

بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر توانمندسازی با نقش میانجی یادگیری سازمانی

(مورد مطالعه: کارکنان کمیته امداد امام خمینی ره استان خراسان رضوی)

یوسفعلی حسن زاده^۱، مهدی خوبیان^۲، علی حسین زاده^۳

^۱ دانشجوی گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، کارمند کمیته امداد امام خمینی ره تربت حیدریه، ایران.

^۲ گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

^۳ گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تربت حیدریه، تربت حیدریه، ایران.

نام نویسنده مسئول:

یوسفعلی حسن زاده

چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر توانمندسازی با نقش میانجی یادگیری سازمانی بود. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان کمیته امداد امام خمینی ره استان خراسان رضوی برابر با ۷۰۰ نفر بود که با توجه به جدول مورگان تعداد ۱۵۳ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش تحقیق توصیفی پیمایشی و جزء تحقیقات همبستگی است و از لحاظ هدف کاربردی بود. ابزار جمع آوری داده ها در این پژوهش عبارت از سه پرسشنامه استاندارد هوش فرهنگی انگ (۲۰۰۴)، توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و یادگیری سازمانی از پرسشنامه نیفه (۲۰۰۱) می باشد. ضریب آلفای کرونباخ برای پرسشنامه های مذکور به ترتیب برابر با ۰/۹۱، ۰/۸۹ و ۰/۸۳ بدست آمد لذا پایایی پرسشنامه ها تایید شد. روایی محتوایی پرسشنامه ها به تایید استاد راهنما و خبرگان رسید. داده ها بوسیله نرم افزار Spss ۲۴ و Smart pl s ۲ با استفاده از روش مدل یابی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل شد. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد هوش فرهنگی بر توانمندسازی یادگیری سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین یادگیری سازمانی بر توانمندسازی تاثیر مثبت و معناداری داشت. نتایج فرضیه آخر پژوهش نیز نشان داد یادگیری سازمانی تاثیر هوش فرهنگی بر توانمندسازی را میانجی گری جزئی می کند.

واژگان کلیدی: هوش فرهنگی، توانمندسازی، یادگیری سازمانی.

مقدمه

مدهاست که بسیاری از سازمانها قلمرو فعالیت خود را وسعت داده اند، این وسعت قلمرو و حوزه فعالیت، صرفاً به سازمانهای تجاری و اقتصادی محدود نمی شود، بلکه سازمان های سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، علمی، ورزشی و مذهبی را هم در بر می گیرد این وسعت قلمرو فعالیت ها باعث شده که سازمان ها با چندگانگی فرهنگی هم در نیروی کار خود و هم در کسانی که به عنوان مشتری و ارباب رجوع به آنها مراجعه میکنند، مواجه شوند. در حقیقت تنوع، یک واقعیت زندگی امروز است و هیچ سازمانی نمی تواند آن را نادیده بگیرد. سازمانها با کارمندان و مراجعانی سرو کار دارند که دارای پیش زمینه های فرهنگی و کارکردی متفاوتی هستند و همچنین دارای مفروضاتی در مورد چگونگی برقراری ارتباط و چگونگی تصمیم گیری می باشند(زاهدی، ۱۳۸۹).

توماس و ارون (۲۰۰۸) هوش فرهنگی را به عنوان یک سیستم از توانایی های تعاملی تعریف کردند. در واقع هوش ظرفیتی است که به افراد اجازه میدهد تا در برابر طیف گسترده فرهنگ ها درک و فهم درستی داشته باشند و به طور مناسب عمل کنند(Thomas, 2006). ارلی و انگ هوش فرهنگی را ساختار مستقلی از فرهنگ میدانند که در شرایط خاص فرهنگی به کار میرود. این نوع از هوش درک و فهم تعاملات بین فرهنگی را بهبود می بخشد(Earley, 2003). برای اینکه فرد از لحاظ فرهنگی با هوش شناخته شود، باید در موقعیت هایی که برداشت ها و اشارات مختلفی وجود دارد بتواند قضاوت درستی داشته باشد و درک و فهم صحیحی از آن موقعیت بدست آورد(Thomas, 2006). افرادی که از سطح هوش فرهنگی بالاتری برخوردارند در ابراز عواطف و حالات فیزیکی تسلط بیشتری دارند. در واقع توانایی درک و تفسیر و انطباق رفتاری با زمینه های فرهنگی یکی از مهارت هایی است که اساساً برای افراد شاغل در شرکت های بین المللی بسیار مهم می باشد(Peterson, 2004 ; Hofstede, 2003).

توانمندسازی کارکنان، محوریتترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان سالاری در سازمان ها می باشد. توانمند کردن افراد موجب میشود، تا مدیران و سازمان سریعتر و بدون اتلاف منابع به اهداف نائل شوند. (عبداللهی، ۱۳۸۸). همچنین موجب می گردد تا کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود ببالند.توانمندسازی به معنی فراهم کردن آزادی برای کارکنان است تا وظایف محوله را به خوبی انجام دهند. مدیرانی که میخواهند کارکنان را توانمند سازند، باید کنترلها، محدودیتها و موانع را کنار بگذارند و در مقابل به آنها انگیزه بدهند، هدایت نمایند و رفتارشان را تشویق نمایند(احمدی، ۱۳۹۲) نویسندگان همچنین اظهار می دارند که کارکنان توانا نسبت به کارکنان ناتوان، از بهره وری بالاتری برخوردار بوده، رضایت شغلی بیشتری دارند و ابتکارات و نوآوری زیادتری به خرج می دهد و بالاخره تولیدات و خدمات کیفی تر را ارائه می دهند(عبداللهی، ۱۳۸۸).

