
ارتباط توانمند سازی روان شناختی و یادگیری سازمانی در معلمان زن تربیت بدنی استان اردبیل

مهرداد محرم زاده^{۱*}، لیلا نقوی^۲

ص ص: ۱۱۶-۱۰۵

تاریخ دریافت: ۹۳/۲/۱۲

تاریخ تصویب: ۹۳/۸/۱۵

چکیده

سازمان‌ها برای حفظ بقای خود نیازمند منابع انسانی دانا و توانمند هستند. یادگیری سازمانی مفهومی همبسته با توانمندسازی است و آن فرایندی پویاست که سازمان را توانمند می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. از این رو، پژوهشگر بر آن شد تا ارتباط بین توانمند سازی روان شناختی و یادگیری سازمانی در معلمان زن تربیت بدنی استان اردبیل را بررسی کند. جامعه آماری این پژوهش همه دبیران تربیت بدنی دبیرستان‌های دخترانه دولتی استان اردبیل هستند. بر اساس اهداف پژوهش و جامعه آماری پژوهش، از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند و به شکل کل شمار استفاده شد. به منظور جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روان شناختی اسپیریتزر (۱۹۹۵) با ثبات درونی $\alpha = 0/78$ و پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه (۱۹۹۵) ثبات درونی $\alpha = 0/95$ استفاده شد. از آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف برای تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها، آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون دو جمله‌ای، آزمون پیرسون و آزمون رگرسیون چند متغیره با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ استفاده شد. نتایج نشان دادند که بین احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری ($T=0/618, p<0/01$) وجود دارد.

واژه‌های کلیدی: یادگیری سازمانی، توانمندسازی روان شناختی، معلمان زن

۱- استاد مدیریت ورزشی دانشگاه محقق اردبیلی

۲- کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد واحدمرند

* نویسنده مسئول: mmoharramazadeh@yahoo.com

مقدمه

منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمانی، امروزه توجه مدیران و برنامه ریزان را به خود جلب کرده است. در دنیای پیشرفته امروزی که همه چیز با سرعت رو به تغییر است، سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود نیازمند منابع انسانی دانا و توانمند هستند؛ به عبارت دیگر اهمیت منابع انسانی به مراتب از فناوری‌های جدید، منابع مالی و مادی بیشتر است. مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۰ مطرح شد. تا دهه ۱۹۹۰ توانمندسازی نیروی انسانی را به معنی اقدامات و راهبردهای مدیریتی مانند تفویض اختیار و قدرت تصمیم‌گیری به رده‌های پایین‌تر سازمان می‌دانستند. یادگیری سازمانی مفهومی همبسته با توانمندسازی است و آن فرایند پویایی است که سازمان را توانمند می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل؛ تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارهاست. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کاردانشی و بهبود کارایی سازمان است. پس یک سازمان باید در یادگیری پویا باشد (۱۲). از آنجایی که نقش سازمان‌های آموزشی در توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین کننده هستند و سازمان‌های آموزشی و نیروی انسانی متخصص مورد نیاز بخش‌های مختلف را تربیت می‌کنند، تقویت و توسعه این بخش، زیربنای توسعه سایر بخش‌ها به شمار می‌آید. در این میان، معلمان و استادان از عوامل اصلی و مهم نظام آموزشی کشور به شمار می‌روند و توانمندی آنها بر عملکرد آموزشی تأثیر مستقیم دارد (قارون، ۱۳۷۳). توانمندسازی مفهومی روان‌شناختی است که به حالت‌ها، احساسات و اعتقاد افراد نسبت به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای پنج بعد احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس خودمختاری (داشتن حق انتخاب)، احساس مؤثر بودن (اثرگذاری)، احساس معنی دار بودن (ارزشمندی) و احساس اعتماد (اطمینان) است. گسترش پنج بعد

