

تحلیل روابط بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی

فاطمه اسلامی^۱، پریناز بنیسی^۲

۱- باشگاه پژوهشگران جوان و نخبگان، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران (نویسنده مسئول)

۲- گروه روانشناسی و مشاوره دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران غرب، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۶/۱۲/۱۲ تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۳۹۷/۰۲/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۷/۰۲/۲۳

چکیده:

این پژوهش به منظور تحلیل روابط بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی انجام شده است. روش تحقیق از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی (همبستگی) و از نظر هدف، کاربردی بوده است. جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران زن و مرد مقطع متوسطه شهر ری تشکیل داده‌اند. حجم نمونه بر مبنای فرمول «کوکران» ۲۵۰ نفر تعیین و نمونه‌ها با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، سه پرسشنامه بسته‌پاسخ در مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت بوده است. پرسشنامه یادگیری سازمانی «نیفه» (۲۰۰۱) در هفت بُعد چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان با روایی (همگرا=۰/۷۲۷ و واگرا=۰/۸۵۲) و پایایی (همگرا=۰/۸۱، پرسشنامه چابکی سازمانی «شریفی و ژانگ» (۱۹۹۹) در چهار بُعد قدرت پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت با روایی (همگرا=۰/۷۰۶ و واگرا=۰/۸۴۰) و پایایی (همگرا=۰/۸۴) و پرسشنامه توانمندسازی «اسپریتزر و میشر» (۱۹۹۲) در پنج بُعد روانشناختی شامل احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد با روایی (همگرا=۰/۵۸۹ و واگرا=۰/۷۶۷) و پایایی (همگرا=۰/۸۴) بوده است. داده‌های گردآوری شده به کمک آزمون‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، جذر AVE، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره از طریق نرم‌افزارهای آماری SPSS و PLS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج به دست آمده 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.

کلید واژه‌ها: توانمندسازی، چابکی سازمانی، یادگیری سازمانی.

مقدمه

امروزه دیگر سازمان‌های بزرگ و پیچیده‌ای که دهه‌های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم دایناسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. سازمان‌های بزرگ با ساختارهای سنتی، توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به‌ویژه با توجه به مسائل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است (اسلامیه، ۱۳۹۳: ۱۴). به اعتقاد «سنگه»^۱ و همکاران (۲۰۱۴) در دنیای کنونی که دنیایی است پیچیده و با تغییرات سریع؛ تمامی سازمان‌ها در صورتی می‌توانند مزایای رقابتی خود را حفظ کنند که به صورت موجودیتی واحد و یکپارچه، قادر به یادگیری سریع‌تر و بهتر نسبت به رقبای‌شان باشند. زیرا سازمانی که دارای فقر یادگیری باشد، ممکن است بتواند به حیات خود ادامه دهد؛ اما هیچگاه نمی‌تواند از تمامی پتانسیل‌های خود به نحو مطلوب استفاده و بهره‌برداری نماید (امور و آرگون، ۲۰۱۶).

آرگریس و شون^۲ مفهوم یادگیری سازمانی را برای اولین بار در سال ۱۹۷۸ معرفی کرده و معتقد بودند که یک سازمان مانند یک انسان، قادر به یادگیری است (رحیمیان، ۲۰۱۷: ۴). این دو در تعاریف اولیه، یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیند «کشف و اصلاح خطاها» تعریف کرده‌اند (آنانوگلو و دمیرتاش، ۲۰۱۶: ۵). یادگیری سازمانی به عنوان استفاده عمدی از یادگیری فردی و گروهی برای تعبیه تفکر و شیوه‌های جدید تصمیم‌گیری که به طور مداوم سازمان را اصلاح نموده و تغییر می‌دهد و از اهداف مشترک پشتیبانی می‌کند، تعریف شده است و به این ترتیب، روند یادگیری به جای اتفاقی یا تصادفی بودن، هدفمند و مستمر است (کالینسون و کوک، ۲۰۱۳: ۶).

«الگری و چوا»^۳ (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگیری، به معنی هرگونه تفسیر در مدل‌های سازمانی است که منجر به بهبود و حفظ عملکرد سازمان می‌شود. اساساً، هدف از یادگیری سازمانی به عنوان یک فرآیند پویای درون سازمانی، ایجاد دانش سازمانی و ادغام قابلیت‌های تمام منابع از طریق تعامل، مشارکت و شبکه سازی گروهی است (هارتونو، ۲۰۱۷: ۸۶۵). از آنجایی که جامعه در گذر دائمی و انتقال همیشگی است، توسعه قابلیت یادگیری سازمانی، سازمان‌ها را برای کار کردن در دنیای واقعی کسب و کار با توجه به تغییر پارادایم مدیریت آماده می‌سازد و قابلیت خودتنظیمی و خودتطبیقی آنها را افزایش داده و دستیابی به معیارهای کارآمدی سازمانی را در جهت بقا و پایداری در موقعیت رقابتی مقدور می‌سازد (اسلامیه، ۱۳۹۳).

^۱ Senge^۲ Omur & Argon^۳ Argyris & Schon^۴ Rahimian^۵ Alanoğlu & Demirtaş^۶ Collinson & Cook^۷ Alegre & Chiva^۸ Hartono

در کنار یادگیری سازمانی، چابکی، پارادایم جدید دیگری برای مهندسی سازمان ها و بنگاه های رقابتی است که به عنوان توانایی سریع یک سازمان در پاسخگویی به تغییر در بازار و تقاضای مشتریان تعریف شده است (منظری توکلی، ۱۳۹۵). چابکی بطور دائم به عملکرد پرسنل و سازمان، ارزش محصول و خدمات و تغییر دائم در زمینه فرصت های حاصل از جذب مشتری توجه می کند و مستلزم آمادگی دائم برای رویارویی با تغییرات بنیادی و سطحی است و سازمان های چابک همیشه برای یادگیری هر چیز جدیدی که باعث افزایش سودآوری ناشی از بهره گیری از فرصت های جدید می شود، آماده هستند. سازمان های چابک، فراتر از انطباق با تغییرات می اندیشند و متمایل به استفاده از فرصت های بالقوه در یک محیط متلاطم و کسب یک موقعیت ثابت به خاطر نوآوری ها و شایستگی های خود هستند. چابکی، توانایی سازمان برای عرضه محصولات و ارتقاء خدمات با کیفیت بالا بوده و در نتیجه عامل مهمی برای بهره وری سازمان می شود (ایرانزاده، ۱۳۹۱).

