



Employee Empowerment, Team Building and Employee Competencies Moderating Role of Organizational Learning Culture

Seyyed Laya Mortazavi^{1*}

1. Assistant Professor, Management Department, Electronics Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

2. M.A., Department of Management, Electronics Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

ARTICLE INFORMATION

Type of Article:

Original Research

Pages: 30-41

Corresponding Author's Info

Email: mortazavi.laya@gmail.com

Article history:

Received: 30 April 2022

Accepted: 18 October 2022

Published online: 22 November 2022

Keywords:

*Team Building, Empowerment,
Organizational Learning Culture*

ABSTRACT

In this research, the relationship of empowerment and team building with employees' competencies was investigated by studying the role of organizational learning culture modifier in an Iranian government organization. The research was applied in terms of purpose, descriptive in terms of type, quantitative in nature, and survey in terms of data collection method. The statistical population of the present study was made up of employees of a government organization, with at least a bachelor's degree and 5 years of work experience. Among the population of 570 people, using Cochran's formula, 230 people were considered as the sample size. Sampling was done randomly, and 225 questionnaires were returned. Using smartPLS3 software, the face and construct validity of the questionnaire as well as Cranach's alpha reliability coefficient and composite reliability coefficient were confirmed. Structural equation modeling was used to test the hypotheses. Based on the obtained results, team building and employee empowerment increase employee competence, and organizational learning culture only moderates the relationship between employee empowerment and competence.



This is an open access article under the CC BY license.

© 2022 The Authors.

How to Cite This Article: Mortazavi, SM. (2022). "Employee Empowerment, Team Building and Employee Competencies Moderating Role of Organizational Learning Culture" . *Journal of Management, economics and Entrepreneurship*, 3(3): 30-41.



دوره سوم، شماره سه، پاییز ۱۴۰۱

بررسی رابطه توانمندسازی و تیم سازی با شایستگی های کارکنان با مطالعه نقش تعدیل گر فرهنگ یادگیری سازمانی

سیده لعیان مرتضوی*

۱. دکتری تخصصی، گروه مدیریت منابع انسانی، واحد بندرانزلی، دانشگاه آزاد اسلامی، بندر انزلی، ایران (نویسنده مسئول).

چکیده

در این پژوهش به بررسی رابطه توانمندسازی و تیم سازی با شایستگی های کارکنان با مطالعه نقش تعدیلگر فرهنگ یادگیری سازمانی در یک سازمان دولتی ایران پرداخته شد. تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر نوع توصیفی، از نظر ماهیت کمی و از حیث روش گردآوری دادهها پیمایشی بود. جامعه آماری پژوهش حاضر را کارکنان یک سازمان دولتی، با حداقل مدرک تحصیلی لیسانس و ۵ سال سابقه کاری تشکیل دادند. از میان جامعه ۵۷۰ نفری، با استفاده از فرمول کوکران ۲۳۰ نفر به عنوان حجم نمونه در نظر گرفته شد. نمونه گیری به شیوه تصادفی صورت گرفت و ۲۲۵ پرسشنامه عودت داده شد. با استفاده از نرم افزار smartPLS3 رویایی صوری و سازه پرسشنامه و همچنین ضریب پایایی آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی به تایید رسید. برای آزمون فرضیه ها از مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. بر اساس نتایج بدست آمده تیم سازی و توانمندسازی کارکنان سبب افزایش شایستگی کارکنان می شوند و فرهنگ یادگیری سازمانی تنها رابطه بین توانمندسازی و شایستگی کارکنان را تعدیل می کند.

اطلاعات مقاله

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

صفحات: ۴۱ - ۳۰

اطلاعات نویسنده مسئول

ایمیل: mortazavi.laya@gmail.com

سابقه مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۲۶

تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۹/۰۱

واژگان کلیدی: تیم سازی، توانمند سازی، فرهنگ یادگیری سازمانی

فرهنگ یادگیری سازمانی

خوانندگان این مجله، اجازه توزیع، ترکیب مجدد، تغییر جزئی و کار روی حاضر به صورت غیرتجاری را دارند.



© تمامی حقوق انتشار این مقاله، متعلق به نویسنده می باشد.

مقدمه

هر سازمانی به تنهایی قادر به برنامه ریزی و اجرای برنامه‌ها برای تحقق اهداف سازمان نمی‌باشد، بلکه در سایه مشارکت و استفاده از توان فکری و تخصصی کارکنان می‌تواند به موفقیت‌های مورد نظر برسد. وقتی سازمان اعتقاد عملی به کار تیمی و استفاده از نظر و فکر کارکنان داشته باشد، این اعتقاد تا اعماق سازمان نفوذ یافته و به صورت باورهای مشترک و فرهنگ سازمان در می‌آید و کار تیمی در عمل شکل می‌گیرد. (Potnuru&etal, 2018). طبق دیدگاه مبتنی بر منابع، هر سازمان باید در فضای رقابتی بازار تأثیرگذار باشد، از این رو به یک شایستگی اصلی نامشهود نیازمند است که همان «شایستگی کارکنان» است. شایستگی کارکنان به ویژگی‌ها، مهارت‌ها یا صفاتی اشاره می‌کند که کارکنان برای انجام مؤثرتر مشاغل خود به آن نیاز دارند (Campion&etal, 2011; De Vos&etal, 2015). سازمان برای توسعه شایستگی‌های کارکنان و رفع نیازهای کنونی و آتی خود، باید بر توسعه منابع انسانی تأکید بورزد. روش‌های توسعه منابع انسانی، برنامه‌هایی هستند که فرایندهای سازمانی را به صورت راهبردی طراحی می‌کنند تا با مدیریت توسعه منابع انسانی به موفقیت کلی سازمان کمک شود (Phadermrod&etal, 2019). این روش‌ها به صورت مستمر تخصص و عملکرد کارکنان را از طریق روش‌های آموزشی، ارزیابی عملکرد و ابتکارات توسعه سازمانی بهبود می‌بخشند (Wright & Ulrich, 2017). اما توسعه منابع انسانی به تنهایی برای افزایش شایستگی کارکنان به سطحی بالاتر کافی نیست، زیرا تمام دانش و مهارت‌های به دست آمده از شیوه‌های توسعه منابع انسانی بدرستی منتقل نمی‌شود. بنابراین، سازمان باید یک فرهنگ یادگیری در سازمان ایجاد کند تا کارکنان بتوانند دانش و مهارت‌ها را به اشتراک گذاشته و از یادگیری نظام مند سازمانی حمایت کند به طوری که یادگیری فردی، کار گروهی، همکاری، خلاقیت و توزیع دانش دارای معنا و ارزش مشترک شود. بنابراین، فرهنگ یادگیری سازمانی می‌تواند به طور مستقیم یا غیر مستقیم شایستگی کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. (Alshammari, 2020). این تحقیق سعی در

