



**The effect of organizational and extra-organizational factors on the empowerment of employees with the role of organizational learning moderator (Case of Study: Nezaja Artillery and Missile Training Center)**

**Hadi Mokhtari far<sup>1</sup> | Mohamm Mehtari Arani<sup>2</sup> | Javad Shekariz<sup>3</sup>**

1. Master of Public Administration, Human Resources Development, Payam Noor University, Shahinshahr, Iran. E-mail: [ha.mokhtarifar62@gmail.com](mailto:ha.mokhtarifar62@gmail.com)
2. Ph.D. in Management, Department of Management, Faculty of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [m.mehtari@pnu.ac.ir](mailto:m.mehtari@pnu.ac.ir)
3. Ph.D. in Management, Department of Management, Faculty of Business Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. E-mail: [javadshekariz@pnu.ac.ir](mailto:javadshekariz@pnu.ac.ir)

---

**Article Info    ABSTRACT**

---

**Article type:**  
Research  
Article

**Article**

**history:**

Received 25  
March 2023  
Received in  
revised form 1  
July 2023  
Accepted 16  
July 2023  
Published  
online 4  
September  
2023

**Keywords:**

*Organizational  
Learning,  
Empowerment,  
Facilitator,  
Artillery and  
Missile  
Training  
Center.*

**Objective:** One of the most important tasks of human resources management in the army is to cultivate efficient and capable forces that can provide the defense needs of the country in the field of human resources according to the existing threats. In this sense, the quality of the trained forces in this organization, which indicates the proportionality of these resources with threats, is an important factor in determining the effectiveness of the organization. This study was conducted with the aim of investigating the effect of organizational and extra-organizational factors on employee empowerment, and the organizational learning variable played a moderating role in the causal relationship between organizational factors and empowerment.

**Method:** The target population of this research includes all the employees of the Artillery and Missile Training Center of the Islamic Republic of Iran Army, 178 of whom were selected and studied through three questionnaire tools: organizational factors, organizational learning, and empowerment. For data analysis, descriptive correlation strategy and structural equation.

**Findings:** Based on the findings, the variable of organizational learning strengthens the causal relationship between the variable of organizational factors and empowerment, which shows the importance of this variable in adjusting the relationship between organizational and external factors and empowering employees.

**Conclusion:** The result of the research indicates the confirmation of the effect of organizational factors on empowerment and the rejection of the effect of non-organizational factors on the empowerment of the studied employees. Meanwhile, the moderator of organizational learning has strengthened the causal relationship between the two variables of organizational factors and empowerment, which shows the importance of this moderator in the process of improving employee empowerment. has

---

**Cite this article:** Mokhtari far, H., & Shekariz, J. (2023). The effect of organizational and extra-organizational factors on employee empowerment with the role of moderator of organizational learning (Case study: Nezaja Artillery and Missile Training Center). *Military Science and Tactics*, 19(64), 97-112. doi: 10.22034/qjmst.2023.553624.1716

© The Author(s)

**Publisher:** Command and Staff University



DOI: 10.22034/QJMST.2023.553624.1716

---



تأثیر عوامل سازمانی و برون سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با نقش تعدیلگر یادگیری سازمانی (مورد

مطالعه: مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نزاچا)

هادی مختاری<sup>۱</sup> | محمد مهتری آرانی<sup>۲</sup> | جواد شکرریز<sup>۳</sup>

۱. کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش توسعه منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، شاهین شهر، ایران.

رایانامه: [ha.mokhtarifar62@gmail.com](mailto:ha.mokhtarifar62@gmail.com)

۲. دکترای مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رایانامه: [m.mehtari@pnu.ac.ir](mailto:m.mehtari@pnu.ac.ir)

۳. دکترای مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

رایانامه: [javadshekarriz@pnu.ac.ir](mailto:javadshekarriz@pnu.ac.ir)

اطلاعات مقاله چکیده

**نوع مقاله:** هدف: یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، پرورش نیروهای کارآمد و توانمندی است که متناسب با تهدیدات موجود بتوانند نیازهای دفاعی کشور را در زمینه منابع انسانی فراهم آورند. به همین لحاظ کیفیت نیروهای آموزش دیده در این سازمان که بیانگر متناسب بودن این منابع با تهدیدات است، امری مهم در تعیین اثربخشی سازمان می‌باشد. این مطالعه با هدف بررسی تأثیر عوامل سازمانی و برون سازمانی بر توانمندسازی کارکنان انجام گرفته که متغیر یادگیری سازمانی نقش تعدیلگر را در رابطه علی بین عوامل سازمانی و توانمندسازی بازی نموده است.

**مقاله پژوهشی**  
**مقاله پژوهشی**  
**تاریخ دریافت:** ۱۴۰۲/۱۰/۰۵  
**تاریخ بازنگری:** ۱۴۰۲/۰۴/۱۰  
**تاریخ پذیرش:** ۱۴۰۲/۰۴/۲۵  
**تاریخ انتشار:** ۱۴۰۲/۰۶/۱۳

**کلیدواژه‌ها:** روش: جامعه هدف این تحقیق، شامل کلیه کارکنان مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است که ۱۷۸ نفر از ایشان انتخاب و از طریق سه ابزار پرسشنامه عوامل سازمانی، یادگیری سازمانی و توانمندسازی مورد مطالعه قرار گرفتند. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از استراتژی توصیفی همبستگی و مدل معادلات ساختاری با کمک نرم‌افزارهای آماري SPSS و Smart PLS3 استفاده شده است.

**یادگیری سازمانی، توانمندسازی، تعدیلگر، مرکز آموزش توپخانه و موشک‌ها.**  
یافته‌ها: براساس یافته‌ها، متغیر یادگیری سازمانی رابطه علی بین متغیر عوامل سازمانی و توانمندسازی تقویت می‌کند که این امر نشان از اهمیت این متغیر در تعدیل رابطه بین عوامل سازمانی و برون سازمانی و توانمندسازی کارکنان دارد.

**نتیجه‌گیری:** نتیجه پژوهش نشانگر تایید تأثیر عوامل سازمانی بر توانمندسازی و رد تأثیر عوامل غیرسازمانی بر توانمندسازی کارکنان مورد مطالعه است، ضمناً تعدیلگر یادگیری سازمانی، رابطه علی بین دو متغیر عوامل سازمانی و توانمندسازی را تقویت کرده که این امر نشان از اهمیت این تعدیلگر در روند بهبود توانمندسازی کارکنان دارد.

استناد: مختاری فر، هادی و شکرریز، جواد. (۱۴۰۲). تأثیر عوامل سازمانی و برون سازمانی بر توانمندسازی کارکنان با نقش

تعدیلگر یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نزاچا). علوم و فنون نظامی، ۱۹(۶۴)، ۹۷-۱۱۲

Doi: 10.22034/qjmst.2023.553624.1716

ناشر: دانشگاه فرماندهی و ستاد ارتش جمهوری اسلامی ایران

© نویسندگان.



## مقدمه

مهمترین و اثرگذارترین ابزار سازمان‌های امروزی برای پویایی، رشد و تحول، در جهت نیل به اهداف عالی و انجام درست رسالت و مأموریت ذاتی‌شان، سرمایه‌های انسانی آن‌ها است. از آنجایی که منابع انسانی سرمایه‌های اصلی و بی‌بدیل و ارزشمندترین دلیل برای تحصیل مزیت رقابتی هستند، مهمترین راه دستیابی به مزیت رقابتی، وجود و حفظ کارکنان توانمند و سعی در کارآمدتر کردن آن‌ها با استفاده از ارتقای فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی آن‌ها است (Sartori et al., 2018). در دنیای متحول امروزی که ابهام، پیچیدگی و تغییرات بسیاری را برای محیط سازمان به دنبال داشته است، فقط سازمان‌هایی موفق خواهند بود و توان ادامه حیات دارند که بتوانند از محیط اطراف خود آگاهی و دانش بیشتری کسب نمایند (Nakshbandi and Tabcheh, 2018: 157) و با اتکا به دانش به‌دست آمده، با تغییر و تحولات محیط سازگاری پیدا کنند (Mitik et al., 2017: 93). امروزه دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی به دلیل بعد فرهنگی و به لحاظ تاثیراتشان در نهادینه کردن و پویایی بخشیدن به ارزش‌های جامعه و تربیت نیروی انسانی خلاق و کارآمد در دنیای رقابتی بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته و نقش دانشگاه‌ها و مراکز علمی کشور در پیشبرد و توسعه جنبه‌های مختلف، اساسی و محوری است (امانی و احمدی نژاد، ۱۳۹۶: ۱۲۹). از این رو با توجه به سرعت و پیشرفت علوم و فناوری روز، توجه هرچه بیشتر به مراکز تخصصی آموزش نظامی بیش از پیش مبرهن و مورد تاکید است. وجود این مراکز آموزشی در ارتش جمهوری اسلامی ایران منتج به بروز شدن در ابعاد مختلف علمی، نظامی و تخصصی شده و در ارتقای سطح علمی جامعه ارتش و بازدارندگی بیشتر دفاعی کشور تاثیرگذار خواهد بود.

ارتش جمهوری اسلامی ایران وظیفه خطیر و مهم دفاع از استقلال و تمامیت ارضی و تأمین امنیت کشور در مقابل تهدیدات خارجی را برعهده دارد. در این راستا، جهت توانمندسازی یا به عبارت دیگر ارتقای توان رزمی ارتش، نیاز به عامل اساسی و تأثیرگذار نیروی انسانی کارآمد است و این مؤثرترین و مهمترین رکن سازمان ارتش محسوب می‌شود که ترسیم‌کننده راهبرد دفاع، هماهنگ‌کننده و به کارگیرنده کلیه امکانات موجود در صحنه نبرد است (محمدی و همکاران، ۱۳۹۸). یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران، پرورش نیروهای کارآمد و توانمندی است که متناسب با تهدیدات موجود بتوانند نیازهای دفاعی کشور را در زمینه منابع انسانی فراهم آورند؛ به همین لحاظ کیفیت نیروهای آموزش‌دیده در این سازمان که بیانگر متناسب بودن این منابع با تهدیدات است، امری مهم در تعیین اثربخشی سازمان است. از آنجایی که امنیت ملی کشور چیزی

نیست که بتوان برای آن سطوح رضایت بخشی کمتر از "کاملاً موفق" را پذیرفت و نتایج ارزیابی سازمان مذکور در سال‌های اخیر گویای این امر است که عملکرد مدیریت منابع انسانی کاملاً موفقیت آمیز نبوده، لذا لازم است تا با بهره‌گیری از دست‌آورد‌های مدیریت بهره‌وری در این مراکز به پیاده‌سازی یادگیری سازمانی و اجرای یک سیستم مدیریت بهره‌وری فراگیر که منتج به توانمندسازی کارکنان می‌شود، اقدام کرد (صادق و همکاران، ۱۳۹۹). لذا بررسی عوامل سازمانی و غیرسازمانی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی (یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان) از دیدگاه ارتش جمهوری اسلامی ایران، ضروری می‌نماید.