به اعتقاد «ماتس»^۱ (۲۰۱۵) چابکی، توانایی یک سازمان را برای کشف (شناسایی) تغییرات (که می تواند فرصت ها یا تهدیدها و یا ترکیبی از آن دو باشد) در محیط تجاری اش و دادن پاسخی سریع و باتمركز به مشتریان و سهامداران به وسیله شکل بندی مجدد، منابع، فرآیندها و راهبردهایش نشان دهد (۱۷). به عبارتی دیگر، یک سازمان چابک، فرآیندهای سازمانی و افراد را با فناوری پیشرفته ترکیب می کند تا نیازهای مشتری را برای ارائه محصولات و خدمات با کیفیت زیاد و در مدت زمان نسبتا کوتاه برآورده کند. چابکی، توانایی سازمان در تهیه محصولات و خدمات با کیفیت خوب را افزایش می دهد و بنابراین برای افزایش توان رقابت سازمان مهم است (کروسیتو و یوسف،^۲ ترجمه جوانبخت، ۱۳۸۹).

تحقق یادگیری و چابکی در سازمان، نیازمند محرکی تحت عنوان «توانمندسازی منابع انسانی» است. ابزاری قوی و موثر در استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی منابع انسانی که می تواند در راستای اهداف سازمانی مورد استفاده موثر قرار گیرد و می توان گفت که توانمندسازی منابع انسانی به جهت اینکه به ایجاد همکاری، فداکاری و تعهد در کارکنان می انجامد، یک مزیت ممتاز برای سازمان ها محسوب می شود (پانسریباتر و واتاناسان،^۳ ۲۰۱۶). در واقع، توانمندسازی فرآیندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود و می توان گفت توانمندسازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی سازمانی است (حسینی، ۱۳۹۲). توانمندسازی به مدیران این امکان را می دهد که از دانش، مهارت و تجربه همه افراد سازمان استفاده نمایند و مدیران، اثربخشی خود را چند برابر کرده، آنها و سازمان های آنها کارآمدتر شده و می توانند طور دیگری باشند (عبداللهی و نوه ابراهیم، ۱۳۸۶). پس از سال ها تجربه، دنیا به این نتیجه رسیده است که اگر سازمانی بخواهد در اقتصاد و امور کاری خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بالنگیزه بالا برخوردار باشد (اسلامیه و دارابیگی، ۱۳۹۳). به همین دلیل است که امروزه، توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک تکنیک جدید برای افزایش بهره وری، از طریق بالا بردن تعهد کارکنان نسبت به سازمان و بالعکس، مورد استفاده مدیران سازمان ها قرار گرفته است. این شیوه، روش ارزشمندی است که بین کنترل کامل مدیریت و آزادی عمل کارکنان، توازن برقرار می کند (مانز و نک،^۴ ۲۰۱۰: ۹۲) و دستیابی به اهداف سازمان را با سهولت بیشتری فراهم می نماید (کینگ،^۵ ۲۰۰۹). چرا که

¹ Mates

² Krosito & Yosef

³ Puncreobutr & Watttanasan

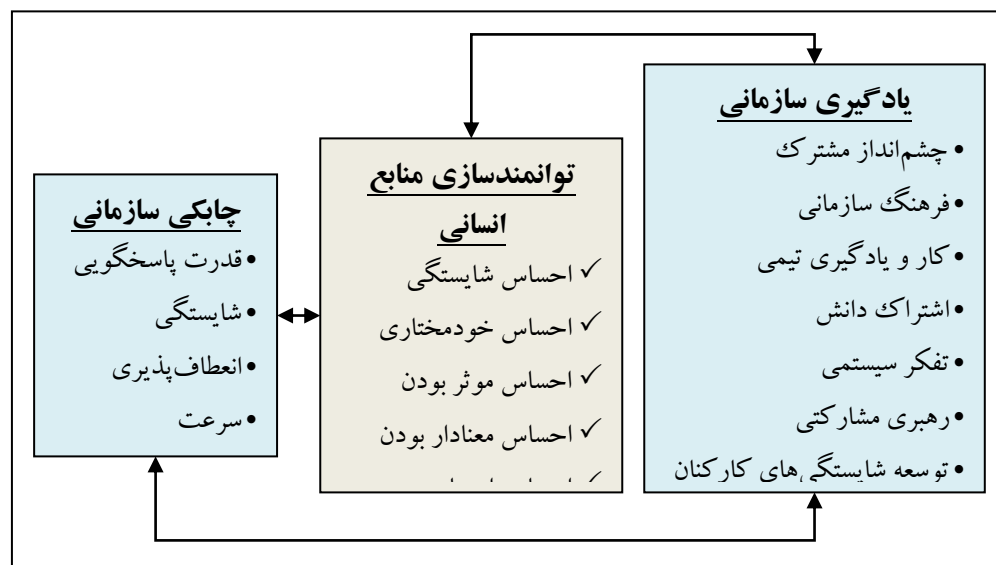
⁴ Manz & Neck

⁵ King

توانمندسازی وسیله‌ای است که هدف‌های فردی و سازمانی را همسو می‌سازد، به‌طوری‌که کارکنان، باور و یقین پیدا می‌کنند که رشد و پیشرفت سازمان‌شان، منافع آنان را نیز در پی دارد (ژافه^۱، ترجمه ایران‌نژادپاریزی، ۱۳۷۵).

