فصلنامه علمی- پژوهشی اقتصاد و مدیریت شهری، ۵(۳(پیاپی ۱۹))، ۹۷-۱۱۱
www.iueam.ir
نمایه در ISC، EconLit، Econbiz، SID، Google Scholar، Noormags، Magiran، Ensani، RICeST، Civilica
شاپا: ۲۳۴۵-۲۸۷۰

فصلنامه علمی- پژوهشی
اقتصاد و مدیریت شهری

نقش انگیزش شغلی در یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی در راستای بهبود عملکرد اقتصادی کارکنان شهرداری

اباصلت خراسانی دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

حامد زمانی‌منش* دانشجوی دکتری برنامه‌ریزی درسی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت دبیر شهید رجائی، تهران، ایران

دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۱۸ پذیرش:۱۳۹۵/۰۱/۲۲

چکیده: امروزه مدیریت منابع انسانی، یکی از مهم‌ترین وظایف مدیران سازمانی است و انگیزش شغلی، یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، از مباحثی هستند که مدیران با آن‌ها مواجه هستند. از این رو پژوهش حاضر، با هدف بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شهرداری شهر یاسوج انجام شده است. روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، در زمره پژوهش‌های توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان شهرداری شهر یاسوج است که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۴۶ نفر به عنوان نمونه پژوهش، انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. ابزار پژوهش؛ شامل سه پرسشنامه استاندارد انگیزش شغلی هرزبرگ (۱۹۸۴)، یادگیری سازمانی نیفه (۲۰۰۱) و توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (۱۹۹۵) است که روایی و پایایی آن‌ها، تأیید شده است. برای تجزیه‌وتحلیل داده‌ها، از آزمون رگرسیون هم‌زمان استفاده شده است. مهم‌ترین یافته‌ها، بیانگر آن بودند که انگیزش شغلی، ۰/۰۳۹ از واریانس یادگیری سازمانی و ۰/۱۲۲ از واریانس توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تبیین کرده و انگیزش شغلی، توانایی پیش‌بینی تغییرات مربوط به یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی را دارد؛ پس انگیزش شغلی، بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شهرداری تأثیر معناداری دارد.

واژگان کلیدی: انگیزش شغلی، یادگیری سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، کارکنان شهرداری، عملکرد اقتصادی

طبقه‌بندی JEL: J61, I25, L32, L41

* مسئول مکاتبات: Hzm64@yahoo.com

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

۱- مقدمه

امروزه در محیط کسب‌وکار، تغییرات به‌صورت شتابان در حال وقوع هستند و سازمان‌ها در عرصه رقابت در این محیط ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر، واکنش مطلوب نشان دهند و به‌منظور برتری یافتن از سایر سازمان‌ها باید توسعه منابع انسانی را مورد توجه ویژه قرار دهند. انگیزش، یکی از مهم‌ترین عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری سازمانی است و داشتن انگیزش در محیط کار؛ به معنای تمایل فرد برای رسیدن به اهداف سازمانی است (قره‌خانی و همکاران، ۱۳۸۸). انگیزش، به حالت‌های درونی ارگانیسم که موجب هدایت رفتار به‌سوی هدفی خاص می‌شود، اشاره دارد (سیف، ۱۳۸۸). انگیزش شغلی، نشان‌دهنده میل و علاقه فرد برای انجام دادن کار، سروسامان دادن به محیط‌های مادی، معنوی و اجتماعی خود، فائق آمدن بر موانع و رقابت کردن با دیگران از طریق کوشش زیاد برای بهتر انجام دادن کارها است (بیک‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). کارکنان با انگیزه بالا، باعث بهبود شرایط کار، افزایش رضایت و هماهنگی تلاش‌ها در شکل‌دهی به امکانات، به‌منظور تحقق اهداف سازمان و در نتیجه تقویت روحیه سایر کارکنان برای شکوفایی، خلاقیت، نوآوری و تحرک کاری خواهند بود (حنیفی و رحیمی، ۱۳۸۸). امروزه به‌منظور بهره‌گیری از فرصت‌های طلایی فراهم شده که به وسیله شرایط خاص جهانی به وجود آمده، نیازمند انعطاف‌پذیری سازمانی هستیم و برای این منظور، معمولاً مدیران تلاش می‌کنند تا فرایند یادگیری سازمانی را در سازمان‌ها توسعه دهند (بیک‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹) و قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان یک مزیت رقابتی، امری مهم و حیاتی برای سازمان‌ها تلقی می‌شود و سازمان‌هایی که با تغییرات فراگیر همگام نباشند، به‌سرعت منسوخ خواهند شد؛ بنابراین سازمان‌ها برای بقا و موفقیت خود باید رویه سنتی را کنار گذاشته و دانش، مهارت و استراتژی‌هایی را بیابند که آن‌ها را در آینده موفق کند. همچنین توانمندسازی، یکی از راهکارهای مهم برای انطباق سازمان با تغییرات خارجی است و در صورت بهره‌گیری از آن، نه‌تنها تعهد کارکنان به سازمان بیشتر می‌شود؛ بلکه در آن‌ها حس اعتماد ایجاد می‌شود که پیامد آن، یک محیط کاری مثبت خواهد بود (گمینیان، ۱۳۸۲).

۲- پیشینه تحقیق

الف) پژوهش‌های خارجی

جیو و شیم[1] (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان «توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی: نقش میانجی فرهنگ یادگیری سازمانی» انجام دادند. نتایج حاکی از آن بودند که توانمندسازی روان‌شناختی، فرهنگ یادگیری سازمانی و متغیرهای جمعیتی، تأثیر قابل توجهی بر تعهد سازمانی کارکنان در بخش دولتی کره داشته و کارمندان، زمانی تعهد سازمانی بالاتری داشتند که توانمندسازی روان‌شناختی و فرهنگ یادگیری سازمانی بالایی داشتند.

ایمران[2] و همکارانش (۲۰۱۱) پژوهشی تحت عنوان «رابطه یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی با عملکرد سازمانی در بانک‌های پاکستان» انجام دادند. نتایج این پژوهش نشان دادند که یادگیری سازمانی، باعث افزایش انگیزش شغلی کارکنان می‌شود و این دو عامل بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبتی دارند.

اسلام[3] و همکارانش (۲۰۱۴) پژوهشی در مورد فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان سوابق نگرش شغلی کارکنان انجام دادند. نتایج نشان دادند که فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، بر نگرش شغلی کارکنان اداره‌های دولتی مالزی، تأثیر مستقیمی دارد.

سی ساروس[4] و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهشی نتیجه گرفتند رهبرانی که به ایجاد انگیزش در کارکنان خود مبادرت می‌ورزند، در

1- Joo and Shim
2- Imran
3- Islam
4- C. Sarros

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

محیط کار، موفق‌تر هستند و کارکنان با انگیزه، در برابر مشکلات سازمانی توانمندتر هستند و انگیزه بیشتری برای یادگیری در محیط کار دارند.