مطرح شده، نتایج و منافع بسیاری برای سازمان‌ها به همراه دارد. توانمندسازی نیروی انسانی ظرفیت‌های لازم را در کارکنان به وجود می‌آورد و آنها را برای ایجاد ارزش افزوده در سازمان، کارایی، اثربخشی و ایفای نقش و مسئولیت خود آماده می‌کند (۲). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که اگر افراد احساس توانمندی کنند، حاصل آن مزایای شخصی و همچنین منافع سازمانی خواهد بود (۳). بیل لامپرز^۱ (۲۰۰۴) در مطالعات خود استراتژی‌های توانمندسازی در سازمان‌های آموزشی (مدارس) را مشارکت دادن معلمان در اطلاعات، مشارکت در تصمیم‌گیری، تمرین تصمیم‌گیری جمعی، ایجاد بصیرت مشترک، ایجاد اعتقادهای مشترک، فراهم کردن رشد حرفه‌ای معلمان و درک صحیح نیازهای دانش‌آموزان می‌داند. یکی از راهکارهای چندگانه توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی است؛ بنابراین باید کارکنانی پرورش یابند که در پی یادگیری باشند تا در نتیجه تلاش آنها، سازمان به اهداف عالی خود برسند؛ لذا سازمان‌ها باید دانش و مهارت‌ها و راهکارهایی را که برای پیروزی آنها در زمان حال و آینده اهمیت دارد را، از تجربه‌های داخلی و بیرونی سازمان در حوزه‌های مختلف فراگیرند و در عمل مورد استفاده قرار دهند (۵). آموزش و پرورش نهادی فراگیر، پویا و تاثیرگذار بر رفتارها و هنجارهای آشکار و نهان همه جانبه اخلاقی، سیاسی، اقتصادی، دینی، حقوقی، اجتماعی و فرهنگی افراد جامعه است. ماهیت فعالیت‌ها و اهداف آن، ارتقای روحیه خلاقیت، شکوفایی و بروز استعدادها، بالابردن سطح آگاهی‌های عمومی، تخصصی و تعیین راهبرد در دستیابی به تعالی، توسعه، سعادت و رشد است؛ اما مطالعات صورت گرفته در کشور نشان می‌دهد که در حال حاضر نظام مدیریت منابع انسانی وزارت آموزش و پرورش چارچوب مناسبی برای توانمندسازی کارکنان و معلمان خویش ندارد (۱). اورتنر^۲ و همکاران (۲۰۰۶) بر اهمیت فرایند یادگیری-سازمانی در مدارس

1 - Bill Lampers

2 - Orthner

تاکید کردند. الگر و چیوا^۱ (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را به عنوان فرایندی تعریف می‌کنند که سازمان از طریق آن یاد می‌گیرد و این یادگیری به معنی هرگونه تفسیر در الگوهای سازمانی است که منجر به بهبود یا حفظ عملکرد سازمان می‌شود. همان طور که می‌دانیم آموزش، وظیفه اصلی آموزش و پرورش است. پس یادگیری سازمانی می‌تواند باعث بهبود آموزش شود. نتایج پژوهش هیگینز^۲ و همکاران (۲۰۱۳) نشان داد که یادگیری سازمانی از شروط زیربنایی تقویت کننده یادگیری است. هدف اصلی پژوهش حاضر، تعیین ارتباط بین توانمند سازی روان شناختی و یادگیری سازمانی در معلمان زن تربیت بدنی استان اردبیل بود.

روش شناسی پژوهش

هدف از انجام دادن پژوهش حاضر بررسی تعیین ارتباط بین توانمند سازی روان شناختی و یادگیری سازمانی در معلمان زن تربیت بدنی استان اردبیل است. پژوهش از نوع کاربردی است و همچنین پژوهش حاضر به لحاظ شیوه گردآوری داده‌ها از پژوهش‌های توصیفی- همبستگی به شمار می‌آید. جامعه آماری این پژوهش همه دبیران تربیت بدنی دبیرستان‌های دخترانه دولتی استان اردبیل هستند. بر اساس اهداف پژوهش و جامعه آماری پژوهش از روش نمونه‌گیری غیر تصادفی هدفمند و به شکل کل شمار استفاده شد. بر این اساس و به منظور اطمینان، ۱۰۰ پرسشنامه بین دبیران زن تربیت بدنی استان اردبیل در مقطع دبیرستان توزیع شد که پس از حذف موارد ناقص و نیمه تمام، سرانجام ۷۶ پرسشنامه از نمونه‌های فوق را دریافت کردند. به منظور تحلیل کمی اطلاعات و همچنین دستیابی به اطلاعات در مورد چارچوب موضوع مورد بررسی و همچنین برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ابعاد توانمندسازی