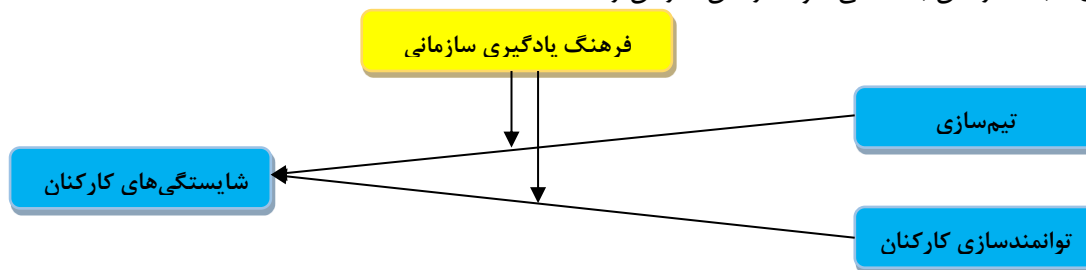
شناخت رابطه میان روش‌های توسعه منابع انسانی، فرهنگ یادگیری سازمانی و شایستگی کارکنان در یک سازمان دولتی ایران دارد. تحقیق حاضر قصد دارد دیدگاه مبتنی بر منابع و دیدگاه یادگیری سازمانی را با هم ادغام نموده تا به یک الگوی نظری از طریق بررسی روابط تیم‌سازی، توانمندسازی کارکنان و فرهنگ یادگیری سازمانی بر شایستگی کارکنان یک سازمان دولتی برسد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ یادگیری سازمانی بر این فرض استوار است که «یادگیری برای موفقیت سازمان کاملاً حیاتی است. در چنین سازمانی یادگیری به جزئی از وظایف سازمانی تبدیل می‌شود. (Darvish, & Nazari, 2013) سازمان‌هایی که بر فرهنگ یادگیری سازمانی تأکید دارند باید ابتدا اطلاعات را کسب کنند، تفسیر کنند، معنای آن را کاملاً درک کرده و آن را به دانش تبدیل کنند. فرهنگ یادگیری سازمانی تنها یادگیری فردی نیست. بلکه تبادل دانش بین سازمان‌ها، تیم‌ها، افراد و محیط را نیز شامل می‌شود. (Darvish, & Nazari, 2013). یادگیری سازمانی ارتباط معناداری با عملکرد سازمانی دارد. (Barba-Aragon & et.al., 2014; Garcia-Morales & et.al, 2012) سازمان‌هایی که به نیازهای یادگیری کارکنان‌شان توجه دارند، به طور ضمنی این پیام را به آنان می‌رسانند که کارکنان برای سازمان مهمند و سازمان به آن‌ها توجه دارد، این موضوع تعهد کارکنان را در جهت سازمان، اهداف آن و رفاه همه‌گیر، افزایش می‌دهد. هر یک از کارکنان به کار خود علاقمند شده، از طریق آموزش و تحصیل مناسب به انتظارات سازمان وقوف یافته و سعی در برآورده کردن آن‌ها می‌کنند. سازمان‌های موفق دارای پیشینه یادگیری هستند و موفقیت آن‌ها در مراحل مختلف تکامل سازمانی به صورت غیر ارادی و اتفاقی نبوده است (Hallam&etal, 2015). فرهنگ یادگیری سازمانی بر مبنای تئوری سیگنالینگ و تئوری یادگیری تجربی مفهوم سازی شده است. (Cusack, 2017) و فرآیند پیچیده‌ای است که از به اشتراک گذاری مدیریت دانش توسط گروهی از افراد از مکان‌های مختلف به جهت انتقال ایده‌های خود و

از خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیاند. (Dargahi & etal, 2022; Kazlauskaitė & etal, 2012). هر چند که امروزه توانمندسازی از حیث دادن آزادی عمل به کارکنان از مهمترین چالش های مدیران به شمار می رود. (Tong & etal, 2015). توانمندسازی پرسنل عبارت است از افزایش اختیارات کارکنان برای تصمیم گیری که در سازمان ها از طریق آموزش، اشتراک گذاری اطلاعات و کار تیمی صورت می گیرد. محققان توانمندسازی را از دیدگاه های مختلف، مانند ادراکات کارکنان، رفتارهای رهبری و کار تیمی مورد مطالعه قرار داده اند. به گفته محققان استراتژی های توانمندسازی و کار تیمی می تواند مزایای واقعی را برای کارکنان و مدیران به ارمغان آورد. بنابراین، کار تیمی سازمانی ابزاری برای استفاده از اثر هم افزایی توانمندسازی پرسنل است. (Bektas & Sohrabifard, 2013) تیم سازی انجام یک فعالیت متمرکز بر تقویت داخلی تیم (Martin & etal, 2022)، اغلب می تواند با فرآیندی برای مرتب کردن تفاوت های بین اعضای تیم شروع شود. مؤثرترین تیم ها به گونه ای ساخته شده اند که به افراد اجازه می دهند از نقاط قوت خود استفاده کنند و همچنین از نقاط قوت دیگران استقبال کنند. یک تیم باید منسجم باشد و در عین حال تنوع هر یک از اعضا را تشویق کند. (Aquino & etal, 2022). تیم سازی، فرایندی است که به توسعه تیمی و استقرار کار تیمی اشاره دارد. اجزای فرایند تیم سازی عبارتند از: شفافیت نقش، تنظیم اهداف، حل مسئله و روابط بین فردی (Marhasova & etal, 2022). بر اساس مطالب بیان شده، مدل مفهومی پژوهش به صورت شکل شماره ۱ ارائه می گردد.

