره تولرانس نشان می‌دهد چند درصد از واریانس متغیر پیش بین توسط سایر متغیرهای پیش بین تبیین نمی‌شود. این آماره برابر با معکوس ضریب تورم واریانس است. آماره تولرانس بین صفر و یک در نوسان است اگر تولرانس به صفر نزدیک باشد به معنی هم خطی کامل بین متغیرهاست اما مقدار این آماره به یک نزدیک باشد نشان می‌دهد متغیرهای مستقل کاملاً ناهمبسته هستند.

جدول ۶: نتایج مربوط به مقادیر ضریب تورم واریانس، آماره تولرانس و تحلیل

ضرایب مدل

متغیرها	ابعاد	ضرایب استاندارد د	مقدار آماره t	سطح معنی داری	آماره تولرانس س	ضریب تورم واریانس VIF
	تسهیم دانش	۰.۲۲۴	۳.۰۷۶	۰.۰۰۳	۰.۶۵۸	۱.۵۲۱
قابلیت	گفتگو	۰.۱۱۵	۰.۲۱۶	۰.۰۳۲	۰.۷۲۶	۱.۳۷۸
یادگیری	تصمیم گیری مشارکتی	۰.۴۳۵	۶.۵۸۲	۰.۰۰۰	۰.۷۹۹	۱.۲۵۱
سازمانی	تعهد مدیریتی	-۰.۱۹۲	-۳.۰۳۵	۰.۰۰۳	۰.۸۶۹	۱.۱۵۱
	آزمایش و گشودگی	۰.۱۷۰	۲.۵۷۵	۰.۰۱۱	۰.۷۹۶	۱.۲۵۶
	انتقال دانش	۰.۱۵۵	۲.۲۱۰	۰.۰۲۹	۰.۷۰۴	۱.۴۲۰
	ریسک پذیری	۰.۱۲۰	۰.۲۵۲	۰.۰۴۵	۰.۵۷۹	۱.۷۲۸
توانمندسازی کارکنان		۰.۵۳۷	۷.۴۹۴	۰.۰۰۰	۰.۶۳۳	۱.۵۷۹
شایستگی مدیران		۰.۷۴۲	۲.۸۰۷	۰.۰۰۱	۰.۷۴۹	۱.۳۳۵

با توجه به نتایج جدول ۶ مقادیر ضرایب تورم واریانس برای تمام ابعاد مدل مقادیر بین ۱ و ۲ که نشان دهنده عدم وجود همخطی توأم بین متغیرها است. همچنین مقادیر آماره تولرانس برای تمام ابعاد به مقدار یک نزدیک است که وجود ناهمبستگی بین ابعاد اصلی متغیر یادگیری سازمانی را تأیید می‌کند. ضرایب استاندارد ابعاد یادگیری سازمانی در سطح معنی داری کمتر از ۰.۰۵ قرار دارند بنابراین می‌توان نتیجه گرفت بین ابعاد متغیر مستقل یادگیری سازمانی و متغیر وابسته توانمندسازی کارکنان در الگوی اولیه رگرسیون چندگانه رابطه معناداری وجود دارد و تمام ضرایب مورد تأیید قرار می‌گیرند.

تحلیل همبستگی متغیرها

جدول ۷: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیرها / ابعاد	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱ تسهیم دانش	۱.۰۰۰								
۲ گفتگو	۰/۴۶۵	۱.۰۰۰							
۳ تصمیم گیری مشارکتی	۰/۵۳۷	۰/۵۷۹	۱.۰۰۰						
۴ تعهد مدیریتی	۰/۵۶۵	۰/۵۵۴	۰/۶۶۶	۱.۰۰۰					
۵ آزمایش و گشودگی	۰/۴۴۴	۰/۳۰۸	۰/۳۷۴	۰/۱۷۸	۱.۰۰۰				
۶ انتقال دانش	۰/۵۲۰	۰/۴۵۷	۰/۵۴۶	۰/۷۰۵	۰/۶۳۷	۱.۰۰۰			
۷ ریسک پذیری	۰/۵۲۰	۰/۵۸۱	۰/۷۵۱	۰/۵۸۹	۰/۶۷۱	۰/۶۱۹	۱.۰۰۰		
۸ توانمندسازی کارکنان	۰/۶۹۹	۰/۷۶۹	۰/۸۳۵	۰/۸۰۱	۰/۸۴۱	۰/۷۸۰	۰/۸۰۶	۱.۰۰۰	
۹ شایستگی مدیران	۰/۴۵۴	۰/۵۶۷	۰/۶۰۸	۰/۵۳۲	۰/۵۹۲	۰/۴۵۴	۰/۵۲۰	۰/۷۳۱	۱.۰۰۰

در جدول ۷ همبستگی بین داده‌ها نشان داده شده است. تحلیل همبستگی ابزاری آماری برای تعیین نوع و درجه رابطه بین متغیرها می‌باشد. در واقع ضریب همبستگی شدت رابطه و همچنین نوع رابطه بین متغیرها را به صورت کمی نشان می‌دهد.

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

برای سنجش نرمال بودن متغیرهای پژوهش از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شده است. باتوجه به این که آماره آزمون کولموگروف - اسمیرنوف و سطح معنی داری بیشتر از ۰.۰۵ است می‌توان نتیجه گرفت داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار هستند.

**جدول ۸: بررسی توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف**

متغیرها	ابعاد	آماره K-S	سطح معنی داری	نتایج آزمون
	بعد تسهیم دانش	۱.۲۲۴	۰.۱	نرمال است
قابلیت	بعد گفتگو	۱.۲۵۴	۰.۰۸۶	نرمال است
یادگیری	بعد تصمیم گیری مشارکتی	۱.۲۸۹	۰.۰۷۲	نرمال است
سازمانی	بعد تعهد مدیریتی	۱.۳۳۰	۰.۰۵۸	نرمال است
	بعد آزمایش و گشودگی	۱.۱۶۱	۰.۱۳۵	نرمال است
	بعد انتقال دانش	۱.۳۱۲	۰.۰۶۴	نرمال نیست
	بعد ریسک پذیری	۰.۹۱۵	۰.۳۷۳	نرمال است
توانمندسازی کارکنان		۰.۹۲۰	۰.۶۷۸	نرمال است
شایستگی مدیران		۰.۸۷۸	۰.۶۰۶	نرمال است

همانگونه که در جدول ۸ مشاهده می‌شود در آزمون متغیرهای تحقیق شامل متغیر مستقل، قابلیت یادگیری سازمانی و متغیر وابسته، توانمندسازی کارکنان و متغیر میانجی شایستگی مدیران به ترتیب با سطح معنی داری ۰.۱۵۶، ۰.۶۷۸، ۰.۶۰۶ در مقایسه با سطح معنی داری آزمون ۰.۰۵ با قطعیت می‌توان گفت که داده‌ها از توزیع نرمال برخوردارند.

**آزمون معنادار بودن معادله رگرسیون**

این آزمون با استفاده از آماره F صورت می‌گیرد. بدین ترتیب که اگر هیچگونه رابطه‌ای بین متغیرهای مستقل و وابسته وجود نداشته باشد تمامی ضرایب متغیرهای مستقل برابر با صفر قرار می‌گیرند و میتوان معنادار بودن معادله رگرسیون را مورد آزمون قرار داد. چنانچه در سطح اطمینان ۹۵ درصد آماره F محاسبه شده از معادله رگرسیون کوچکتر از مقدار F جدول باشد فرض صفر را نمی‌توان رد کرد در غیر این صورت فرض صفر رد شده و معادله رگرسیون معنادار خواهد بود.

**جدول ۹: نتایج آزمون معناداری الگوی اولیه رگرسیون**

مدل	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربعات	آماره F	سطح معنی داری
رگرسیون	۲۴.۷۸۸	۷	۳.۵۴۱	۱۹.۹۹۷	۰.۰۰
باقی مانده	۲۰.۸۹۶	۱۱۸	۰.۱۱۷		
کل	۴۵.۶۸۴	۱۲۵			

در نتایج جدول ۹ آماره  $F$  مقدار قابل قبول ۱۹.۹۹۷ با سطح معناداری کمتر ۰.۰۵ نشان دهنده معناداری الگوی اولیه معادله رگرسیون پژوهش است. با تأیید تمام پیش فرض‌های رگرسیون به راحتی می‌توان از مدلسازی معادلات ساختاری استفاده کرد. در این مدلسازی دو رویکرد دنبال شده است. ابتدا مدل اندازه گیری و سپس مدل ساختاری پژوهش ترسیم و برازش شده اند.