همانطور که گفته شد، در قرن کنونی، چالش‌های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فناوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف‌پذیری، سازمان‌ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقای خود وادار کرده است. در این میان بسیاری از سازمان‌ها، راه‌حل را افزایش قابلیت چابکی و یادگیری سازمانی و اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند تا با اجرای این برنامه‌ها، ضمن اصلاح متغیرهای موثر بر احساس افراد، با بهره‌گیری از یادگیری و توانمندسازی فرد، بر موانع درونی و بیرونی غلبه کرده و زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را به وجود آورند (دستگردی، ۱۳۸۹: ۱۱۲). این مساله در مورد نظام آموزش و پرورش کشور ایران که یکی از ارکان اساسی در جهت رشد و توسعه کشور است و تعلیم و تربیت آینده‌سازان کشور را عهده‌دار می‌باشد، از اهمیت دوچندانی برخوردار است. بر این مبنا، محقق در این تحقیق بنا دارد تا با بررسی و مطالعه عملی دریابد که چه رابطه‌ای بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی وجود دارد؟ برای رسیدن به پاسخ این سوال، مدل مفهومی تحقیق به شرح شکل ۱ تدوین گردیده و سوال‌های فرعی به شرح زیر مطرح شده‌اند:

- ۱- چه رابطه‌ای بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی سازمانی وجود دارد؟
- ۲- چه رابطه‌ای بین توانمندسازی منابع انسانی با یادگیری سازمانی وجود دارد؟
- ۳- تا چه اندازه می‌توان چابکی و یادگیری سازمانی را از طریق توانمندسازی پیش‌بینی نمود؟



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق

¹ Zhafe

روش

نوع تحقیق: این تحقیق به لحاظ هدف، کاربردی و روش انجام آن، توصیفی از نوع همبستگی است.

جامعه آماری، نمونه و روش نمونه‌گیری: جامعه آماری پژوهش را کلیه دبیران زن و مرد مقطع متوسطه شهر ری به تعداد ۷۱۵ نفر (۳۷۰ نفر، زن و ۳۴۵ نفر، مرد) تشکیل داده‌اند. حجم نمونه مطابق با فرمول «کوکران» ۲۵۰ نفر برآورد گردید که این تعداد با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بر اساس جنسیت از بین جامعه آماری انتخاب شده‌اند (جدول ۱).

جدول ۱: توزیع جامعه و نمونه برحسب جنسیت دبیران

جنسیت	حجم جامعه	حجم نمونه	درصد
دبیران زن	۳۷۰	۱۲۹	۵۱/۷
دبیران مرد	۳۴۵	۱۲۱	۴۸/۳
جمع	۷۱۵	۲۵۰	۱۰۰

ابزار و روش گردآوری اطلاعات: در این تحقیق برای گردآوری اطلاعات، از سه پرسشنامه به شرح زیر استفاده شده است:

۱- پرسشنامه یادگیری سازمانی: این پرسشنامه توسط «نیفه»^۱ (۲۰۰۱) در هفت بُعد چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان تدوین گردیده است. نمره‌گذاری این پرسشنامه در قالب طیف ۵ درجه‌ای لیکرت با نمره‌گذاری خیلی کم=۱ تا خیلی زیاد=۵ بوده است. روایی و پایایی این ابزار در تحقیقات پیشین به تایید محققان داخلی و خارجی رسیده است. بطوریکه در مطالعه «مجیدی و بارانی» (۱۳۹۱) ضریب پایایی ۰/۹۴ و در مطالعه «خان‌علیزاده» (۱۳۸۹) ضریب پایایی ۰/۸۳ برای پرسشنامه مذکور گزارش شده است.

۲- پرسشنامه چابکی سازمانی: این پرسشنامه توسط «شریفی و ژانگ»^۲ (۱۹۹۹) در چهار بُعد قدرت پاسخگویی، شایستگی، انعطاف‌پذیری، سرعت تدوین گردیده است. «شریفی و ژانگ» ضمن تایید روایی محتوایی و سازه پرسشنامه، ضریب ۰/۷۹ را برای بُعد قدرت پاسخگویی، ضریب ۰/۸۲ را برای بُعد شایستگی، ضریب ۰/۷۶ را برای بُعد انعطاف‌پذیری، ضریب ۰/۷۳ را برای بُعد سرعت و ضریب ۰/۸۴ را برای پایایی کلی پرسشنامه اعلام نموده‌اند. در ایران نیز این پرسشنامه مورد ارزیابی محققان قرار گرفته و روایی و پایایی آن به تایید رسیده است. بطوریکه «نیک‌پور و سلاجقه» (۱۳۹۱) روایی محتوایی پرسشنامه را با نظرات متخصصین به میزان ۹۲ درصد و ضریب پایایی کلی پرسشنامه را با استفاده از آزمون مجدد برابر با ۰/۸۷ محاسبه نموده‌اند.

۳- پرسشنامه توانمندسازی: این پرسشنامه توسط «اسپریتزر و میشر»^۳ (۱۹۹۲) در پنج بُعد روانشناختی شامل احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس موثر بودن، احساس معنادار بودن و احساس اعتماد تدوین گردیده است. مقیاس

^۱ Neefe

^۲ Sharifi & Zhang

^۳ Spreitzer & Mishra

پرسشنامه پنج درجه‌ای بوده است. شریفی و اسلامیه (۱۳۹۰) ضریب همسانی درونی این پرسشنامه را بر روی ۴۰ نفر از معلمان مدارس راهنمایی دخترانه شهر تهران برابر با ۰/۸۱ برآورد نموده‌اند. در مطالعه «خان‌علیزاده» (۱۳۸۹) ضریب اعتماد کلی این پرسشنامه برابر با ۰/۸۳ بوده است.

در این مطالعه، برای تعیین روایی هر سه پرسشنامه از روایی صوری، محتوایی، تشخیصی (همگرا و واگرا) استفاده شده است. در قسمت روایی صوری و محتوایی، نسخه‌ای از پرسشنامه جهت بومی سازی و مناسب بودن با شرایط فرهنگی و اجتماعی کشور ایران، در اختیار چند نفر از خبرگان این حوزه قرار گرفت و پس از ثبت نظرات اصلاحی ایشان و اطمینان از اینکه عبارات مندرج در پرسشنامه‌ها، تمامی خصیصه‌های مورد نظر پژوهش را می‌سند، روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها مورد تایید قرار گرفت. در قسمت روایی تشخیصی (همگرا و واگرا) نیز، از معیار روایی همگرا و واگرا که مختص به مدل‌سازی معادلات ساختاری است و توسط «فرنل و لارکر» ارائه شده است به واسطه نرم‌افزار آماری Smart-PLS مورد بررسی قرار گرفته است و همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، مقدار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) به دست آمده در هر سه متغیر پژوهش، از مقدار قابل قبول (۰/۵) بالاتر می‌باشد و این امر موید آن است که روایی همگرایی پرسشنامه‌ها در حد قابل قبول و مورد تایید است. در ماتریس به دست آمده نیز، مقدار جذر AVE هر متغیر از ضرایب همبستگی آن متغیر با متغیرهای دیگر بیشتر شده است که این امر، حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی متغیرها می‌باشد. پایایی پرسشنامه‌ها نیز از طریق محاسبه آلفای کرونباخ به واسطه نرم‌افزار آماری SPSS محاسبه شده است. بدین صورت که پرسشنامه‌ها بر روی نمونه‌ای با حجم ۴۰ نفره اجرا شد و ضرایب آلفای کرونباخ برای مولفه‌ها برآورد گردید و همانطور که در جدول شماره ۲ مشاهده می‌شود، مقدار تمامی اعداد به دست آمده، به دلیل آنکه بالاتر از ۰/۷ می‌باشند، نشان دهنده همسانی درونی و اعتبار پرسشنامه‌های پژوهش می‌باشد.