پاناگیوتکوپولاس[1](۲۰۱۴) در مطالعه‌ای، نتیجه گرفت که انگیزه ترس در کوتاه‌مدت، منجر به افزایش عملکرد در شرکت‌های فقیر می‌شود و در بلندمدت انگیزه الهام‌بخش، دلیل کاهش غیبت کارکنان و افزایش گردش مالی می‌شود. همچنین به رهبران کسب‌وکار توصیه می‌کند که برای افزایش انگیزه کارکنان خود به توانمندسازی کارکنان، ترغیب آنها به یادگیری، افزایش تعهد سازمانی و مسائلی از این قبیل بپردازند.

دایمس[2]و همکارانش (۲۰۱۵) پژوهشی با عنوان «شرایط یادگیری، انگیزش افراد و رضایت شغلی: تحلیلی چندگانه» انجام دادند. عمده‌ترین یافته‌ها حکایت از آن داشتند که باور به تسهیم یادگیری و حمایت از تیم‌های یادگیرنده، تأثیرات مثبتی بر انگیزش و رضایت شغلی داشتند.

بهاتی[3]و همکارانش (۲۰۱۶) در پژوهشی، نشان دادند که معنویت اسلامی، پاداش و مجازات، عمل به عدالت قاطعانه‌تر، توانمندسازی و ترغیب به یادگیری، در بهبود انگیزه کارکنان، مؤثر هستند.

بویی[4]و همکارانش (۲۰۱۶) پژوهشی با عنوان «برداشت‌هایی از شیوه‌های منابع انسانی در انگیزش شغلی و تعادل کار و زندگی» انجام دادند. نتایج تجربی نشان دادند که اتخاذ شیوه‌های متنوع منابع انسانی مانند: یادگیری سازمانی، تعهد سازمانی، عدالت سازمانی، توانمندسازی، می‌توانند موجب افزایش انگیزه شغلی و کمک به اصلاح عدم‌تعادل بین کار و زندگی کارگران شوند.

اسلام و همکارانش (۲۰۱۶) در پژوهشی به بررسی نقش فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی در کاهش قصد ترک شغل و افزایش رفتار شهروندی پرداختند. این مطالعه نشان داد که فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی، تأثیر مستقیمی بر رفتار کارکنان ادارات دولتی مالزی در راستای کاهش قصد ترک شغل و افزایش رفتارهای فراسازمانی دارد.

ب) پژوهش‌های داخلی

شفی (۱۳۸۵) در مطالعه‌ای، به بررسی رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی پرداخت. عمده‌ترین نتایج بیانگر آن بودند که بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی، رابطه معناداری وجود دارد و هرچه سازمانی، کارکنان توانمندتری داشته باشد، یادگیری سازمانی به مراتب بیشتر خواهد بود.

شیخی (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین توانمندسازی و انگیزه انجام وظایف کاری کارکنان» انجام داد. عمده‌ترین یافته‌ها نشان دادند که بین توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف، رابطه مستقیم و خطی وجود دارد. به‌عبارت‌دیگر، هر چه کارکنان توانمندتر باشند، انگیزه بیشتری برای فعالیت‌ها دارند.

خانعلیزاده و همکارانش (۱۳۸۹) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان» انجام دادند. نتایج نشان دادند که یادگیری سازمانی بر احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن و احساس اعتماد میان کارکنان، تأثیر مستقیمی دارد.

مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «نقش یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی در پیش‌بینی خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی» انجام دادند. یافته‌ها نشان دادند که یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی، خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند. همچنین انگیزش شغلی با یادگیری سازمانی، رابطه مستقیم و معناداری دارند.

1- Panagiotakopoulos
2- Dimas
3- Bhatti
4- Bui

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

حسینی و همکارانش (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «عوامل مؤثر در انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی: کاربرد تئوری انگیزش هرزبرگ[1]» انجام دادند. نتایج نشان دادند که امنیت شغلی، حقوق و دستمزد، شرایط محیط کار، موقعیت و ارتقای شغلی، پیشرفت یادگیری، توسعه شغلی، توانمندسازی و مسئولیت‌پذیری، از مهم‌ترین عوامل هستند.

جلیل‌وند (۱۳۹۲) پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان بانک سپه» انجام داد. او نتیجه گرفت که انگیزش شغلی، بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد.

فرمانی و روانگرد (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان»، نتیجه گرفتند که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فروتنی و همکارانش (۱۳۹۳) در پژوهشی به بررسی رابطه انگیزش شغلی و عوامل مؤثر بر آن با رفتار خودتوسعه‌ای پرداختند و نتیجه گرفتند که بین نیاز به موفقیت، یادگیری، خودکارآمدی، توانمندسازی، حمایت سازمان و حمایت سرپرست با انگیزش شغلی، رابطه معناداری وجود دارد.

احمدی چگنی و همکارانش (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «رابطه متغیرهای شخصیتی و سازمانی با انگیزش شغلی» انجام دادند. عمده‌ترین نتایج نشان دادند که وجدانی بودن، ویژگی‌های شغل، عدالت سازمانی، تطابق شخص- شغل، یادگیری سازمانی، توانمندسازی و عدالت سازمانی، واریانس انگیزش شغلی را تبیین می‌کنند.

صفری و همکارانش (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی» انجام دادند. نتایج نشان دادند که توانمندسازی روان‌شناختی و خودکارآمدی، تأثیر مستقیمی بر یادگیری سازمانی دارند.

روانگرد و همکارانش (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان «رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان» انجام دادند و نتیجه گرفتند که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

افضلی و همکارانش (۲۰۱۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی بر عملکرد شغلی پرداختند. عمده‌ترین نتایج بیانگر آن بودند که حمایت سازمانی ادراک‌شده، توانمندسازی روان‌شناختی، یادگیری سازمانی و عملکرد شغلی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی، تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی داشتند.

غفاری و همکارانش (۲۰۱۴) پژوهشی با عنوان رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان انجام دادند. نتایج بیانگر آن بودند که توانمندسازی روان‌شناختی و خودکارآمدی، تأثیر مستقیمی بر یادگیری سازمانی دارند.

۳- مبانی نظری

انگیزش شغلی

انگیزش، یکی از عوامل مؤثر بر رفتار است که همواره در علم روان‌شناسی، از جایگاه و اهمیت خاصی برخوردار بوده است. اشتاینر[2] انگیزش را حالتی درونی می‌داند که انرژی‌بخش، فعال‌کننده و جهت‌دهنده است و موجب کشاندن رفتار به سوی اهداف می‌شود (میرکمالی، ۱۳۷۸). واژه انگیزش، از کلمه لاتین Movere؛ به معنای حرکت، گرفته شده است (latham, 2012). پیندر[3] (۱۹۹۸) انگیزش شغلی را مجموعه‌ای از نیروهای انرژی‌بخش می‌داند که از درون و ورای وجود شخص ثالث، نشأت می‌گیرد و آغازگر رفتار مربوط به کار و تعیین‌کننده شکل، جهت، شدت و تداوم آن می‌باشد. در

1- Herzberg

2- Steiner
3- Pinder

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

واقع با مطالعه انگیزش شغلی، می‌توان به استعدادهای بالقوه، علایق، نقاط قوت و ضعف‌ها پی برد و در راستای اصلاح یا اعتلای آنها، اقدام کرد.