### جدول ۱۰: وضعیت شاخص‌های مدل مفهومی اصلاح شده

شاخص‌ها	نام شاخص	اختصار	مقدار محاسبه شده	برازش قابل قبول
شاخص‌های برازش مقتصد	کای دو بهنجار شده به درجه آزادی	CMIN/df	۱.۹۴۴	برابر یا کوچکتر از ۳
	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد	RMSEA	۰.۰۸۷	برابر یا کوچکتر از ۰.۰۸
شاخص‌های برازش مطلق	برازش مقتصد هنجار شده	PNFI	۰.۵۶۹	برابر یا بزرگتر از ۰.۵
	نیکویی برازش	GFI	۰.۸۶۶	برابر یا بزرگ تر از ۰.۹
	نیکویی برازش اصلاح شده	AGFI	۰.۸۰۱	برابر یا بزرگ تر از ۰.۹
شاخص‌های برازش تطبیقی	ریشه میانگین مربعات باقیمانده	RMR	۰.۰۷۳	برابر یا کوچکتر از ۰.۰۵
	برازش تطبیقی	CFI	۰.۸۴۶	برابر یا بزرگتر از ۰.۹
	برازش نسبی	RFI	۰.۶۶۱	برابر یا بزرگتر از ۰.۹
	برازش افزایشی	IFI	۰.۸۵۳	برابر یا بزرگتر از ۰.۹

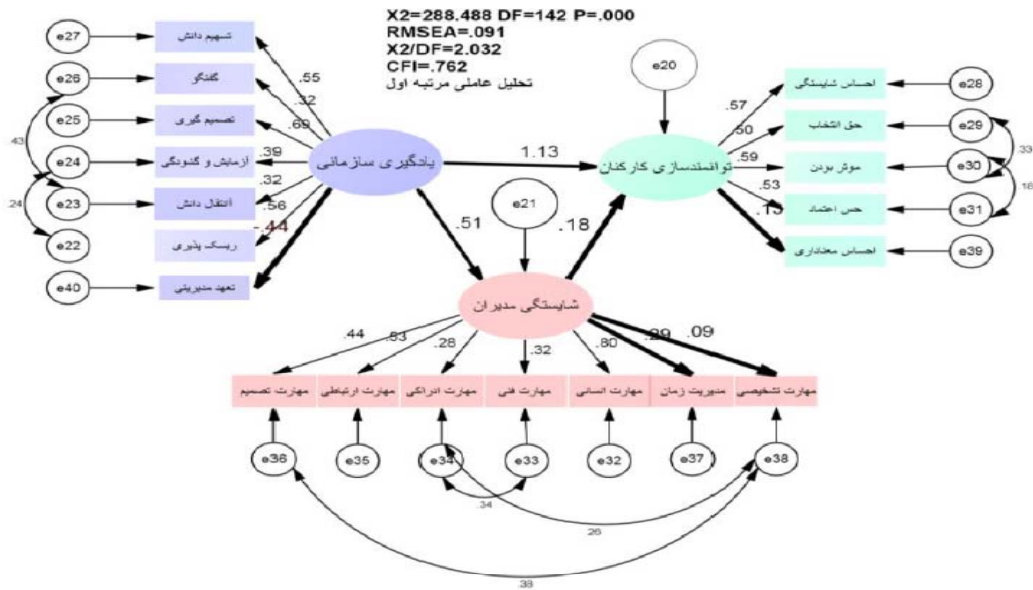
### جدول ۱۱: وضعیت شاخص‌های برازش جزئی مدل مفهومی اصلاح شده

روابط مدل مفهومی	ضرایب ساختار استاندارد شده	ضرایب غیر استاندارد	نسبت بحرانی	عدد معناداری
یادگیری سازمانی ← توانمندسازی کارکنان *	۰.۸۴۸	۰.۸۸۸	۴.۹۱۴	۰
یادگیری سازمانی ← شایستگی مدیران	۰.۴۰۵	۰.۶۹۱	۲.۹۹۸	۰.۰۰۳
شایستگی مدیران ← توانمندسازی کارکنان	۰.۲۰۷	۰.۱۲۷	۲.۲۴۹	۰.۰۲۴

در مدل‌های عاملی مرتبه اول فرض بر این است که نمرات هر مورد مطالعه در یک متغیر، در واقع منعکس کننده وضعیت آن مورد در یک عامل زیر بنایی تر است. که به دلیل پنهان بودنش امکان اندازه گیری مستقیم آن وجود ندارد اما این عامل زیربنایی و پنهان خود از ابعاد عامل پنهان

دیگری محسوب نمی شود و در واقع تنها یک لایه از متغیر یا متغیرهای پنهان در مدل وجود دارد. [۳۷]. در این بخش ابتدا قابلیت یادگیری سازمانی با هفت بُعد به عنوان یک متغیر برون زا با هفت متغیر مشاهده شده (ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی) در نظر گرفته شد. سپس توانمندسازی کارکنان با پنج بعد به عنوان یک متغیر درون زا با پنج متغیر مشاهده شده به مدل اضافه شد و در ادامه متغیر شایستگی مدیران با هفت بُعد به عنوان یک متغیر میانجی با هفت متغیر مشاهده شده وارد مدل شد. در وهله اول کلیت مدل با استفاده از شاخص‌های برازش کلی و در وهله دوم جزئیات مدل با استفاده از مقادیر گزارش شده برای پارامترها و معناداری تفاوت آنها با صفر بویژه برای ضرایب تاثیر تحلیل شد. بر اساس چارچوب نظری و همبستگی آماری، مدل را تا زمانی که شاخص‌های برازندگی مناسب بدست آید اصلاح کردیم تا در نهایت مدل، روابط علی بین متغیرها را تبیین کرد. در ابتدا شاخص‌های برازش نسبت به مقادیر استاندارد فاصله داشتند. به همین دلیل نمی توانستیم از انطباق داده‌های نظری با مدل مفهومی پژوهش اطمینان حاصل کنیم. با توجه به بررسی شاخص‌های کلی برازش مدل که مورد تأیید قرار نگرفت. در بررسی شاخص‌های برازش جزئی مدل مفهومی نیز ضریب ساختار متغیرهای مکنون شایستگی مدیران و توانمندسازی کارکنان برابر با ۰.۱۸ که در سطح معناداری ۰.۰۵ و ۰.۱ تفاوت معناداری با صفر نداشت که ناشی از بار عاملی منفی تعهد مدیریتی (متغیر قابلیت یادگیری سازمانی) و بارهای عاملی ضعیف احساس معناداری در شغل (متغیر توانمندسازی کارکنان)، همچنین مدیریت زمان و مهارت تشخیصی (متغیر شایستگی مدیران) است. در روند اصلاح مدل بارهای عاملی ابعادی که تفاوت معناداری با صفر ایجاد نمی کردند (کمتر از ۰.۳) از مدل حذف گردید. بار عاملی شاخص احساس معناداری در شغل یکی از ابعاد متغیر توانمندسازی کارکنان که مقدار آن برابر با ۰.۱۳ است، مقداری کوچک به حساب می آید و تفاوت معناداری با صفر ندارد از مدل حذف شد. علاوه بر آن شاخص‌های مهارت تشخیصی و مدیریت زمان با مقادیر ۰.۰۹ و ۰.۲۹ دارای بار عاملی کوچکتر از ۰.۳ تفاوت معناداری با صفر نداشته و از مدل حذف گردید. همچنین بار عاملی منفی تعهد مدیریتی شاخص متغیر قابلیت یادگیری سازمانی ناشی از طراحی معکوس گویه‌های پرسشنامه برای این بُعد است برای اصلاح مدل‌ها به طور معمول بارهای عاملی منفی از مدل حذف می‌شوند. در اینجا برای اصلاح مدل این شاخص از مدل حذف گردید. مدل اصلاح شده در شکل ۲ نشان داده شده است. با توجه به شاخص‌های کلی برازش مدل در یک حالت استاندارد و ایده آل اصلاح گردید. پس از

تغییرات مدل پژوهش مورد آزمون قرار گرفت. جداول ۱۰ و ۱۱ شاخص‌های برازش کلی و جزئی را در جریان اصلاح مدل نشان می‌دهند.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری بر اساس مدل مفهومی اصلاح شده