ایده های سازمان به توسعه دانش جدید اشاره دارد و پتانسیل تغییر رفتار را دارد. (Basuki & Widyanti, 2022; Ahmad Qadri & etal, 2021) دانش به عنوان اساس ایجاد سرمایه فکری باید از طریق رویکرد مدیریتی ساخته شود که به توسعه انسان به عنوان سرمایه انسانی تمرکز می کند. (Basuki & Widyanti, 2022). تحقق یادگیری سازمانی مستلزم توجه به توانمندسازی نیروی انسانی در همه ی سطوح سازمانی از جمله کارکنان می باشد و از آنجا که کارکنان مهم ترین و ارزشمندترین سرمایه ی یک سازمان می باشند، توانمندسازی با تربیت کارکنانی با انگیزه و توانا به مدیران امکان خواهد داد تا در برابر پویایی های محیط رقابتی به سرعت و به طور مناسب عمل نموده و موجبات برتری رقابتی سازمانشان را فراهم آورند (Choi, 2020; Mrisha & etal, 2017). توانمندسازی منابع انسانی به عنوان بخشی از مدیریت منابع انسانی وظیفه ی بهبود شایستگی، سازگاری و تعهد کارکنان را بر عهده دارد. (Sunarsi & etal, 2022). این مفهوم دارای معنای عام و خاص و تعبیرهای بیشماری است و این تنوع تعریف ها و رویکردها، انسجام و یکپارچگی را از این مفهوم با مشکل روبه رو ساخته است، به گونه ای که در تعریف های توانمندسازی عواملی چون: انگیزش درونی، ادراک و تعهد، ساختار شغل، انتقال قدرت یا اختیار و تسهیم منابع و اطلاعات به کار رفته است. (Kazlauskaitė & etal, 2012). توانمندسازی کارکنان از جهت به اشتراک گذاری اطلاعات، دانش مرتبط با شغل و اختیار با کارکنان (Fernandez & Moldogaziev, 2013)، به افراد توانایی خلق و راه اندازی تغییر و مشارکت در برنامه ریزی و اجرای تغییر را می دهد. (Chu, 2003) و به عنوان یکی از عوامل تأثیر گذار بر بهره وری منابع انسانی با بهبود نگرش های کاری مثبت کارکنان باعث می شود کارکنان سازمان را



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Potnuru & etal, 2018)

یادگیری سازمانی (۷ گویه)، و شایستگی کارکنان (۶ گویه) مورد استفاده قرار گرفت. روایی پرسشنامه با روایی سنجی صوری و سازه و پایایی نیز با محاسبه ضریب همبستگی، به تصدیق رسید.

برآورد مدل

در این مطالعه جهت بررسی این مطلب که هر کدام از سازه‌های تحقیق تا چه حد با نشانگرهایی (سؤالات پرسشنامه) که برای سنجش آن‌ها استفاده شده است، همسو می‌باشند، از مدل اندازه‌گیری یا تحلیل عاملی تأییدی به تفکیک ابعاد مورد مطالعه بهره گرفته شده است. برای انجام تحلیل عاملی تأییدی و مدل‌یابی معادلات ساختاری، بارعاملی استاندارد و آماره‌ی t محاسبه شده است. از آنجایی که در پژوهش حاضر، متغیر تعدیلگر در مدل وجود دارد، به منظور برازش مدل از نرم افزار SmartPLS استفاده می‌شود. بارهای عاملی مدل (شکل ۲) در حالت تخمین استاندارد^۱، میزان تأثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را در توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی نشان می‌دهد. عبارت دیگر بار عاملی نشان‌دهنده‌ی میزان همبستگی هر متغیر مشاهده‌گر (سؤال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) می‌باشد. به بیانی دیگر، قدرت رابطه‌ی بین عامل (متغیر پنهان) و متغیر قابل مشاهده، بوسیله‌ی بار عاملی نشان داده می‌شود. بار عاملی مقداری بین صفر و یک است. اگر بار عاملی کمتر از $0/3$ باشد رابطه ضعیف در نظر گرفته شده و از آن صرف نظر می‌شود. بار عاملی بین $0/3$ تا $0/6$ قابل قبول است و اگر بزرگتر از $0/6$ باشد خیلی مطلوب است.

فرضیه های پژوهش

فرضیه ۱: تیم سازی با افزایش شایستگی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