اهمیت انگیزش شغلی در معادله‌ای که بیش از نیم قرن گذشته توسط مایر[1] انتشار یافت، مشخص شده است:

انگیزش × توانایی= عملکرد شغلی

معادله فوق، نشان می‌دهد که چرا انگیزش، از مبانی حیطه‌های مدیریت منابع انسانی، روان‌شناسی صنعتی و سازمانی و رفتار سازمانی به حساب می‌آید. برای این‌که سازمان‌ها بتوانند به اهداف خود دست یابند، کارکنان باید عملکرد خویش را به سطحی اثربخش و کارا برسانند (Latham, 2012). این موضوع، هم در رابطه با سازمان‌های دولتی که در آنها عملکرد ضعیف به منزله شکست در ارائه خدمات عمومی تلقی می‌شود و هم در شرکت‌های خصوصی که عملکرد ضعیف می‌تواند به معنای ورشکستگی باشد، صادق است (Ryan & Deci, 2000). اسپکتور[2] (۲۰۰۶) معتقد است که کارکنان در صورتی می‌توانند عملکردی بالا داشته باشند که دارای توانایی لازم و انگیزش کافی باشند. موضوع انگیزش شغلی، نقشی محوری در حیطه مدیریت، هم به لحاظ عملی و هم به لحاظ نظری، ایفا می‌کند و مدیران، انگیزش را بخش جدایی‌ناپذیر از معادله عملکرد در تمام سطوح می‌دانند؛ در حالی‌که پژوهش‌گران سازمانی آن را سنگ‌بنایی در توسعه نظریه‌های سودمند در رابطه با فعالیت‌های مدیریتی اثربخش، تلقی می‌کنند.

یادگیری سازمانی

یادگیری، تقویت دانایی به کمک تجربه است که از پیگیری امور به‌دست می‌آید و فرد یادگیرنده این توانایی را می‌یابد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۵). سازمان‌ها بر اساس ویژگی‌های محیط صنعتی، استراتژی‌های اتخاذشده، فرهنگ کسب‌وکار، فناوری، منابع در دسترس، تاریخچه شرکت و محدودیت‌های رقابتی، سبک‌های مختلف یادگیری را اتخاذ می‌کنند. با توجه به سطوح مختلف سازمان، یادگیری نیز در سه سطح فرد، گروه و سازمان، قابل بررسی است:

الف) یادگیری فردی: فرایندی است که بدان وسیله دانش از طریق تبدیل و انتقال تجربه فرد حاصل می‌شود که بیانگر تغییر مهارت‌ها، باورها و بینش‌ها، تحول و دگرگونی در دانش فردی است (Senge, 1996).

ب) یادگیری گروهی: به نظم‌بخشی و توسعه ظرفیت گروه در ایجاد نتایج مطلوب و مورد انتظار گروه گفته می‌شود که با ایجاد فضای باز فکری، مشارکت افراد و ایجاد زمینه تعامل افراد و ارتباطات متقابل شکل می‌گیرد.

ج) یادگیری سازمانی: این یادگیری از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان، ایجاد می‌شود (Pawlowsky, 2001). سایمون[3] (۱۹۹۱) یادگیری سازمانی را رشد بینش، تجدید ساخت‌دهی و بازنگری موفقیت‌آمیز مشکلات سازمانی توسط افراد که نتایج آن در عوامل ساختاری و نتایج سازمان منعکس می‌شود، تعریف کرده است. فینگر و برند[4] (۱۹۹۹) یادگیری سازمانی را فعالیت و فرایندی می‌دانند که در نهایت، سازمان‌ها را به سازمان یادگیرنده تبدیل می‌کنند. میلر[5] (۱۹۹۶) یادگیری سازمانی را کسب دانش جدید توسط عواملی که قادر و خواهان به‌کارگیری آن دانش در تصمیم‌گیری‌ها یا اثرگذاری بر افراد دیگر سازمان هستند، بیان کرده است. هویسمن[6] (۲۰۰۰) یادگیری سازمانی را فرایندی می‌داند که یک سازمان به ایجاد دانش می‌پردازد یا دانش فعلی را بازسازی می‌کند. جاکوب و کولان[7] (۲۰۰۵) یادگیری

1- Meyer
2- Spector

3 -Simon
4- Finger and Brand
5- Miller
6- Huysman
7- Jacobs and Coghlan

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

سازمانی را ظرفیت سازمان برای کشف نیاز به تغییر و انطباق و انجام فعالیت‌های هدفمند بیان کرده است.

ابعاد یادگیری سازمانی

از دیدگاه نیفه[1](۲۰۰۱) یادگیری سازمانی دارای هفت بُعد است که این ابعاد عبارتند از:

۱- چشم‌انداز مشترک:[2] چشم‌انداز مشترک برای افراد و سازمان، همانند ستاره‌های آسمان برای یافتن مسیر می‌باشد و کانون انرژی و تحرک لازم جهت یادگیری مشترک است.

۲- فرهنگ یادگیری سازمانی:[3] هنگامی که گروه، سازمان و جامعه‌ای ایجاد می‌شود، پایه‌های فرهنگ آنها نیز پی‌ریزی می‌شود. بنابراین فرهنگ، همیشه و در همه جا حضور دارد و بر این اساس، افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها در برابر مشکلات مشترکی قرار می‌گیرند که برای حل آنها نیاز به فرهنگ مشترک است.

۳- کار و یادگیری گروهی:[4] یادگیری گروهی، فرایندی است که طی آن ظرفیت اعضای گروه، توسعه داده شده و به گونه‌ای همسو می‌شود که نتایج به‌دست آمده، آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

۴- به اشتراک گذاشتن دانش:[5] این بُعد بر انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فناورانه داده‌ها، اطلاعات و دانش تأکید دارد.

۵- تفکر سیستمی:[6] تفکر سیستمی، استفاده از روش‌های نظام‌مند در تحلیل امور و توجه به تأثیر عوامل سازمانی بر یکدیگر با تفکر کلی‌نگری است.

۶- رهبری مشارکتی:[7] رهبری مشارکتی، داشتن احساس شراکت کارکنان در امور سازمان است و در چنین فضایی، کارکنان احساس می‌کنند به آنان نیاز است و وجودشان سودمند است.

۷- توسعه شایستگی‌های کارکنان:[8] مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و رفتارهای قابل سنجش و قابل مشاهده است که در موفقیت یک شغل یا پست، مؤثر است.

تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی، به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان و سازمان یادگیرنده؛ به معنی یادگیری سازمان به عنوان یک سیستم کلی است. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده حاصل یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی برای توصیف انواع خاصی از فعالیت‌هایی که در سازمان جریان دارد، به کار گرفته می‌شود؛ در حالی که سازمان یادگیرنده، به نوع خاصی از سازمان اشاره می‌کند (Tsang, 1997). مارکوآرت[9] (۲۰۰۲) معتقد است که در سازمان یادگیرنده، تمرکز بر چیستی است؛ اما در یادگیری سازمانی، به چگونگی یادگیری مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش اشاره دارد. در این مفهوم، یادگیری سازمانی تنها یک بعد یا عنصر از سازمان یادگیرنده محسوب می‌شود. در واقع سازمان یادگیرنده، محلی است که یادگیری سازمانی در آن رخ می‌دهد و فرایند تولید و کسب دانش، از سطح فردی شروع شده و به سطح سازمانی می‌رسد.

توانمندسازی روان‌شناختی

توانمندسازی روان‌شناختی، مجموعه‌ای از فنون انگیزشی است که به دنبال افزایش سطح مشارکت کارکنان به‌منظور بهبود عملکرد آنان است و ویژگی اصلی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، همسو کردن اهداف فردی و سازمانی است (Vecchio, 2000). توانمندسازی روان‌شناختی؛ یعنی اجازه دادن به کارکنان تا تصمیم‌هایی را در فرایند خدمت‌رسانی خود اتخاذ کنند که پیش‌بینی همه آن‌ها در قالب رویه‌ها و مقررات مشکل است (رهنورد، ۱۳۸۲). کپلمن و ریچاردز[10] (۱۹۹۶) معتقدند که توانمندسازی کارکنان با ارائه فرصت به آنان برای تصمیم‌گیری، انگیزش کارکنان را

1- Neefe
2- Shared Mission and Vision
3- Organizational Culture
4- Team Work
5- Sharing Knowledge
6- System Thinking
7- Participative Leadership

8- Employee Skills and Competencies
9- Marquardt
10- Kappelman and Richards

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

افـزایش داده و باعـث کـاهش مقاومـت آنـان نسـبت بـه تغییرات سازمانی می‌شود. به نظر هریسون[1] و همکـارانش (۲۰۰۶) توانمندسازی، ویژگی شخصی بلندمـدت نیسـت که در موقعیت‌های مختلف آشکار شـود، بلکـه مجموعـه شناخت‌هایی است که به‌وسیله محیط کار ایجاد می‌شود. در واقع، توانمندسازی به این معنا اسـت کـه افـراد را بـه طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال‌تری در کار خود ایفا کنند و مسئولیت بهبود فعالیت‌های خـویش را بـر عهـده بگیرند (Wallace, 2007).

فواید توانمندسازی

توانمندسازی کارکنان، باعـث تـأثیرات مثبتـی بـر نگرش و رفتار کارکنـان شـده و تغییـر نگـرش کارکنـان منجر به افزایش رضایت شغلی، کاهش اسـترس، کـاهش ابهامات شغلی و مواردی از این قبیل می‌گردد. همچنـین توانمندسازی، باعث ایجاد قدرت تصمیم‌گیری، اسـتقلال در کار و آزادی در تصمیم‌گیری می‌شود. مهم‌ترین فوایـد توانمندسازی عبارتند از:

- توانمندسـازی بـرای کارکنـان ایـن احسـاس را به‌وجود می‌آورد که موفقیـت سـازمان بـرای آنهـا امـری حیاتی است و نیز این احساس را بـه آنـان مـی‌دهـد کـه می‌توانند خود را درگیـر در اهـداف سـازمانی کننـد و در پیشرفت سازمان دخالت داشته باشند.

- الزام بـه اجـرای توانمندسـازی در یـک سـازمان منجر بـه ایجـاد احسـاس تعلـق و مالکیـت بـه کارکنـان می‌شود که این امر نیاز هر انسانی است کـه بـرای خـود احساس تعلقی از محل کـار خـود بـه‌وجـود آورد کـه در نتیجه، باعث رضایت شغلی خواهد شد.

- توانمندسـازی باعـث جـذابیت در کـار، تحـرک، لذت‌بخشی و ارتباطات فعال در راستای توسـعه سـازمان می‌شود.

- توانمندسازی به دلیل کـاهش هزینـه‌هـا، بهبـود کارایی و افزایش اثربخشی، در سلامت کارکنان و ارتقـای سازمان بسیار مؤثر است.

- توانمندسازی باعث افزایش قدرت تصـمیم‌گیـری در سازمان و ارائه پیشنهاد برای بهبود و سرعت بخشیدن به ارائه خدمات، حفظ سرمایه و دقت در سازمان می‌شود (ساجدی و امیدواری، ۱۳۸۶).

رویکردهای توانمندسازی

دو رویکرد متفاوت برای توانمندسـازی وجـود دارد که در قسمت ذیل مختصراً توضیح داده شده‌اند:

الف) رویکـرد مکـانیکی: براسـاس ایـن دیـدگاه، توانمندسازی به معنی تفویض اختیار و قدرت به کارکنان رده پایین می‌باشد. توانمندسازی، فرایندی است که طـی آن، مدیریت ارشد یـک بیـنش روشـن را تـدوین کـرده، برنامه و وظـایف معـین را بـرای نیـل بـه آن در سـازمان ترسیم می‌کند. در این رویکرد، نتایج کار و فعالیت بیشتر تحـت کنتـرل مـدیریت مـی‌باشـد و سـاده‌سـازی و روشن‌سازی کار و وظایف مورد تأکید است.