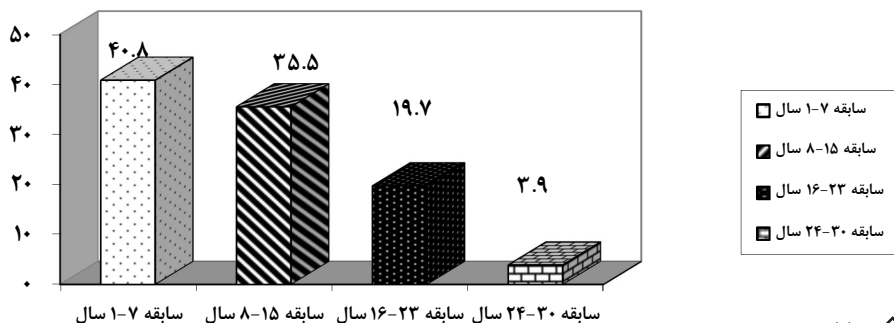
1 - Alger & Chiva

2 - Higgins

به دبیران از پرسشنامه استاندارد توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد. این پرسشنامه دارای ۱۸ پرسش و ۵ بعد به شرح ذیل است: احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن، احساس معنا دار بودن، احساس اعتماد. در این ابزار از طیف ۵ ارزشی لیکرت به منظور پاسخگویی استفاده شده است. در پژوهش مذکور جهت ارزیابی یادگیری سازمانی از پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه (۱۹۹۵) مورداستفاده قرار گرفت. این پرسشنامه نیز دارای ۳۱ پرسش و ۷ بعد بدین شرح است: چشم انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، کار و یادگیری تیمی، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی، توسعه شایستگی‌های کارکنان. در این ابزار از طیف ۷ ارزشی لیکرت به منظور پاسخگویی استفاده شده است. برای اندازه‌گیری قابلیت پایایی، روش آلفای کرونباخ با استفاده از نرم افزار SPSS مورد استفاده قرار گرفته است. بدین منظور بخش کوچکی از جامعه آماری (۳۰ نفر) انتخاب و پرسشنامه‌ها به شکل مطالعه مقدماتی^۱ در جامعه توزیع شد؛ این مقدار بر اساس داده‌های حاصل از پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی $\alpha = 0/78$ و پرسشنامه یادگیری سازمانی $0/95$ است که نشان می‌دهد پرسشنامه مورد استفاده، قابلیت پایایی لازم را دارد. برای تجزیه و تحلیل آماری یافته‌های پژوهش آمار توصیفی و استنباطی مورداستفاده قرار گرفت. در بخش نخست تجزیه و تحلیل توصیفی یافته‌ها از میانگین، انحراف استاندارد، جداول توزیع فراوانی و نمودارها استفاده و ارائه شده است. در بخش آماراستنباطی، آزمون‌های کلموگروف اسمیرنوف به منظور تعیین طبیعی بودن توزیع داده‌ها، آزمون t تک نمونه‌ای، آزمون دو جمله‌ای، آزمون پیرسون و آزمون رگرسیون چند متغیره با استفاده از نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ مورداستفاده قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش:

براساس یافته‌های پژوهش مشخص شد که از مجموع ۷۶ فرد پاسخ دهنده، ۴۹ نفر معادل ۶۴/۵٪ دوره ضمن خدمت را گذرانده و ۲۷ نفر معادل ۳۵/۵٪ دوره ضمن خدمت را نگذرانده بودند. همچنین نتایج نشان‌دهنده توزیع درصد فراوانی تحصیلات نمونه‌های پژوهش است. بدین ترتیب ۵/۱۰٪ از افراد تحت بررسی دارای مدرک کاردانی، ۸۲/۹٪ از افراد دارای مدرک کارشناسی و ۶/۶٪ از افراد دارای مدرک کارشناسی ارشد هستند؛ در مورد سابقه کاری نتایج نشان‌دهنده توزیع درصد فراوانی سابقه افراد تحت بررسی است و مشخص می‌کند که ۴۰/۸٪ دارای سابقه ۱-۷ سال، ۳۵/۵٪ دارای سابقه ۸-۱۵ سال، ۱۹/۷٪ دارای سابقه ۱۶-۲۳ سال و ۳/۹٪ دارای سابقه ۲۴-۳۰ سال هستند. محل خدمتی افراد شرکت کننده در این پژوهش بدین شرح است: ۲۳/۷٪ در ناحیه ۱، ۱۸/۴٪ در ناحیه ۲، ۶/۶٪ در خلخال، ۲/۶٪ در گرمی، ۲/۶٪ در اصلاندوز، ۱۵/۸٪ در مشکین شهر، ۹/۲٪ در پارس آباد، ۲/۶٪ در لاهرود، ۱/۳٪ در سرعین، ۱/۳٪ در جعفر آباد، ۱/۳٪ در حورش رستم، ۳/۹٪ در نمین، ۲/۶٪ در ارشق، ۱/۳٪ در انگوت، ۱/۳٪ در بيله‌سوار، ۱/۳٪ در شاهرود، ۲/۶٪ در کوثر و ۱/۳٪ در نیر. همچنین میزان سن نمونه آماری بدین قرار است: ۵/۵۲ درصد بین ۲۰ تا ۳۰ سال، ۳۶/۸ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال و ۵/۱۰ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال.