توانمندسازی، نفوذ مبتنی بر صلاحیت است که باید در افراد ایجاد شود، توانمندسازی در عرصه عمل؛ به مثابه شکلی از مشارکت کارکنان که مدیریت به منظور جلب تعهد و افزایش کمک های آنان به سازمان طراحی کرده، بکار گرفته می شود(ابطحی و عابسی، ۱۳۹۰).
توانمند سازی مجموعه حالت های روحی، روانی، فکری و فیزیکی تعریف گردیده که به چگونگی عملکرد کارکنان درباره نحوه انجام وظایف و میزان نقش و تأثیرگذاری شان در سازمان، مربوط و موجب احساس اعتماد به نفس و تمایل به همکاری مطلوب در آنان می گردد از نظر اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵) توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک مفهوم انگیرشی متشکل از پنج بعد « احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس داشتن حق انتخاب، احساس مؤثر بودن، احساس اعتماد » تعریف کرده است. این ابعاد نشان دهنده یک جهت گیری شخصی به نقش کارمند در سازمان است. از طرفی، چالش های محیطی عصر حاضر از نظر پیشرفت سریع فن آوری، افزایش انتظارات مشتریان و ضرورت انعطاف پذیری؛ سازمان ها را به جستجوی راهی برای تداوم بقا و تداوم خود وادار کرده است. در این میان بسیاری از سازمان ها، راه حل را در افزایش قابلیت یادگیری سازمانی یافته اند، به طوری که این موضوع در کانون توجه تئوری های جدید سازمان و مدیریت قرار گرفته است.(محمدی، ۱۳۹۲).

مایکل مارکوارت^۲ (۱۹۹۶) نیز در این خصوص سازمان را ساختار و بدنه ای معرفی نموده که یادگیری فردی، گروهی و سازمانی در آن به نحو گسترده ای قابل تحقیق است با این شرط که چشم انداز، استراتژی، ساختار و فرهنگ سازمانی در آن سازمان باسازمان ترغیب کننده یادگیری باشد و این یادگیری؛ به میزان قابل توجهی با جنبه انسجبه های انسانی، انی، ساختاری و فرهنگی سازمان مرتبط سازد مرتبط بوده و یادگیری واقعی را امکان پذیر می سازد (Argyris, 2013).

افزایش قابلیت های یادگیری اعضای سازمان می تواند بهترین راه برای بقای موفقیت در بلند مدت و همچنین پاسخ به تهدیدات و بهره برداری از فرصت ها و ایجاد نوآوری به شکل های مختلف باشد(علوی و همکاران، ۱۳۹۳). یادگیری، فرآیند کسب و به کارگیری اطلاعات و مهارت های جدید است. یادگیری، عنصر حیاتی در توسعه ی مداوم نوآوری برای سازمان ها به شمار می رود. سازمان یادگیرنده، دانش را خلق

¹ Spreitzer² Michael Markoart

کرده و در شیوه کار و تجربه به کار می گیرد. اری دوگو^۳ اندیشمند بزرگ در توسعه مدیریت دانش این گونه بیان می کند که ارتقاء و بهبود توانایی یادگیری سازمانی به عبارتی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان است (کندی، ۱۳۸۸). سازمانی که ظرفیت یادگیری خود را توسعه نداده باشد با تغییر مبارزه می کند. یادگیری سرعت تغییر را افزایش داده و باعث می شود که سازمان مزیت رقابتی خود را به دست آورده و حفظ کند (شاهین و فخریمی آذر، ۱۳۹۰). محیط یادگیری خوب می تواند کارمندان را برای یادگیری و ماندن در سازمان برای مدت زمانی طولانی ترغیب کند (قنبرپور و همکاران، ۱۳۹۱). یک تفسیر روانشناسانه در مورد چگونگی درک و پاسخ دهی افراد به موقعیت های موفقیت آمیز، می تواند بر سطح انگیزه ی کارکنان برای مشارکت در مرحله ی انتقال دانش و مهارت به موقعیت های شغلی تأثیر بگذارد. همچنین توانمندسازی روانشناختی با یادگیری در محل کار مرتبط است. طبق گفته ی سایبران (۲۰۰۵)، تأمل و بازاندیشی از طریق فعالیت های یادگیری، کارکنان را قادر به حفظ احساس توانمندی در سیر تحولات سخت در سازمان می کند. توانمندسازی می تواند عامل تسهیل کننده ای در پاسخگویی به تغییرات محیطی باشد (بهارلو و همکاران، ۱۳۹۳). رفتار مدیر هم بر یادگیری در محل کار مؤثر است. یادگیری از طریق انجام پروژه های سازمانی به طور اثربخش و فعالانه اتفاق می افتد، اگر مدیران اختیارات بیشتر و نظارت کمتری را اعمال کنند (مک گرت، ۲۰۱۰).

اگر هر فردی در سازمان به طور پیوسته متدهای کاری خویش را به منظور افزایش استانداردهای عملکردی مورد بازبینی قرار دهد، همیشه می توان راهی سریعتر، ارزان تر و بهتر برای انجام کارها یافت، یادگیری سازمانی می تواند به افراد سازمان در نیل به این هدف کمک کند (شفی، ۱۳۸۵).