### آزمون فرضیه‌ها با استفاده از مدل عاملی تأییدی مرتبه دوم

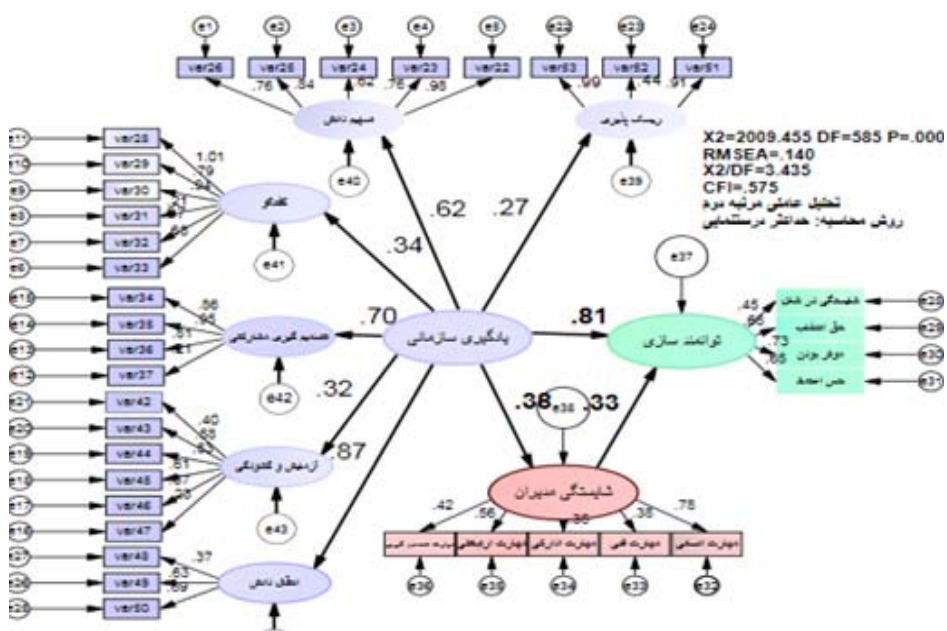
در این مدل هر یک از ابعاد متغیر قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان یک متغیر مکنون در نظر گرفته شد، که این متغیرهای پنهان خود تحت تأثیر یک متغیر زیر بنایی تر و به عبارتی متغیر پنهان در یک سطح بالاتر (متغیر مستقل قابلیت یادگیری سازمانی) قرار دارند و هر یک از سوالات به عنوان متغیرهای مشاهده شده مورد استفاده قرار گرفتند. مدل سازی در نرم افزار AMOS20 انجام شد و مدل نهایی به صورت شماتیک در شکل ۳ نشان داده شده است. معناداری شاخص‌های جزئی با استفاده از آزمون  $t$  با توجه به اثر کلی ابعاد متغیر مستقل بر متغیرهای وابسته با توجه به نقش میانجی متغیر شایستگی مدیران بررسی شد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۱۲، بعد تسهیم دانش با ضریب بتای استاندارد ۰.۶۱۴ و آماره  $t$  با مقدار ۲.۶۹۹ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ است. بنابراین اثر متغیر تسهیم دانش با نقش میانجی

شایستگی مدیران بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان معنادار است. همچنین بعد گفتگو با ضریب بتای استاندارد ۰.۳۴۵ و آماره  $t$  با مقدار ۳.۴۳ در سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ و نیز بعد تصمیم گیری مشارکتی با ضریب بتای استاندارد ۰.۶۸۸ و آماره  $t$  با مقدار ۲.۱۳۱ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ است، بنابراین اثر هر دو بُعد گفتگو و تصمیم گیری مشارکتی بر توانمند سازی کارکنان معنادار است. اما در بعد تعهد مدیریتی با ضریب بتای استاندارد منفی با مقدار ۰.۳۰۲- نشان داد، بین این بُعد و متغیرهای اصلی پژوهش رابطه منفی وجود دارد که ناشی از طراحی معکوس گویه‌های پرسشنامه برای این بُعد است. اما با توجه به اینکه آماره  $t$  با مقدار ۲.۱۲۹- دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ است می‌توان گفت اثر تعهد مدیریتی با نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان معنادار است. با توجه به نقش منفی این بُعد در برآزش مدل با توجه به نظر کارشناسان مدلسازی معادلات ساختاری این بُعد از مدل نهایی حذف گردید. همچنین در بعد انتقال دانش ضریب بتای استاندارد ۰.۸۳۱ و آماره  $t$  با مقدار ۵.۵۵۷ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ است. بنابراین اثر بعد انتقال دانش با نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان معنادار است. در نهایت بعد آزمایش و گشودگی با ضریب بتای استاندارد ۰.۳۶۲ با توجه به آماره  $t$  با مقدار ۳.۴۳۰ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ و نیز بعد ریسک پذیری با ضریب بتای استاندارد ۰.۲۹۹ با توجه به آماره  $t$  با مقدار ۲.۶۹۹ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ است. بنابراین اثر آزمایش و گشودگی و ریسک پذیری با نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان معنادار است. برای فرضیه اصلی پژوهش متغیر مستقل قابلیت یادگیری سازمانی با ضریب بتای استاندارد ۰.۸۱۲ با توجه به آماره  $t$  با مقدار قابل قبول ۳.۹۱۱ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰.۰۵ است، بنابراین با قطعیت می‌توان گفت اثر متغیر قابلیت یادگیری سازمانی با نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان معنادار است



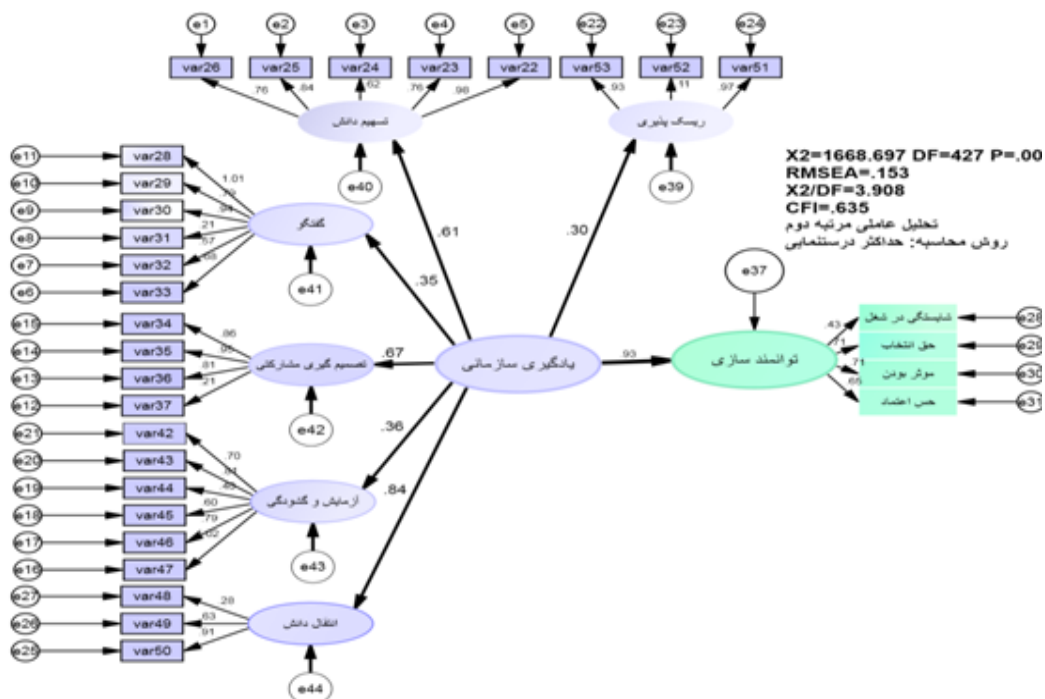
جدول ۱۲: ضرایب مسیر و آزمون فرضیه‌های پژوهش با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران

فرضیه‌های فرعی پژوهش	ضریب بتای استاندارد شده	ضریب بتای غیراستاندارد	خطای معیار	آماره t	سطح معنی داری
تسهیم دانش - توانمند سازی	۰.۶۱۴	۱.۵۳۹	۰.۵۷۰	۲.۶۹۹	۰.۰۰۷
گفتگو - توانمند سازی	۰.۳۴۵	۰.۵۴۹	۰.۱۷۷	۳.۴۳۰	0
تصمیم گیری مشارکتی - توانمند سازی	۰.۶۸۸	۰.۴۱۰	۰.۱۹۳	۲.۱۳۱	۰.۰۳۳
تعهد مدیریتی - توانمند سازی	-۰.۳۰۲	-۰.۴۵۶	۰.۲۱۴	-۲.۱۲۹	۰.۰۳۳
انتقال دانش - توانمند سازی	۰.۸۳۱	۱.۶۲۲	۰.۲۹۲	۵.۵۵۷	0
آزمایش و گشودگی - توانمند سازی	۰.۳۶۲	۰.۷۲۹	۰.۲۱۳	۳.۴۳۰	0
ریسک پذیری - توانمند سازی	۰.۲۹۹	۰.۶۵۰	۰.۲۴۱	۲.۶۹۹	۰.۰۰۷
یادگیری سازمانی - توانمندسازی کارکنان	۰.۸۱۲	۰.۷۱۹	۰.۱۸۴	۳.۹۱۱	0
یادگیری سازمانی - شایستگی مدیران	۰.۳۸۱	۰.۷۵۹	۰.۲۷۱	۲.۷۹۸	0
شایستگی مدیران - توانمند سازی کارکنان	۰.۳۳۴	۰.۱۴۴	۰.۰۰۵	۲.۸۷۱	0



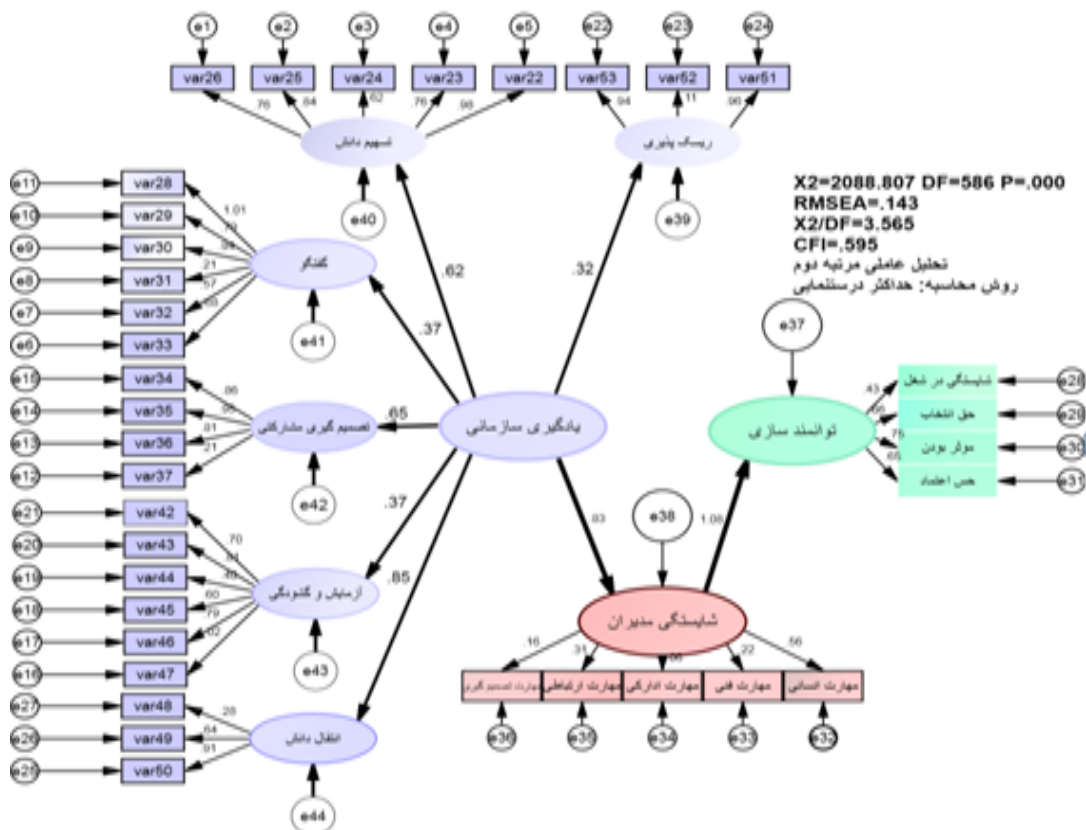
شکل ۳: مدل معادلات ساختاری براساس تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم برای بررسی فرضیه‌های پژوهش

نکته قابل توجه در این پژوهش بررسی نقش کلیدی متغیر شایستگی مدیران به عنوان یک متغیر میانجی در رابطه با قابلیت یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان و همچنین در ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی است. از این رو، دو مدل طراحی شد یکی از مدل‌ها بدون نقش میانجی شایستگی مدیران و مدل دیگر با تکیه بر نقش میانجی شایستگی مدیران در رابطه بین قابلیت یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان در نظر گرفته شد. نتایج بدست آمده برای مقایسه در دو شکل ۴ و ۵ نشان داده شده است. با مقایسه ضرایب ساختار (مقادیر استاندارد شده) دو شکل ۴ و ۵ همبستگی بین متغیرها را مورد ارزیابی قرار دادیم. ضریب همبستگی برای تسهیم دانش از ۰.۶۱ به ۰.۶۲ افزایش یافته همچنین ضرایب همبستگی بعد گفتگو از ۰.۳۵ به مقدار ۰.۳۷، بعد آزمایش و گشودگی از ۰.۳۶ به مقدار ۰.۳۷، بعد انتقال دانش از ۰.۸۴ به ۰.۸۵ و همچنین بعد ریسک پذیری از ۰.۳۰ به ۰.۳۲ افزایش داشته است. با بررسی روند افزایشی و کاهشی متغیرها در دو مدل میتوان نتیجه گرفت بعد گفتگو و ریسک پذیری بیشترین میزان تاثیر را با اضافه کردن متغیر میانجی شایستگی مدیران کسب کرده اند. می توان با قاطعیت گفت این دو متغیر با نقش شایستگی مدیران در رابطه با توانمندسازی کارکنان بهبود می یابند. با توجه به ضرایب همبستگی بیشترین ضریب به جز متغیر انتقال دانش، مربوط به تسهیم دانش و تصمیم گیری مشارکتی است که با نقش میانجی شایستگی مدیران از نظر پاسخگویان بیشترین تاثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارند. همچنین کمترین ضریب مربوط به ریسک پذیری است. اما با توجه به مقدار زیاد همبستگی انتقال دانش شاید نتوان با صراحت ادعا کرد که بین این متغیر و متغیرهای دیگر در مدل وجه تمایزی وجود دارد. بنابراین، می توان با ترکیب این متغیر با متغیر تسهیم دانش شرایط بهتری را برای مدل ایجاد کرد. همچنین شاخص های برازش کلی مدل نیز به مقدار قابل توجهی بهبود یافته اند به طوریکه شاخص  $RMSEA$  از مقدار ۰.۱۵۳ به مقدار ۰.۱۴۳ کاهش داشته است. شاخص  $\frac{\chi^2}{df}$  از مقدار ۳.۹۰۸ به مقدار ۳.۵۶۵ کاهش یافته است و مدل را به حالت استاندارد نزدیک کرده اند. در نهایت با توجه به شکل ۵ شاخص های برازش کلی مدل اصلی  $CFI=0.575$  و  $\frac{\chi^2}{df} = 3.435$ ،  $RMSEA=0.140$  تا حد ممکن به مدل استاندارد نزدیک شده است.



شکل ۴: مدل معادلات ساختاری بر اساس تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم بدون در نظر گرفتن نقش متغیر میانجی

## مدیریت بر آموزش سازمانها



شکل ۵: مدل معادلات ساختاری بر اساس تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم با در نظر گرفتن نقش متغیر میانجی

طبق نتایج پژوهش حاضر اثر متغیرهای تسهیم دانش، گفتگو، تصمیم گیری مشارکتی، تعهد مدیریتی، انتقال دانش، آزمایش و گشودگی و ریسک پذیری بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. در نتیجه تأثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با نقش میانجی شایستگی مدیران تأیید می‌شود و می‌توان گفت که مدیران با افزایش برنامه‌های یادگیری سازمانی می‌توانند نقش موثری در توانمندسازی کارکنان خود داشته باشند. نتایج تحقیق‌های انجام شده نشان می‌دهد که ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی در توانمند سازی و بهبود عملکرد نقش موثر دارند.