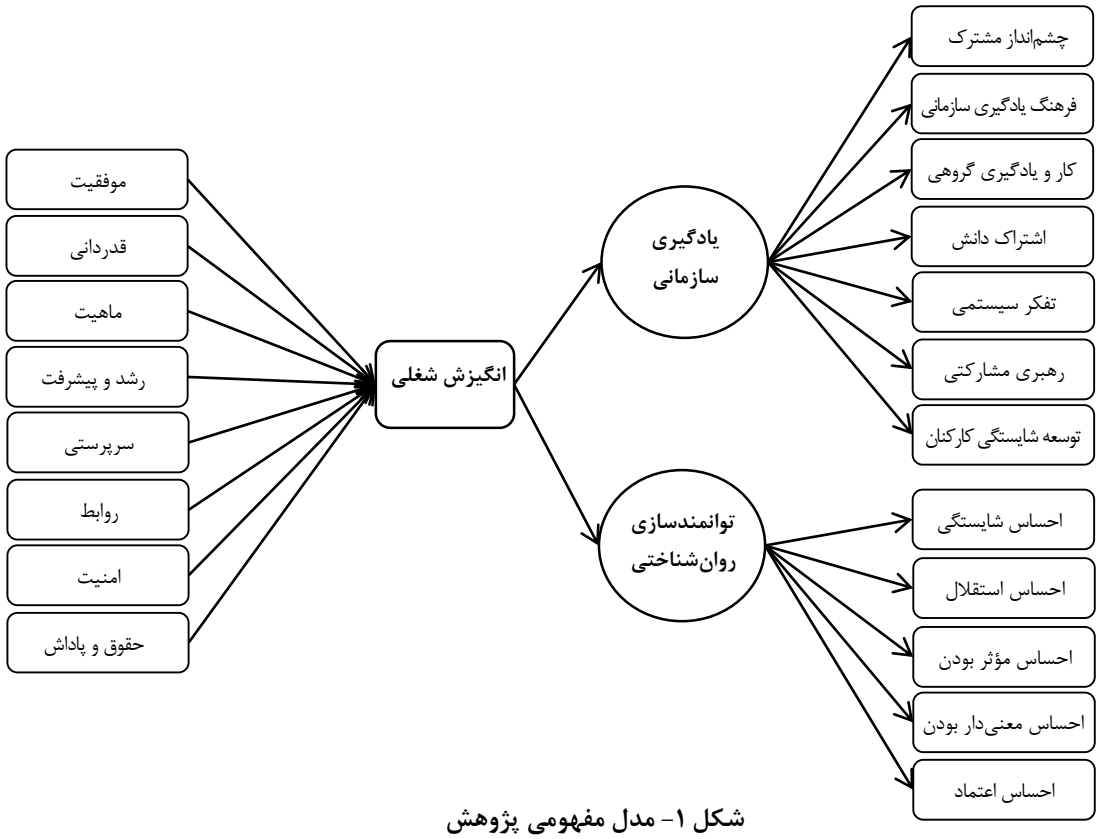
ب) رویکـــرد ارگانیـــک: طبـق ایـن رویکـرد، توانمندسازی به معنی ریسک‌پذیری، رشد، تغییر، اعتماد به کارکنان و تحمل اشتباهات آنهـا مـی‌باشـد. در واقـع، کارکنان توانمند باید خواستار عفـو و بخشـش باشـند تـا آسان‌گیری و نیز آنان باید کارآفرین و ریسک‌پذیر باشـند و همچنین حس مالکیت نسبت به سازمان داشته باشند. آنان باید در تضاد خلاق، به‌طـور پیوسـته بـا یکـدیگر در چالش باشند و برای ایجاد هم‌افزایی، تفاوت‌ها را آشکار و حل کنند (عباسی و ابطحی، ۱۳۸۶).

مدل مفهومی پژوهش

پژوهش‌هـای انجـام شـده، بیـانگر آن هسـتند کـه مطالعات نظری و تجربی مناسبی در زمینه تأثیر انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شـناختی انجام شده‌اند. از مطالعات نظری و تجربی گذشته می‌توان دریافت که انگیزش شغلی به‌طور مسـتقیم بـر یـادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی تأثیرگذار است و با توجه بـه یافتـه‌هـای تحقیقـات گذشـته، مـدل مفهـومی پژوهش به‌صورت شکل ۱ طراحی شده است.

1- Harrison

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های تحقیق)

۴- روش تحقیق

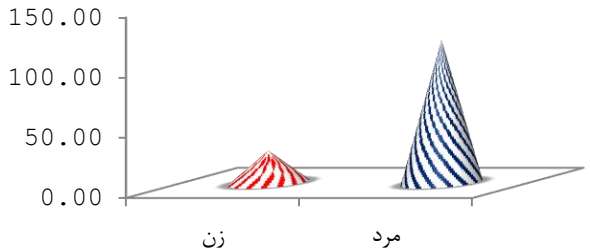
با توجه به‌عنوان پژوهش، هدف و سؤال‌های پژوهش که در راستای بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شهرداری است، روش پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ چگونگی جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی- همبستگی است. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان شهرداری شهر یاسوج بوده که با استفاده از فرمول کوکران، ۱۴۶ نفر به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. ابزار پژوهش، شامل سه پرسشنامه استاندارد انگیزه شغلی هرزبرگ، یادگیری سازمانی نیفه و توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر بر اساس مقیاس پنج ارزشی لیکرت است. پرسشنامه انگیزه شغلی هرزبرگ شامل هشت شاخص (موفقیت، قدردانی، ماهیت، رشد و پیشرفت، سرپرستی، روابط، امنیت و حقوق و پاداش)، پرسشنامه یادگیری سازمانی نیفه شامل هفت شاخص (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی‌های کارکنان) و پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر شامل پنج شاخص (احساس شایستگی، احساس استقلال، احساس مؤثر بودن، احساس معنی‌دار بودن شغل و احساس اعتماد میان همکاران) می‌باشد. از آنجایی‌که پرسشنامه‌ها به زبان فارسی ترجمه شدند، به بررسی مجدد روایی و پایایی آن‌ها اقدام گردید و روایی پرسشنامه‌ها، مورد تأیید پنج متخصص دانشگاهی قرار گرفت و پایایی پرسشنامه‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های انگیزه شغلی هرزبرگ، یادگیری سازمانی نیفه و

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر، به ترتیب برابر با ۰/۸۴۵، ۰/۸۵۷ و ۰/۸۹۱ به‌دست‌آمده که پایایی آنها قابل قبول بوده است. در نهایت جهت تحلیل داده‌ها، از آزمون آماری رگرسیون هم‌زمان استفاده شده است.

۵- یافته‌های تحقیق

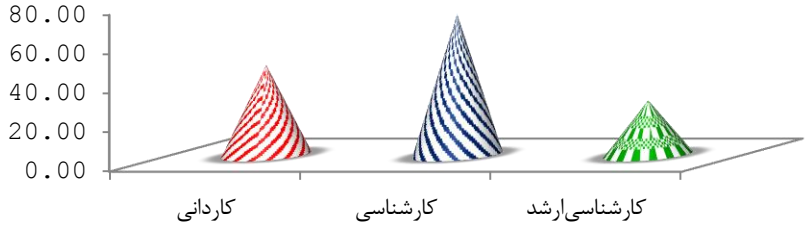
در خصوص توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب متغیر جنسیت، یافته‌های پژوهش حاکی از آن بودند که از تعداد کل ۱۴۶ نفر مشارکت‌کننده در پژوهش، ۲۷ نفر زن و ۱۱۹ نفر مرد بودند (نمودار ۱).



نمودار ۱- فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب متغیر جنسیت

منبع: (یافته‌های تحقیق)

در خصوص توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب متغیر تحصیلات، یافته‌های پژوهش حاکی از آن هستند که از تعداد کل ۱۴۶ نفر مشارکت‌کننده در پژوهش، ۴۶ نفر دارای مدرک کاردانی و پایین‌تر، ۷۲ نفر دارای تحصیلات کارشناسی و ۲۸ نفر دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و بالاتر بودند (نمودار ۲).