سازمان هایی که به نیازهای یادگیری کارکنان شان توجه دارند، به طور ضمنی این پیام را به آنان می رسانند که: کارمندان برای سازمان مهم ند و سازمان به آنها توجه دارد، این موضوع تعهد کارکنان را در جهت سازمان، اهداف آن و رفاه همه گیر، افزایش می دهد. هریک از کارکنان به کار خود علاقمند شده، از طریق آموزش و تحصیل مناسب به انتظارات سازمان وقوف یافته و سعی در برآورده کردن آنها می کنند. سازمان های موفق دارای پیشینه یادگیری هستند و موفقیت آنها در مراحل مختلف تکامل سازمانی به صورت غیر ارادی و اتفاقی نبوده است. رشد و تغییرات سریع فناوری باعث تغییر ماهیت کارها شده و ابزارهای جدید (رایانه ها و رباطها) تغییرات زیادی در نوع مهارت های مورد نیاز افراد و اعضای سازمان های جدید ایجاد کرده، برای رویارویی با چنین چالشی بدیهی است که کارکنان باید توانمند شوند و در تمامی جهات رشد کنند (رایزن، ۱۳۸۱).

لذا در این پژوهش بر آن شدیم تا تاثیر هوش فرهنگی بر توانمندسازی با نقش میانجی یادگیری سازمانی را بررسی کنیم. نهایتاً با توجه به مباحث مطرح شده و کنجکاوهای ذهنی سوال اصلی پژوهش به صورت زیر بیان میشود: آیا بین هوش فرهنگی و توانمندسازی با نقش میانجی یادگیری سازمانی کارکنان سازمان کمیت امداد استان خراسان رضوی رابطه وجود دارد؟ و محقق میخواهد به طریق بهره گیری از روش تحقیق همبستگی به شناسایی روابط ابعاد این مفاهیم بپردازد.

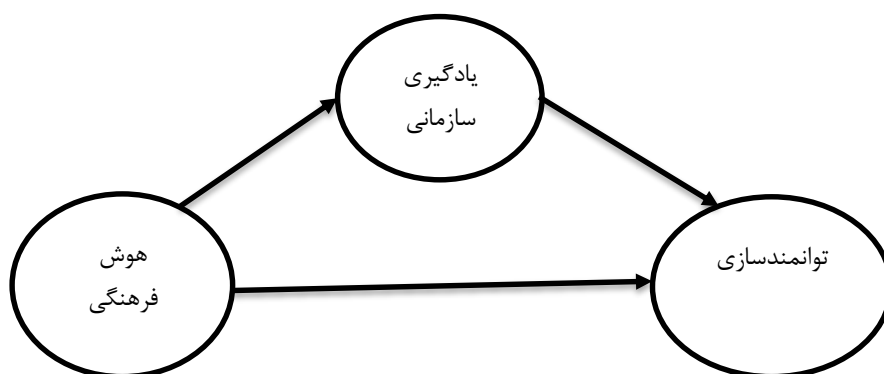
منابع انسانی به عنوان یک عامل هوشمند نه تنها نسبت به منابع دیگر قابلیت مزیت رقابتی پایدار را داراست، بلکه غیرقابل کپی برداری است و منابع دیگر ایجاد کننده خود حاصل کارکرد نیروی انسانی هستند. از این رو دانشمندان مدیریت با مطالعه روی عملکرد افراد در محیط های چندفرهنگی، بعدی از هوش را به نام هوش فرهنگی شناسایی کرده اند که به کارگیری و توانمندسازی آن میتواند به عنوان عاملی مؤثر در بهبود عملکرد افراد در چنین محیط هایی محسوب شود. تفاوت های فرهنگی بسیار بیشتر از آنچه که ما فکر می کنیم روی اثربخشی تجارت و سازمان تأثیر دارند. زمینه های فرهنگی ما بر نحوه فکر کردن، عمل کردن و حتی بر تفسیر ما از فعالیت ها و اعمال دیگران مؤثر است. مدیران و کارکنان امروزی باید قابلیت انعطاف کافی برای سازش آگاهانه با هر موقعیت فرهنگی جدید را که با آن روبرو می شوند، داشته باشند. در این راستا، هوش فرهنگی و توانمندسازی افراد و مدیران است که به کمک سازمان خواهد شتافت. این بعد از هوش فردی که به عنوان نوش دارویی برای کارکرد موفق افراد در محیط جهانی شناسایی و تجویز شده است در برخورد با افراد در محیط های ناآشنا و زمانی که هوش عاطفی ناتوان است خود را نشان میدهد (طبرسا و زمانی، ۱۳۸۸). واژه هوش فرهنگی ابتدا توسط «ایرلی و انگ» از محققان مدرسه کسب و کار لندن مطرح شد. این دو، هوش فرهنگی را قابلیت یادگیری الگوهای جدید در تعاملات فرهنگی و ارائه پاسخ های رفتاری صحیح به این الگوها تعریف کرده اند (ناییجی و عباسعلی زاده، ۱۳۸۶). توماس آن را ایجاد رفتار سازگارانه در محیط فرهنگی جدید میدانند (ادیب راد، ۱۳۸۶). چارچوب هوش فرهنگی برای اولین بار، به گونه ای بین رشته ای توسط جمعی از دانشمندان معرفی شد. براین مبنا، هوش فرهنگی فردی عبارت است از توانمندی فرد در سازگاری مؤثر با زمینه های فرهنگی جدید (محمدخانی و همکاران، ۱۳۹۳). در تعریف دیگر هوش فرهنگی یک قابلیت فردی برای درک، تفسیر و اقدام اثربخش در موقعیت های متنوع فرهنگی میباشد و با آن دسته از مفاهیم مرتبط با هوش سازگار است که هوش را بیشتر یک توانایی شناختی میدانند (خانی و همکاران، ۱۳۸۹). عده ای این نوع از هوش را یک نوع شایستگی چند وجهی میدانند که شامل دانش فرهنگی، عمل به صورت متفکرانه و فهرستی از مهارت های رفتاری میباشد (Thomas, 2006).