### بحث و نتیجه گیری

**فرضیه فرعی ۱:** تسهیم دانش با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تأثیر معناداری دارد. نتایج حاصل از جدول ۱۲، نشان می‌دهد که بُعد تسهیم دانش با ضریب ساختار ۰/۶۱۴ و با توجه به آماره  $t$  با مقدار ۲/۶۹۹ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است، بر این اساس فرض تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۵ پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود و همچنین با توجه به شکل ۵، ضریب تأثیر تسهیم دانش با وارد شدن متغیر میانجی شایستگی مدیران افزایش می‌یابد که حاکی از تأثیر شایستگی مدیران در اجرای برنامه‌های یادگیری بر توانمند سازی کارکنان می‌باشد. بنابراین اثر متغیر تسهیم دانش بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. در نتیجه می‌توان گفت که تسهیم دانش یکی از عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان می‌باشد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج مطالعه علی احمدی و همکاران [۲]، بشلیده و همکاران [۷]، پی لاینن و همکاران [۳۵] هم راستا می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۲:** گفتگو با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تأثیر معناداری دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۱۲، بُعد گفتگو با ضریب ساختار ۰/۳۴۵ و آماره  $t$  با مقدار ۳/۴۳۰ دارای سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ است بر این اساس فرض تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۵ پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود. همچنین با توجه به شکل ۵، ضریب تأثیر گفتگو با وارد شدن متغیر میانجی شایستگی مدیران افزایش می‌یابد که حاکی از تأثیر شایستگی مدیران بر اجرای برنامه‌های یادگیری بر توانمند سازی کارکنان می‌باشد بنابراین اثر متغیر گفتگو بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان

لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. در نتیجه می‌توان بیان کرد که گفتگو یکی از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی موثر بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان می‌باشد که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. نتایج این فرضیه با نتایج بشلیده و همکاران [۷]، خان علیزاده و همکاران [۲۰] و میشرا [۲۸] هم راستا می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۳:** تصمیم‌گیری مشارکتی با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر معناداری دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۱۲، بعد تصمیم‌گیری مشارکتی با ضریب ساختار  $0/688$  و آماره  $t$  با مقدار  $2/131$  دارای سطح معناداری کوچکتر از  $0/05$  است بر این اساس فرض تحقیق در سطح معناداری  $0/05$  پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود همچنین با توجه به شکل ۵، متغیر ضریب تاثیر تصمیم‌گیری مشارکتی با وارد شدن متغیر میانجی شایستگی مدیران افزایش می‌یابد که حاکی از تاثیر شایستگی مدیران بر اجرای برنامه‌های یادگیری بر توانمند سازی کارکنان می‌باشد بنابراین اثر تصمیم‌گیری مشارکتی بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. در نتیجه می‌توان گفت تصمیم‌گیری مشارکتی یکی از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی موثر بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان می‌باشد که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. نتایج حاصل از این فرضیه با نتایج مطالعات خان علیزاده و همکاران [۲۰]، خورسندی و همکاران [۲۱]، کهنسال و همکاران [۲۳]، اوه و کوچینکی [۳۲]، و ویسر [۴۵] منطبق می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۴:** تعهد مدیریتی با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۱۲، بعد تعهد مدیریتی با ضریب ساختار منفی  $-0/302$  - نشان می‌دهد بین این بُعد و متغیرهای اصلی پژوهش رابطه منفی وجود دارد که ناشی از طراحی معکوس گویه‌های پرسشنامه برای این بُعد است؛ اما با توجه به آماره  $t$  با مقدار  $2/129$  دارای سطح معناداری کوچکتر از  $0/05$  است بر این اساس فرض تحقیق در سطح معناداری  $0/05$  پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود. بنابراین اثر تعهد مدیریتی بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است و می‌توان گفت تعهد مدیریتی بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. با توجه به نقش منفی این بُعد در برآزش مدل با توجه به نظر کارشناسان مدلسازی معادلات ساختاری این بُعد از مدل نهایی حذف

گردید. نتایج تحقیق نشان از همخوانی نتایج این فرضیه با تحقیقات علی احمدی و همکاران [۲]، ابراهیم پور و همکاران [۱۰]، مون و همکاران [۲۹] و پیرس-اورتیز و همکاران [۳۴] دارد.

**فرضیه فرعی ۵:** انتقال دانش با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر معناداری دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۱۲، بعد انتقال دانش با ضریب ساختار ۰/۸۳۱ و آماره  $t$  با مقدار ۵/۵۵۷ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است بر این اساس فرض تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۵ پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود. همچنین با توجه به شکل ۵، ضریب تاثیر انتقال دانش با وارد شدن متغیر میانجی شایستگی مدیران افزایش می‌یابد که حاکی از تاثیر شایستگی مدیران بر اجرای برنامه‌های یادگیری بر توانمند سازی کارکنان می‌باشد. بنابراین اثر بعد انتقال دانش بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. در نتیجه می‌توان گفت انتقال دانش از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی موثر بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان می‌باشد که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. یافته‌های این فرضیه با نتایج تحقیق بهرنگی و تقی پور [۶]، دیر و دیر [۸]، ابراهیم پور و همکاران [۱۰] و کهنسال و همکاران [۲۳] هم راستا است.

**فرضیه فرعی ۶:** آزمایش و گشودگی با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر معناداری دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۱۲، بعد آزمایش و گشودگی با ضریب ساختار ۰/۳۶۲ و آماره  $t$  با مقدار ۳/۴۳۰ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است بر این اساس فرض تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۵ پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود. همچنین با توجه به شکل ۵، ضریب تاثیر آزمایش و گشودگی با وارد شدن متغیر میانجی شایستگی مدیران افزایش می‌یابد که حاکی از تاثیر شایستگی مدیران بر اجرای برنامه‌های یادگیری بر توانمند سازی کارکنان می‌باشد بنابراین اثر بعد آزمایش و گشودگی بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. در نتیجه می‌توان گفت آزمایش و گشودگی از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی موثر بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان می‌باشد که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. نتایج حاصل از این فرضیه هم جهت با نتایج تحقیقات خان علیزاده و همکاران [۲۰]، خورسندی و همکاران [۲۱]، ابراهیم پور و همکاران [۱۰] و مالن و همکاران [۲۶] می‌باشد.

**فرضیه فرعی ۷:** ریسک پذیری با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر معناداری دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۱۲، بُعد ریسک پذیری با ضریب ساختار ۰/۲۹۹ با توجه به آماره  $t$  با مقدار ۲/۶۹۹ دارای سطح معناداری بزرگتر از ۰/۰۵ است. بر این اساس فرض تحقیق در سطح معناداری ۰/۰۵ پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود. همچنین با توجه به شکل ۵، ضریب تاثیر ریسک پذیری با وارد شدن متغیر میانجی شایستگی مدیران افزایش می‌یابد که حاکی از تاثیر شایستگی مدیران در اجرای برنامه‌های یادگیری بر توانمند سازی کارکنان می‌باشد. بنابراین بُعد ریسک پذیری بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. در نتیجه می‌توان گفت ریسک پذیری نیز از ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی موثر بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان می‌باشد که باید مورد توجه مدیران قرار گیرد. نتایج کسب شده از این فرضیه با نتایج مطالعات بشلیده و همکاران [۷]، ابراهیم پور و همکاران [۱۰] کهنسال و همکاران [۲۳] و نیلسن [۳۳] هم راستا می‌باشد.