جدول ۲: نتایج ضرایب پایایی و روایی تشخیصی (همگرا و واگرا) متغیرهای پژوهش

نتیجه برآورد	پایایی	روایی تشخیصی			متغیر	
		روایی واگرا و ماتریس همبستگی		روایی همگرا		
		چابکی سازمانی	یادگیری سازمانی			توانمندسازی
قابل قبول	۰/۸۴			۰/۷۶۷	۰/۵۸۹	توانمندسازی
قابل قبول	۰/۸۱		۰/۸۵۲	۰/۶۴۱	۰/۷۲۷	یادگیری سازمانی
قابل قبول	۰/۸۶	۰/۸۴۰	۰/۶۱۱	۰/۵۵۴	۰/۷۰۶	چابکی سازمانی

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات: برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون‌های میانگین واریانس استخراج شده (AVE)، جذر AVE به واسطه نرم‌افزار آماری PLS و آزمون‌های ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چندمتغیره به واسطه نرم‌افزار آماری SPSS استفاده شده است.

یافته‌ها

سوال ۱: چه رابطه‌ای بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی سازمانی وجود دارد؟

جدول ۳: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین توانمندسازی با چابکی سازمانی

ابعاد توانمندسازی منابع انسانی						
احساس شایستگی	احساس خودمختاری	احساس موثر بودن	احساس معنادار بودن	احساس اعتماد	ابعاد چابکی سازمانی	شاخص‌ها
.۴۶۱**	.۵۵۷**	.۵۳۱**	.۶۲۳**	.۶۳۵**	قدرت پاسخگویی	r
.۰۳۴	.۰۱۳	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰		Sig
.۴۵۳**	.۲۷۹**	.۴۹۵**	.۶۶۹**	.۷۸۳**	شایستگی	r
.۰۰۵	.۰۱۸	.۰۰۲	.۰۰۰	.۰۰۰		Sig
.۳۶۸**	.۴۷۱**	.۵۰۴**	.۳۰۱**	.۲۶۲**	انعطاف پذیری	r
.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۲۶	.۰۰۰		Sig
.۴۵۰**	.۴۸۵**	.۴۰۱**	.۴۶۸**	.۴۹۳**	سرعت	r
.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۱	.۰۰۲		Sig

نتایج جدول ۳ سطوح معناداری محاسبه شده در تمام ابعاد را کوچکتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

سوال ۲: چه رابطه‌ای بین توانمندسازی منابع انسانی با یادگیری سازمانی وجود دارد؟

جدول ۴: نتایج ضریب همبستگی پیرسون بین توانمندسازی با یادگیری سازمانی

ابعاد توانمندسازی منابع انسانی					ابعاد یادگیری سازمانی	
احساس شایستگی	احساس خودمختاری	احساس موثر بودن	احساس معنادار بودن	احساس اعتماد	ابعاد یادگیری سازمانی	شاخص‌ها
.۵۵۰**	.۶۳۷**	.۷۵۲**	.۳۰۳**	.۲۰۰**	چشم‌انداز مشترک	r
.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۴۳	.۰۰۱		Sig
.۵۵۶**	.۷۱۹**	.۶۹۸**	.۳۰۷**	.۲۱۳**	فرهنگ سازمانی	r
.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۲۲	.۰۰۱		Sig

کار و یادگیری تیمی	r	.۶۷۷**	.۷۷۲**	.۷۴۴**	.۲۱۸**	.۲۶۴**
	Sig	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۴۶	.۰۰۰
اشتراک دانش	r	.۳۶۶**	.۶۲۸**	.۶۸۱**	.۳۱۲**	.۲۰۹**
	Sig	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۳	.۰۰۱
تفکر سیستمی	r	.۶۰۲**	.۳۱۰**	.۴۲۲**	.۴۳۷**	.۴۴۱**
	Sig	.۰۱۰	.۰۰۳	.۰۱۳	.۰۰۵	.۰۰۰
رهبری مشارکتی	r	.۶۶۱**	.۳۴۹**	.۴۴۶**	.۳۳۷**	.۶۱۹**
	Sig	.۰۱۱	.۰۵۰	.۰۰۲	.۰۰۱	.۰۰۰
توسعه شایستگی‌های کارکنان	r	.۵۳۵**	.۴۸۹**	.۵۳۲**	.۵۱۰**	.۳۶۰**
	Sig	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۰	.۰۰۴	.۰۱۰

نتایج جدول ۴ سطوح معناداری محاسبه شده در تمام ابعاد را کوچکتر از ۰/۰۵ نشان می‌دهد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین توانمندسازی منابع انسانی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

سوال ۳: تا چه اندازه می‌توان چابکی و یادگیری سازمانی را از طریق توانمندسازی پیش‌بینی نمود؟

جدول ۵: خلاصه مدل رگرسیون بین توانمندسازی، چابکی و یادگیری سازمانی

مدل	همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	ضریب تعیین اصلاح شده	خطای برآورد
چابکی سازمانی	.۹۳۰	.۸۶۴	.۸۶۱	.۲۱۵۲۲
یادگیری سازمانی	.۸۳۲	.۶۹۲	.۶۸۶	.۲۲۳۸۴

با توجه به جدول ۵ همبستگی چندگانه بین توانمندسازی با چابکی سازمانی برابر با ۰/۹۳۰ و با یادگیری سازمانی برابر با ۰/۸۳۲ می‌باشد و ضریب تعیین اصلاح شده به دست آمده به ترتیب برابر با ۰/۸۶۱ و ۰/۶۸۶ می‌باشد. این مقادیر نشان می‌دهند که ۸۶/۱ درصد تغییرات چابکی سازمانی و همچنین ۶۸/۶ درصد تغییرات یادگیری سازمانی از طریق ابعاد توانمندسازی قابل تبیین است.