³ Arie de Geus

سازمان ها به کارکنانی نیازمندند که سازگار با ارزش ها و اهداف سازمانی، دارای انگیزه قوی و متعهد و متمایل به حفظ و ادامه عضویت سازمانی باشد. فراتر از شرح وظایف مقرر و معمول خود به کار و فعالیت بپردازند؛ کارکنانی که بخواهند و بتوانند بیش از مقدار معمول برای دست یابی به اهدافی سازمانی مشغول به کار باشند.

با توجه به بررسی های به عمل آمده از نتایج تحقیقات می توان بیان داشت که در کمتر تحقیقی به طور همزمان به بررسی این سه متغیر پرداخته شده است و همچنین با توجه به اهمیت و ضرورت این تحقیق در سازمانها، محقق در پی بررسی تاثیر هوش فرهنگی بر توانمندسازی روان شناختی با نقش میانجی یادگیری سازمانی در کمیته امداد امام خمینی ره می باشد و در صدد است نتایج این تحقیق را در اختیار محققان و مدیران این سازمان قرار دهد.

طاهری و همکاران (۱۳۹۵)، به بررسی فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روانشناختی: پیش بینی کننده های یادگیری در محیط کار پرداختند. یافته های تحقیق نشان داد متغیر یادگیری در محیط کار به طور مستقیم و غیرمستقیم از متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی و اثربخشی مدیریتی و به طور مستقیم از متغیر توانمندسازی روانشناختی تأثیر می پذیرد. همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مستقیم و غیرمستقیم معنی داری بر توانمندسازی روانشناختی و اثربخشی مدیریتی دارد. اثربخشی مدیریتی تنها اثر مستقیم معنی داری بر توانمندسازی روانشناختی دارد. با توجه به این یافته ها، فرهنگ یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر یادگیری کارکنان در محیط کار دارد. این نتایج اهمیت فرهنگ سازمانی را برای مدیران آشکار می کند و در ترغیب آنها به ارتقای فرهنگ یادگیری در سازمان و تبدیل آن به یک سازمان یادگیرنده کمک می کند. باستانی و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی با نقش میانجی عدالت رویه ای و عدالت تعاملی در شعب بانک ملی استان گلستان پرداختند. پایایی پرسشنامه ها با استفاده از روش آلفای کرونباخ محاسبه شد و روایی ایزار با روش روایی محتوایی مورد تأیید قرار گرفت. همچنین تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از روش مدلیابی معادلات ساختاری و به کمک نرم افزار لیزرل انجام پذیرفت که نتایج تحقیق حاکی از رابطه مثبت و معنادار بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی است و عدالت رویه ای و عدالت تعاملی نقش میانجی را در رابطه میان رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی ایفا می کنند. آزما و همکاران (۱۳۹۵) به بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان پرداختند. نتایج تحلیلی نشان می دهد که فرضیه اصلی تحقیق «بین توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه دارد» و چهار فرضیه فرعی «۱ - بین احساس استقلال، و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ۲- بین احساس مؤثر بودن و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد ۳- بین احساس معنای دار بودن شغل و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. ۴- بین احساس اعتماد و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد» تأیید و یک فرضیه فرعی «بین احساس شایستگی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد» رد گردیده اند. بر اساس یافته های توصیفی و تحلیلی برای افزایش توانمندی سازمانی و یادگیری سازمانی کارکنان به ارائه پیشنهاداتی کاربردی پرداخته شده است. کراسن (۲۰۱۳) در تحقیقی پیرامون یادگیری سازمانی و نوسازی استراتژیک، بیان کرد که یادگیری سازمانی، کارائی سازمان را بهبود می بخشد که این بهبود وضعیت، توسط مشتریان قابل ارزیابی است. وی هم چنین اجرائی کردن برنامه های یادگیری سازمانی را ایجادکننده مزیت های رقابتی برای سازمان عنوان کرده است. اورازالی (۲۰۱۳) به بررسی ارتباط بین هوش فرهنگی با عوامل روانشناختی توانمندسازی و اثربخشی گروهی پرداخت. وی در صنایع مختلف ترکیه از جمله صنعت بانکداری به تحقیق پرداخت، بدین منظور نظرات ۱۵۲ کارمند بانک را بررسی کرد و نتایج پژوهش وی حاکی از وجود ارتباط معنی داری بین هوش فرهنگی با هر یک از عوامل توانمندسازی روانشناختی و همچنین اثربخشی تیمی بود. تاوون مون^۴ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر هوش فرهنگی با عملکرد تیم های چندفرهنگی نشان داد که در طول زمان درجه ای تنوع فرهنگی بر عملکرد تیم های دارای تنوع فرهنگی تأثیر میگذارد و تیم هایی که دارای سطح بالاتری از هوش فرهنگی بودند تمایل به نشان دادن درجه ی بیشتری نسبت به توسعه ی عملکرد داشتند. علاوه بر این نتایج پژوهش نشان داد که هوش فرهنگی رابطه ی بین تنوع فرهنگی و عملکردی تیمی را اداره میکند و تأثیرگذار است. لاشینگ و مانویلوچ (۲۰۱۵) در تحقیقی تحت عنوان "ارتباط بین توانمندسازی، ویژگی های شخصیتی منتخب و رضایت شغلی" اطلاعاتی را برای درک بهتر عوامل تعیین کننده رضایت شغلی برای پرستاران بیمارستان گزارش کردند. این تحقیق شامل ۳۴۷ نفر از پرستاران در تمامی زمینه های تخصصی بود. چارچوب نظری مورد استفاده در این تحقیق شامل نظریه کانتر در مورد توانمندسازی ساختاری و تئوری اسپریتزر در مورد توانمندسازی روانشناختی بود. نتایج این تحقیق نشان داد که توانمندسازی ساختاری و روانشناختی، ۲۸ درصد واریانس رضایت شغلی را پیش بینی می کنند. نتیجه گیری کلی تحقیق این بود که هر دو عامل محیط کاری و عوامل شخصی، می توانند در رضایت شغلی نقش داشته باشند (به نقل از باون، ۲۰۱۶).