نمودار ۱. توزیع درصد فراوانی سابقه افراد پاسخ دهنده

به منظور پاسخگویی به فرضیه اصلی پژوهش از تحلیل رگرسیون؛ بین احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد به عنوان متغیرهای مستقل (پیش بین) و یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته (ملاک)، با روش همزمان استفاده شد. نتایج ضریب همبستگی چندگانه (جدول ۱) نشان می‌دهد که بین احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری ($r=0/618, p<0.01$) وجود دارد. همچنین ضریب تعیین R^2 بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته (ملاک) به کمک متغیرهای مستقل (پیش بین) است و نشان می‌دهد که ۳۸/۲ درصد واریانس یادگیری سازمانی دبیران تربیت بدنی زن مربوط به احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد است و ۴۱/۸ درصد به عواملی، خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود. همچنین در ادامه آماره‌های مرتبط با میزان خطای استاندارد برآورد ارائه شده است. بر این مبنا، میانگین خطای استاندارد برآورد در معادله رگرسیون به میزان ۰/۶۹۲ بوده که در معادله رگرسیون اضافه می‌شود.

جدول ۱. نتایج همبستگی چندگانه بین مولفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی معلمان زن تربیت بدنی استان اردبیل

مدل رگرسیون	N	R	R^2	F	p	خطای استاندارد مقادیر پیش‌بین
همزمان	۷۶	۰/۶۱۸	۰/۳۸۲	۸/۶۶۴	۰/۰۰۱	۰/۶۹۲

نتایج رگرسیون چندگانه (جدول ۳) نشان می‌دهد که عوامل احساس استقلال

($r=2/74, p<0.01$) و احساس موثر بودن ($r=2/517, p<0.01$) واجد شرایط پیش‌بینی یادگیری سازمانی دبیران زن تربیت بدنی هستند. همچنین نتایج مربوط به شیب خط رگرسیون (B) در مورد متغیرهای پیش‌بین نشان می‌دهد که بین احساس استقلال ($B = 0/307$) و احساس موثر بودن ($B = 0/316$) رابطه مستقیمی وجود دارد. ضریب معیاری بتا (β) نیز به عنوان مقیاسی از اهمیت نسبی متغیرها کاربرد دارد. از این رواز مقایسه احساس استقلال ($0/293$) و احساس موثر بودن ($0/273$)، می‌توان به اهمیت بیشتر متغیر احساس استقلال در پیش‌بینی تغییرات یادگیری سازمانی دبیران زن تربیت بدنی نسبت به متغیر دیگر پی برد.

سطح معنی‌داری	مقدار T	ضرایب استاندارد	ضرایب غیر استاندارد		رگرسیون همزمان
		Beta	Sd.Er	B	
0/213	1/256	-	0/751	0/493	عرض از مبدا
0/101	1/66	0/183	0/154	0/256	احساس معناداری
0/28	-1/09	-0/117	0/151	-0/164	احساس شایستگی
0/008	2/74	0/293	0/112	0/307	احساس استقلال
0/014	2/51	0/273	0/125	0/316	احساس موثر بودن
0/1	1/66	0/168	0/122	0/203	احساس اعتماد

جدول ۲. نتایج تحلیل رگرسیون بین مولفه‌های توانمندسازی روان شناختی و یادگیری سازمانی معلمان زن تربیت بدنی استان اردبیل

بنابراین معادله رگرسیون یادگیری سازمانی دبیران زن تربیت بدنی با توجه به متغیرهای پیش‌بین (احساس استقلال و احساس موثر بودن) براساس داده‌های جدول

۲ به شرح صفحه روبه‌رو است.