جدول ۶: آزمون F برای معناداری رگرسیون و رابطه خطی بین توانمندسازی، چابکی و یادگیری سازمانی

مدل	مجموع مجزورات	df	مجذور میانگین	F	Sig
رگرسیون	۷۱.۸۰۸	۵	۱۴.۳۶۲		
چابکی سازمانی	۱۱.۳۰۲	۲۴۴	.۰۴۶	۳۱۰	.۰۰۰
کل	۸۳.۱۱۰	۲۴۹			
یادگیری سازمانی	۲۷.۵۲۵	۵	۵.۵۰۵	۱۰۹	.۰۰۰

باقیمانده	۱۲.۲۲۵	۲۴۴	۰.۵۰
کل	۳۹.۷۵۰	۲۴۹	

با توجه به جدول ۶ مقدار F محاسبه شده برای مولفه چابکی سازمانی ۳۱۰ و برای مولفه یادگیری سازمانی ۱۰۹ با درجه آزادی ۲۴۹ و در سطح معنی داری ۰/۰۵ بزرگتر از مقدار بحرانی F (۲/۲۱) می باشد؛ در نتیجه با اطمینان ۹۵ درصد می توان گفت که رابطه به دست آمده بین متغیرهای تحقیق (توانمندسازی، چابکی و یادگیری سازمانی) معنادار است.

جدول ۷: نتایج رگرسیون چندمتغیره

مدل	چابکی سازمانی		یادگیری سازمانی		
	بتا	t	بتا	t	Sig
(ثابت)		۸.۱۴		۷.۷۲	.۰۰۰
احساس شایستگی	.۱۳۳	۴.۱۵	.۱۹۷	۴.۱۸	.۰۰۰
احساس خودمختاری	.۱۳۰	۳.۳۸	.۳۰۸	۵.۳۴	.۰۰۰
احساس موثر بودن	-.۰۱۵	-.۴۳۰	.۳۸۲	۷	.۰۰۰
احساس معنادار بودن	.۵۳۲	۹.۳۹	.۲۵۱	۲.۹۵	.۰۰۳
احساس اعتماد	.۴۱۰	۷	.۲۶۲	۲.۹۸	.۰۰۲

با توجه به مقدار ضرایب بتای بدست آمده (جدول ۷) سهم ابعاد توانمندسازی در پیش بینی چابکی سازمانی به ترتیب زیر می باشد:

۱- احساس معنادار بودن (۰/۵۳۲) واحد. ۲- احساس اعتماد (۰/۴۱۰) واحد. ۳- احساس شایستگی (۰/۱۳۳) واحد. ۴- احساس خودمختاری (۰/۱۳۰) واحد. سهم ابعاد توانمندسازی در پیش بینی یادگیری سازمانی نیز به ترتیب زیر می باشد:

۱- احساس موثر بودن (۰/۳۸۲) واحد. ۲- احساس خودمختاری (۰/۳۰۸) واحد. ۳- احساس اعتماد (۰/۲۶۲) واحد. ۴- احساس معنادار بودن (۰/۲۵۱) واحد. ۵- احساس شایستگی (۰/۱۹۷) واحد.

نتیجه گیری و پیشنهادها

با توجه به داده های بدست آمده و تحلیل های صورت گرفته، یافته های تحقیق نشان دادند که بین توانمندسازی منابع انسانی با چابکی و یادگیری سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. نتایج حاصل شده، با نتایج تحقیقات «صادقی فر» (۲۰۱۴)، «مالیک و کورتنی»^۱ (۲۰۱۱)، «صفری» (۲۰۱۱)، «لی»^۲ (۲۰۱۰)، «باون»^۳ (۲۰۰۵)، «عسگری» (۱۳۹۳)، «حسنقلی پور یاسوری» (۱۳۹۳)، «سلیمانی» (۱۳۹۰)، «خان عزیزاده» (۱۳۸۹)، «رضیئی» (۱۳۸۴) که هر یک در پژوهش های خود به نتایج مشابهی دست یافتند و به روابط موجود بین متغیرهای تحقیق اذعان داشتند، همخوانی داشته و مورد حمایت قرار می گیرد.

¹ Malik & Courtney

² Li

³ Bown

مطابق با نتایج تحقیق، هر چه میزان احساس ابعاد پنجگانه توانمندسازی در منابع انسانی بیشتر باشد، چابکی و یادگیری سازمانی نیز بیشتر می‌شود. احساس شایستگی به معنای باور فرد به قابلیت‌هایش برای انجام دادن موفقیت‌آمیز وظایف واگذار شده است. اگر وظیفه به‌گونه‌ای باشد که فرد بتواند فعالیت‌های وظیفه‌ای خود را با مهارت به انجام رساند، بر احساس او از کفایت خود، تأثیری مثبت بر جای خواهد گذاشت (شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۰: ۶). «یوسف»^۱ (بی‌تا) ضمن تشریح ابعاد توانمندسازی و رابطه آن با چابکی سازمانی معتقد است که طراحی مجدد کارکردها و قابلیت بهره‌مندی از مشارکت کارکنانی که دارای مهارت‌ها و پتانسیل‌های بالایی هستند، در ایجاد و پدیدآیی یادگیری سازمانی تأثیرگذار هستند (نیک‌پور و سلاجقه، ۱۳۸۹: ۱۸۱).

احساس خودمختاری، به آزادی عمل و استقلال فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام دادن وظایف شغلی اشاره دارد (اسلامیه و دارابیگی، ۱۳۹۳). افراد توانمند در مورد فعالیت‌های خویش احساس مسئولیت و نیز احساس مالکیت می‌کنند. آنان خود را افرادی ایجادگر و خود آغازگر می‌بینند. نتایج تحقیقات و «تن و کمرون» (۱۹۹۸) حاکی از آن است که احساس خودمختاری با از خودبیگانگی کمتر در محیط کار، رضایت کاری، عملکرد شغلی بالاتر، فعالیت کارآفرینانه خلاق، سطوح بالاتر مشارکت شغلی، فشار کاری کمتر ارتباط دارد (عبداللهی و نوه‌ابراهیم، ۱۳۸۶: ۵۲). آنان می‌توانند تعیین کنند که کارها چگونه باید انجام شوند و با چه سرعتی پایان یابند. داشتن احساس خودمختاری، جزء اصلی خودسامانی به شمار می‌رود و مدیر سازمان می‌بایست صرفاً تسهیل‌کننده باشد. او باید شرایطی را فراهم آورد که کارکنان اجازه یابند یاد بگیرند، رشد کنند، توسعه یابند و در کار سهم بگیرند (وتن و کمرون،^۲ ترجمه اورعی‌یزدانی، ۱۳۸۳: ۶۲).