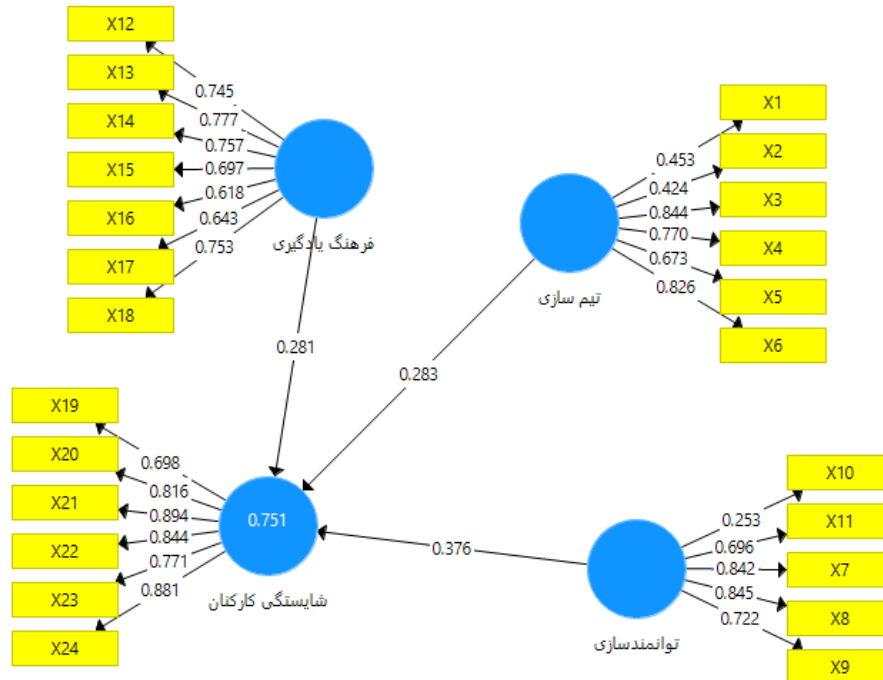
فرضیه ۲: توانمندسازی کارکنان با افزایش شایستگی های آن ها تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه‌ی تیم سازی و شایستگی های کارکنان را تعدیل می‌کند.

فرضیه ۴: فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه‌ی توانمندسازی و شایستگی کارکنان را تعدیل می‌کند.

روش پژوهش

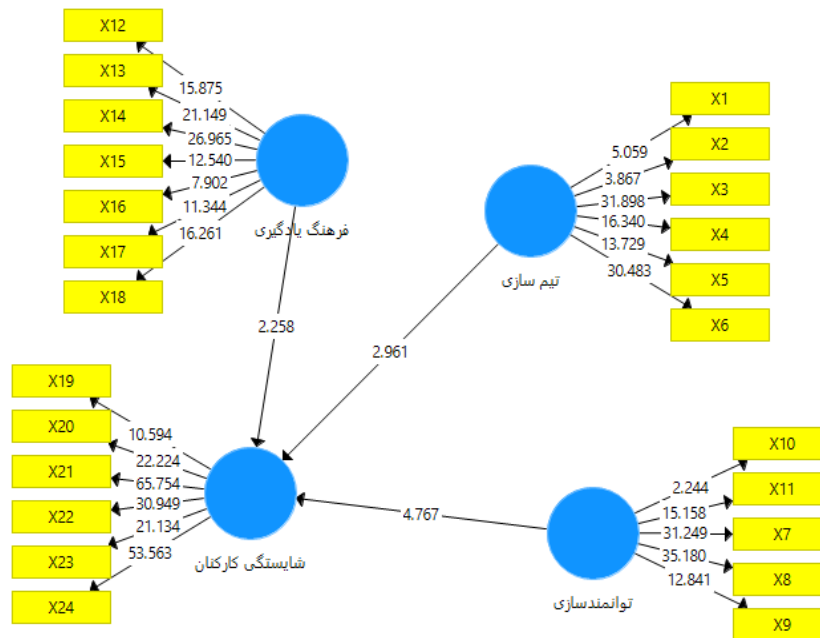
روش پژوهش حاضر با توجه به هدف آن: بررسی رابطه توانمندسازی و تیم سازی با شایستگی‌های کارکنان با مطالعه نقش تعدیلگر فرهنگ یادگیری سازمانی، پیمایش است. از این رو داده های مورد نیاز تحقیق از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان یک شرکت دولتی تشکیل می دهد که تعدادشان ۵۷۰ نفر است. برای تعیین حجم نمونه آماری، از فرمول برآورد حجم نمونه (فرمول کوکران) استفاده شده است و طبق برآورد فرمول (کفایت ۲۳۰ نمونه)، پرسشنامه بین ۲۵۰ نمونه توزیع گردید که در نهایت ۲۲۵ پرسشنامه عودت گردید. برای جمع آوری اطلاعات از یک پرسشنامه بسته ساختاریافته ۲۴ گویه ای همراه با مقیاس اندازه گیری هفت درجه ای لیکرت ۱ (کاملاً مخالف) تا ۷ (کاملاً موافق) برای جمع آوری پاسخ های داده شده جهت سنجش متغیرهای تیم سازی (۶ گویه)، توانمندسازی (۵ گویه)، فرهنگ



شکل ۲: ضرایب تخمین استاندارد مدل ساختاری پژوهش

منجر به رد فرضیات تحقیق می‌شوند و در حالی که خارج از این محدوده باشند، معنادار هستند. لازم به توضیح است که در سطح خطای ۰/۰۵ و آزمون دوطرفه (پیش فرض نرمال) مقادیر بحرانی اعداد ۱/۹۶ و -۱/۹۶ می‌باشند.

مدل در حالت ضرایب t^1 یا حالت معناداری (شکل ۲)، مقادیر آماره t را نشان می‌دهد که برای قضاوت در مورد معناداری روابط به کار می‌روند. به این صورت که اگر مقادیر آماره t بین ۱/۹۶ و -۱/۹۶ قرار داشته باشند، ضرایب معنادار نیستند و