مدل مفهومی تحقیق

فرضیه ها

هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان کمیته امداد استان خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.
 هوش فرهنگی بر یادگیری سازمانی کارکنان کمیته امداد استان خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.
 یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان کمیته امداد استان خراسان رضوی تاثیر معناداری دارد.
 یادگیری سازمانی تاثیر هوش فرهنگی را بر توانمندسازی کارکنان در کمیته امداد استان خراسان رضوی را میانجگری می کند.

روش تحقیق

مطالعه ی کنونی به لحاظ هدف در حوزه ی تحقیقات کاربردی و به لحاظ روش در زمره ی مطالعات پیمایشی - توصیفی است. جامعه آماری این پژوهش کارکنان کمیته امداد امام خمینی ره در استان خراسان رضوی می باشند. با این توضیحات تعداد جامعه ی آماری ۷۰۰ نفر از کارکنان (جهت پاسخ به پرسشنامه های هوش فرهنگی و پرسشنامه های توانمندسازی و یادگیری سازمانی) در نظر گرفته شده است و از روش نمونه گیری تصادفی ساده استفاده خواهیم کرد. با توجه به این که حجم جامعه ی آماری در این تحقیق محدود و مشخص می باشد از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه استفاده شد و بر اساس آن حجم نمونه برابر با ۱۵۳ نفر تعیین شد.
 ابزار گرد آوری داده ها سه پرسشنامه استاندارد بود که در ادامه هر یک از آن ها توضیح داده شده اند:

پرسشنامه هوش فرهنگی ۱۹ گویه ای انگ (۲۰۰۴) بوده که این پرسشنامه در برگرفته سوالات هوش فرهنگی می باشد. برای سنجش چهار بعد (استراتژی، دانش، انگیزش، رفتار) هوش فرهنگی استفاده شده است. پرسشنامه توانمندسازی ۱۵ گویه ای اسپریتزر بوده که در سال ۱۹۹۵ طراحی گردیده است. این آزمون شامل ابعاد احساس شایستگی، احساس آزادی عمل، احساس معنی دار بودن، احساس موثر بودن و اعتماد می باشد. پرسشنامه یادگیری سازمانی از نیفه (۲۰۰۱) استفاده شده است. این پرسشنامه حاوی ۲۹ سؤال بسته در مقیاس اندازه گیری لیکرت بوده و ابعاد یادگیری سازمانی را که عبارتند از چشم انداز مشترک، فرهنگ یادگیری سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی و توسعه شایستگی های کارکنان را مورد سنجش قرار می دهد.

برای سنجش روایی محتوا، از نظرات تعدادی از اساتید رشته مدیریت استفاده شد و به پرسشنامه های تحقیق وبه تأیید آنها رسید.
 در این ارتباط نظریات مختلفی وجود دارد برخی از محققان بار عاملی بالای ۰/۵ را مناسب، برخی بار عاملی بالای ۰/۴ و برخی حتی به بار عاملی بالای ۰/۳ استناد کرده اند. در این پژوهش بار عاملی بالای ۰/۳ ملاک تصمیمگیری قرار گرفت. همانگونه که در جدول زیر مشخص است بار عاملی همه گویه ها بیشتر از ۰/۳ می باشند بنابراین هیچ یک از گویه از فرآیند تجزیه و تحلیل کنار گذاشته نشدند و کار تحلیل داده ها با ۶۵ گویه انجام شد.

جدول ۳-۱- نتایج مربوط به تحلیل عاملی تأییدی گویه های پرسشنامه

نام متغیر	گویه	بار عاملی	آماره t	نتیجه	ابعاد	آلفای کرونباخ	AVE	CR
هوش فرهنگی	Q1	0.966	20.018	معنادار	استراتژی	۰/۹۰	۰/۷۷	۰/۹۳
	Q2	0.955	18.014	معنادار				
	Q3	0.938	86.703	معنادار				
	Q4	0.744	20.503	معنادار				

۰/۹۵	۰/۷۷	۰/۹۴	دانش	معنادار	61.485	0.921	Q5	
				معنادار	17.356	0.607	Q6	
				معنادار	56.459	0.788	Q7	
				معنادار	67.738	0.845	Q8	
				معنادار	37.237	0.861	Q9	
				معنادار	21.990	0.819	Q10	
۰/۹۴	۰/۷۵	۰/۹۲	انگیزه	معنادار	36.322	0.897	Q11	
				معنادار	79.812	0.904	Q12	
				معنادار	44.625	0.904	Q13	
				معنادار	64.276	0.919	Q14	
				معنادار	61.375	0.880	Q15	
۰/۹۳	۰/۷۶	۰/۸۹	رفتار	معنادار	22.996	0.787	Q16	
				معنادار	34.995	0.881	Q17	
				معنادار	60.402	0.905	Q18	
				معنادار	37.725	0.882	Q19	
۰/۸۷	۰/۷	۰/۷۹	شایستگی	معنادار	84.607	0.922	Q20	توانمندسازی
				معنادار	18.292	0.785	Q21	
				معنادار	72.345	0.921	Q22	
۰/۹۳	۰/۸۲	۰/۸۹	استقلال	معنادار	47.159	0.887	Q23	
				معنادار	32.864	0.840	Q24	
				معنادار	75.734	0.937	Q25	
۰/۸۸	۰/۷۱	۰/۷۹	معنی داری	معنادار	4.788	0.434	Q26	
				معنادار	29.820	0.838	Q27	
				معنادار	65.036	0.907	Q28	
۰/۸۹	۰/۷۲	۰/۸۱	موثر بودن	معنادار	4.574	0.486	Q29	
				معنادار	18.824	0.840	Q30	
				معنادار	5.571	0.611	Q31	
۰/۹۴	۰/۸۴	۰/۹۱	اعتماد	معنادار	49.501	0.896	Q32	
				معنادار	8.710	0.694	Q33	
				معنادار	47.617	0.898	Q34	
۰/۹۵	۰/۸۲	۰/۹۲	چشم انداز مشترک	معنادار	57.458	0.911	Q35	یادگیری سازمانی
				معنادار	78.841	0.933	Q36	
				معنادار	37.942	0.878	Q37	
				معنادار	68.524	0.911	Q38	
۰/۹۳	۰/۷۸	۰/۹۱	فرهنگ سازمانی	معنادار	21.665	0.838	Q39	
				معنادار	15.693	0.771	Q40	
				معنادار	58.647	0.885	Q41	
				معنادار	36.967	0.882	Q42	
۰/۹۳	۰/۷۶	۰/۸۹		معنادار	22.404	0.777	Q43	
				معنادار	48.836	0.907	Q44	