احساس موثر بودن به معنای آن است که افراد احساس می‌کنند نقش مهمی در جهت تحقق اهداف سازمان دارند، بر نتایج و پیامدهای شغلی کنترل دارند و بر آنچه اتفاق می‌افتد تأثیر می‌گذارند و موانع و محدودیت‌ها را تحت کنترل خود در می‌آورند. «وتن و کمرون» (۱۹۹۸) به جای واژه موثر بودن از واژه «پذیرفتن شخصی نتیجه» استفاده می‌کنند. افراد توانمند احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تأثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که تولید می‌شود، تغییر ایجاد کنند. برای اینکه افراد احساس توانمندی کنند، آنان نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که آنان خود می‌توانند موجب اثر شوند. احساس معنادار بودن به بارزش بودن اهداف شغلی و علاقه درونی شخص به شغل بر مبنای مطلوب‌ها و استانداردهای فرد اشاره دارد. اگر فرد وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد، بارزش تلقی کند، آن وظیفه دارای ویژگی معناداری است (شریفی و اسلامیه، ۱۳۹۰: ۹). به اعتقاد «اسپریترز»^۳ (۱۹۹۵) معنادار بودن فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و بارزشی را دنبال می‌کنند، بدین معنی که احساس می‌کنند در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آنان بارزش است (نقل از حسینی‌نسب، ۱۳۸۹: ۳۱). «وتن و کمرون» (۱۹۹۸) در آثارشان در این رابطه می‌نویسند که افراد توانا احساس معنادار بودن می‌کنند و برای اهداف شغلی ارزش قایل هستند، اندیشه‌ها و استانداردهای آنها با آنچه در حال انجام دادن آن هستند، سازگار است. کار در نظام افراد توانمند، مهم تلقی می‌شود. آنان در شغل خود، از نیروی روحی و روانی استفاده می‌کنند و در نتیجه اشتغال در آن فعالیت، علاقه و همبستگی شخصی را تجربه می‌کنند: (۴۱).

¹ Yousef

² Whetten & Cameron

³ Spreitzer

احساس اعتماد یا امنیت به میزان احساس امنیت و اطمینانی که فرد از محیط کار خود دارد، اینکه هیچ آسیبی از بالادستان خود به او نمی‌رسد و سایر افراد سازمان مانع رشد و پیشرفت او نخواهند شد، اشاره دارد (شریفی و اسلامی، ۱۳۹۰). برای بازخورد موفقیت‌آمیز و مشاهده رفتار سازمانی پیشرفته، نیاز به سطح بالایی از اعتماد میان فردی در میان همکاران در سازمان وجود دارد (باکیو، ۲۰۱۳: ۱۶۹). باستوگ^۲ (۲۰۱۶) در این باره اذعان می‌نماید که موفقیت، اثربخشی و کارآیی سازمان‌ها بیشتر به اعتماد کارکنان با یکدیگر در سازمان‌ها بستگی دارد. از سوی دیگر عدم احساس اعتماد، روابط را در محیط کار خنثی می‌کند (۱۴۱۸). به اعتقاد محققانی همچون «آلگسون»^۳ (۲۰۰۳)، «شلتون»^۴ (۲۰۰۲) و «اسپریتزر و میشر» (۱۹۹۹) مدیران قبل از هرگونه اقدامی اقدامی برای توانمندسازی کارکنان باید جو اعتماد را در سازمان ایجاد کنند. اعتماد، باعث موفقیت علمی افراد، پیشرفت علمی آنان، جو مطلوب، ارتباطات سودمند و مشارکت در تصمیم‌گیری و رابطه مطلوب بین افراد می‌شود. اعتماد به دیگران به افراد اجازه می‌دهد که با اعتمادبنفس و روشی درست، بدون ضایع کردن نیروی برای حفاظت از خود، برای بر ملا کردن روش‌های پنهان، یا سیاست بازی تلاش کنند. احساس اعتماد به افراد توانایی می‌بخشد تا احساس امنیت کنند (نقل از موی^۵، ۲۰۰۶: ۱۰۳). در مطالعات مختلف نیز مشخص شده است که اعتماد با متغیرهایی همچون کیفیت ارتباطات، عملکرد، حل مساله و همکاری ارتباط دارد و وجود آن در سازمان به عنوان یک عامل کلیدی در درازمدت منجر به ثبات در سازمان و رفاه و آسایش افراد می‌شود و اساساً، هر جا اعتماد وجود دارد، این حس که افراد دیگر مانع رشد و پیشرفت آنها نمی‌شوند نیز وجود دارد (نقل از اسلامی و دارابیگی، ۱۳۹۳: ۳۵). در یک جمع‌بندی کلی باید اذعان نمود که توجه به پرورش پنج بُعد توانمندسازی مطرح شده در منابع انسانی سازمان به ویژه سازمان‌های آموزشی که مسئولیت پرورش آینده‌سازان جامعه را برعهده دارند، نتایج و منافع بسیار زیادی را در بُعد فردی و سازمانی به دنبال خواهد داشت. از جمله اینکه موجبات بروز خلاقیت، ابتکار و نوآوری در کارکنان را فراهم نموده، توانایی و تمایل آنها را در پذیرش تغییر و همسویی با تغییرات جهانی افزایش خواهد داد و نیز باعث خواهد شد تا خدمات به صورت بهتر، بهینه‌تر و رضایت‌بخش‌تر به مشتریان سازمان ارائه گردد. بنابراین، برای رسیدن به این جایگاه، پیشنهاد می‌گردد تا:

- ۱- امکانات و شرایط لازم جهت تسهیل یادگیری در سازمان برای تمامی کارکنان به صورت دوره‌ای فراهم گردد.
- ۲- از خلاقیت، نوآوری و ابتکارهای کارکنان خلاق سازمان حمایت گردیده و به جای توبیخ، برای اینگونه افراد پاداش‌های مادی و معنوی در نظر گرفته شود.
- ۳- برای اینکه کارکنان به حرفه خود عشق بورزند، پیشنهاد می‌گردد تا سازمان با اجرای برنامه‌های مناسب در اعضای خود، تعلق حرفه‌ای ایجاد نماید.
- ۴- روحیه و فرهنگ کار تیمی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در بین کارکنان توسعه داده شود و خود سازمان نیز شرکت کننده در این امر باشد.
- ۵- از آنجاییکه ایجاد یک سازمان چابک، به ارتباط‌های دوستانه بین کارکنان بستگی دارد، نسبت به ایجاد روابط دوستانه و عاری از هرگونه کینه‌ورزی و دشمنی بین کارکنان سازمان تهیمیدات لازم اندیشیده شود.