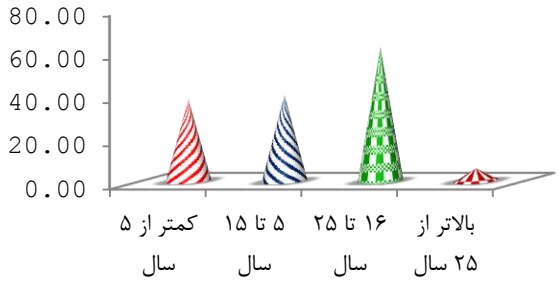


نمودار ۲- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب متغیر تحصیلات

منبع: (یافته‌های تحقیق)

درخصوص توزیع فراوانی پاسخ‌دهندگان برحسب متغیر سابقه خدمت، یافته‌های پ ژوهش حاکی از آن هستند که از تعداد کل ۱۴۶ نفر مشارکت‌کننده در پژوهش، ۳۸ نفر کمتر از ۵ سال، ۴۰ نفر ۵ تا ۱۵ سال، ۶۲ نفر ۱۶ تا ۲۵ سال و ۶ نفر بالاتر از ۲۵ سال بودند (نمودار ۳).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]



نمودار ۳- فراوانی پاسخ‌دهندگان بر حسب متغیر سابقه خدمت

منبع: (یافته‌های تحقیق)

- انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

به‌منظور بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری، از تحلیل رگرسیون هم‌زمان استفاده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود انگیزش شغلی، وارد مدل شده و ۰/۰۳۹ از واریانس یادگیری سازمانی کارکنان را تبیین کرده است (جدول ۱).

جدول ۱- نتایج رگرسیون هم‌زمان کارکنان شهرداری

شاخص آماری / مدل رگرسیون	(R)	(R)2	مجذور R تنظیم‌شده	تغییر مجذور (R)
انگیزش شغلی و یادگیری سازمانی	۰/۲۱۴	۰/۰۴۶	۰/۰۳۹	۰/۴۷۵

منبع: (یافته‌های تحقیق)

به منظور آزمون معنی‌داری ضرایب رگرسیون به‌دست‌آمده، از آزمون‌های F استفاده شده و بر اساس نسبت بین مربع میانگین رگرسیون باقی‌مانده صورت گرفته است. همان‌طور که آزمون‌های F نشان می‌دهند در تحلیل رگرسیون، تأثیر متغیر پیش‌بین انگیزش شغلی در سطح P< ۰/۰۵ معنی‌دار است (جدول ۲).

جدول ۲- خلاصه تحلیل واریانس اثر متغیر پیش‌بین

شاخص آماری / مدل	SS	df	MS	F	Sig
رگرسیون	۱/۵۵	۱	۱/۵۵	۶/۸۹	۰/۰۱۰
باقیمانده	۳۲/۵۴	۱۴۴	۰/۲۲۶		
کل	۳۴/۱۰	۱۴۵	-		

منبع: (یافته‌های تحقیق)

ضرایب رگرسیون، آزمون t را در سطح معنی‌داری P< ۰/۰۵ نشان می‌دهند. ضرایب رگرسیون متغیر پیش‌بین انگیزش شغلی نشان می‌دهند که این متغیر می‌تواند واریانس متغیر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری را تا حدودی معنی‌دار تبیین کنند. ضریب ثابت انگیزش شغلی (۲/۵۹) =B است و انگیزش شغلی با اطمینان ۰/۹۵ درصد می‌تواند تغییرات مربوط به یادگیری سازمانی را پیش‌بینی کند و بیانگر آن است که انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شهر یاسوج تأثیر دارد (جدول ۳).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

جدول ۳- ضرایب رگرسیون و بتا اثر متغیر پیش‌بین

شاخص آماری / مدل	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد	Beta	T	Sig
ضریب ثابت	۲/۵۹	۰/۴۱۸	-	۶/۲۱	۰/۰۰۰
انگیزش شغلی	۰/۲۹۱	۰/۱۱۱	۰/۲۱۴	۲/۶۲	۰/۰۱۰

منبع: (یافته‌های تحقیق)

- انگیزش شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری تأثیر دارد.

به منظور بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری، از تحلیل رگرسیون همزمان استفاده شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود انگیزش شغلی، وارد مدل شده و ۰/۱۲۲ از واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین کرده است (جدول ۴).

جدول ۴- نتایج رگرسیون همزمان کارکنان شهرداری

شاخص آماری / مدل رگرسیون	(R)	(R)2	مجذور R تنظیم‌شده	تغییر مجذور (R)
انگیزش شغلی و توانمندسازی	۰/۳۵۸	۰/۱۲۸	۰/۱۲۲	۰/۴۵۴

منبع: (یافته‌های تحقیق)

به منظور آزمون معنی‌داری ضرایب رگرسیون به‌دست‌آمده، از آزمون‌های F استفاده شده و بر اساس نسبت بین مربع میانگین رگرسیون باقی‌مانده انجام شده است. همان‌طور که آزمون‌های F نشان می‌دهند در تحلیل رگرسیون، اثر متغیر پیش‌بین انگیزش شغلی در سطح P< ۰/۰۵ معنی‌دار است (جدول ۵).

جدول ۵- خلاصه تحلیل واریانس اثر متغیر پیش‌بین

شاخص آماری / مدل	SS	df	MS	F	Sig
رگرسیون	۴/۳۸	۱	۴/۳۸	۲۱/۲۲	۰/۰۰۰
باقیمانده	۲۹/۷۲	۱۴۴	۰/۲۰۶		
کل	۳۴/۱۰	۱۴۵	-		

منبع: (یافته‌های تحقیق)

ضرایب رگرسیون، آزمون t را در سطح معنی‌داری P< ۰/۰۵ نشان می‌دهند. در اینجا ضرایب رگرسیون متغیر پیش‌بین انگیزش شغلی نشان می‌دهند که این متغیر می‌تواند واریانس متغیر توانمندسازی کارکنان شهرداری را تا حدودی معنی‌دار تبیین کنند. ضریب ثابت انگیزش شغلی (۲/۹۰) =B است و انگیزش شغلی با اطمینان ۰/۹۵ درصد می‌تواند تغییرات مربوط به توانمندسازی را پیش‌بینی کند و نشان از آن دارد که انگیزش شغلی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری شهر یاسوج تأثیر دارد (جدول ۶).

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

جدول ۶- ضرایب رگرسیون و بتا اثر متغیر پیش‌بین

شاخص آماری / مدل	ضرایب رگرسیون	خطای استاندارد	Beta	T	Sig
ضریب ثابت	۲/۹۰	۰/۱۷۵	-	۱۶/۶۰	۰/۰۰۰
انگیزش شغلی	۰/۳۴۹	۰/۰۷۶	۰/۳۵۸	۴/۶۰	۰/۰۰۰

منبع: (یافته‌های تحقیق)

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهاد

هدف اصلی این پژوهش، بررسی تأثیر انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شهرداری بود که در ذیل، به نتیجه‌گیری درباره نتایج پرداخته شده است.