در روایی واگرا (تشخیصی) نیز توانایی یک مدل اندازه‌گیری را در میزان افتراق مشاهده پذیری متغیر پنهان آن مدل با سایر مشاهده پذیرهای موجود در مدل می‌سنجد و درواقع مکمل روایی همگرا است که از طریق آزمون فورنل-لارکر سنجیده می‌شود. جدول (۴-۱۱) نتایج بررسی روایی واگرا را به روش فورنل و لارکر (۱۹۸۱) نشان می‌دهد. همانطور که مشاهده می‌شود، مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و چپ قطر اصلی ترتیب داده شده‌اند بیشتر است. از اینرو می‌توان اظهار داشت که مدل فوق، سازه‌های (متغیرهای مکنون) در مدل تعامل بیشتری با سوالات خود دارند تا با سازه‌های دیگر. به بیان دیگر روایی واگرایی مدل در حد مطلوب است.

چشم	چشم انداز مشترک	0.91	فرهنگ سازمانی	0.46	0.88
فرهنگ	فرهنگ سازمانی				
کار و یادگیری تیمی					
تسهیم دانش					
تفکر سیستمی					
رهبری مشارکتی					
توانایی ها و مهارت کارکنان					
شایستگی					
استقلال					
معنی دار بودن					
مؤثر بودن					
اعتماد					
استراتژی					
دانش					
انگیزه					
رفتار					

متغیر	چشم انداز مشترک	فرهنگ سازمانی	کار و یادگیری تیمی	تسهیم دانش	تفکر سیستمی	رهبری مشارکتی	توانایی ها و مهارت کارکنان	شایستگی	استقلال	معنی دار بودن	موثر بودن	اعتماد	استراتژی	دانش	انگیزه	رفتار
کار و یادگیری تیمی	0.58	0.59	0.87													
تسهیم دانش	0.44	0.45	0.50	0.88												
تفکر سیستمی	0.54	0.67	0.64	0.67	0.9											
رهبری مشارکتی	0.65	0.45	0.66	0.62	0.65	0.88										
توانایی ها و مهارت کارکنان	0.55	0.36	0.62	0.65	0.50	0.61	0.67									
شایستگی	0.51	0.57	0.47	0.74	0.43	0.66	0.21	0.84								
استقلال	0.30	0.39	0.59	0.46	0.75	0.47	0.51	0.52	0.91							
معنی دار بودن	0.56	0.35	0.46	0.33	0.46	0.59	0.60	0.40	0.38	0.84						
موثر بودن	0.44	0.47	0.44	0.55	0.62	0.56	0.58	0.54	0.65	0.54	0.85					
اعتماد	0.46	0.44	0.62	0.44	0.59	0.49	0.51	0.47	0.62	0.44	0.61	0.92				
استراتژی	0.76	0.39	0.61	0.48	0.63	0.52	0.61	0.32	0.63	0.41	0.57	0.67	0.88			
دانش	0.54	0.59	0.53	0.82	0.60	0.14	0.64	0.39	0.76	0.59	0.59	0.65	0.68	0.88		
انگیزه	0.73	0.46	0.47	0.57	0.38	0.47	0.54	0.25	0.94	0.59	0.46	0.32	0.47	0.57	0.87	
رفتار	0.71	0.59	0.66	0.52	0.59	0.94	0.56	0.22	0.59	0.69	0.27	0.65	0.57	0.56	0.56	0.87

برای سنجش پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. برای این منظور ابتدا تعداد ۲۰ پرسشنامه مقدماتی در بین نمونه های آماری توزیع گشت و آلفای کرونباخ آن مورد محاسبه قرار گرفت. میزان آلفای کرونباخ برای هوش فرهنگی ۰/۸۴، توانمندسازی ۰/۷۹، یادگیری سازمانی ۰/۸۶ به دست آمد. از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه ها بیشتر از ۰/۷ بودند لذا پرسشنامه ها از پایایی مطلوب برخوردار هستند.