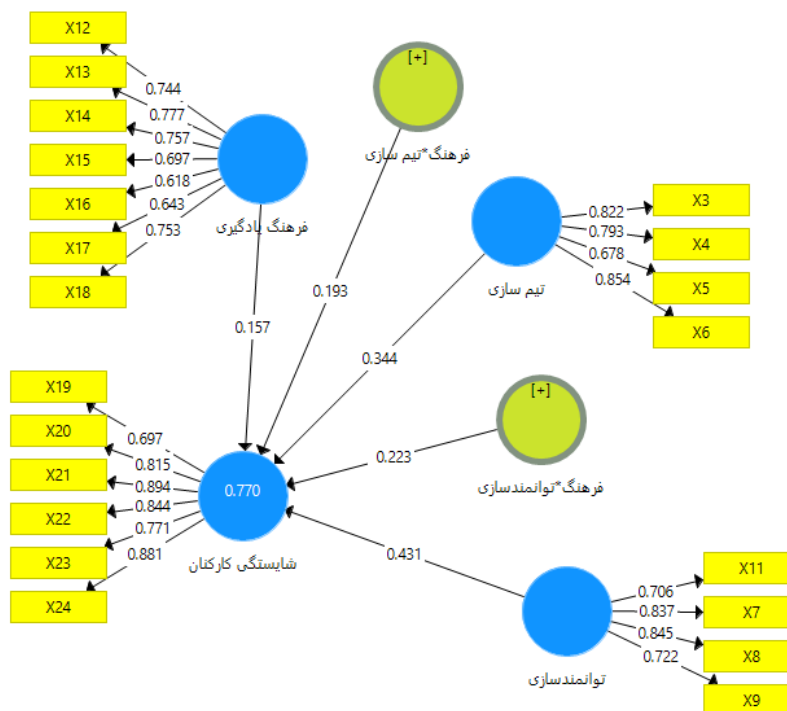


شکل ۳: مقادیر آماره آزمون t مدل ساختاری پژوهش

و توسعه ی سازه ها کمک کند. همچنین تحلیل مدل های ساختاری می تواند روشنگر نقاط ضعف نظری بوده و به تفسیر یافته های پژوهش کمک نموده و در طرح مطالعات آینده سهم عمده ای داشته باشد؛ براین اساس مدل سازی معادلات ساختاری شامل دو مرحله عمده تدوین مدل و آزمون مدل می باشد. در تدوین مدل محقق با استفاده از کلیه ی نظریات مرتبط پژوهش و اطلاعات در دسترس به طرح مدل می پردازد و در این مرحله مدل روابط علی بین متغیرها را توصیف می نماید. ارتباطات بین متغیرها می تواند مبین فرضیه هایی باشد که روابط علی بین متغیرهای مشهود و مکنون را از فضای تئوریک استنتاج نموده اند. مرحله ی بعدی آزمون برازندگی و میزان انطباق این نظریه ها با داده های تجربی است که از جامعه ای معین گرد آوری شده اند.

طبق نتایج به دست آمده که در شکل ۲ و ۳ آورده شده است، بارعاملی استاندارد و مقدار آماره آزمون تحلیل عاملی تأییدی برای سنجش قدرت رابطه ی بین این متغیرها با متغیرهای قابل مشاهده ی آن ها (گویه های پرسشنامه) در تمامی موارد به استثنای گویه های ۱، ۲ و ۱۰ به ترتیب بزرگتر از ۰/۵ و ۱/۹۶ به دست آمده است. بنابراین گویه های ۱، ۲ و ۱۰ از مدل حذف می شود.

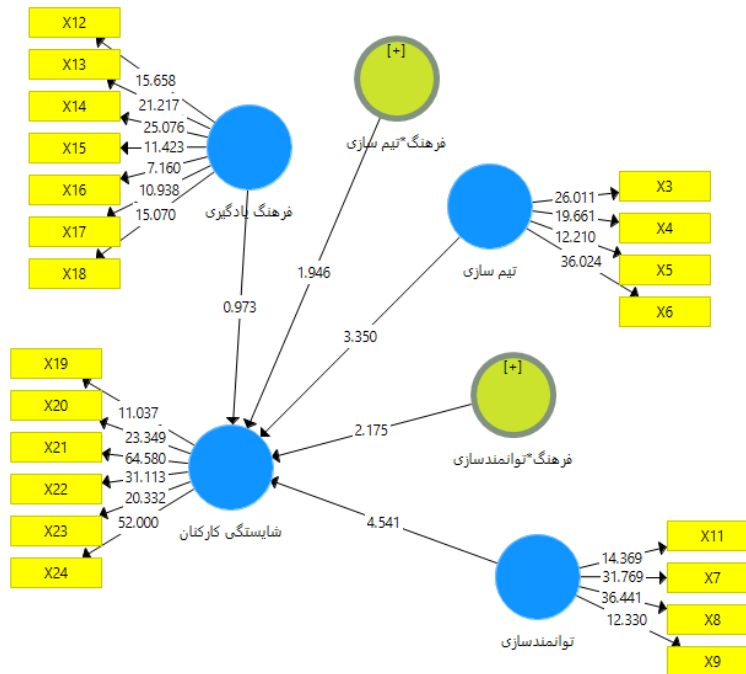
پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی، در این مرحله به آزمون روابط بین سازه های تحقیق می پردازیم. برای این منظور، مدل مربوطه در نرم افزار PLS پیاده سازی شد. بررسی و تحلیل مدل های اندازه گیری در مراحل اولیه ی مطالعات تأیید مفیدی بوده، چرا که می تواند به ارزیابی ابزار پژوهش



شکل ۴: ضرایب مسیر استاندارد مدل ساختاری پژوهش

مقدار ضریب مسیر از متغیر مستقل به وابسته میزان تأثیرگذاری متغیر مستقل بر وابسته را نشان می دهد. به عبارت دیگر این ضریب نشان می دهد که بازای یک واحد تغییر در مقدار متغیر مستقل، متغیر وابسته به چه میزان تغییر می کند. در صورتی که ضریب مسیر مثبت باشد نشاندهنده این است که با افزایش (کاهش) متغیر مستقل، متغیر وابسته افزایش (کاهش) می یابد و رابطه معکوس است. هرچه مقدار ضریب مسیر به ۱ یا -۱ نزدیکتر باشد، شدت رابطه قویتر است.

و رابطه مستقیم است. در صورتی که ضریب مسیر منفی باشد نشاندهنده این است که با افزایش (کاهش) متغیر مستقل، متغیر وابسته کاهش (افزایش) می یابد و رابطه معکوس است. هرچه مقدار ضریب مسیر به ۱ یا -۱ نزدیکتر باشد، شدت رابطه قویتر است.