^۱ Bakiev

^۲ Bastug

^۳ Algeson

^۴ Shelton

^۵ Moye

۶- محیطی فراهم گردد تا کارکنان، دانش پنهانی که دارند را به دانش آشکار تبدیل نموده و به راحتی و بدون واهمه، آنچه را که می‌دانند با دیگر همکاران خود تقسیم نمایند.

منابع

- اسلامیه، فاطمه (۱۳۹۳). یادگیری سازمانی، تفکر نوین مدیران هزاره سوم. تهران: انتشارات آثار فکر.
- اسلامیه، فاطمه؛ دارابیگی، مهشید (۱۳۹۳). توانمندسازی منابع انسانی. تهران: انتشارات آثار فکر.
- ایران‌زاده، سلیمان؛ مصباحی جهرمی، نگارالسادات؛ شکری، عبدالحسین؛ ابراهیمی، رحیم (۱۳۹۵). بررسی رابطه ابعاد چابکی سازمانی و بهره‌وری کارکنان شرکت بیمه دانا در استان آذربایجان شرقی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری. سال ۱۰. شماره ۳۸. صص ۱۱۷-۱۴۵.
- حسنقلی پور یاسوری، طهمورث؛ خرم، کبری؛ درستی، علی (۱۳۹۳). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با یادگیری سازمانی مطالعه موردی: بانک پارسیان (شعبه مرکزی تهران). فصلنامه مدیریت توسعه و تحول. دوره ۲. شماره ۱۷. صص ۷-۱۵.
- حسینی، محمدتقی (۱۳۹۲). بررسی عوامل سازمانی موثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی. فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی. سال ۵. شماره ۱. صص ۳۵-۵۴.
- حسینی‌نسب، داوود؛ میکائیلی منیع، فرزانه؛ اقبالی قاضی جهانی، نسرين (۱۳۸۹). بررسی رابطه توانمندی روان شناختی دبیران با تعهد سازمانی آنها در مدارس متوسطه شهر اورمیه در سال تحصیلی ۸۸-۸۹. فصلنامه آموزش و ارزشیابی. دوره ۳. شماره ۹. صص ۲۷-۴۹.
- خان‌علیزاده، رقیه؛ کردنائیچ، اسدا...؛ فانی، علی‌اصغر؛ مشبکی، اصغر (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهشنامه مدیریت تحول. سال ۲. شماره ۳. صص ۲۰-۴۵.
- دستگردی، کاظم؛ گودرزی، محمود؛ اسدی، حسن؛ دستگردی، مهدی؛ دستگردی، سمیه (۱۳۸۹). ارتباط توانمندسازی با یادگیری سازمانی کارکنان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه مدیریت ورزشی. شماره ۷. صص ۱۱۱-۱۲۴.
- زافه، دنیس؛ اسکات، سینتا (۱۹۹۱). تواناسازی کارکنان. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۳۷۵. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- سلیمانی، نادر؛ زحمتکش، محبوبه؛ فائض، علی (۱۳۹۰). رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در ادارات آموزش و پرورش. فصلنامه علوم تربیتی آموزش و ارزشیابی. سال ۴. شماره ۱۵. صص ۸۹-۱۰۵.
- شریفی، اصغر؛ اسلامیه، فاطمه (۱۳۹۰). بازتاب توانمندسازی معلمان در اثربخشی برنامه‌های تحول در آموزش و پرورش. مجموعه مقالات همایش ملی آموزش در ایران ۱۴۰۴. تهران. صص ۱-۱۱.
- عبداللهی، بیژن؛ نوه‌ابراهیم، عبدالرحیم (۱۳۸۶). توانمندسازی کارکنان کلید طلایی مدیریت منابع انسانی. تهران: انتشارات ویرایش.
- عسگری، بهمن؛ پورسلطانی‌زرنندی، حسین؛ مشیری، کیوان (۱۳۹۳). ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی روانشناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران. نشریه مطالعات مدیریت ورزشی. شماره ۲۳. صص ۱۶۳-۱۷۸.
- کروسیتو، مدالین؛ یوسف، محمد (۱۹۹۶). جنبه انسانی چابکی سازمانی. ترجمه پویا جوانبخت، ۱۳۸۹. نشریه مدیرساز سازمان مدیریت صنعتی. شماره ۱۳. صص ۱-۱۱.

مجیدی، اکبر؛ بارانی، مهرداد (۱۳۹۱). مطالعه رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در میان کتابداران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران. فصلنامه تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی. دوره ۴۶. شماره ۳. صص ۳۰-۱۳.

منظری توکلی، علیرضا؛ محمدی، حمیدرضا؛ ملایی فرد، علی (۱۳۹۵). هوش سازمانی عاملی موثر بر چابکی سازمان. مقالات کنفرانس جهانی مدیریت، اقتصاد حسابداری و علوم انسانی در آغاز هزاره سوم. شیراز: پژوهش شرکت ایده بازار صنعت سبز. صص ۱-۶.

نیک‌پور، امین؛ سلاجقه، سنجر (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین چابکی سازمانی و رضایت شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی شهر کرمان. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت. سال ۳. شماره ۷. صص ۱۸۴-۱۶۹.

نیک‌پور، امین؛ سلاجقه، سنجر (۱۳۹۱). بررسی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی شهر کرمان. فصلنامه فراسوی مدیریت. سال ۶. شماره ۲۳. صص ۵۴-۳۹.

وتن، دیوید؛ کمرون، کیم (۱۹۸۹). تواناسازی و تعویض اختیار. ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، ۱۳۸۳. تهران: انتشارات موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

Alanoğlu, Müslim,. Demirtaş, Zülfü (2016). The Relationships between Organizational Learning Level, School Effectiveness and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Education and Training Studies. Vol 4. No 4. PP: 2324-8068.