براساس نتایج رگرسیون هم‌زمان، ارتباط بین انگیزش شغلی با یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شهر یاسوج در سطح P< ۰/۰۵ معنادار بوده است؛ بنابراین می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۵، بین انگیزش شغلی و یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شهر یاسوج، ارتباط وجود دارد و انگیزش شغلی، ۰/۰۳۹ از واریانس یادگیری سازمانی کارکنان را تبیین کرده است (مجذور R تنظیم‌شده= ۰/۰۳۹) و در نتیجه، انگیزش شغلی با اطمینان ۰/۹۵ درصد می‌تواند تغییرات مربوط به یادگیری سازمانی را پیش‌بینی کند و این امر بیانگر آن است که انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی کارکنان شهرداری شهر یاسوج تأثیر دارد. همچنین بر اساس نتایج رگرسیون هم‌زمان، ارتباط بین انگیزش شغلی با توانمندسازی کارکنان شهرداری شهر یاسوج در سطح P< ۰/۰۵ معنادار بوده است. بنابراین می‌توان گفت که با اطمینان ۰/۹۵، بین انگیزش شغلی و توانمندسازی کارکنان شهرداری شهر یاسوج ارتباط وجود دارد و انگیزش شغلی، ۰/۱۲۲ از واریانس توانمندسازی کارکنان را تبیین نموده است (مجذور R تنظیم‌شده= ۰/۱۲۲) و در نتیجه، انگیزش شغلی با اطمینان ۰/۹۵ درصد می‌تواند تغییرات مربوط به توانمندسازی را پیش‌بینی کند و بر این اساس انگیزش شغلی، بر توانمندسازی کارکنان شهرداری شهر یاسوج تأثیر دارد. در این زمینه شفی (۱۳۸۵) نتیجه گرفته است که بین عوامل توانمندسازی کارکنان با یادگیری سازمانی آنان، رابطه معناداری وجود دارد. شیخی (۱۳۸۶) نشان داد که بین توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه انجام وظایف، رابطه مستقیم و خطی وجود دارد. مرعشیان و صفرزاده (۱۳۹۲) بیان کردند که یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی، پیش‌بین خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی هستند. جلیل‌وند (۱۳۹۲) بیان کرد که انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر دارد. فرمانی و روانگرد (۱۳۹۳) نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یادگیری سازمانی، عاملی تعیین‌کننده در عملکرد درازمدت سازمان است و بین یادگیری سازمانی و سطوح خودکارآمدی شغلی و فعالیت‌هایی که منجر به توسعه کارآفرینی سازمانی می‌گردد، رابطه وجود دارد. ایمران و همکارانش (۲۰۱۱) نشان دادند که یادگیری سازمانی باعث افزایش انگیزش شغلی کارکنان می‌شود. روانگرد و همکارانش (۲۰۱۴) بیان کردند که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. از این رو، می‌توان بیان کرد که یافته‌های این پژوهش با پژوهش‌های بیان شده، هم‌سو و هم‌راستا است. در واقع با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده و هم‌راستا بودن با پژوهش‌های پیشین، می‌توان بیان کرد که انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان شهرداری شهر یاسوج، هم از لحاظ آماری و هم از لحاظ نظری،

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

تأثیرگذار است. با توجه به یافته‌های پژوهش، موارد ذیل پشنهاد می‌شوند:

- سازمان شهرداری برای کارکنان خلاق و مبتکر که به تسهیل امور می‌پردازند، پاداش‌های مادی و معنوی بیشتری فراهم کند.
- از آزمون‌های روان‌شناسی برای انتخاب کارکنان متناسب با مشاغل و بسترسازی برای بالا بردن روحیه کارکنان استفاده شود.
- سازمان شهرداری به کارکنان بر اساس مسئولیت‌های خطیری که دارند، حقوق و پاداش بدهد تا آن‌ها احساس رضایت‌خاطر داشته باشند.
- خودانتقادی و خودارزیابی بین کارکنان و مدیران شهرداری مرسوم شود و کارکنان از بیان انتقادهای خود به سایر همکاران، واهمه‌ای نداشته باشند.

۷- منابع

آخوندی بناب، حبیب‌اله؛ موسومی شجاعی، زهرا؛ پیرخائفی، علیرضا؛ پورمقدم، مهدی. (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین کنترل مدیران با انگیزش شغلی کارکنان دانشگاه آزاد اسلامی استان آذربایجان شرقی در سال ۸۹-۱۳۸۸، *مجله فراسوی مدیریت*، ۵(۱۷)، ۵۱- ۳۳.

احمدی چگنی، سحر؛ نیسی، عبدالکاظم؛ ارشدی، نسرین. (۱۳۹۴). رابطه متغیرهای شخصیتی و سازمانی با انگیزش شغلی، *نشریه بین‌المللی علوم رفتاری*، ۹(۲).

بیک‌زاده، جعفر؛ فردی آذر، علیرضا؛ فتحی بنابی، رقیه. (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی منطقه ۸ عملیات انتقال گاز، *فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت*، ۴(۱۲)، ۳۳-۶۴.

جلیل‌وند، حسین. (۱۳۹۲). *تأثیر انگیزش شغلی بر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در واحدهای ستادی بانک سپه*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز.

حسینی، نصرالله؛ میرزایی، مسعود؛ فاریابی، ریحانه؛ مختاری اردکان، امیر محسن؛ شاکر اردکانی، مرتضی؛ میرزایی علویجه، مهدی. (۱۳۹۲). عوامل مؤثر در انگیزش شغلی اعضای هیأت علمی دانشگاه علوم پزشکی یزد: کاربرد تئوری انگیزش هرزبرگ، *مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی*، ۱۳(۱۲)، ۱۰۴۰-۱۰۵۰.

حنیفی، فریبا؛ رحیمی، مهدی حسین. (۱۳۸۸). رابطه انگیزش شغلی مدیران مدارس ابتدایی با سطح کارایی آنان در شهرهای رودهن و دماوند، *فصلنامه تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۱(۱)، ۷۵-۸۸.

خانعلیزاده، رقیه؛ کردنائیج، اسدالله، فانی؛ علی‌اصغر، مشبکی، اصغر. (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (موردمطالعه: دانشگاه تربیت مدرس)، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۲(۳)، ۲۰-۴۵.

رهنورد، فرج‌الله. (۱۳۸۲). توانمندسازی گامی به سوی مشتری‌مداری، *فصلنامه فرایند مدیریت و توسعه*، ۱۷(۱)، ۲۸-۳۷.