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \Sigma$$

$$Y = 0.493 + 0.307(X_1) + 0.316(X_2) + 0.692$$

X_1 = احساس استقلال ، X_2 = احساس موثر بودن

براساس رابطه فوق مقدار یادگیری سازمانی دبیران زن تربیت‌بدنی (Y) به ازای تغییرات احساس استقلال (X_1) و احساس موثر بودن (X_2) تغییر خواهد کرد؛ به بیان بهتر، بخشی از میزان یادگیری سازمانی دبیران زن تربیت‌بدنی را احساس استقلال و احساس موثر بودن به شکل مستقیم با میزان خطای ۰/۶۹۲ تعیین می‌کنند.

بحث و نتیجه گیری

نتایج ضریب همبستگی چند گانه نشان داد که بین احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد، با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معناداری ($r=0.618, p<0.01$) وجود دارد. همچنین ضریب تعیین R^2 که بیانگر درصد تغییرات تعیین شده از تغییرات متغیر وابسته (ملاک) با استفاده از متغیرهای مستقل (پیش بین) است، نشان می‌دهد که ۳۸/۲ درصد واریانس یادگیری سازمانی دبیران تربیت‌بدنی زن مربوط به احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس موثر بودن و احساس اعتماد است و ۴۱/۸ درصد به عواملی، خارج از مدل مذکور مربوط می‌شود. همچنین در ادامه آماره‌های مرتبط با میزان خطای استاندارد برآورد ارائه شده است. بر این مبنا، میانگین خطای استاندارد برآورد در معادله رگرسیون به میزان ۰/۶۹۲ است که در معادله رگرسیون اضافه می‌شود. این نتایج با نتایج خان‌علیزاده و همکاران (۱۳۸۹)، دستگردی و همکاران (۱۳۸۹)، تیمورنژاد و اسفنانی (۱۳۸۹) سلیمانی و همکاران (۱۳۹۰)، مارکس و لوییس (۱۹۹۹)، کراس (۲۰۰۳) و مصطفی پور و گلابی (۲۰۱۲) همخوان است. لذا می‌توان گفت که

وظیفه رهبران سازمان، فراهم ساختن تسهیلاتی جهت پیاده سازی استراتژی و راهکار توانمند سازی است. این استراتژی‌ها به طور مستقیم یا غیرمستقیم موجب تغییر نگرش و رفتار کارکنان می‌شوند و زمینه را برای تربیت نیروی متخصص و توانمند مهیا می‌سازند. در این حالت کارکنان احساس می‌کنند نه فقط در مورد انجام دادن کار و وظایف خود، بلکه نسبت به کل سازمان نیز مسئولیت دارند. کارمند امروزی فردی است که به طور فعال در پی حل مشکلات باشد و برای شیوه انجام دادن امور، طرح ریزی و سپس آنها را به مرحله اجرا درآورد. این همان نگرشی است که یک کارمند باید نسبت به سازمان خود داشته باشد. بی شک توانمندسازی بدون هیچ گونه هزینه‌ای نیست. یکی از پیامدهای آن این است که حوزه‌های شغل‌های کارمندان را افزایش می‌دهد. این امر مستلزم این است که کارمندان به صورت شایسته آموزش ببینند تا بتوانند از عهده دامنه گسترده تری از وظایف خود برآیند. همچنین بر روی کارمندیابی به عنوان ابزاری برای اطمینان از اینکه کارکنان استخدام شده ویژگی‌ها و مهارت‌های مورد نیاز را داشته باشند، تأثیرگذار است و از سویی، با اجرای فرایندهای توانمندسازی، سازمان می‌تواند از کارمندان توانمند استفاده‌های فراوان ببرد تا موجب تعالی خود شود. چنانچه کارکنان توانمند به نیازهای مشتریان در حین ارائه خدمات پاسخ‌های سریع و به موقع می‌دهند و پاسخ افراد توانا به مشتریان ناراضی نیز در حین عودت خدمات سریع و به موقع است. کارکنان توانمند احساس بهتری نسبت به خود و شغل شان دارند و این موجب رضایت شغلی و تعهد سازمانی آنان می‌شود. کارکنان توانا با مشتریان به گرمی و با آغوش باز ارتباط برقرار می‌کنند و موارد بسیاری که اثرات مطلوب توانمند سازی کارکنان است. از سویی با توانمند سازی کارکنان شاهد تاثیر در یادگیری سازمانی افراد خواهیم بود و این یادگیری سازمانی موجب تبدیل شدن سازمان به یک سازمان یادگیرنده می‌شود. سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی هستند که در