یافته های پژوهش

آماره های توصیفی تحقیق نشان می دهد در نمونه مورد بررسی مجموعه کارکنان کمیته امداد امام خمینی استان خراسان رضوی که ۱۵۳ نفر بودند و از این تعداد ۱۳۲ نفر (۸۶/۹ درصد) از پاسخگویان مرد، ۲۱ نفر (۱۲/۱ درصد) این پاسخگویان زن بودند. متغیر دومی که توصیف و فراوانی آن در بین نمونه بررسی گردید وضعیت تأهل پاسخگویان بود که مطابق نتایج از ۱۵۳ فرد مورد بررسی ۷ نفر (۴/۷ درصد) مجرد، ۱۴۶ نفر (۹۵/۴ درصد) متأهل می باشند. که این افراد از نظر تحصیلات، ۱۴ نفر (۹/۲ درصد) دیپلم، ۴۴ نفر (۲۸/۸ درصد) فوق دیپلم، ۸۲ نفر (۵۳/۶ درصد) لیسانس و ۱۳ نفر (۸/۵ درصد) فوق لیسانس و بالاتر بودند. متغیر دیگری که فراوانی آن مورد بررسی قرار گرفته بود نوع استخدام کارکنان بود که از ۱۵۳ فرد مورد بررسی ۱۲۹ نفر (۸۴/۳ درصد) رسمی و ۲۴ نفر (۱۵/۷ درصد) قراردادی بودند.

برای آزمون فرضیات این پژوهش از روش مدل یابی معادلات ساختاری به روش حداقل مربعات جزئی با استفاده از نسخه دو نرم افزار اسمارت پی ال اس^۵ استفاده شد. ابتدا ضریب همبستگی بین متغیرهای مورد استفاده در تحقیق مورد بررسی قرار گرفت که نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۲ بیان شده است.

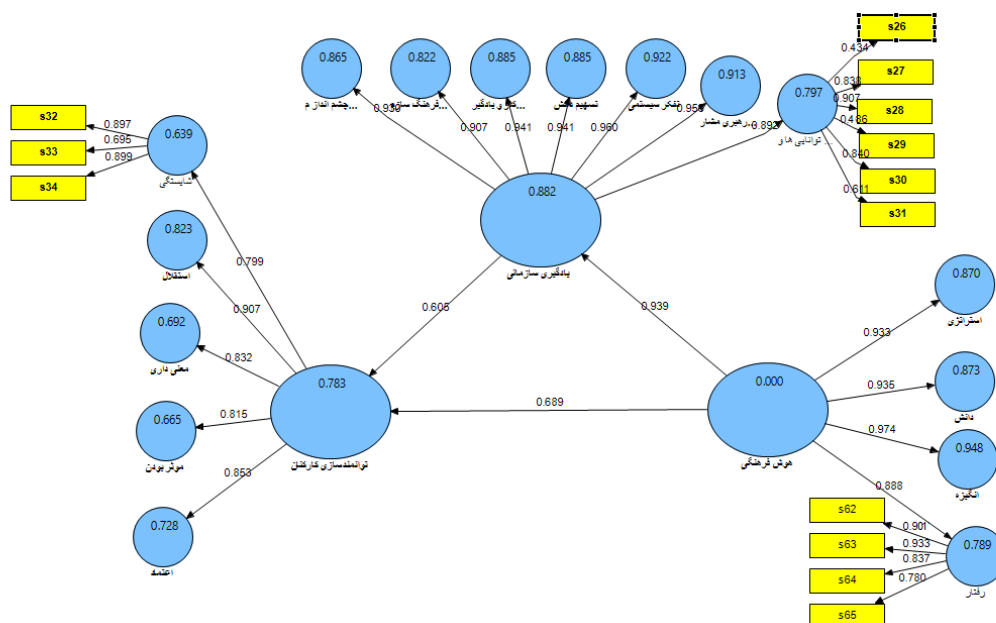
⁵ Smart pls

جدول ۲ ماتریس همبستگی ابعاد اصلی مدل تحقیق

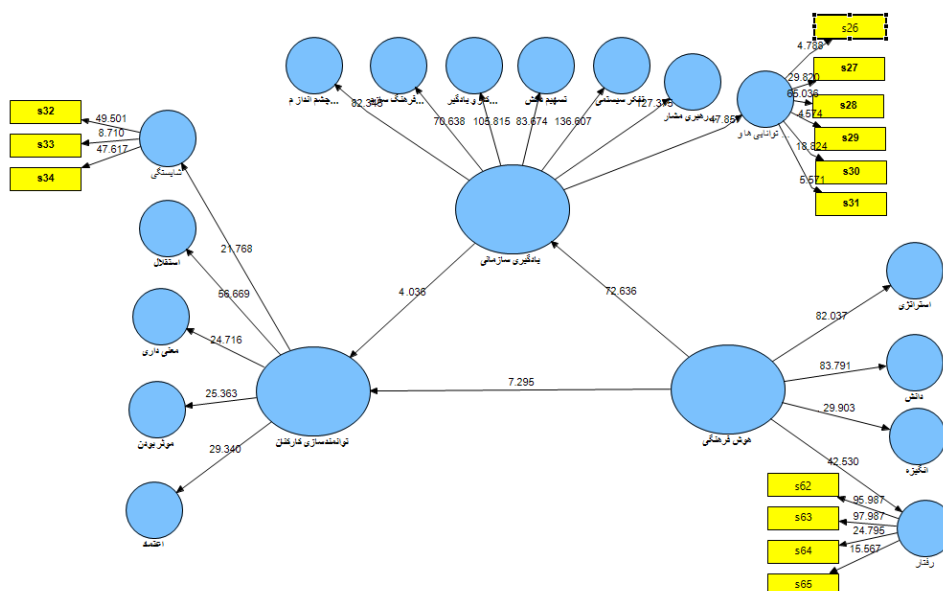
متغیر ها	۱	۲	۳
هوش فرهنگی	۱		
توانمندسازی	۰/۷۲۹	۱	
یادگیری سازمانی	۰/۶۴۳	۰/۴۵۳	۱

با توجه به تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، مدل اندازه گیری تحقیق مورد تأیید واقع می شود. پس از تحلیل و بررسی مدل اندازه گیری، در این قسمت به بررسی مدل ساختاری پرداخته می شود. در واقع، مرحله دوم در رویه حالاند بهره گیری از تحلیل مسیر، ضریب تعیین، معیار اندازه تاثیر (f2)، معیار Q2 و شاخص برازندگی مدل می باشد. شکل های ۱-۴ و ۲-۴، مدل معادلات ساختاری و نمودار مسیر مدل تحقیق را نشان می دهد.