در صورت انجام این پژوهش، به روابط متقابل یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان پی برده، با تاثیر عوامل درون و برون سازمانی، توانمندسازی کارکنان بالا رفته و به تبع آن اثربخشی سازمان و خودکارآمدی کارکنان افزایش می‌یابد، مسلماً با توجه به موقعیت استراتژیک ایران در منطقه و ناامنی کشورهای محصورکننده ایران این افزایش توان نیروی انسانی کمک بزرگی به کارآمدی توان دفاعی ارتش جمهوری اسلامی علی‌رغم همه تحریم‌ها خواهد کرد. این تحقیق به دنبال بررسی تاثیر عوامل سازمانی (یعنی عوامل مادی- فنی و عوامل انسانی- اجتماعی) و عوامل برون سازمانی (یعنی عوامل سیاسی، فناوری، اجتماعی، قانونی و فرهنگی) بر توانمندسازی کارکنان در بین کارکنان مرکز پی‌ش‌گفته است و متغیر یادگیری سازمانی در نقش تعدیلگر، مدل را هر چه بیشتر به مشاهدات واقعی محقق نزدیک می‌کند. لذا بررسی عوامل سازمانی و غیرسازمانی مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی (یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان) از دیدگاه ارتش جمهوری اسلامی ایران، ضروری می‌نماید.

## مبانی نظری و پیشینه‌های پژوهش

### یادگیری سازمانی

در طول سه دهه گذشته، علاقه قابل توجهی به مفهوم یاددهی و یادگیری سازمانی (آموزش) برای درک و توضیح نحوه تغییر شرکت‌ها و ایجاد مزیت رقابتی در طول زمان وجود داشته است. برای بهبود رقابتی بودن، نه تنها توجه به یادگیری سطح فردی، بلکه توجه به این که چگونه سازمان‌ها می‌توانند یادگیری فردی را برای رسیدن به اهداف سازمانی تحت کنترل داشته باشند، لازم است (Matthews et al., 2018). یادگیری سازمانی فرآیندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد به سرعت با تغییر سازگاری یابد (Bettis and Guillery, 2018: 126) که شامل تغییر مداوم در شناخت و رفتار افراد است (Hasson et al., 2016). یادگیری سازمانی، قدرتی را برای کارکنان سازمان فراهم می‌کند که با بهره‌برداری از آن بتوانند بر مشکلات موجود و شرایط مخاطره‌آمیز محیط، تسلط لازم را داشته باشند؛ امروزه توانایی

سازمان‌ها در مقابل شرایط دشوار، پیچیده و متحول کنونی، با ارتقای یادگیری سازمانی آن‌ها بهبود می‌یابد (محمدی مقدم و همکاران، ۱۳۹۵).

می‌توان گفت که یادگیری سازمانی یک وضعیت ثابت یا هدف محدود نیست، بلکه فرآیند مستمر تطبیق با شرایط محیطی و تکامل است که طی آن گروه‌های درون‌سازمان تشویق می‌شوند مهارت‌ها و اجماع درباره مقصد سازمان را توسعه دهند. یادگیری سازمانی متشکل از مجموعه‌ای از تعاملات بین انطباق‌های فردی و گروهی و انطباق در سطح سازمانی است (Lopez and Peon, 2015: 57). یکی از عوامل مهمی که تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر بهره‌وری دارد و می‌تواند نقش موثری در افزایش آن ایفا کند، آموزش است. فنون و طرح‌های جدید ارتقای بهره‌وری نمی‌تواند بدون پرسنل آموزش دیده، ایجاد و به‌کار گرفته شود. نیروی انسانی با توجه به امکانات، مهارت‌ها، دانش و نگرش خویش که از آموزش کسب کرده است، در طی مراحل مختلفی می‌تواند نقش بسزایی در بهبود و افزایش بهره‌وری داشته باشد (طاهرزاد و همکاران، ۱۳۹۷).

بهبود توانایی‌های شخصی در یادگیری اکتسابی و کسب اطلاعات جدید از طریق یادگیری اکتشافی؛ دو نمونه از یادگیری سازمانی است (Tallot and Hillard, 2016). به‌طور کلی همان‌طور که ذکر شد یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مستقیم، مثبت و معنادار دارد که در نتیجه این همبستگی موجب افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌شود.

### توانمندسازی

توانمندی به معنای طراحی ساختار سازمان است به‌نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (Lawler, 1994). توانمندسازی سالم‌ترین روش سهیم کردن دیگر کارکنان در قدرت است. با این روش حس اعتماد، انرژی مضاعف، غرور، تعهد و خوداتکایی در افراد ایجاد می‌شود و حس مشارکت‌جویی در امور سازمانی افزایش یافته در نهایت بهبود عملکرد را به‌دنبال خواهد داشت (محمدی و سهرابی، ۱۳۹۶: ۱۵۸).

آموزش توانمندسازی که به‌عنوان رویکرد تسهیل رفتار انگیزاننده تعریف شده است، یک رویکرد مداخله موثر می‌باشد. آموزش توانمندسازی موجب توانایی خودمدیریتی می‌شود (Holsen et al. , 2017). یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تأثیرگذار است و مؤلفه‌های توانمندسازی قادر به تبیین واریانس یادگیری سازمانی اند (حسینی‌نژاد، ۲۰۱۵). اجرای برنامه آموزش مدیریت استرس با رویکرد شناختی- رفتاری، در کاهش ابعاد فرسودگی

شغلی (خستگی هیجانی و کفایت شخصی) و افزایش توانمندسازی روانشناختی کارمندان گروه مداخله موثر بوده است. اجرای مداخلات آموزشی با استفاده از روش‌های آموزشی فعال و مبتنی بر رفتار منجر به ارتقای عملکرد شغلی و رفتارهای پُربازده مانند توانمندسازی روانشناختی و حذف یا کاهش برخی مولفه‌های نامناسب سازمانی مانند فرسودگی شغلی می‌شود (زائری و همکاران، ۱۳۹۹).

اثرات مثبت توانمندسازی بر کارکنان بر هیچ‌کس پوشیده نیست. بنابراین، در شرایط متلاطم کنونی، سازمان‌ها چاره‌ای جز بهره‌برداری مناسب از نیروی انسانی به عنوان یک مزیت رقابتی ندارند و توانمندسازی به عنوان یک ابزار قدرتمند برای رفاه کارکنان و افزایش بهره‌وری سازمان‌ها ثابت شده است (Mendoza et al., 2014). توانمندسازی کارکنان با مؤلفه‌های محیط کاری، بهینه‌سازی فرآیندها و روش‌های کاری، اطلاعات دانش و مهارت و مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها ارتباط معناداری داشته به طوری که متغیر محیط کاری بیشترین تأثیر مثبت و مستقیم روی توانمندسازی کارکنان داشته و به طور غیرمستقیم و منفی از طریق بهینه‌سازی فرایندها، اطلاعات دانش و مهارت و مشخص بودن اهداف و مسئولیت‌ها روی توانمندسازی تأثیر گذاشته است (ناروئی و مسلمی‌زاده، ۱۳۹۹).

### عوامل درون و برون سازمانی

بررسی عوامل و متغیرهای مربوط به شغل کارکنان در سازمان‌ها به سال‌های خیلی پیش برمی‌گردد. بقا و تداوم فعالیت سازمان‌ها به چگونگی عملکرد کارکنان بستگی دارد و در سازمان‌های مختلف برای بالابردن عملکرد کارکنان، سرمایه‌گذاری زیادی می‌شود. سازمان‌های موفق تلاش زیادی می‌کنند تا عوامل مؤثر بر عملکرد و رفتار کارکنان را شناسایی و مدیریت کنند و به این توفیق دست یابند که با فراهم کردن این عوامل، بر عملکرد کارکنان خود بیفزایند (کریمی و شاه دوستی، ۲۰۱۶). با مطالعه مدل‌های متعدد یادگیری سازمانی، عوامل متعددی به عنوان عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی شناسایی شده است. در اکثر مدل‌های یادگیری سازمانی، عوامل مشابهی به عنوان عوامل اثرگذار بر یادگیری سازمانی معرفی شده‌اند که می‌توان این عوامل را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی طبقه‌بندی کرد. اما هیچ مدل یا نظریه یادگیری وجود ندارد که مورد پذیرش و قبول همگان واقع شود. پس بدیهی است که توان یادگیری جستاری نیست که خودبه خود در سازمان ایجاد شود. این مهم از یک سو نیازمند شناسایی عواملی است که یادگیری را تسهیل و پُرشتاب می‌کند و از سوی دیگر، جای‌گیری و بهره‌گیری از عوامل شناسایی شده و اداره موثر آن‌هاست (Kumar and Johari, 2016).

## پیشینه پژوهش

جدول (۱) پیشینه تحقیقات انجام شده

نویسنده و سال پژوهش (منبع)	هدف پژوهش	نتایج بدست آمده از پژوهش
غفاری و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی تاثیرات عوامل خارجی همچون فناوری اطلاعات بر توانمندسازی کارکنان شاغل در دانشگاه علوم پزشکی تهران	استفاده از فناوری اطلاعات بر توانمندسازی شغلی تاثیر قابل توجهی دارد.
راد و همکاران (۱۳۹۵)	شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی	هر سه متغیر مورد بررسی (عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی) نقش تعیین کننده‌ای در تبیین متغیر وابسته توانمندسازی دارند.
اسکندری پور و شفیعی (۱۳۹۸)	بررسی رابطه بین عوامل درون سازمانی با توانمندسازی مدرسان تربیت بدنی دانشگاه‌های زنجان	بین فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی با توانمندسازی، رابطه معنی داری وجود دارد.
مهديه و محمدی (۱۳۹۹)	نقش تاثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی در شرکت برق منطقه‌ای استان زنجان	تاثیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی بر چابکی سازمانی، و تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی روانشناختی، مثبت و معنی دار هستند ولی توانمندسازی روانشناختی نقش میانجی را در رابطه بین یادگیری سازمانی و چابکی سازمانی ایفا نمی‌کند. می‌توان چابکی سازمانی را از طریق ارتقای یادگیری سازمانی و همچنین توانمندسازی کارکنان افزایش داد.
زربخش و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی وضعیت شاخص‌های شخصیتی، روان‌شناختی و فرهنگی بر توانمندسازی دبیران	شش شاخص شخصیتی، انگیزشی، سازمانی، فرهنگی-اجتماعی، آموزش- تخصص و تجهیزاتی در تبیین توانمندسازی دبیران تربیت بدنی آموزش و پرورش نقش بسزایی ایفا می‌کنند.
جاواریا جاوید و همکاران <sup>۱</sup> (۲۰۲۰)	بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر نگرش تقسیم دانش معلمان	عوامل سازمانی (اعتماد، سیستم پاداش و فرهنگ سازمانی) در افزایش نگرش به اشتراک‌گذاری اعضای هیئت علمی نقش حیاتی دارند.