آن افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را افزون می‌کنند تا به نتایج مدنظر خویش، دست یابند؛ جایی که الگوهای تفکر جدید رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند. سازمان یادگیرنده را به تعبیری دیگر می‌توانیم سازمان‌های دانش‌آفرین بنامیم، سازمان‌هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات یک کار تخصصی و اختصاصی نیست؛ بلکه نوعی رفتار همگانی است، روشی که همه اعضای سازمان بدان عمل می‌کنند. به عبارت دیگر، سازمان دانش‌آفرین سازمانی است که هر فرد در آن انسانی خلاق و دانش‌آفرین است. در این سازمان تفکر، بحث‌های جمعی و کشف آرا و افکار نو تشویق می‌شوند و نوآوران پرورش می‌یابند.

در پایان با توجه به نتایج پژوهش مشخص می‌شود که مدیران و برنامه‌ریزان باید با تقویت عوامل توانمندسازی روان‌شناختی موجب هر چه بیشتر شدن یادگیری سازمانی در میان معلمان و بویژه معلمان تربیت‌بدنی استان اردبیل شوند. همچنین با برنامه‌ریزی و برگزاری دوره‌ها و کلاس‌های آموزشی پویا و منطبق با توانایی‌های روز برای معلمان، توانایی‌ها و یادگیری در بین آنها افزایش یابد. و با توجه به نتایج پژوهش پیشنهاد می‌شود که مدیران و دست‌اندرکاران امر با ایجاد شرایط و فضایی مناسب برای ایجاد حس معناداری، حس شایستگی، حس استقلال، حس موثر بودن و حس اعتماد در میان معلمان موجبات یادگیری بهتر در بین معلمان را فراهم سازند تا آثار مطلوب این یادگیری موجب تعالی سازمان شود.

فهرست منابع

۱. تقی پور ظهیر، ع.، جهانیان، ر. (۱۳۸۸). بررسی ایعاد توانمندسازی مدیران آموزشی به منظور ارائه چارچوب مناسب جهت مدیران مدارس کشور. پژوهش‌های مدیریت، ۸۳.
۲. خواجه بهرامی، ی. (۱۳۹۰). ارتباط بین توانمندسازی با رفتار شهروندی سازمانی معلمان تربیت بدنی شهر کرمان. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، دانشکده تربیت بدنی.
۳. عبداللهی، ب. (۱۳۸۵). نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان. تدبیر، ۱۶۸، ۳۵-۴۰.
۴. قارون، م. (۱۳۷۳). تحلیلی بر تحولات نظام پرداخت حقوق و مزایای اعضای هیأت علمی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ۷-۸، ۱۰۵-۱۴۴.
۵. سلیمانی، ن.، زحمت کش، م.، فائض، ع. (۱۳۹۰). رابطه توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی در ادارات آموزش و پرورش. فصلنامه علوم تربیتی، ۴، ۸۹-۱۰۵.
6. Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28, 315-326.
7. Higgins, M., Ishimaru, A., Holcombe, R., & Fowler, A. (2013). Examining organizational learning in schools: The role of psychological safety, experimentation, and leadership that reinforces learning. *Journal of Educational Psychology*.
8. Lampers, B. (2004). Two strategies for staff empowerment. *Reston*, 14, 32.
9. Orthner, D., Cook, P., Sabah, Y., & Rosenfeld, J. (2006). Organizational learning: A cross national pilot-test of effectiveness in children's services. *Evaluation and program planning*. Doi: 10.1016/j.evalprogplan.2005.08.002.
10. Zhang Li, T., & Yezhuang Zhonging Qi, A. (2009). a conceptual model of management. *Horbin institute of technology china*.