شکل ۵: مقادیر آماره آزمون t مدل ساختاری پژوهش

یافته های پژوهش

در این بخش به تفسیر نتایج حاصل از برآورد مدل خواهیم پرداخت. نتایج در جدول شماره ۱ به طور خلاصه بیان شده است.

مقدار آماره تی در تأثیر متغیر مستقل بر وابسته، معیاری است از رد یا پذیرش تأثیرگذاری متغیر مستقل بر وابسته. اگر قدر مطلق مقدار آماره بدست آمده از $1/96$ بالاتر باشد، نشاندهنده تأثیر معنادار متغیر مستقل بر متغیر وابسته است.

جدول ۱: خلاصه نتایج برازش مدل ساختاری

نتیجه	آماره تی	ضریب مسیر	فرضیه
تأیید	۳/۳۵	۰/۳۴	فرضیه ۱: تیم سازی با افزایش شایستگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید	۴/۵۴	۰/۴۳	فرضیه ۲: توانمندسازی کارکنان با افزایش شایستگی های آن ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.
رد	۱/۹۴	۰/۱۹	فرضیه ۳: فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه ی تیم سازی و شایستگی های کارکنان را تعدیل می کند.
تأیید	۲/۱۷	۰/۲۲	فرضیه ۴: فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه ی توانمندسازی و شایستگی کارکنان را تعدیل می کند.

۹۵٪ می توان بیان نمود بین متغیرها رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب (۰/۳۴۴) می توان گفت تیم سازی بر شایستگی کارکنان تأثیر مثبت و معنادار دارد. فرضیه دوم: توانمندسازی کارکنان با افزایش شایستگی های آن ها تأثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه اول: تیم سازی با افزایش شایستگی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. در بررسی این فرضیه، نتایج نشان دادند که مقدار آماره آزمون برابر $3/350$ و از $1/96$ بالاتر است و لذا فرض صفر آزمون مینی بر عدم وجود رابطه بین متغیرها رد می شود و با اطمینان

کنار بیابند. در واقع وقتی در یک تیم کاری، اعضا با روابط و مسئولیت‌های شغلی یکدیگر آشنا هستند و از یک برنامه اثربخش برای دستیابی به اهداف خود استفاده می‌نمایند، نگرش مثبتی به سازمان پیدا کرده و با انگیزه بیشتری به انجام وظایف خود می‌پردازند. بر اساس پذیرش این فرضیه، شایستگی‌های کارکنان زمانی در سازمان بیشتر شده و بروز پیدا می‌کند که اعضای یک سازمان به عنوان یک تیم با یکدیگر همکاری کنند و تصمیماتی که اخذ می‌کنند تأثیر قابل توجهی بر عملکرد تیم داشته باشد. تأیید فرضیه اول نشان می‌دهد، برای افزایش شایستگی‌ها، می‌بایست تیم سازی قوی‌تری اتفاق بیافتد، لذا: به سازمان دولتی مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود برای تشکیل یک تیم، ابتدا فعالیت و اهداف استراتژیک بلند مدت و کوتاه مدت سازمان برای اعضا و کارکنان مشخص نموده و سپس نیازسنجی مهارت‌ها همکاری کنند تا دقیقاً بدانند چه تخصص‌هایی باید در این تیم وجود داشته باشند. در نهایت یک تیم با مهارت‌های مکمل ایجاد نمایند. بعنوان مثال یک متخصص با سرعت عمل پایین و یک تکنسین با سرعت بالا می‌توانند مکمل یکدیگر باشند. همچنین برای هر یک از تیم‌های فعال در سازمان یک برنامه کوتاه مدت و بلندمدت ایجاد کرده و آن‌ها را رها نکنند. ارزیابی و نظارت‌های همیشگی می‌تواند در تقویت عملکرد یک تیم تأثیر بسزایی داشته باشد. ضمناً بنا بر تخصص هر تیم، اعضای آن را در تصمیم‌گیری‌های مرتبط شرکت داده و از آن‌ها نظرسنجی کنند. بعنوان مثال در زمینه خرید تجهیزات، همزمان باید خبرگانی در زمینه‌های مالی، فنی و تخصصی حضور داشته و نظرات خود را بیان کنند تا با مهم‌شمرده شدنشان، به وظایفی که بر عهده‌شان گذاشته شده متعهد تر باشند.

دومین فرضیه پژوهش که تأیید شده است مدعی است اگر کارکنان یک فضای سالم برای گسترش پیشنهادات خلاقانه خود احساس کنند و در فرایندهای تصمیم‌گیری که در انجمن‌های مختلف وجود دارد شرکت داده شوند، به فعالیت‌های سازمان متعهدتر شده و با روحیه بالاتری به انجام کارهای گروهی سازمان خواهند پرداخت. در واقع زمانی که کارکنان برای بیان نظرات خود، حتی اگر بر خلاف قطعنامه‌ها و قوانین موجود باشند، آزادی داشته باشند و بتوانند نظرات خود را بیان

در بررسی این فرضیه، نتایج نشان دادند که مقدار آماره آزمون برابر ۴/۵۴۱ و از ۱/۹۶ بالاتر است و لذا فرض صفر آزمون مینی بر عدم وجود رابطه بین متغیرها رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان نمود بین متغیرها رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب (۰/۴۳۱) می‌توان گفت توانمندسازی کارکنان بر شایستگی آنها تأثیر مثبت و معنادار دارد.

فرضیه سوم: فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه‌ی میان تیم سازی و شایستگی‌های کارکنان را تعدیل می‌کند.