<sup>۱</sup> Javaria Javid

نتایج بدست آمده از پژوهش	هدف پژوهش	نویسنده و سال پژوهش (منبع)
چهار بعد از عوامل سازمانی (پشتیبانی مدیریت، مشوق ها/ پاداش، رهبری و فرهنگ سازمانی) به طور معنی داری با هم مرتبط هستند به نیت تقسیم دانش و توانمندسازی و آنها در رفتار تسهیم دانش واسطه هستند.	بررسی تأثیر عوامل سازمانی بر رفتار به اشتراک گذاری دانش و توانمندسازی	عبدالرحمان و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۱۹)
با اتکا به دانش و آگاهی به دست آمده، خود را با تغییر و تحولات محیط سازگار کنند.	بررسی تأثیر فناوری های اطلاعاتی بر توانمندسازی و یادگیری	میتیک و همکاران <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)
عوامل انسانی، سازمانی و فنی بر تسهیم دانش بین افراد تأثیر می گذارد.	عوامل تاثیرگذار بر تسهیم دانش و توانمندسازی کارکنان	پدرسون <sup>۴</sup> (۲۰۱۷)
آموزش، استقلال شغلی و نقش داشتن در پیشبرد اهداف سازمان بر توانمندسازی کارکنان مؤثر است.	عوامل موثر بر توانمندسازی	واتکینز و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۶)
یادگیری، رضایت، درک و نگرش استاد - مربی عوامل مؤثر بر توانمندسازی است.	بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی	چوی و هوان <sup>۶</sup> (۲۰۱۵)

### سوالات تحقیق

- عوامل سازمانی بر توانمندسازی کارکنان چه تاثیری دارد؟
- عوامل غیرسازمانی بر توانمندسازی کارکنان چه تاثیری دارد؟
- یادگیری سازمانی بر رابطه علی هر یک از متغیرهای عوامل سازمانی و غیرسازمانی بر توانمندسازی چه تاثیری دارد؟

### فرضیات تحقیق

- عوامل سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.
- عوامل غیرسازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.

<sup>2</sup> Abdorrahman et al

<sup>3</sup> Mitic et al

<sup>4</sup> Pederson

<sup>5</sup> Vatzkin et al

<sup>6</sup> Choi & Houan



- یادگیری سازمانی رابطه علی بین متغیرهای عوامل سازمانی و غیرسازمانی با توانمندسازی را تعدیل می‌کند.

### روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از پارادایم فرا اثبات‌گرا تبعیت کرده و رویکرد تحقیق، کمی است. استراتژی پژوهش حاضر، توصیفی از نوع همبستگی است؛ فرمت داده‌ها کمی است و به روش میدانی و با استفاده از پرسشنامه انجام گرفته است.

با توجه به ابعاد جامع تحقیق و عدم پوشش مولفه‌ها و توجه به معیارهای بومی و با در نظر گرفتن ساختار و سازمان منحصر به فرد مرکز آموزش توپخانه به عنوان یک مرکز آموزش تخصصی در سازمان ارتش جمهوری اسلامی ایران و عدم تناسب پرسشنامه‌های مورد استفاده در تحقیقات پیشین با شالوده، ارکان و رسالت این مرکز از پرسشنامه محقق ساخته برای سنجش متغیرهای (توانمندسازی، عوامل سازمانی و عوامل غیرسازمانی (برون سازمانی)) استفاده شد و تمام آزمون‌های پایایی و روایی پرسشنامه‌ها انجام و نهایتاً پایایی و روایی اثبات شد. لازم به ذکر است با توجه به مناسب بودن پرسشنامه یادگیری سازمانی فام و اسوایرزک<sup>۷</sup> ۲۰۰۶، نیاز به تهیه پرسشنامه محقق ساخته برای این متغیر احساس نشد و نهایت امر محقق، تحقیق خود را با یک پرسشنامه محقق ساخته مرتبط با متغیرهای (توانمندسازی، عوامل سازمانی و عوامل غیرسازمانی (برون سازمانی)) و یک پرسشنامه استاندارد فام و اسوایرزک ۲۰۰۶ مرتبط با متغیر یادگیری سازمانی انجام داده است.

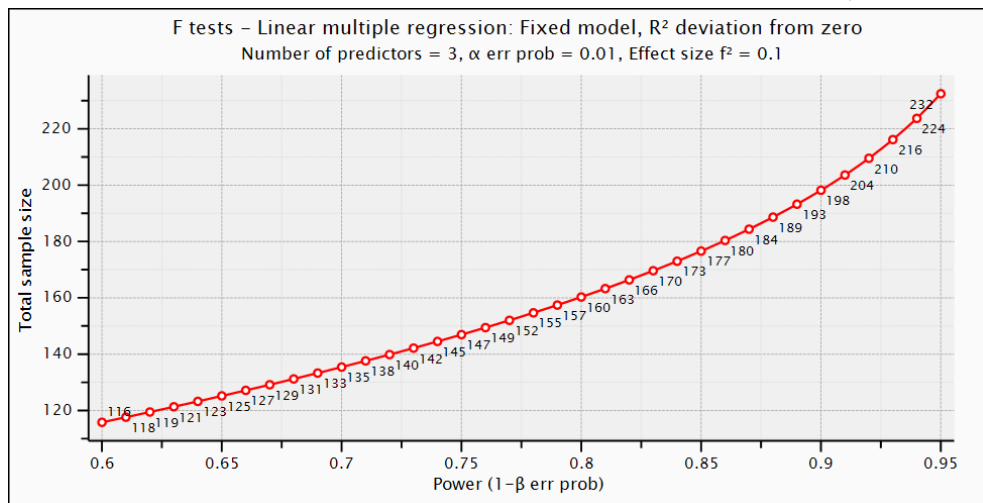
نتایج پژوهش حاضر در پیشبرد اهداف مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نازجا که در زمینه آموزشی فعال است، موثر خواهد بود؛ از این رو این پژوهش طبق نظر نیومن<sup>۸</sup>، ۲۰۱۴ از لحاظ طیف مخاطبانش، کاربردی است. استراتژی پژوهش توصیفی و از نوع همبستگی (رگرسیون محور) است. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه از نوع بسته با طیف ۵ عاملی لیکرت بوده است.

جامعه هدف این پژوهش دربردارنده کلیه کارکنان ستادی، آموزشی، پژوهشی و رزمی مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نیروی زمینی ارتش جمهوری اسلامی ایران است که محقق قصد دارد نتایج خود را به آن‌ها تعمیم دهد. محقق جهت تعیین حجم نمونه ابتدا مقدار خطای نوع اول یا آلفا را ۰.۰۵ قرار داد تا بتوان با این خطا به سطح اطمینانی معقول با دقتی برابر ۹۵

<sup>7</sup> Pham and Swierzek

<sup>8</sup> Neuman

درصد دست یابد، سپس خطای نوع دوم یا بتا را ۰.۱۵ درصد قرار داد تا توان آزمون یا قدرت تعمیم پذیری نتایج به ۸۵ درصد برسد ضمناً اندازه اثر را مقدار متوسط ۰.۱۵ قرار داد تا نهایتاً به مقدار حجم نمونه‌ای برابر با ۱۷۷ نفر دست یافت.



نمودار (۱) نمودار تعیین حجم نمونه براساس توان یا تعمیم پذیری نتایج

#### جدول (۲) ترکیب سوالات پرسشنامه

جمع سوالات	شماره سوالات	مولفه‌ها	بُعد (متغیر)
سوال ۲	۱ و ۲	عوامل مادی و فنی	عوامل سازمانی
سوال ۴	۳ و ۴ و ۵ و ۶	عوامل انسانی و اجتماعی	(محقق ساخته)
سوال ۵	۷ و ۸ و ۹ و ۱۰ و ۱۱	---	عوامل غیر سازمانی (محقق ساخته)
سوال ۴	۱۲ و ۱۳ و ۱۵ و ۱۶	تحصیل دانش	یادگیری سازمانی
سوال ۴	۱۷ و ۱۸ و ۱۹ و ۲۰	تسهیم دانش	(پرسشنامه استاندارد فام و اسوایرسزک ۲۰۰۶)
سوال ۳	۱۴ و ۲۱ و ۲۲	به‌کارگیری دانش	
سوال ۲	۲۳ و ۲۴	سرمایه‌های روانشناختی	توانمندسازی
سوال ۲	۲۵ و ۲۶	سرمایه‌های اجتماعی	(محقق ساخته)
سوال ۲	۲۷ و ۲۸	مهارت ارتباط بین فردی	
سوال ۲	۲۹ و ۳۰	اثر بخشی سازمانی	

محقق ابتدا مقدار خطای نوع اول یا آلفا را ۰.۰۱ قرار داد تا بتوان با این خطا به سطح اطمینانی یا دقت عالی یعنی ۹۹ درصد دست یافت. سپس خطای نوع دوم یا بتا را ۰.۱۵ درصد قرار داد تا توان آزمون یا قدرت تعمیم‌پذیری نتایج به ۸۵ درصد که میزان بسیار مناسبی برای تعمیم‌پذیری نتایج کمی می‌باشد، برسد و در نهایت برای اینکه اجازه استفاده از هر دو

گروه نرم‌افزارهای کواریانس محور و واریانس محور را دارا باشد، اندازه‌ی اثر را مقدار کوچک ۰.۰۵ قرار داد تا علاوه بر قابلیت چاپ مطالعه در ژورنال‌های معتبر در انتخاب نرم افزار مورد نیاز برای تجزیه و تحلیل نیز دست بالا داشته باشد.

از آن جایی که انتخاب و نمونه‌برداری پژوهشگر در این تحقیق، مستلزم انتخاب بخشی از جامعه بوده که در آن هر یک از عناصر یا اعضای جامعه شانس مشخص و معلومی برای انتخاب در گروه نمونه داشته‌اند، یک نمونه احتمالی از نوع روش نمونه‌گیری کاملاً تصادفی ساده است (با توجه به فرهنگ غالب سازمانی و ساختار دستوری در سازمان ارتش و اینکه بیش از ۹۲ درصد از نمونه‌های انتخابی حداقل ۱۰ سال سابقه کار در این سازمان را داشته‌اند، بنابراین فرهنگ سازمانی به صورت تقریباً یکسان در افراد ظهور و بروز داشته است، پس نتایج نمونه‌گیری طبقه‌بندی‌شده به نمونه‌گیری تصادفی ساده بسیار نزدیک است) و انتخاب جامعه نمونه از بین جامعه مورد مطالعه با حق انتخاب مساوی بوده و در گزینش گروه نمونه مورد پژوهش سوای قوانین احتمالات، عامل دیگری دخالت نداشته است.