Alegre, J. Chiva R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability product innovation performance: An empirical test. Journal of Technovation. No 28. PP: 326-375.

Bakiev, E. (2013). The influence of interpersonal trust and organizational commitment on perceived organizational performance. Journal of Applied Economics and Business Research. Vol 3. No 3. PP: 166-180.

Bastug, Gülsüm; Pala, Adem; Kumartasli, Mehmet; Günel, Ilker; Duyan, Mehdi (2016). Investigation of the Relationship between Organizational Trust and Organizational Commitment. Universal Journal of Educational Research. Vol 4. No 6. PP: 1418-1425.

Bown GL, Rose RA, Ware WB. (2005). The reability and validity of the school success profile learning organization measure. Evaluation and program planning. No 2. PP: 10-16.

Collinson, Vivienne; Cook, Tanya Fedoruk (2013). Organizational Learning: Leading Innovations. International Journal of Educational Leadership and Management. Vol 1 No 1. PP: 69-98.

Hartono, Edy; Wahyudi, Sugeng; Harahap, Pahlawansjah; Yuniawan, Ahyar (2017). Does Organizational Learning Affect the Performance of Higher Education Lecturers in Indonesia? The Mediating Role of Teaching Competence. International Journal of Environmental and Science Education. Vol 12. No 4. PP: 865-878.

King, Kathleen. (2009). Workplace performance-plus: Empowerment and voice through professional development and democratic processes in health care training. Performance Improvement Quarterly. Vol. 21. No 4. PP: 1-13.

- Li, Sandy (2010). Social Capital, Empowerment and Educational Change: A Scenario of Permeation of One-to-One Technology in School. *Journal of Computer Assisted Learning*, Vol 26. No 4. PP: 284-295.
- Malik, Samina; Courtney, Kathy (2011). Higher Education and Women's Empowerment in Pakistan. *Gender and Education*, Vol 23. No 1. PP: 29-45.
- Manz, C.C., Neck, C.P. (2010). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (6th Ed), Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Mates, G., Yakalan, J., & Bradish, P. (2015). *Agile networking: Competing through internet and intranets*. Prentice Hall, New Jersey.
- Moye Melinda, J & Henkin Alan, B (2006). Exploring Association Between Employee Empowerment & Interpersonal Trust in Managers. *Journal of Management Development*. Vol 25. No 2. PP: 101-117.
- Neefe, Diane Osterhaus (2001). Comparing Levels of Organizational Learning Maturity of Colleges & Universities Participating Traditional & Non-traditional (Academic Quality Improvement Project) Accreditation Processes.
- Omur, Yunus Emre; Argon, Turkan (2016). Teacher Opinions on the Innovation Management Skills of School Administrators and Organizational Learning Mechanisms. *Eurasian Journal of Educational Research*, 66, 243-262.
- Puncreobutr, Vichian., Wattanasan, Piyada (2016). Structural Empowerment and Organizational Commitment of Lecturers in Private International Educational Institutions at Thailand. *Journal of Education and Practice*. Vol 7. No 11. PP: 158-163.
- Rahimian, Hamid; Kazemi, Mojtaba; Abbaspour, Abbas (2017). Design, Explanation, and Evaluation of Training Model Structures Based on Learning Organization--In the Cement Industry with a Nominal Production Capacity of Ten Thousand Tons. *International Education Studies*. Vol 10. No 1. PP: 163-171.
- Sadeghifar, Jamil., Ashrafnejad, Frouzan., Mousavi, Seyed Masood., Beigi Nasiri, Ali., Rajabi., Vasokolaie, Ghasem., Nasrollah Zadeh, Keyvan., Asadi, Heshmatolah., Saeid Abdinasab, Mohammad., Ghasempour, Saman., Hajiesmaeili, Mansour., Beigi Nasiri, Mostafa., Mosavi, Meisam (2014). The Relationship between Organizational Learning and Staff Empowerment in Hospital: A Correlational Study in Iran. *Asian Social Science*. Vol 10. No 16. PP: 27-33.
- Safari, Khalil., Haghighi., Abdorahman Salim., Rastegar, Ahmad, Jamshidi, Akbar (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning. 2nd World Conference on Psychology, Counselling and Guidance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. Vol 30. PP: 1147-1152.
- Senge, P., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2014). *Schools that learn-A fifth discipline resource*. Crown Business.
- Sharifi, H; Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organization: An introduction, *International Journal of Production Economics*. Vol 62. PP: 7-22.

- Spreitzer, G.M., Mishra, A.K. (1999). Giving UP Control Without Losing Control: Effects on Managers' Involving Employees in Decision Making. Group and Organization Management. Vol 24. No 2. PP:155-187.
- Spreitzer, Gretchen.M; Mishra, Aniel (1992). Survivor Responses to Downsizing: the Mitigating Effects of Trust & Empowerment. Southern California Studies Center.
- Whetten David.A; Kim S. Cameron (1998). Developing management skills. New York: Addison-Wesley Wheelan.

Analysis of the relationship between the empowerment of human resources with agility and organizational learning

Abstract

This study aimed to analyze the relationship between the empowerment of human resources with agility and organizational learning is done. Methods of data collection methods, descriptive (correlation) and the target has been applied. The population consisted of all male and female high school teachers have formed Rey. The sample size is based on the formula "Cochrane" and determined 250 samples were selected using stratified random sampling method. Data questionnaires were five-point scale. Inventory organizational learning "Neefe" (2001) in the next seven shared vision, organizational culture and team learning, share knowledge, systems thinking, leadership, partnership and the development of competencies of the staff with 0/081 alpha coefficient scale of organizational agility, "Sharifi and Zhang» (1999) in the four dimensions of accountability, competence, flexibility, speed by a factor alpha 0/86 and empowerment questionnaire "Spreitzer & Mishra" (1992) on five dimensions of psychological feelings of competence, a sense of self, a sense of being, a sense of the significance of the feel confident with alpha coefficient was 0/84. Data for parametric tests including Pearson correlation and multivariable regression analysis using SPSS software is located. The results showed that the empowerment of human resources with agility and organizational learning there is a positive relationship. As organizational agility 68/6 & 86/1 percentage change of organizational learning changes the dimensions of empowerment, especially of the "felt sense" and "a sense of being effective," explained.

Keywords: empowerment, organizational agility, organizational learning.