ساجدی، فضل‌الله؛ امیدواری؛ اعظم. (۱۳۸۶). کارکنان توانمند و سازمان‌های امروز، *تدبیر*، شماره ۱۸۱.

سبحانی‌نژاد، مهدی؛ شهابی، بهنام؛ یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). *سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)*، تهران: انتشارات یسطرون.

سیف، علی‌اکبر. (۱۳۸۸). *روان‌شناسی پرورشی نوین*، تهران: نشر دوران.

شفی، آرزو. (۱۳۸۵). *رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی*، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه تهران.

شیخی، سمیه. (۱۳۸۶). *بررسی رابطه بین توانمندسازی منابع انسانی و انگیزه وظایف کاری کارمندان*، پایان‌نامه کارشناسی‌ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.

عباسی، سعید؛ ابطحی، حسین. (۱۳۸۶). *توانمندسازی کارکنان*، تهران: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

فرمانی، مرضیه؛ راونگرد، رامین. (۱۳۹۳). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه علوم پزشکی شیراز، *فصلنامه مدیریت اطلاعات سلامت*، ۱۱(۶)، ۷۸۹-۷۹۸.

فروتنی، زهرا؛ آذر، عادل؛ احمدی، علی‌اکبر؛ مبارکی، حسین؛ عسکری‌نژاد، منیره. (۱۳۹۳). بررسی رابطه انگیزش شغلی و عوامل مؤثر بر آن با رفتار خودتوسعه‌ای پرستاران، *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۳(۲)، ۷۰-۷۸.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

قره‌خانی، حسن؛ کوزه‌چیان، هاشم؛ احسانی، محمد. (۱۳۸۸). بررسی عوامل انگیزاننده و نگهدارنده شغلی دبیران تربیت‌بدنی، *نشریه علوم حرکتی و ورزش*، *۷*(۱۴).

گمینیان، وجیهه. (۱۳۸۲). توانمندسازی در آموزش و پرورش. *فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش*، ۹(۳۶).

مرعشیان، فاطمه‌السادات؛ صفرزاده، سحر. (۱۳۹۲). نقش یادگیری سازمانی و انگیزش شغلی در پیش‌بینی خودکارآمدی شغلی و کارآفرینی سازمانی کارکنان، *فصلنامه روان‌شناسی اجتماعی*، *۸*(۲۹)، ۸۵-۹۸.

میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۷۸). *رفتار و روابط در سازمان و مدیریت*، تهران: انتشارات رامین.

Afzali, A., Arash Motahari, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2014). Investigating the influence of perceived organizational support, psychological empowerment and organizational learning on job performance: an empirical investigation. *Tehnički vjesnik*, *21*(3), 623-629.

Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016). Employee motivation an Islamic perspective. *Humanomics*, *32*(1), 33-47.

Bui, H., Liu, G., & Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance: mixed drives and outcomes in a labor-intensive sector. *International Journal of Manpower*, 1-32.

C. Sarros, J., Luca, E., Densten, I., & C. Santora, J. (2014). Leaders and their use of motivating language. *Leadership & Organization Development Journal*, *35*(3), 226-240.

Dimas, I. D., Rebelo, T., & Lourenço, P. R. (2015). Learning conditions, members' motivation and satisfaction: a multilevel analysis. *The Learning Organization*, *22*(2), 131-147.

Finger, M., & Brand, S. B. (1999). The concept of the learning organization applied to the transformation of the public sector: Conceptual contributions for theory development. *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice*, 130-156.

Ghaffari, H., Saki, S., & Savari, M. (2014). Investigating relationship between psychological empowerment and organizational learning among the staff of education organization Karaj province, *European Journal of Zoological Research*, *3*(1), 37-41.

Harrison, T., Waite, K., & Hunter, G. L. (2006). The internet, information and empowerment. *European Journal of Marketing*, *40*(9/10), 972-993.

Herzberg, F. (1984*). Herzberg on motivation*. Cleveland, OH: Penton Media Inc.

Huysman, M. (2000). An organizational learning approach to the learning organization. *European Journal of work and organizational psychology*, *9*(2), 133-145.

Imran, M., Rizvi, S. H. M., & Ali, B. (2011). Impact of organizational learning on organizational performance. *International Journal of Academic Research*, *3*(4), 424-427.

Islam, T., Khan, M. M., & Bukhari, F. H. (2016). The role of organizational learning culture and psychological empowerment in reducing turnover intention and enhancing citizenship behavior. *The Learning Organization*, *23*(2/3).

Islam, T., Ur Rehman Khan, S., Norulkamar Bt. Ungku Ahmad, U., Ali, G., & Ahmed, I. (2014). Organizational learning culture and psychological empowerment as antecedents of employees' job related attitudes: a mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, *8*(3), 249-263.

Jacobs, C., & Coghlan, D. (2005). Sound from silence: On listening in organizational learning. *Human Relations*, *58*(1), 115-138.

Joo, B. K., & Shim, J. H. (2010). Psychological empowerment and organizational commitment: the moderating effect of organizational learning culture. *Human Resource Development International*, *13*(4), 425-441.

Kappelman, L. A., & Richards, T. C. (1996). Training, empowerment, and creating a culture for change. *Empowerment in organizations*, *4*(3), 26-29.

Latham, G. P. (2012). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Sage.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]
[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]
[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]

Marquardt, M. (2002). Bulding the learning organization. *Davis–Black publishing, 19*(5).

Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: Synthesizing the literature. *Journal of management, 22*(3), 485-505.

Neefe, D. O. (2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes. *University of Wisconsin stout Menomonie, 5*.

Panagiotakopoulos, A. (2014). Enhancing staff motivation in "tough" periods: implications for business leaders. *Strategic Direction*, *30*(6), 35-36.

Pawlowsky, P. (2001). The treatment of organizational learning in management science. *Handbook of organizational learning and knowledge*, 61-88.

Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Ravangard, R., Sajjadnia, Z., Farmani, M., & Bahadori, M. (2014). Relationship Between Organizational Learning and Employees' Empowerment: A Case Study Among Medical Sciences Staff. *Health scope*,*3*(2).

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologt*, *55*(1), 68.

Safari, K., Haghighi, A. S., Rastegar, A., & Jamshidi, A. (2011). The relationship between psychological empowerment and organizational learning. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 30*, 1147-1152.

Senge, P. (1996), *The leader new York: building learning organization*, international Thompson business press, London, 288-315.

Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization science, 2*(1), 125-134.

Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: Wiley.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academyof Management Journal,* 38, 1442–1465.

Tsang, E. W. (1997). Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human relations*, *50*(1), 73-89.

Vecchio, R. (2000). *Organizational behavior*, fourth edition, Harcourt.

Wallace, E. V. (2007). Managing stress: What consumers want to know from health educators. *American journal of health studies, 22*(1), 56.

[Downloaded from iueam.ir on 2026-11-10]

[DOR: 20.1001.1.23452870.1396.5.19.7.7]

[DOI: 10.18869/acadpub.iueam.5.19.97]