**الف- پایایی<sup>۹</sup>:** پایایی تحقیق حاضر توسط تست‌های پایایی سنجی (آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی دلوین گداشتاین (CR)، همبستگی اسپیرمن (Rho\_a) و پایایی اشتراکی (AVE) بررسی و برقرار شده است.

جدول (۳) وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش

نتیجه پایایی	شاخص پایایی اشتراکی (AVE)	شاخص Rho_a	شاخص CR	آلفای کرونباخ	متغیر
برقرار	۵۴۵.۰	۸۸۱.۰	۹۰۵.۰	۸۸.۰	توانمندی‌سازی
برقرار	۶۷۸.۰	۹۰۵.۰	۹۲۶.۰	۹۰۵.۰	عوامل سازمانی
برقرار	۶۲۲.۰	۸۷۱.۰	۸۹۱.۰	۸۵.۰	عوامل برون سازمانی
برقرار	۶۶۴.۰	۹۵.۰	۹۵۶.۰	۹۴۹.۰	یادگیری سازمانی

ب- **روایی ۱۰ (اعتبار نتایج):** برای بررسی روایی محتوایی به شکل کمی، از دو ضریب نسبی شاخص روایی محتوا (CVI) و روایی محتوا (CVR) استفاده می‌شود.

**روایی ظاهری:** یعنی جملات ابزار ما (پرسشنامه) فاقد ایراد و ابهامات ظاهری باشد که شامل بررسی املائی متن پرسشنامه، ویرایشی (علامت‌گذاری‌ها، نقطه‌گذاری‌ها و...)، صفحه‌بندی، فونت (نوع و اندازه بر مبنای نفرت مشارکت‌کننده و پاسخگوی پرسشنامه) است. همه موارد بالا

<sup>9</sup> Reliability

<sup>10</sup> Validity

توسط شخص محقق، استاد راهنما و استاد مشاور و طبق نظر لائوشه به وسیله ۵ نفر از اعضای نمونه بررسی شدند.

**روایی محتوا:** یعنی شاخص‌های یک متغیر از نظر خبرگان صلاحیت اندازه‌گیری محتوای آن را داشته باشد (Newman, 2014). برای ارزیابی کمی روایی محتوا و جهت اطمینان از مهم‌ترین و صحیح‌ترین محتوا یا ضرورت سؤال در پرسشنامه سنجش، لازم بود نسبت روایی محتوا (CVR) محاسبه شود. با این تفصیل، سوالات پرسش‌نامه‌های عنوان‌شده در اختیار مصاحبه‌شوندگان مربوطه قرار گرفت و نظرات آنان در جهت تحصیل هرچه بهتر روایی اخذ و اصلاحات موردنظر صورت گرفت.

**فرم CVI<sup>۱۱</sup>:** طبق نظر باسل و والتز<sup>۱۲</sup> باید کلیه سوالات فرم پرسش‌نامه از ۳ نظر (سادگی، واضح بودن و مربوط بودن) بررسی شوند. در این راستا فرم CVI تهیه و در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان قرار گرفت. در هر یک از سوالات، تعداد خبرگانی را که گزینه ۳ یا ۴ را انتخاب کرده‌اند را بر تعداد کل خبرگان تقسیم می‌کنیم، اگر حاصل بالای 0/79 شد قابل قبول است. بین 0/۷ تا 0/۷۹ نیاز به بازبینی دارد و اگر زیر 0/۷ شد که گویه یا سوال رد می‌شود.

جدول (۴) مقدار ضریب (CVI)

مقدار ضریب CVI	گویه	مقدار ضریب CVI	گویه	مقدار ضریب CVI	گویه
0/۷۱	۲۱	0/۶۲	۱۱	0/۸۵	۱
0/۷۵	۲۲	0/۷۵	۱۲	0/۷۷	۲
0/۷۸	۲۳	0/۷۴	۱۳	0/۷۴	۳
0/۷۷	۲۴	0/۷۷	۱۴	0/۸۱	۴
0/۹۱	۲۵	0/۶۸	۱۵	0/۹۲	۵
0/۸۲	۲۶	0/۶۹	۱۶	0/۷۶	۶
0/۸۴	۲۷	0/۷۴	۱۷	0/۸۲	۷
0/۸۹	۲۸	0/۷۲	۱۸	0/۷۵	۸
0/۹۵	۲۹	0/۶۸	۱۹	0/۷۷	۹
0/۹۲	۳۰	0/۶۹	۲۰	0/۶۸	۱۰

مطابق با نتایج جدول شماره ۴، هیچ‌یک از مقادیر ضریب CVI کوچکتر از 0/۷ محاسبه نشده است که نشان‌دهنده آن است که گویه یا سوالی رد نمی‌شود.

<sup>11</sup> Content Validity Index

<sup>12</sup> Basel and Waltz

فرم  $CVR^{13}$ : این آزمون پرسشنامه را از سوالات غیرسودمند پاک کند. فرم  $CVR$  تهیه و در اختیار ۱۲ نفر از خبرگان قرار گرفت. برای تعیین ( $CVR$ ) از نخبگان درخواست می‌شود تا هرآیتم را براساس طیف دو قسمتی «ضروری است»، «ضروری نیست»، بررسی کند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$CVR = \frac{n_e - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

$N$  = تعداد کل خبرگان

$n_e$  = تعداد خبرگانی که گزینه "سودمند (ضروری) است" را انتخاب کرده‌اند.

اگر مقدار محاسبه‌شده از مقدار جدول لاوشه بزرگتر باشد، اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود.

جدول (۵) لاوشه در خصوص تصمیم‌گیری در مورد ( $CVR$ )

مقدار $CVR$	تعداد خبرگان	مقدار $CVR$	تعداد خبرگان	مقدار $CVR$	تعداد خبرگان
0/37	25	0/59	11	0/99	5
0/33	30	0/56	12	0/99	6
0/31	35	0/54	13	0/99	7
0/29	40	0/51	14	0/78	8
		0/49	15	0/75	9
		0/42	20	0/62	10

جدول (۶) مقدار ضریب ( $CVR$ ) حاصل شده

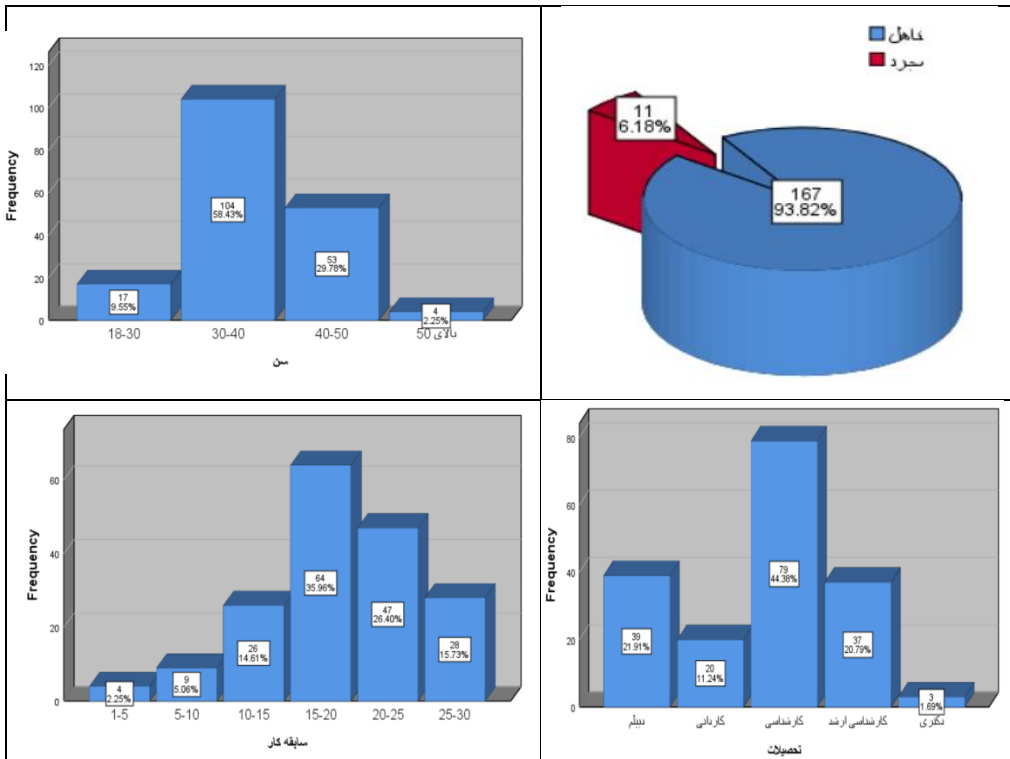
مقدار ضریب $CVR$	گویه	مقدار ضریب $CVR$	گویه	مقدار ضریب $CVR$	گویه
٪۱۰۰	21	۰/۸۳	11	۰/۶۶	۱
۰/۸۳	22	۰/۸۳	12	۰/۸۳	۲
۰/۶۶	23	۰/۶۶	13	۰/۸۳	۳
۰/۸۳	24	۰/۸۳	14	۰/۸۳	۴
۰/۶۶	25	۰/۶۶	15	۰/۶۶	۵
۰/۶۶	26	۰/۸۳	16	٪۱۰۰	۶
۰/۶۶	27	۰/۸۳	17	۰/۶۶	۷
۰/۸۳	28	۰/۸۳	18	۰/۶۶	۸

<sup>13</sup> Content Validity Ratio

مقدار ضریب CVR	گویه	مقدار ضریب CVR	گویه	مقدار ضریب CVR	گویه
۰/۸۳	29	۰/۸۳	19	۰/۶۶	۹
۰/۶۶	30	٪۱۰۰	20	۰/۶۶	۱۰

### تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش

#### الف - آمار توصیفی



شکل (۱) آمار توصیفی

مقادیر کمینه و بیشینه برای هر یک از شاخص‌ها در بازه مجاز ۱ تا ۵ قرار گرفته است یعنی خوشبختانه داده پرت مشاهده نشد و مطابق نظر کلاین<sup>۱۴</sup> ۲۰۱۶ نرمال بودن توزیع داده‌های حاصل از طیف‌ها از طریق دو شاخص چولگی و کشیدگی، بررسی کلیه ضرایب چولگی و کشیدگی شاخص‌ها در حد مجاز خود قرار گرفته و شرط لازم برای نرمال بودن توزیع داده‌ها وجود دارد.

<sup>14</sup> Kline

ضمناً متغیرهای برآمده از شاخص‌ها در درون نمونه بررسی شد و میانگین آن‌ها از مقدار یا نقطه برش ۳ بزرگتر بود که بدان معناست که در نمونه اعضای پاسخ‌دهنده، میزان متغیرها بیشتر از مقدار متوسط است که نشان‌دهنده توافق نسبی در نمونه است. از طرفی پراکندگی در پاسخ‌های افراد در نمونه از نقطه برش ۵.۰ برای یک متغیر بیشتر بود که نویدبخش آن است در بخش پیش‌پردازش‌ها افراد بی‌تفاوت در هر سطر شناسایی و حذف شده‌اند. ضرایب چولگی و کشیدگی متغیرهای اصلی پژوهش نیز در بازه مجاز مربوطه قرار داشتند که نتیجتاً شرط کافی برای نرمال بودن توزیع داده‌ها این تحقیق برقرار است.