در بررسی این فرضیه، نتایج نشان دادند که مقدار آماره آزمون برابر ۱/۹۲۶ و از ۱/۹۶ کمتر است و لذا فرض صفر آزمون مینی بر عدم وجود رابطه بین متغیرها پذیرفته می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان نمود بین متغیرها رابطه معنادار وجود ندارد. فرضیه چهارم: فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه میان توانمندسازی و شایستگی کارکنان را تعدیل می‌کند.

در بررسی این فرضیه، نتایج نشان دادند که مقدار آماره آزمون برابر ۲/۱۷۵ و از ۱/۹۶ بالاتر است و لذا فرض صفر آزمون مینی بر عدم وجود رابطه بین متغیرها رد می‌شود و با اطمینان ۹۵٪ می‌توان بیان نمود بین متغیرها رابطه معنادار وجود دارد. با توجه به مثبت بودن ضریب (۰/۲۲۳) می‌توان گفت فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه میان توانمندسازی و شایستگی کارکنان را تعدیل می‌کند.

نتیجه‌گیری

این تحقیق به منظور بررسی رابطه توانمندسازی و تیم سازی با شایستگی‌های کارکنان با مطالعه نقش تعدیلگر فرهنگ یادگیری سازمانی انجام شد. یافته‌ها نشان دادند که تیم سازی و توانمندسازی کارکنان منجر به افزایش شایستگی کارکنان می‌شود. فرهنگ یادگیری نقش تعدیلگری در رابطه بین توانمندسازی کارکنان و شایستگی کارکنان را ایفا می‌کند ولی در رابطه بین تیم سازی و شایستگی نقشی ندارد.

بنابراین طبق تأیید فرضیه نخست پژوهش، زمانی که کارکنان در نقش‌های مکمل قرار گرفته و در یک تیم به صورت استراتژیک و در کنار هم به انجام فعالیتی مشغول می‌شوند، می‌توانند ابهامات موجود در کار را بهتر حل کرده و با آن‌ها

تجربیات متخصصان خارج سازمان استفاده شود و در هنگام بروز مشکل، راه‌حلهای مناسبتری انتخاب شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با برگزاری دوره‌های آموزشی و محاسبه اضافه کاری و تخصیص امتیاز به افرادی که در آن‌ها شرکت می‌کند، برای ترفیع رتبه‌های بعدی، انگیزه کارکنان را برای حضور در این جلسات بیشتر کنند. ایجاد یک کتابخانه جامع برای سازمان و در اختیار قرار دادن کتب تخصصی مربوط به شغل هر یک از کارکنان نیز دسترسی‌ها را تسهیل کرده و انگیزه و نگرش مثبت در کارکنان را تقویت می‌کند. برگزاری جلسات تجربی که در آن از هر یک از کارکنان با تجربه بخواهند تا آموخته‌های خود را در خلال چندین سال فعالیت سازمانی برای افراد تازه وارد توضیح دهند تا اشتباهات قبلی توسط افراد جدید تکرار نشده و هر یک از کارکنان بدانند که در صورت وجود سوال یا ابهام به کدامیک از سرپرستان خود باید مراجعه کنند و همچنین ایجاد تیم و حفظ روحیه تیمی و کار تیمی فرصتهای یادگیری به صورت مستمر ایجاد و تبادل دانش تخصصی کارکنان نیز منجر به ایجاد نگرش مثبت به کار و انگیزه درونی در سازمان می‌شود و در نتیجه فشار کاری و ابهامات برای کارکنان قابل تحمل می‌شود.

محدودیت‌های پژوهش

این پژوهش یک «پیمایش» و نظرجویی در میان کارکنان سازمان در «مقطع خاصی» از زمان بوده است، بنابراین سنجش «ادراک» کارکنان می‌تواند نسبت به واقعیت موجود سازمان فاصله داشته باشد. همچنین تحقیق در یک سازمان دولتی شامل ۵۷۰ پرسنل انجام شده است، بنابراین نمی‌توان نتایج آن را به محدوده‌ی وسیع‌تری از سازمان‌ها تعمیم داد. از این رو این پژوهش روایی بیرونی ندارد.

ملاحظات اخلاقی: موارد مربوط به اخلاق در پژوهش و نیز

امانت‌داری در استناد به متون و ارجاعات مقاله تماماً رعایت گردید.

تعارض منافع: تدوین این مقاله، فاقد هرگونه تعارض منافی بوده است.

سهام نویسندگان: نگارش مقاله تماماً توسط نویسندگان بصورت مشترک و برابر انجام گرفته است.

کرده و در برنامه ریزی‌ها نیز شرکت کنند، دارای خود انگیزی شده و نگرش مثبت و مساعدی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد. بنابراین به سازمان دولتی مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود در هر یک از تصمیم‌گیریهای مشارکتی و ارائه ایده‌های خلاقانه خود در سازمان از نظرات کارکنان که مرتبط با تصمیم‌گیری است استفاده نمایند این تصمیم‌گیری می‌تواند برای سازمان بسیار مفیدتر باشد و مانع بسیاری از مشکلات شود. لازم است جو سازمانی را با تحکم و گاهاً روابط دوستانه، به جوی سالم و سرشار از رقابت‌های مفید و دارای زمینه برای بروز خلاقیت تبدیل کنند. حمایت‌های مدیریتی می‌تواند در ایجاد یک فضای سالم تاثیرگذار باشد. همچنین با ایجاد یک پایگاه اطلاعاتی و منابع قوی و فراهم نمودن شرایط ایجاد دسترسی هر یک از کارکنان در حد نیاز خود، اطلاعات لازم را در اختیار ایشان گذاشته و با همین اطلاع رسانی، می‌تواند تحمل فشار کار را برای کارکنان سادتر کند.

طبق فرضیه سوم که رد شده است، فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه‌ی میان تیم‌سازی و شایستگی‌های کارکنان را تعدیل نمی‌کند. یعنی فرهنگ یادگیری سازمانی نمی‌تواند تأثیر تیم‌سازی بر شایستگی‌های کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد.