**فرضیه اصلی:** قابلیت یادگیری سازمانی با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر معناداری دارد. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول ۱۲، برای فرضیه اصلی پژوهش متغیر قابلیت یادگیری با ضریب ۰/۸۱۲ با توجه به آماره  $t$  با مقدار قابل قبول ۳/۹۱۱ دارای سطح معناداری کوچکتر از ۰/۰۵ است و بر این اساس فرض تحقیق با قاطعیت پذیرفته و فرض صفر رد می‌شود. در این تحقیق نقش میانجی شایستگی مدیران نیز مورد بررسی قرار گرفته است که بر اساس مقایسه جداول ۸ و ۹ تاثیر نقش میانجی شایستگی مدیران در افزایش توانمند سازی کارکنان به وضوح مشاهده می‌گردد. بنابراین با قطعیت می‌توان گفت اثر متغیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان دانشگاه‌های پیام نور استان لرستان با نقش میانجی شایستگی مدیران معنادار است. در نتیجه تاثیر قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با نقش میانجی شایستگی مدیران تأیید می‌شود و می‌توان گفت که مدیران با افزایش برنامه‌های یادگیری سازمانی می‌توانند نقش موثری در توانمند سازی کارکنان خود داشته باشند. نتایج کسب شده از این فرضیه با نتایج تحقیقات با علی احمدی و همکاران [۲]، بهرنگی و تقی پور [۶]، بشلیده و همکاران [۷]، دیر و دیر [۸]، ابراهیم پور و همکاران [۱۰]، خان عزیزاده و همکاران [۲۰] خورسندی و همکاران [۲۱]، کهنسال و همکاران



[۲۳]، مالن و همکاران [۲۶] میسرا [۲۸] مون و همکاران [۲۹] اوه و کوچینکی [۳۲]، نیلسن [۳۳]، پیرس - اورتیز و همکاران [۳۴] پی لاین و همکاران [۳۵] و ویسر [۴۵] همگرایی بالایی دارد. با ارزش ترین سرمایه‌های 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، سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان شان، برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند می‌باشد [۱۸]. از سوی دیگر قابلیت یادگیری سازمانی نشان دهنده توانایی سازمان به منظور اجرای اقدامات لازم برای مدیریت و ایجاد فضا و شرایطی است که به یادگیری کمک نماید. از این رو، با توجه به نتایج کسب شده از فرضیه‌های این تحقیق که نشان دهنده تاثیر ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با توجه به نقش میانجی شایستگی مدیران می‌باشد، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر فرضیه فرعی اول: با توجه به این که که تسهیم دانش از میان ابعاد قابلیت یادگیری موثر بر توانمندسازی کارکنان نیز از ضریب بالایی برخوردار بوده است و با بکارگیری شایستگی مدیران درصد این بعد افزایش می‌یابد. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران این مجموعه در راستای تقویت این ابعاد محیط و شرایط لازم برای تسهیم دانش را در سازمان فراهم کنند. مدیران بهتر است تلاش کنند تا بین کارکنان بخصوص افراد دارنده دانش و افراد نیازمند دانش ارتباط و تعامل برقرار نمایند. همچنین مدیران دانشگاه می‌توانند سیاست‌هایی برای شناسایی کارکنانی که دارای تجربه و مهارت بالا (متخصصان و نخبگان) هستند در نظر بگیرند و ساختارهای لازم برای انتقال تجربه و مهارت آنها به سایر کارکنان را فراهم سازد تا کارکنان بدانند که مهارت‌ها و استعداد‌های آنها در سازمان به کار گرفته می‌شود و در روند پیشرفت سازمان موثر هستند. از آنجا که مشارکت و استفاده از نظرات و پیشنهاد‌های کارکنان باعث افزایش توان و موفقیت کارکنان می‌شود بنابراین این پیشنهاد می‌شود که مدیران به برگزاری منظم جلسات هم‌اندیشی با کارکنان جهت بحث و تحلیل در مورد فرآیندهای کاری جدید، شکست‌ها و موفقیت سازمان و ایده‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌های مورد نیاز اقدام نمایند و بدین صورت نظرات کارکنان را در سیاست‌ها و تصمیم‌گیری در مورد فرآیندهای مهم سازمان دخیل نمایند. همچنین به نظر می‌رسد چنانچه مدیران انتقاد پذیر بوده و بازخورد مناسبی برای کمک به شناسایی مشکلات بالقوه و فرصت‌ها به کارکنان بدهند، کارکنان متوجه تاثیر چشمگیر نقش خود در رسیدن به اهداف سازمانی در واحد کاری خود خواهند شد.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر فرضیه فرعی دوم: تحقیق حاضر نشان داد که کارگروهی یک عمل مشترک است و شیوه‌ها و تکنیک‌های سایر دانشگاه‌ها و موسسات آموزش عالی نیز مفید می‌باشند، همچنین کارکنان از طریق همکاری با یکدیگر یک روش مشترک را پیاده می‌کنند. با توجه به نتایج، تسهیل ارتباط بین کارکنان توسط مدیریت و تشویق کارکنان به برقراری ارتباط و کارکردن تمام بخش‌های دانشگاه به صورت بهم پیوسته و هماهنگ، از قابلیت‌های یادگیری دانشگاه در جهت افزایش توانمندسازی کارکنان می‌باشد. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه پیام نور لرستان جهت ارتقا سطح توانمندی کارکنان، ارتباط صحیح با کارکنان برقرار کنند و همچنین به برقراری ارتباط (رسمی و غیر رسمی) کارکنان با یکدیگر و به تسهیل سازی این ارتباطات توجه ویژه‌ای داشته باشند تا تمام بخش‌های سازمان با همکاری متقابل به انجام امور به صورت پیوسته و هماهنگ پردازند. همچنین مدیران می‌توانند با تشویق کارگروهی و افزایش اعتماد و صداقت کارکنان در بخش‌ها و واحدهای کاری باعث افزایش انگیزه کارکنان جهت انجام امور شوند و از طریق اشتراک گذاری اطلاعات کاری بین بخش‌های مختلف، زمینه ساز بهبود و توانمندی آنها شوند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر فرضیه فرعی سوم: نتایج تحقیق نشان داد که وجود افراد با تجربه در دانشگاه، تصمیم‌گیری مشارکتی، اختصاص پاداش برای کارکنان دارای ایده‌های نوآورانه و خود ارزیابی کارکنان، باعث افزایش قابلیت یادگیری سازمانی و در پی آن افزایش توانمندی کارکنان می‌شود. از آنجا که بررسی‌های روانشناختی نیز نشان می‌دهد هرگاه کارکنان فرصت بیان اندیشه‌های خود را بیابند و در تصمیمی که بر سرنوشت آنان اثر می‌گذارد شریک شوند، نوآوری و آفرینندگی بیشتری از خود نشان می‌دهند و مسئولیت بیشتری می‌پذیرند [۴۱]. کارکنان با مشارکت در امور و همفکری در تصمیم‌گیری‌ها، احساس درگیر شدن بیشتر در کارها و مسائل را پیدا می‌کنند و انگیزش، عزت نفس، خشنودی و رضایت شغلی، تعهد به اهداف سازمان، ماندگاری و در نهایت توان همکاری آنان با مدیران سازمان را افزایش می‌دهد. به این ترتیب اهداف کارکنان با اهداف سازمان درهم می‌آمیزد و در نهایت به کارگیری صحیح تجربیات، آرا و عقاید آنها در هر رده شغلی در سازمان را میسر می‌کند. از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه پیام نور استان لرستان در راستای توانمند سازی کارکنان، به ایجاد سیستم‌های پاداش و قدردانی در زمینه تقدیر و تشویق افراد به ارائه ایده‌های نو و کاربردی اقدام نمایند، کارکنان را به استفاده از تجربه افراد موفق سوق دهند، در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از نظر و مشورت همه کارکنان استفاده نمایند،

کارکنان را به دادن نظرات کارآمد در ارتباط با تصمیم‌های گرفته شده سازمان ترغیب نمایند و با دادن اطمینان به کارکنان در این مورد که نظرات آنها در تصمیم‌گیری‌های واحد کاری شان مورد توجه قرار می‌گیرد، باعث افزایش قابلیت آنها در امور مربوط به شغل شان شوند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر فرضیه فرعی چهارم: یافته تحقیق نشان داد که تعهد مدیریتی به عنوان یکی از ابعاد قابلیت یادگیری بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور استان لرستان تاثیر دارد. همچنین مطالعات انجام شده حاکی از آن است که تعهد مدیریت زمینه ساز رضایت شغلی کارکنان و به تبع آن، تعهد آنها به سازمان خواهد شد و سازمانی که کارکنان متعهد داشته باشد موفقیت و پیشرفت قابل ملاحظه‌ای خواهد داشت [۲۴]. از این رو، به مدیران دانشگاه پیام نور لرستان پیشنهاد می‌شود، با توجه به این که «تغییر» رمز موفقیت است و ترس از تغییر و مقاومت در برابر آن، سازمان را به سمت فنا می‌کشد، بنابراین، مدیران بهتر است که تغییر را بپذیرند و سازمان خود را برای مواجهه با بحران‌های آینده تجهیز و آماده نمایند. همچنین، در این مسیر ضروری است که اهداف و مأموریت سازمان دقیق و شفاف باشد، همه کارکنان از آن آگاه باشند، و نقش کارکنان در رسیدن به اهداف سازمان تعیین و تبیین شود تا هر کارمند وظیفه دقیق واحد کاری خود را در راستای رسیدن به هدف سازمان بداند و در صورت لزوم دوره‌های آموزشی برای افزایش مهارت و تسلط کارکنان در امور محول شده به آنها در نظر گرفته شود. از سوی دیگر، با توجه به نقش واضح کار تیمی در موفقیت‌های سازمان، مدیران با تکنیک‌های منحصر به فرد خود و ضمن ارج نهادن به روابط انسانی کارکنان با یکدیگر، و به منظور تحقق اهداف سازمان، کارکنان را تشویق به کار تیمی نماید. همچنین تا حد امکان تجهیزات و امکانات مورد نیاز را در اختیار کارکنان قرار دهند تا کارکنان حس کنترل بیشتری برای انجام وظایف محول شده به آنها و کسب موفقیت در آن را داشته باشند. مدیران دانشگاه علاوه بر توجه به کامیابی‌ها و موفقیت کارکنان و تشویق آنها می‌توانند به بحث در مورد شکست‌ها و ناکامی برنامه‌های سازمانی بپردازند و برخورد قاطعانه با کوتاهی‌های صورت گرفته داشته باشند.

پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر فرضیه فرعی پنجم: یافته‌های تحقیق نشان داد که بعد آزمایش و گشودگی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد. این بعد بر پذیرش ایده‌های جدید و یافتن راه حل‌های بهتر برای مسایل سازمانی تأکید دارد. بنابراین، از آنجا که ارائه ایده‌های جدید و تسهیم آن، ترویج آزمایش‌ها و نوآوری‌ها برای بهبود فرایند کار، ارائه ایده‌ها و پیشنهادات در خصوص انجام بهتر وظایف کارکنان، تشویق به تعامل با محیط خارج از دانشگاه، تهیه و جمع

آوری اطلاعات مورد نیاز در جهت پیشبرد اهداف دانشگاه، ایجاد انجمن‌ها و تیم‌هایی برای دریافت، جمع‌آوری و تسهیم اطلاعات مفید و کارا از بیرون دانشگاه، باعث افزایش قابلیت یادگیری دانشگاه و به تبع آن، باعث توانمندی بیشتر کارکنان می‌شود؛ به مدیران دانشگاه پیشنهاد می‌شود از طریق ایجاد انگیزه در کارکنان، تشخیص و درک نیازهای آنها و تشویق و ترغیب آنها، این فرهنگ را در سازمان پایه‌گذاری کنند که همه کارکنان می‌توانند تمام ایده‌هایشان را ارائه و پیشنهادهای خود را در مورد فرایندها و روش‌های انجام وظایف خود ارائه دهند و باعث ترویج نوآوری در سازمان شوند. با این روش مدیریت، و از طریق برگزاری جلسات دوره‌ای، کارکنان این احساس را دریافت خواهند کرد که فرصت قابل توجهی برای آزادی و استقلال در نحوه انجام کار از طرف سازمان به آنها داده شده است و از مهارت و استعداد هر عضو سازمان بهره‌گرفته می‌شود و به این طریق در توانمند کردن کارکنان موثر واقع خواهد شد. همچنین دانشگاه می‌تواند از طریق تشکیل کانون‌های علمی، فرهنگی/ هنری و فنی/ تخصصی با عضویت کارکنان، اعضای هیات علمی و دانشجویان علاقمند و با استعداد در زمینه‌های مختلف، نسبت به جمع‌آوری اطلاعات برون سازمانی و درون سازمانی مورد نیاز دانشگاه اقدام نماید و کارکنان را تشویق به تعامل با دیگر اعضا و محیط نمایند تا ضمن کسب اطلاعات مهم در زمینه شغلی، زمینه ارائه نظرات و ایده‌های جدید را فراهم کنند.

پیشنهاد‌های کاربردی مبتنی بر فرضیه فرعی ششم: نتایج تحقیق نشان داد که از میان ابعاد قابلیت یادگیری سازمانی، انتقال دانش با بالاترین ضریب بر توانمند سازی کارکنان موثر بوده است و با وارد شدن نقش میانجی شایستگی مدیران این ضریب افزایش یافته است. با توجه به اینکه تجارب و ایده‌های ارائه شده توسط منابع بیرونی یک ابزار مفید برای یادگیری در دانشگاه می‌باشد و اینکه دانشگاه باید دارای ابزارهایی باشد که اجازه دهد آنچه در موقعیت‌های گذشته یاد گرفته است برای همه کارکنان فعلی و آینده معتبر باقی بماند و نظر به اینکه بیانیه ماموریت دانشگاه نشان دهنده ارزش‌هایی است که همه کارکنان می‌بایست با آن مطابقت داشته باشند [۲]؛ از این رو، پیشنهاد می‌شود مدیران به برقراری ارتباط موثر بین اعضا و کارکنان و همچنین افراد صاحب نظر در حوزه‌های مسائل سازمان، جهت انتقال تجارب و ایده‌های نو اقدام کرده و سخت‌افزارها و نرم‌افزارهای مورد نیاز برای تثبیت تجارب مفید، اطلاعات علمی و کاربردی مانند ایجاد سایت، تهیه فایل و همچنین رویه‌های قانونی برای حفظ آنها را ایجاد نمایند. همچنین برای سرعت بخشیدن به انتقال دانش می‌توانند از شیوه‌های جدید مانند یادگیری الکترونیکی استفاده کنند.

دانشگاه بهتر است ماموریت خود را به طور واضح برای کارکنان تشریح نموده و تلاش شود کلیه فرایندهای کاری و رفتاری کارکنان در راستای بالا بردن سطح علمی دانشجویان و دانشگاه باشد. پیشنهادهای کاربردی مبتنی بر فرضیه فرعی هفتم: با توجه به نتایج تحقیق، ریسک پذیری از بین ابعاد ذکر شده قابلیت یادگیری سازمانی، دارای ضریب کمتری نسبت به سایر ابعاد موثر بر توانمند سازی کارکنان می باشد که تاثیر مستقیمی بر توانمند سازی کارکنان نداشته و ضروری است که نقش شایستگی مدیران جهت تاثیرگذاری آن در نظر گرفته شود. ریسک پذیری پایین کارکنان در محیط کار می تواند با سکون زدگی همراه باشد. کارکنان با این ویژگی ترجیح می دهند در یک محیط غیرپویا به فعالیت بپردازند و این ویژگی برای دانشگاه که محیطی پویا و علمی محسوب می شود نامناسب و زیانبار است [۴۲]؛ بنابراین پیشنهاد می شود مدیران دانشگاه اعتماد لازم در مورد توانایی کارکنان برای انجام دادن کار را در آنها ایجاد کنند و بدین طریق افراد را به سمت گرفتن تصمیمات پر ریسک در مورد بهتر انجام دادن وظایف خود سوق دهند. به احتمال زیاد یکی از علل درصد پایین ریسک پذیری در بین کارکنان این دانشگاه، کمبود اطلاعات مورد نیاز و یا نگرانی از تبعات شکست در انجام فعالیت هایی است که به ریسک بالایی نیاز دارد. از این رو، مدیران دانشگاه پیام نور استان لرستان می توانند ضمن رفع موانع ریسک پذیری، کارکنان را به ریسک پذیری برای یادگیری از شکست ها و اشتباهات و کشف ناشناخته ها تشویق نمایند و با توزیع اطلاعات به هنگام و دادن حس اعتماد و امنیت به کارکنان، ریسک پذیری آنها را تقویت نمایند. همچنین مدیران با برگزاری برنامه های توجیهی و آموزشی، فرهنگ ریسک پذیری را در سازمان پایه گذاری کنند. در این راستا بهتر است کارکنانی را که در پذیرش ریسک، برای ارائه ایده های جدید پیش قدم هستند مورد تشویق قرار دهند.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این مقاله برگرفته از پایان نامه کارشناسی ارشد نویسنده اول مقاله در دانشگاه آزاد اسلامی واحد بروجرد می باشد. نتایج پژوهش حاضر با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست و بدون حمایت مالی انجام شده است.