#### ب- آمار استنباطی

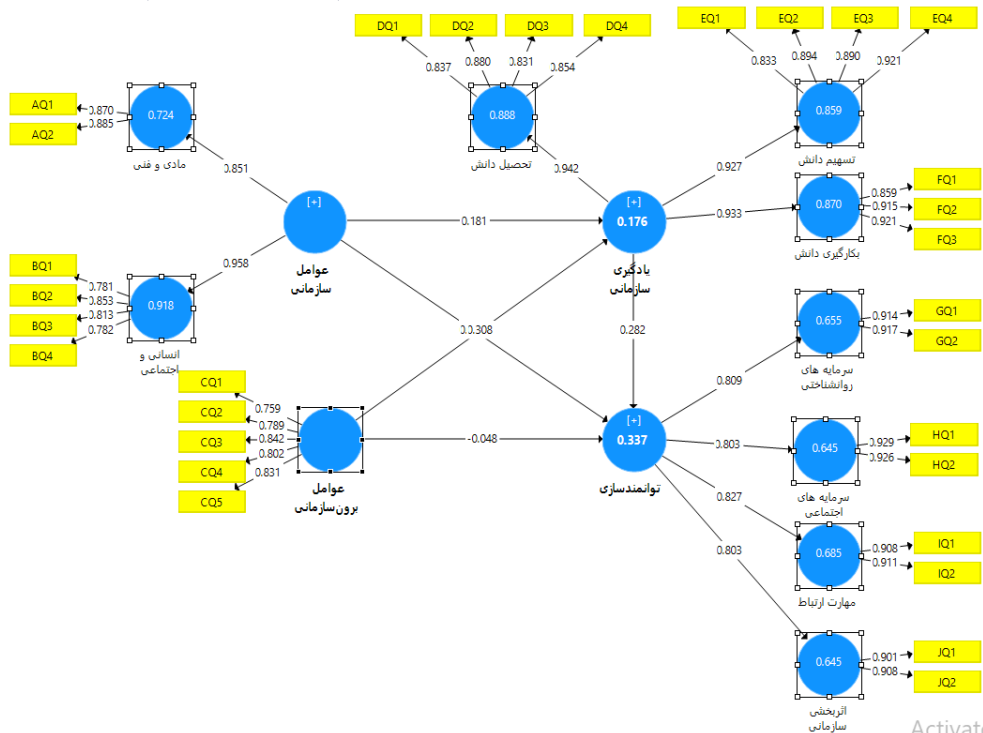
#### آزمون‌های مدل بیرونی اولیه انعکاسی

مطابق با نظر هنسلر<sup>۱۵</sup> ۲۰۰۹ فرایند تحلیل عاملی تأییدی در حقیقت سه وظیفه اصلی زیر را پیرامون نتایج داده‌های جمع‌آوری شده توسط ابزار استاندارد محقق دنبال می‌کند:

الف) پایایی نتایج داده‌های ابزار اندازه‌گیری

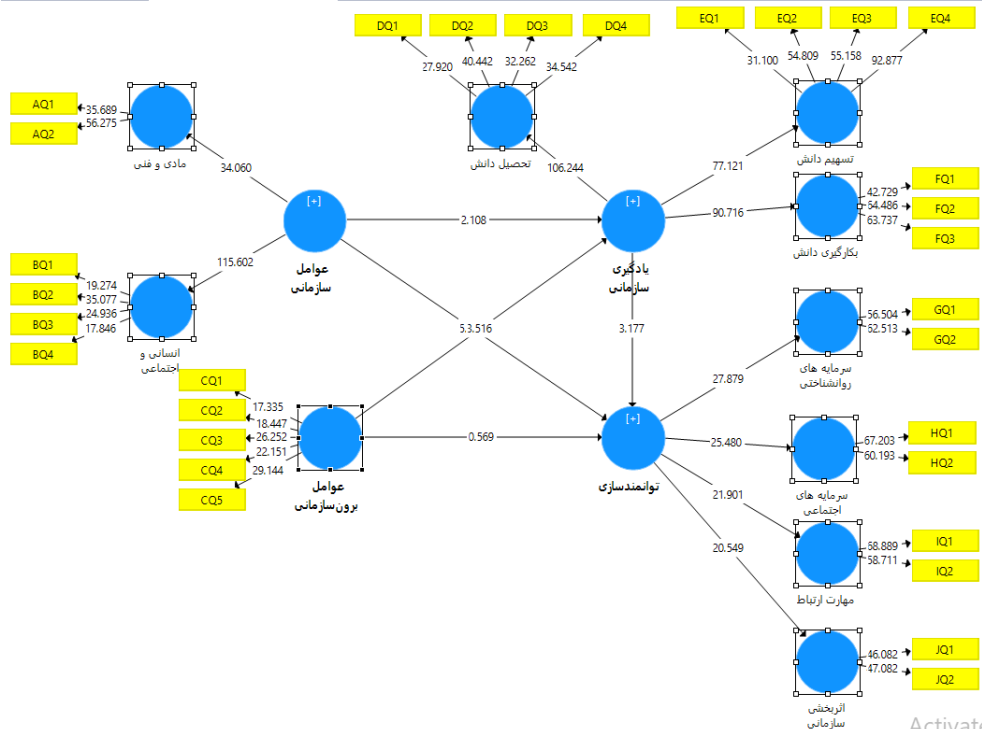
ب) روایی نتایج داده‌های ابزار اندازه‌گیری

ج) کیفیت نتایج داده‌های ابزار اندازه‌گیری (مرادی و میرالماسی، ۲۰۲۰)



شکل (۲) مدل بیرونی (اندازه گیری) انعکاسی اولیه در حالت تخمین ضرایب استاندارد





شکل (۳) مدل بیرونی (اندازه گیری) انعکاسی اولیه در حالت معناداری ضرایب

آزمون همگن بودن ۱۶ (تک بعدی بودن)

جدول (۷) بارهای عاملی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار در مدل بیرونی انعکاسی اولیه

	توانمندسازی	عوامل سازمانی	عوامل برون سازمانی	یادگیری سازمانی
AQ1		۰.۷۲۵		
AQ2		0.767		
BQ1		0.762		
BQ2		0.809		
BQ3		0.749		
BQ4		0.775		
CQ1			0.759	
CQ2			0.789	
CQ3			0.842	
CQ4			0.802	
CQ5			0.831	

یادگیری سازمانی	عوامل برون سازمانی	عوامل سازمانی	توانمندسازی
DQ1			0. 791
DQ2			0. 816
DQ3			0. 77
DQ4			0. 827
EQ1			0. 81
EQ2			0. 837
EQ3			0. 798
EQ4			0. 834
FQ1			0. 819
FQ2			0. 852
FQ3			0. 844
GQ1	0. 735		
GQ2	0. 747		
HQ1	0. 753		
HQ2	0. 736		
IQ1	0. 746		
IQ2	0. 758		
JQ1	0. 713		
JQ2	0. 739		

نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد که خوشبختانه بارهای عاملی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکارشان در مدل بیرونی انعکاسی اولیه از نقطه برش ۰.۷ بالاتر است و همه متغیرهای مکنون با دیگر متغیرهای آشکار همگن یا متجانس بوده و بدین ترتیب ویژگی‌های انعکاسی سوالات همه متغیرها برقرار است، پس کلیه سوالات در مدل بیرونی انعکاسی باقی مانده و عملاً نیازی به اصلاح مدل نخواهد بود.

### آزمون پایایی مدل بیرونی انعکاسی

#### جدول (۸) وضعیت پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	شاخص CR	شاخص Rho_a	شاخص پایایی اشتراکی (AVE)	نتیجه پایایی
توانمندسازی	۸۸.۰	۹۰۵.۰	۸۸۱.۰	۵۴۵.۰	برقرار
عوامل سازمانی	۹۰۵.۰	۹۲۶.۰	۹۰۵.۰	۶۷۸.۰	برقرار
عوامل برون سازمانی	۸۵.۰	۸۹۱.۰	۸۷۱.۰	۶۲۲.۰	برقرار
یادگیری سازمانی	۹۴۹.۰	۹۵۶.۰	۹۵.۰	۶۶۴.۰	برقرار

مطابق با نتایج جدول ۴، شاخص‌های آلفای کرونباخ،  $Rho_a$ ، CR، کلیه متغیرهای مکنون این پژوهش بالای نقطه برش ۰.۷ و شاخص اشتراکی آن‌ها بالای نقطه برش ۰.۵ هستند. بنابراین می‌توان ادعا کرد که مدل بیرونی (اندازه‌گیری) انعکاسی دارای پایایی است.

### آزمون‌های روایی مدل بیرونی انعکاسی

#### الف- روایی همگرا<sup>۱۷</sup>

هیر<sup>۱۸</sup> و همکارانش در سال ۲۰۱۲ دو شرط را برای بررسی روایی همگرا بیان کردند که در این تحقیق هم مورد بررسی و تأیید قرار گرفته است:  $AVE > 0.5$  و  $CR > AVE$

#### ب- روایی واگرا<sup>۱۹</sup>

#### (A) روش بارهای عاملی متقاطع<sup>۲۰</sup>

جدول (۹) بارهای عاملی متقاطع برای بررسی روایی تشخیصی

	توانمندی سازی	عوامل سازمانی	عوامل برون سازمانی	یادگیری سازمانی
AQ1	0.336	0.725	0.263	0.154
AQ2	0.354	0.767	0.281	0.191
BQ1	0.475	0.762	0.365	0.252
BQ2	0.397	0.809	0.405	0.302
BQ3	0.42	0.749	0.325	0.309
BQ4	0.401	0.775	0.368	0.24
CQ1	0.162	0.291	0.759	0.364
CQ2	0.269	0.469	0.789	0.291
CQ3	0.163	0.327	0.842	0.255
CQ4	0.227	0.346	0.802	0.292
CQ5	0.208	0.32	0.831	0.338
DQ1	0.357	0.284	0.287	0.791
DQ2	0.322	0.283	0.229	0.816
DQ3	0.271	0.172	0.301	0.77
DQ4	0.263	0.17	0.338	0.827
EQ1	0.371	0.194	0.25	0.81
EQ2	0.309	0.28	0.308	0.837
EQ3	0.395	0.309	0.342	0.798

<sup>17</sup> Convergent validity

<sup>18</sup> Hair

<sup>19</sup> Divergent Validity or Discriminant validity

<sup>20</sup> Cross-Loading

یادگیری سازمانی	عوامل برون سازمانی	عوامل سازمانی	توانمندسازی
EQ4	0.308	0.228	0.412
FQ1	0.351	0.302	0.296
FQ2	0.397	0.299	0.323
FQ3	0.364	0.314	0.336
GQ1	0.215	0.461	0.735
GQ2	0.197	0.473	0.747
HQ1	0.177	0.27	0.753
HQ2	0.089	0.265	0.736
IQ1	0.23	0.35	0.746
IQ2	0.162	0.369	0.758
JQ1	0.236	0.416	0.713
JQ2	0.224	0.465	0.739

مطابق با جدول شماره ۵ میزان همبستگی هر یک از سوالات تحقیق با متغیر متناظر مربوط به خود حداقل ۰.۱۰ بیش از میزان همبستگی آن شاخص با متغیرهای دیگر است که نشان دهنده مناسب بودن روایی و اگرای مدل‌های بیرونی تحقیق است.