اما تأیید فرضیه چهارم نشان می‌دهد فرهنگ یادگیری سازمانی رابطه میان توانمندسازی و شایستگی کارکنان را تعدیل می‌کند. بر اساس فرضیه حاضر می‌توان نتیجه گرفت زمانی که فرهنگ یادگیری سازمانی وجود داشته باشد، تأثیر توانمندسازی کارکنان بر شایستگی آن‌ها افزایش خواهد یافت. یعنی زمانی که کارکنان مدام به دنبال فرصت‌هایی برای یادگیری باشند و رهبران نیز زمینه‌های لازم را در این خصوص برای ایشان فراهم آورند، تلاش‌های توانمندسازی مانند ایجاد دسترسی به اطلاعات و آزادی بیان، تأثیر بیشتری بر شایستگی کارکنان خواهد گذاشت. زیرا کارکنان با دانش بالاتر و مشتاق برای یادگیری، برنامه ریزی و بخش‌بندی‌های مناسب‌تری دارند و می‌توانند دانش تخصصی خود را در مکان و زمان مناسب بکارگیرند. لذا به سازمان دولتی مورد مطالعه پیشنهاد می‌شود بر این اساس، برای کارکنان امکان شرکت در کنفرانسهای داخلی و خارجی را فراهم نمایند و فرصت‌های مطالعاتی را برای آنها ایجاد نماید. این نوع یادگیری باعث می‌شود از

- jurnal ilmiah manajemen, 6(2), 144-154.
- Bektas, C., & Sohrabifard, N. (2013). Terms of organizational psychology, personnel empowerment and team working: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 82, 886-891.
- Campion, M. A., Fink, A. A., Rugeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel psychology*, 64(1), 225-262.
- Choi, I. (2020). Moving beyond mandates: organizational learning culture, empowerment, and performance. *International Journal of Public Administration*, 43(8), 724-735.
- Chu, K. F. (2003). An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry. *Journal of materials processing technology*, 139(1-3), 505-509.
- Cusack, K. W. (2017). Exploring rehabilitation adherence and the motivational climate created by athletic trainers: A mixed methods approach.
- Dargahi, H., Biglar, M., & Mahdi, M. (2022). Association of talent management on employees' empowerment and human resource productivity in Tehran University of Medical Sciences. *Payesh (Health Monitor)*, 0-0.
- Darvish, H., & Nazari, E. A. (2013). Organizational Learning Culture-The Missing Link between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran). *Economic Insights-Trends & Challenges*, 65(1).
- تشکر و قدردانی: از تمام کسانی که ما را در تهیه این مقاله یاری رسانده‌اند، سپاسگزاریم.
- تأمین اعتبار پژوهش: این پژوهش بدون تأمین اعتبار مالی سامان یافته است.
- منابع و مأخذ**
- Ahmad Qadri, U., Ghani, M. B. A., Parveen, T., Lodhi, F. A. K., Khan, M. W. J., & Gillani, S. F. (2021). How to improve organizational performance during Coronavirus: A serial mediation analysis of organizational learning culture with knowledge creation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 141-152.
- Alshammari, A. A. (2020). The impact of human resource management practices, organizational learning, organizational culture and knowledge management capabilities on organizational performance in Saudi organizations: a conceptual framework. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(4), 714.
- Aquino, J. F., Riss, R. R., Multerer, S. M., Mogilner, L. N., & Turner, T. L. (2022). A step-by-step guide for mentors to facilitate team building and communication in virtual teams. *Medical Education Online*, 27(1), 2094529.
- Barba-Aragon, M.I., Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2014), "Training and performance: the mediating role of organizational learning", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 17 No. 3, pp. 161-173.
- Basuki, B., & Widyanti, R. (2022). Enhancing The SME's Employee Careers Development: The Role of Organizational Learning. *At-Tadbir*:

- Research on Human Trafficking Operations and Disruption. *International Journal of Qualitative Methods*, 21, 16094069221101966.
- Mrisha, G., Idua, M., & Kingi, W. (2017). Effect of learning organization culture on organizational performance among logistics firms in Mombasa County. *Journal of human resource management*, 5(2), 32-38.
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International journal of information management*, 44, 194-203.
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2018). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*.
- Sunarsi, D., Sukawi, Z., Khoiri, A., Salam, R., & Ilham, D. (2022). Management of Human Resource (HR) Empowerment Planning in Schools. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 14(3), 2793-2802.
- Tong, D. Y. K., Rasiyah, D., Tong, X. F., & Lai, K. P. (2015). Leadership empowerment behaviour on safety officer and safety teamwork in manufacturing industry. *Safety science*, 72, 190-198.
- Wright, P. M., & Ulrich, M. D. (2017). A road well traveled: The past, present, and future journey of strategic human resource management. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 45-65.
- DeVos, A., De Hauw, S., & Willemse, I. (2015). An integrative model for competency development in organizations: The Flemish case. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(20), 2543-2568.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- Garcia-Morales, V.J., Jimenez-Barrionuevo, M.M. and Gutierrez-Gutierrez, L. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 7, pp. 1040-1050.
- Hallam, P. R., Smith, H. R., Hite, J. M., Hite, S. J., & Wilcox, B. R. (2015). Trust and collaboration in PLC teams: Teacher relationships, principal support, and collaborative benefits. *NASSP bulletin*, 99(3), 193-216.
- Kzlauskaite, R., Buciuiniene, I., & Turauskas, L. (2012). Organisational and psychological empowerment in the HRM-performance linkage. *Employee Relations*.
- Marhasova, V., Maliar, S., Ivanov, M., Garafonova, O., & Kozyrieva, O. (2022). IT Team Building Process Management based on a Competency Approach.
- Martin, L., Gupta, M., Maass, K. L., Melander, C., Singerhouse, E., Barrick, K., ... & Sortillion, D. (2022). Learning Each Other's Language and Building Trust: Community-Engaged Transdisciplinary Team Building for