منابع

1. Afsar, B. and Badir, Y. (2016), "The mediating role of psychological empowerment on the relationship between person-organization fit and innovative work behaviour", *Journal of Chinese Human Resource Management*, Vol. 7 /No. 1, pp. 5-26.
2. AliAhmadi, A & et al .(2010), "The Relationship between Organizational Learning and Empowerment of Employees". *Modiriat-E-Farda Journal* Vol. 9/No. 25, Page 67-82.(in Persian).
3. Azarhoosh, Fereydoon .(2016), "Organizational learning and system thinking, Interpretations of the book The Fifth Discipline", (*pamphlet*), *Tehran*, (in Persian).
4. Baird, K., Su, S. and Munir, R. (2018), "The relationship between the enabling use of controls, employee empowerment, and performance", *Personnel Review*, Vol. 47 /No. 1, pp. 257-274.
5. Bharwani, S. and Talib, P. (2017), "Competencies of hotel general managers: a conceptual framework", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29 /No. 1, pp. 393-418
6. Behrangi, M.R and Taghipour Khalafloo, A .(2013)," The Effect of the Model of Managing Education of the Organizational Learning Theory Dimensions on Empowerment of High School Students". *Managing Education in Organizations* Vol. 1/No. 1, Page 105-134.(in Persian).
7. Beshlideh, K & et al .(2016), "Investigation of the relationship between organizational learning culture with psychological empowerment and organizational innovation according to the mediating role of organizational learning on the staff of National Iranian Drilling Company ". *Managing Education in Organizations* Vol. 5/No. 1, Page 163-188.(in Persian).

8. Dhir, S. and Dhir, S. (2018), "Role of ambidexterity and learning capability in firm performance", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 48 No. 4, pp. 517-536.
9. Durrah, O., Allil, K. and Alkhalaf, T. (2018), "The intellectual capital and the learning organization", *International Journal of Public Leadership*, Vol. 14 /No. 2, pp. 109-118.
10. Ebrahimpour, H & et al .(2016), "Organizational Learning Capacity and Clinical Governance Implementation in Social Security hospital (A Case Study) ". *HOSPITAL Journal* Vol. 15/No. 2, Page 75-83.(in Persian).
11. Gautam, D. and Bhandari Ghimire, S. (2017),"Psychological empowerment of employees for competitive advantages", *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 /No. 4, p. 466.
12. Griffin, R.W.(1994), "Fundamentals of Management" .Cengage Learning
13. Guerrero, S., Chênevert, D., Vandenberghe, C., Tremblay, M. and Ben Ayed, A. (2018), "Employees' psychological empowerment and performance: how customer feedback substitutes for leadership", *Journal of Services Marketing*, Vol. 32 /No. 7, pp. 868-879.
14. Hasani, K. and Sheikhesmaeili, S. (2016),"Knowledge management and employee empowerment ", *Kybernetes*, Vol. 45 /No. 2, pp. 337-355.
15. Hirzel, A., Leyer, M. and Moormann, J. (2017), "The role of employee empowerment in the implementation of continuous improvement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 /No. 10, pp. 1563-1579.
16. Idris, A., See, D. and Coughlan, P. (2018), "Employee empowerment and job satisfaction in urban

- Malaysia", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 /No. 3, pp. 697-711.
17. Jeung, C. and Yoon, H. (2016), "Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 /No. 7, pp. 1122-1136.
  18. Jo, S. and Park, S. (2016), "Critical review on power in organization: empowerment in human resource development", *European Journal of Training and Development*, Vol. 40 /No. 6, p. 390.
  19. Jøranli, I. (2018), "Managing organisational knowledge through recruitment: searching and selecting embodied competencies", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 22 /No. 1, pp. 183-200.
  20. Khanalizadeh, R & et al .(2010), "Study of the relationship between organizational learning and empowerment". *Transformation Management Journal* Vol. 2 /No. 3, pp. 21-45. (in Persian).
  21. Khorsandi, M. & et al .(2015), " Relationship between organizational learning capability with Organizational Performance in General Directorate of Youth and Sport in Khorasan Razavi". *Journal of Organizational Behavioral Management in Sport Studies* Vol. 2/ No. 3, pp. 61-68. (in Persian).
  22. Kim, P., Lee, G. and Jang, J. (2017), "Employee empowerment and its contextual determinants and outcome for service workers", *Management Decision*, Vol. 55 /No. 5, pp. 1022-1041.



23. Kohansal, M & et al .(2017), "The impact of organizational learning on the job a passion for Ocean Science University, Imam Khomeini (RA) Branch".*Scientific Research Quarterly of Teaching on Marine Sciences* Vol. 4 /No. 1 , Page 81-91. (in Persian).
24. Limpanitgul, T., Boonchoo, P., Kulviseachana, S. and Photiyarach, S. (2017), "The relationship between empowerment and the three-component model of organisational commitment: an empirical study of Thai employees working in Thai and American airlines", *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, Vol. 11 /No. 2, pp. 227-242.
25. Medina, R. and Medina, A. (2017), "Managing competence and learning in knowledge-intensive, project-intensive organizations", *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 10 /No. 3, pp. 505-526
26. Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J. and Guinot, J. (2015), "Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability", *International Journal of Manpower*, Vol. 36 /No. 3, p. 271.
27. Meglich, P., Valentine, S. and Eesley, D. (2019), "Perceptions of supervisor competence, perceived employee mobility, and abusive supervision", *Personnel Review*, Vol. 48 /No. 3, pp. 691-706.
28. Mishra, B. (2018), "The organizational learning inventory: an assessment guide for understanding your institution's learning capabilities", *The Learning Organization*, Vol. 25 /No. 6, pp. 455-456.
29. Moon, H., Ruona, W. and Valentine, T. (2017), "Organizational strategic learning capability: exploring the dimensions", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 /No. 3, pp. 222-240

30. Mostafa, A. (2017), "The mediating role of positive affect on the relationship between psychological empowerment and employee outcomes", *Evidence-based HRM*, Vol. 5 No. 3, pp. 266-282.
31. Nielsen, R. (2018), "Managerial Practices of Strategic Global Mindset: Forging the Connection Between Individual Competence and Organizational Capability", *Advances in Global Leadership*(*Advances in Global Leadership, Vol. 11*), Emerald Publishing Limited, pp. 145-172
32. Oh, S. and Kuchinke, K. (2017), "Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 38 /No. 3, pp. 380-397
33. Onag, A. O., Tepeci, M., Basalp, A. A. (2014), "Organizational Learning Capability and its Impact on Firm Innovativeness", *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 S. 708 717.
34. Peris-Ortiz, M., Devece-Carañana, C. and Navarro-Garcia, A. (2018), "Organizational learning capability and open innovation", *Management Decision*, Vol. 56 /No. 6, pp. 1217-1231
35. Pihlainen, V., Kivinen, T. and Lammintakanen, J. (2016), "Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review", *Leadership in Health Services*, Vol. 29 /No. 1, p. 95
36. Pradhan, R., Panda, M. and Jena, L. (2017), "Transformational leadership and psychological empowerment", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 30 /No. 1, pp. 82-95.
37. Peshlideh, K. (2014). *Research methods and statistical analysis of research examples with SPSS and Amos*. Ahvaz:Shahid Chamran University Press. ( in Persian).

38. Proenca, T., Torres, A. and Sampaio, A. (2017), "Frontline employee empowerment and perceived customer satisfaction", *Management Research*, Vol. 15 /No. 2, pp. 187-206.
39. Singh, S. and Singh, A. (2019), "Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy", *Management Decision*, Vol. 57 /No. 4, pp. 937-952.
40. Singh, M. and Sarkar, A. (2019), "Role of psychological empowerment in the relationship between structural empowerment and innovative behavior", *Management Research Review*, Vol. 42 /No. 4, pp. 521-538.
41. Shah, T., Khattak, M., Zolin, R. and Shah, S. (2019), "Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes", *Management Research Review*, Vol. 42 /No. 7, pp. 797-817.
42. Shams, G & et al .(2015),"Development of competency components for educational departments' heads". *Managing Education in Organizations* Vol. 3/No. 2, Page 37-64.(in Persian).
43. Spreitzer, G. M. (1995), "Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation". *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
44. Tabakhnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007), "Using multivariate statistics" (5th ed.), Boston: Allyn & Bocon
45. Tootian Esfahani, S & et al .(2019), "Effect of Exchange Leadership on Organizational Innovation by Mediating of Knowledge Sharing and Organizational Learning (Case Study: Central Organization of Islamic Azad University) ". *Managing Education in Organizations* Vol. 7/No. 2, Page 211-243.(in Persian).

46. Visser, M. (2016), "Organizational learning capability and small enterprise performance", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 24 /No. 4, pp. 573-590
47. Zacca, R. and Dayan, M. (2018), "Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 25 /No. 2, pp. 256-276
48. [www.isna.ir](http://www.isna.ir)