### روش فورنل و لارکر<sup>۲۱</sup>

جدول (۱۰) همبستگی بین متغیرهای مکنون و قرارگیری جذر AVE روی قطر اصلی

یادگیری سازمانی	عوامل برون سازمانی	عوامل سازمانی	توانمندسازی
توانمندسازی			0.741
عوامل سازمانی		0.765	0.519
عوامل برون سازمانی	0.805	0.438	0.259
یادگیری سازمانی	0.387	0.316	0.406

نتایج جدول ۶ نشان می‌دهد که میزان جذر AVE برای هر متغیر بیشتر از همبستگی بین آن متغیر و متغیرهای دیگر است و روایی و اگرای بین متغیرهای مکنون مدل در این آزمون نیز تایید می‌شود.

### شاخص روایی و اگرای چند خصیصه و چند روش<sup>۲۲</sup>

مهمترین آزمون روایی و اگرا و به تبع آن روایی آزمونی است که برای سنجش قابلیت تشخیص و واگرایی شاخص‌ها و متغیرهای مدل پژوهش از یکدیگر ارائه شده است.

<sup>21</sup> The Fornell – Larcker Criterion

<sup>22</sup> Multi Trait- Multi Method Matrix

### جدول (۱۱) شاخص روایی واگرا HTMT

یادگیری سازمانی	عوامل برون سازمانی	عوامل سازمانی	توانمندسازی
			توانمندسازی
		0. 596	عوامل سازمانی
	0. 505	0. 292	عوامل برون سازمانی
0. 421	0. 349	0. 443	یادگیری سازمانی

مطابق با جدول ۷ مشخصاً تمامی جفت جفت متغیرهای مدل بیرونی پژوهش دارای شاخص HTMT کمتر از ۰.۹ است و روایی واگرایی بین متغیرهای مکنون مدل در این آزمون نیز تایید می‌شود. با تایید آزمون‌های روایی همگرا و نیز آزمون‌های روایی واگرا می‌توان ادعا کرد که این مدل بیرونی انعکاسی دارای روایی سازه است.

### آزمون کیفیت مدل بیرونی پژوهش (CV COM)

برای بررسی کیفیت مدل بیرونی نهایی از شاخص روایی متقاطع شاخص اشتراکی بهره می‌بریم.

### جدول (۱۲) روایی متقاطع شاخص اشتراکی

CV COM	متغیرهای مکنون
0. 366	توانمندسازی
0. 549	عوامل سازمانی
0. 653	عوامل برون سازمانی
0. 359	یادگیری سازمانی

مطابق با جدول شماره ۸ و با توجه به مطالعات هیر و همکارانش ۲۰۱۲ و مقایسه نتایج با سه مقدار ۰.۲ به عنوان مقدار ضعیف، ۰.۱۵ متوسط و ۰.۳۵ قوی، مشخص است که کلیه متغیرهای اصلی مدل دارای مقادیر CV com در سطحی بسیار قوی هستند و این گویای کیفیت بسیار بالای مدل بیرونی انعکاسی پژوهش حاضر است.

### آزمون‌های مدل درونی

#### الف - آزمون دقت پیش‌بینی متغیرهای مکنون درونزا (R Square)

این معیار در بخش ساختاری یا مدل درونی مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان از مقدار پیش‌بینی رفتار یک متغیر دورنزا توسط یک یا چند متغیر برونزا دارد.

#### جدول (۱۳) R square یا R<sup>2</sup> (ضریب تعیین)

R square adj	R square	متغیر درونزا
۰.۱۹۷	۰.۱۹۶	یادگیری سازمانی
۰.۳۳۷	۰.۳۳۵	توانمندسازی

مطابق با جدول شماره ۹ و براساس مقادیر R square پیرامون معادله اول ساختاری و مقایسه آن با سه مقدار چین ۲۰۱۰ مشخص است که دو متغیر عوامل سازمانی و عوامل برون سازمانی روی هم رفته با ضریب تعیین ۰.۱۷۶ در سطحی متوسط اقدام به پیش‌بینی رفتار متغیر یادگیری سازمانی می‌کند، ضمناً سه متغیر عوامل سازمانی، عوامل برون سازمانی و یادگیری سازمانی روی هم رفته با ضریب تعیین ۰.۳۳۵ در سطحی قوی اقدام به پیش‌بینی رفتار متغیر توانمندسازی کارکنان می‌کند.

### ب- آزمون اندازه اثر

جدول (۱۴) مقادیر اندازه اثر

یادگیری سازمانی	عوامل برون سازمانی	عوامل سازمانی	توانمندسازی
			توانمندسازی
0.32			عوامل سازمانی
0.093			عوامل برون سازمانی
			یادگیری سازمانی

اندازه اثر یا سهم متغیر عوامل سازمانی بر متغیر یادگیری سازمانی قوی است.

اندازه اثر یا سهم متغیر عوامل سازمانی بر متغیر توانمندسازی قوی است.

### پ- آزمون کیفیت پیش‌بینی مدل درونی (CV RED)

همانند مدل بیرونی پژوهش که از طریق دستور نادیده‌گیری اقدام به بررسی کیفیت و درستی اندازه کرد. در این روش نیز از شاخصی به نام روایی متقاطع افزونگی CV RED بهره می‌بریم.

جدول (۱۵) روایی متقاطع شاخص افزونگی

متغیر درونزا	CV RED
یادگیری سازمانی	۰.۲۷۱
توانمندسازی کارکنان	۰.۱۷۴

نتایج جدول ۱۱ نشان می‌دهد که با توجه به سه مقدار ۰.۰۲، ۰.۱۵ و ۰.۳۵ کیفیت کلی مدل درونی برای متغیرهای درونزای اصلی مدل یعنی یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان به ترتیب در سطحی متوسط و قوی است.

### مدل کلی PLS

در این بخش محقق براساس ادبیات حوزه برازش که به دنبال تطابق مشاهدات در نمونه با واقعیت جامعه است. علاوه بر نظر تننهاوس و همکارانش معیار GOF که این معیار همان میانگین هندسی میانگین ضرایب تعیین متغیرهای درونزای و میانگین مقادیر اشتراکی

متغیرهای تحقیق است. وتزلس<sup>۳۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای شاخص کیفیت مدل کلی GoF معرفی کرده‌اند.

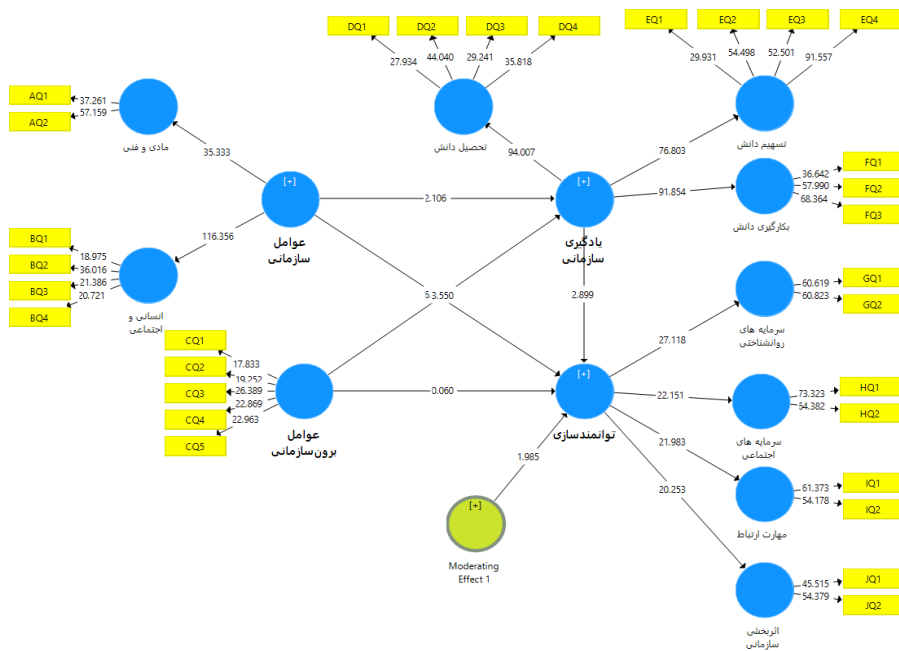
$$GoF = \sqrt{0.7333 * 0.6729}$$

که برابر خواهد بود با **GoF=0.7024**

با توجه به اینکه مقدار شاخص، بسیار بیشتر از مقدار ۰.۳۶ است می‌توان نتیجه گرفت که مدل کلی تحقیق از کیفیت و یا به تعبیر منابع قدیمی از برازش بسیار مناسبی برخوردار است و تا ۹۷ درصد دقت کواریانس محورها به آزمون فرضیات پرداخته است.

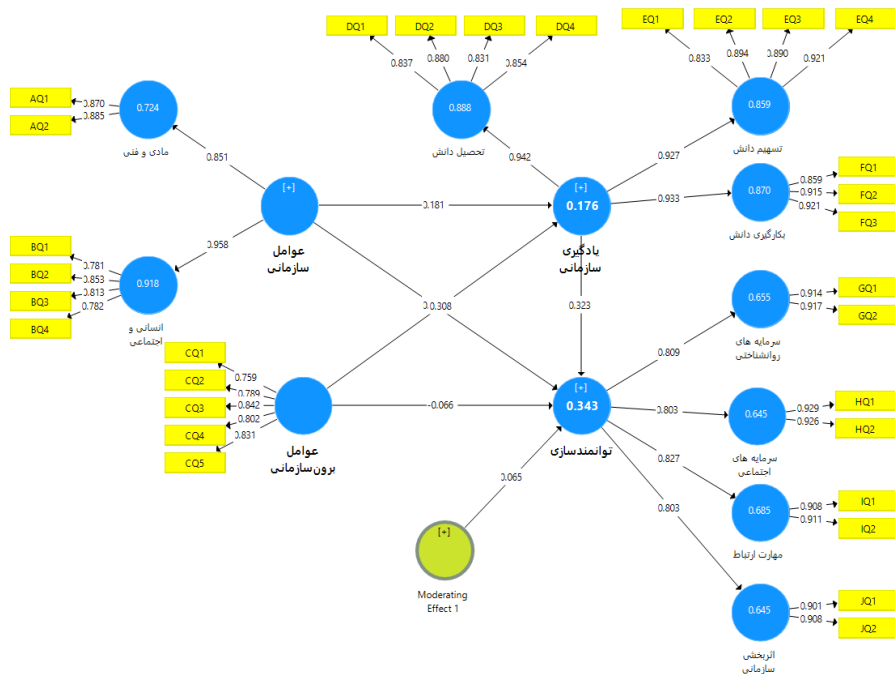
### تحلیل تعدیلگر Scale یادگیری سازمانی

محقق حاضر پس از انجام مطالعاتی که در ادبیات تحقیق انجام داد متغیر یادگیری سازمانی را به عنوان تعدیلگر از دل ادبیات تحقیق به مدل اضافه کرده است که در ادامه به بررسی و تحلیل تعدیلگر یادگیری سازمانی که به صورت Scale بوده با استفاده از روش تعاملی یا Intraction می‌کند.



شکل (۴) مدل تاثیر تعدیلگر یادگیری سازمانی بر رابطه علی عوامل سازمانی و توانمندسازی در حالت معناداری ضرایب

در نرم افزار Smart PLS پس از آوردن تعدیلگر موردنظر و اجرای دستور BT یا نمودار حاصل از آن، با توجه به اینکه مقدار Tvalue برابر ۰.۱ ۹۸۵ شده که بیشتر از نقطه برش ۰.۱ ۹۶ می باشد فرضیه ما مبنی بر تاثیر یادگیری سازمانی بر رابطه علی متغیر عوامل سازمانی و توانمندسازی تأیید می شود.



شکل (۵) ضریب مسیر تعدیلگر یادگیری سازمانی بر رابطه علی عوامل سازمانی و توانمندسازی

جدول (۱۶) آزمون های ضرایب مسیر و معناداری آن ها

تفسیر	T VALUE	PVALUE	ضرایب مسیر	فرضیات
معنادار	۶۲۸.۳	۰۰۰.۰	۳۰۸.۰	فرضیه اول
غیر معنادار	۵۸۶.۰	۵۵۹.۰	-۰۴۸.۰	فرضیه دوم
معنادار	۰۴۶.۶	۰۰۷.۰	۶۵۳.۰	فرضیه سوم

مطابق با مقدار ضرایب مسیر جدول بالا نشان دهنده آن است که اولاً عوامل سازمانی بر توانمندسازی کارکنان تاثیر مثبت و معناداری به میزان ۳۰۸.۰ داشته و ضمناً تعدیلگر یادگیری سازمانی، رابطه علی بین دو متغیر عوامل سازمانی و توانمندسازی را تقویت می کند که این امر نشان از اهمیت این تعدیلگر در روند بهبود توانمندسازی کارکنان دارد.



## نتیجه‌گیری، بحث و پیشنهادها

طی بررسی‌های به‌عمل آمده مشخص شد که یافته‌های فرضیه اول (تأثیر متغیر عوامل سازمانی بر متغیر توانمندسازی) با نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های زربخش و همکاران (۱۳۹۹)، راد و همکاران (۱۳۹۹)، اسکندری پور و شفیع (۱۳۹۸)، جاواریا جاوید و همکاران (۲۰۲۰)، عبدالرحمان و همکاران (۲۰۱۹)، میتیک و همکاران (۲۰۱۷) و پدرسون (۲۰۱۷) که در پژوهش‌های خود به تأثیر مستقیم متغیر عوامل سازمانی یا مولفه‌ها و شاخص‌های آن بر توانمندسازی اذعان کرده‌اند، همخوانی دارد. همچنین یافته‌های فرضیه دوم (تأثیر متغیر عوامل غیرسازمانی (برون سازمانی) بر متغیر توانمندسازی کارکنان) برخلاف نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش‌های و غفاری و همکاران (۱۳۹۵) و زربخش و همکاران (۱۳۹۹) که در پژوهش‌های خود به تأثیر مستقیم متغیر عوامل غیرسازمانی یا مولفه‌ها و شاخص‌های آن بر توانمندسازی کارکنان اذعان کرده‌اند، تناقض دارد. درخصوص یافته‌های فرضیه سوم (تأثیر یادگیری سازمانی بر رابطه علی متغیرهای عوامل سازمانی و غیرسازمانی بر توانمندسازی) نیز باید گفت که با نتایج پژوهش‌های مهدیه و محمدی (۱۳۹۹)، واتکینز و همکاران (۲۰۱۶) و چوی و هوان (۲۰۱۵) همخوانی دارد.

### یافته‌های تحقیق

با توجه به نتایج به‌دست آمده بین عوامل سازمانی و توانمندسازی کارکنان مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نژاجا رابطه معنادار وجود که به‌منظور پاسخگویی به فرضیه فوق، از تحلیل معادلات ساختاری استفاده شد که در این راستا، ضریب معناداری تأثیر عوامل سازمانی بر توانمندسازی کارکنان، (۶/۰۵۲) از ۱/۹۶ بیشتر است، که این مطالب حاکی از معنادار بودن تأثیر عوامل سازمانی بر توانمندسازی کارکنان به‌صورت مستقیم در سطح اطمینان ۰/۹۵ است. ضمناً طبق محاسبات انجام شده، ضریب استاندارد شده (بارهای عاملی استاندارد شده) برابر (۰/۴۶۳) بوده که بیانگر این مطلب است که متغیر عوامل سازمانی به‌طور مستقیم بر توانمندسازی کارکنان، به میزان ۴۶ درصد تأثیر دارد. در نتیجه فرضیه فرعی ۱ با اطمینان ۹۵٪ تایید می‌شود. لذا با توجه به یافته‌ها می‌توان نتیجه گرفت که بین عوامل سازمانی و توانمندسازی کارکنان مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نژاجا رابطه معنادار وجود دارد.

در خصوص آزمون فرضیه دوم پژوهش، نتایج نشان می‌دهند که ضریب معناداری تأثیر عوامل غیرسازمانی بر توانمندسازی کارکنان، (۱/۳۳۸) از ۱/۹۶ کمتر است، که این مطالب حاکی از معنادار نبودن تأثیر عوامل غیرسازمانی بر توانمندسازی کارکنان در سطح اطمینان

۰/۹۵ است در نتیجه فرضیه تأثیر متغیر عوامل غیرسازمانی (برون سازمانی) بر متغیر توانمندسازی کارکنان رد می‌شود.

سومین فرضیه تحقیق بیان کننده این است که یادگیری سازمانی تعدیلگر رابطه بین عوامل سازمانی و غیرسازمانی و توانمندسازی کارکنان مرکز آموزش توپخانه و موشک‌های نازا است که با توجه به بررسی نتایج حاصل از تأیید فرضیه فرعی دوم و سوم که نشان می‌داد عوامل سازمانی بر توانمندسازی کارکنان مرکز آموزش توپخانه و موشک‌ها تأثیر معناداری دارد و از طرفی عوامل غیرسازمانی نیز بر توانمندسازی کارکنان مرکز آموزش توپخانه و موشک‌ها تأثیر معناداری دارد، نتیجه نهایی نشان‌دهنده آن است که متغیر یادگیری سازمانی، رابطه علی بین دو متغیر عوامل سازمانی و توانمندسازی را تقویت می‌کند که این امر نشان از اهمیت این تعدیلگر در روند بهبود توانمندسازی کارکنان دارد. پس فرضیه اصلی با اطمینان ۹۵٪ تأیید می‌شود.

### محدودیت‌های پژوهش

عدم اعتقاد برخی از کارکنان به امر تحقیق و پژوهش، انجام پروسه دریافت و تکمیل پرسشنامه و اهمیت ندادن آنها به نتایج یافته‌های تحقیق که مسلماً مشکلات و موانعی را بر سر راه انجام تحقیق برای پژوهشگر به وجود آورد و محقق عملاً ۶ عدد تحقیق را به علت قرارگیری در مجموعه Case‌های بی تفاوت از مجموعه حذف کرد.

### پیشنهادات کاربردی

۱- با نگرش به این موضوع که در این پژوهش، یادگیری سازمانی، به عنوان یک متغیر تعدیلگر، رابطه علی بین دو متغیر عوامل سازمانی و توانمندسازی را تقویت کرده و از آن جایی که این امر نشان از اهمیت این تعدیلگر در روند بهبود توانمندسازی کارکنان مرکز آموزش توپخانه و موشک‌ها دارد، پیشنهاد می‌شود، فرماندهان، روسا، مسئولین و اعضای هیئت علمی این مرکز در خصوص وضع موجود یادگیری سازمانی در این مرکز راضی نبوده و با انجام برنامه‌ریزی مدون و هدایت دقیق‌تر به سمت وضع مطلوب حرکت نمایند.

۲- با توجه به تأثیر مستقیم عوامل سازمانی و عدم تأثیر عوامل غیرسازمانی بر توانمندسازی کارکنان، پیشنهاد می‌شود که مسئولین امر نسبت به تقویت عوامل تأثیرگذار سازمانی در مرکز گام بردارند.

۳- با توجه به اینکه محقق حاضر، متغیرهای هنجار، فرهنگ سازمانی و نگرش را در قالب متغیرهای کنترل به دلائلی اعم از نداشتن وقت کافی برای انجام پروژه تحقیق، کمبود بودجه کافی برای جمع‌آوری اطلاعات این متغیرها و عدم دسترسی لازم به اطلاعات، از پژوهش خود

خارج ساخته است، پیشنهاد می‌شود محققان آتی این پژوهش را با ورود این متغیرها انجام دهند.

۴- متغیرهایی مانند مشکلات خانوادگی و تاثیرات ارثی پنهان در وجود افراد، خواه‌ناخواه تاثیرات خود را (چه مثبت و چه منفی) همچون پارازیت نويز بر روابط و متغیرهای دیگر مدل می‌گذارد، بدون آنکه ما بخواهیم یا بتوانیم آن‌ها را شناسایی کنیم که به عنوان متغیرهای مداخله‌گر تحقیق ما محسوب شدند؛ لذا پیشنهاد می‌شود پژوهشگران آتی با مشورت با روان‌شناسان متبحر روشی نوآورانه و نو برای محاسبه تاثیرات هر یک از این متغیرهای مداخله‌گر پیدا کنند.

۵- پیشنهاد می‌شود محققان آینده، حجم نمونه خود را در نرم‌افزار با اندازه اثر کوچک یعنی ۰.۰۲ و توان (تعمیم‌پذیری) بالا (۰.۹۵) محاسبه کنند که بدیهی است به حجم نمونه‌ای به اندازه ۲ الی ۳ برابر حجم نمونه تحقیق حاضر می‌رسند و اگر چه کار تحقیق سخت‌تر و از نظر زمان طولانی‌تر می‌شود اما نوید تحقیقی دقیق‌تر و تعمیم‌پذیری بالاتر از نمونه به جامعه را در پی خواهد داشت.

۶- با توجه به اینکه بین نتایج حاصل از فرضیه تأثیر متغیر عوامل غیرسازمانی بر متغیر توانمندسازی کارکنان این تحقیق با نتایج سایر تحقیقات از جمله غفاری و همکاران (۱۳۹۵) و زربخش و همکاران (۱۳۹۹) تناقض مشاهده شد، پیشنهاد می‌شود محققین آتی علل این تناقض را بررسی کنند.

## قدردانی

از خبرگان توانمندی که در طول پژوهش، دانش خویش را سخاوتمندانه در اختیار محققان این پژوهش قرار دادند و استواری پژوهش حاضر بر مشارکت و دانش این بزرگواران قرار گرفته است، بسیار سپاسگزاریم.

## منابع

- اختری، محمد؛ کرامتی، محمدعلی و موسوی، سیدعبداله امین. (۱۴۰۲). ارائه مدل مفهومی بلوغ امنیت سایبری برای زیرساخت‌های حیاتی کشور. آینده‌پژوهی دفاعی، ۸(۲۹): ۱۰۱-۱۳۴.
- اسکندری‌پور، مجتبی؛ شفیعی، شهرام. (۱۳۹۸). رابطه بین عوامل درون‌سازمانی (فرهنگ، تکنولوژی، ساختار) با توانمندسازی روان‌شناختی مدرسان تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه‌های زنجان. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش. ۶(۱): ۹۳-۷۵.

- حسینی نژاد، علی. (۲۰۱۵). رابطه بین روانشناسی توانمندسازی و یادگیری سازمانی در صنعت: معدن و تجارت سازمان گیلان، *مجله آسیایی پژوهش در علوم اجتماعی و انسانی*. ۲۰۱۵ (۱)، ۲۴۶-۲۳۶.
- حقیقی نسب، منیژه؛ قدرت آبادی، لیلی. و شفیع، شکوفه. (۱۳۹۸). تأثیر تعهد مدیران ارشد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سرمایه فکری، *فصلنامه مدیریت بازرگانی*. ۲ (۴۰): ۳۷۴ - ۳۵۷.
- راد، رقیه؛ حسام، سمیه. و جدیدی، رحمت اله. (۱۳۹۵). شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی ستاد مرکزی دانشگاه علوم پزشکی اردبیل، *مجله سلامت*. ۸ (۵): ۵۹۶-۶۰۶.
- زائری، سمیه؛ نیسی، عبدالکاظم. و خواجه، نجمه. (۱۳۹۹). اثربخشی آموزش مدیریت استرس به شیوه شناختی رفتاری بر توانمندسازی روانشناختی و ابعاد فرسودگی شغلی در کارکنان، *دوماهنامه علمی پژوهشی سلامت کار در ایران*. ۱۷ (۱): ۱۹.
- زربخش، علیرضا؛ علم، شهرام. و زرغامی، مهدی. (۱۳۹۹). بررسی وضعیت شاخص‌های شخصیتی، روان‌شناختی و فرهنگی بر توانمندسازی دبیران، *مجله علمی پژوهشی علوم پزشکی رازی*. ۲۷ (۹).
- صادق، سهراب؛ مطلبی ورکانی، ابوطالب؛ علیپور درویش، زهرا؛ صادقی صدقیانی، جمشید. و محمدی‌مقدم، یوسف. (۱۳۹۹). بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های راهبردی و طراحی الگوی کاربردی با بهره‌گیری از مدل معادلات ساختاری و ماتریس کوواریانس، *فصلنامه مدیریت بهره‌وری*. ۱۴ (۵۵): ۴۸ - ۲۴.
- صفری، امید؛ صفری، غلامرضا. و حسینی، فاطمه. (۱۳۹۷). مطالعه یادگیری سازمانی و توانمندسازی روانشناختی در کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، *مجله توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۱ (۲): ۱۰۲ - ۹۷.
- طاهر نژاد، محمدابراهیم؛ حسین زاده، بابک. و فلاح، وحید. (۲۰۱۸). ارائه مدل آینده‌پژوهی دانشگاه‌ها (مطالعه موردی دانشگاه‌های استان مازندران). *مجله سبک زندگی اسلامی با محوریت سلامت*. ۳ (۱): ۷۵-۶۵.
- فرهنگ، سجاد و آروند، حمید. (۱۴۰۲). تأثیر کاربرد فناوری‌های شبیه‌سازی دیجیتال بر یادگیری شناختی اجتماعی رفتار اخلاقی در سازمان‌های نظامی. *آینده‌پژوهی دفاعی*. ۸ (۲۹): ۱۳۵-۱۶۰.
- کریمی، سعید. ، شاه‌دوستی، مرتضی. (۲۰۱۶). از سرمایه اجتماعی تا عملکرد شغلی: نقش واسطه‌ای جهت‌گیری کارآفرینی در کشاورزی سازمان جهاد استان همدان، *مجله تحقیقات ترویج و آموزش کشاورزی*. ۱۰ (۳)، ۵۳-۶۲.

- محمدی، مرتضی و سهرابی، طهمورث. (۱۳۹۶). بررسی نقش فرهنگ یادگیری سازمانی در توانمندسازی کارکنان با میانجی‌گری انتقال دانش ضمنی، فصلنامه علمی پژوهشی چشم‌انداز مدیریت دولتی. ۸(۴): ۱۷۴-۱۵۵.
- محمدی‌مقدم، یوسف؛ ولی‌اصل، جواد. و عابدی، معصومه. (۱۳۹۵). بررسی تأثیر تسهیم دانش بر فرآیند یادگیری سازمانی با تأکید بر فناوری و تعامل اجتماعی، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت. ۷(۲۸): ۱۷۱-۱۴۷.
- مهدیه، امید. و محمدی، پروین. (۱۳۹۹). تأثیر یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی، نشریه مدیریت برآموزش سازمان‌ها. ۹(۱): ۲۷۸-۲۵۹.
- نارویی، مسلم. و مسلمی‌زاده، محمد. (۲۰۲۰). شناسایی عوامل مؤثر در توانمندسازی کارکنان وظیفه (مورد مطالعه سربازان وظیفه انتظامی شهر زاهدان)، فصلنامه مطالعات خدمت سربازی. ۳(۷): ۶۴-۵۱.
- Amani, M. , & Ahmadi Nejad, A. (2019). Study of the relationship between social capital and knowledge management in employees of Islamic Azad University of Sanandaj. *Second International Congress of Humanities and Cultural Studies*. 126-135.
- Bettis-Outland, H. & Guillory, M. D. (2018). Emotional intelligence and organizational learning at trade shows. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(1): 126- 133.
- Choi, H. G. & houan, A. (2015). The effects of individual creativity and organizational climate on firm innovativeness, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9(9): 257-264.
- Ghaffari, S. & Zakiani, S. , & Rezaie, Z. (2018). The Effect of Information Technology (IT) in the Empowerment of Staff in Tehran University of Medical Sciences. *payavard*. 11 (6): 632-638  
URL: <http://payavard.tums.ac.ir/article-1-6422-fa.html>
- Hair, J. F. , Sarstedt, M. , Ringle, C. M. , & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40(3): 414-433.
- Henseler, J. , Dijkstra, T. K. , Sarstedt, M. , Ringle, C. , Diamantopoulos, A. , Straub, D. , ... Calantone, R. (2016). *Common Beliefs and Reality about Partial Least Squares : Comments on Rönkkö and Evermann*.
- Holsen, F. , Miler, F. , Mc, A. & Bil, B. (2017). The effect of empowerment on the emotion regulation and motivation job. *Journal of Motivation*, 44(1): 53-70.
- Husson, N. , Omar, S. , Noordin, F. , & Ishak, N. A. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. *Procedia Economics and Finance*37(1): 512-519.

- Javaid, J. , Soroya, S. and Mahmood, K. (2020). "Impact of personal and organizational factors on knowledge sharing attitude of university teachers in Pakistan", *The Electronic Library*2(2): 317-336.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practices of structural equation modelling. Methodology in the social sciences.*
- Kumar,M; Jauhari, H. (2016). "Satisfaction of learning, performance, and relatedness needs at work and employees' organizational identification", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6): 760-772.
- Lawler, E. (1994). Total quality management & employee involvement: are they compatible, *Academy of Management Executive.*
- Lopez, S. P. , J. M. Peon C. M. Ordas. (2015). Organizational Learning as a determining Factor in Business Performance, *The Learning Organization*, 12(3): 45-227.
- Matthews, R. L. , MacCarthy, B. L. , & Braziotis, C. (2018). Organisational learning in SMEs: a process improvement perspective, *International Journal of Operations & Production Management*, 37 (7): 970-1006.
- Mendoza-Sierra, M. I. , León-Jariego, J. C. , Orgambidez-Ramos, A. , & Borrego-Alés, Y. (۲۰۱۴). Evidence of validity of the Spanish adaptation of the organizational empowerment scale [Validity evidence of the Spanish adaptation of the organizational empowerment scale]. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3): 17-28.
- Mitic, S. , & Nikolic, M. , & Jankov, J. , & Vukonjanski, J. , & Terek, E. (2017). The impact of information technologies on communication satisfaction and organizational learning in companies in Serbia. *Computers in Human Behavior*, 76(1): 87-101.
- Mohammadi, A. , & Beheshtifar, M. , & Kazemi, H. (1398). Designing an effective leadership model in AJA based on fuzzy Delphi technique. *Military Management Quarterly*, 19 (76): 127-162. doi: 10. 22034 / iam. 2020. 43080
- Moradi, M. , & Miralmasi, A. (2020). *Pragmatic research method.* (F. Seydi, Ed.) (1st ed.). Tehran: School of quantitative and qualitative research. Retrieved from <https://analysisacademy.com/>
- Naqshbandi, M. M. , & Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156-167.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches.* Pearson Education Limited (7th ed.). Printed in the United States of America. <https://doi.org/10.2307/3211488>.
- Pedersen, T. H. (2017). *Analysis of the antecedents of knowledge sharing and its implication for SMEs internationalization.* Retrieved from <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2460262/PedersenTH.pdf?sequence=1>

- Pham Thuy Ngoc & Swierczek William Fredric. (2006). Facilitators of Organizational Learning In Design. *The Learning Organization*;13(2) ;186-201.
- Sartoori, S. , & Hardiker, N. , & Staniland, K. (2019). Empowerment an essential ingredient in the clinical environment: *A review of the literature. Nurse education today*, 35(3), 487- 492.
- Tallott, M. & Hilliard, R. (2016). Developing dynamic capabilities for learning and internationalization: A case study of diversification in an SME. *Baltic Journal of Management*, 11(3), 328-347.
- Watkins, C. , Hart, P. L. , & Mareno, N. (2016). The effect of preceptor role effectiveness on newly licensed registered nurses' perceived psychological empowerment and professional autonomy. *Nurse education in practice*, 17, 36-42.
- Wetzels, M. , Odekerken-Schröder, G. , & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: *Guidelines and empirical illustration. MIS quarterly*, 177-195.