شکل ۱-۴ مدل مفهومی برازش شده در حالت تخمین استاندارد



شکل ۲-۴ مدل مفهومی برازش شده در حالت معناداری پارامترها



مطابق شکل فوق، تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن تمامی سوالات و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می دهد.

جدول ۳. نتایج فرضیات پژوهش

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب رگرسیونی	T	نتیجه
۱	هوش فرهنگی ← توانمندسازی	۰/۸۸۵	۳۸/۲۵۱	تأیید
۲	هوش فرهنگی ← یادگیری سازمانی	۰/۹۳۸	۶۰/۵۳۲	تأیید
۳	یادگیری سازمانی ← توانمندسازی	۰/۸۰۸	۲۶/۶۸۹	تأیید

فرضیه چهارم: یادگیری سازمانی تاثیر هوش فرهنگی را بر توانمندسازی کارکنان استان خراسان رضوی را میانجیگری می کند. روش جود و کنی (۱۹۸۱). در این روش مقدار اثر غیرمستقیم متغیر مستقل بر وابسته از فرمول زیر بدست می آید که در آن C میزان اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته در مرحله اول آزمون بارون و کنی و c^* اثر متغیر مستقل بر وابسته در مرحله چهارم آزمون بارون و کنی می باشد.

$$B_{indirect} = c - c^*$$

با توجه به توضیحات ارائه شده در بالا در ادامه فرضیه میانجی به روش بارون و کنی مورد بررسی قرار می گیرد. برای بررسی نقش میانجی گری یادگیری سازمانی، از آزمون بارون و کنی استفاده شد. همانگونه که در شکل های ۴-۴ تا ۹-۴ و همچنین جدول ۴-۱۷ که خلاصه نتایج مربوطه نشان داده شده است اثر هوش فرهنگی، یادگیری سازمانی بر توانمندسازی و هوش فرهنگی بر یادگیری سازمانی (سه شرط اولیه) معنادار شده است. در گام چهارم یعنی ورود متغیر میانجی، نتایج مبین این است که در حضور یادگیری سازمانی، بتای استاندارد برای رابطه بین هوش فرهنگی و توانمندسازی کارکنان از ۰/۸۸۵ به ۰/۶۸۹ کاهش یافته، یعنی بیش از ۱۰ درصد بتای استاندارد کاهش یافته است ولی همچنان معنادار باقی مانده است. بنابراین، نقش متغیر یادگیری سازمانی، میانجی گری جزئی است و فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید قرار می گیرد.

جدول ۴-۱۷- بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در رابطه بین هوش فرهنگی و توانمندسازی

گام	متغیر مستقل	متغیر وابسته	β	t-sig	t-value
۱	هوش فرهنگی	توانمندسازی	۰/۸۸۵	۰۰۰/۰	۳۸/۲۵۱
۲	هوش فرهنگی	یادگیری سازمانی	۰/۹۳۸	۰۰۰/۰	۶۰/۵۳۲
۳	یادگیری سازمانی	توانمندسازی	۰/۸۳۱	۰۰۰/۰	۲۶/۶۸۹
۴	هوش فرهنگی	توانمندسازی	۰/۶۸۹	۰/۰۰۰	۷/۲۹۵
	یادگیری سازمانی	توانمندسازی	۰/۶۰۵	۰/۰۰۰	۴/۰۳۶

با توجه به تأیید نقش میانجی گری یادگیری سازمانی در رابطه هوش فرهنگی و توانمندسازی کارکنان می توان اثر غیر مستقیم را محاسبه نمود. همانگونه که در شکل ۴-۶ ملاحظه گردید مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر هوش فرهنگی و یادگیری سازمانی برابر ۰/۹۳۹ و برای رابطه بین دو متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان برابر ۰/۶۰۵ محاسبه گردید. بنابراین، آن گونه که در زیر محاسبه شده است، میزان اثر غیرمستقیم هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان برابر است با ۰/۵۷ می باشد.

$$B_{indirect} = a \times b \rightarrow 0.939 * 0.605 = 0.57$$

بحث و نتیجه گیری

این مطالعه با هدف بررسی بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان از طریق نقش متغیر یادگیری سازمانی در کمیته امداد امام خمینی ره استان خراسان رضوی صورت گرفت. توانمندسازی پدیده ای نیست که در حلاء صورت پذیرد بلکه به یک بستر مناسب نیاز دارد و این بستر مناسب از طریق یادگیری صورت می گیرد. تغییر مبتنی بر یادگیری کلید موفقیت سازمان ها است، لذا باید راهکارهای مناسبی را برای بهبود و ارتقای این مسیر جستجو نمود تا بتوان سازمان ها را در جهت تغییری هدفمند یاری رساند. مدیریت باید یک برنامه ریزی استراتژیک در رابطه با یادگیری تثبیت کند و آن را به یک ابزار ارزشمند برای دستیابی به نتایج بلند مدت تبدیل نماید و نقش یک رهبر را در فرایند تغییر ایفا کند و مسئولیت ایجاد سازمانی را بعهده بگیرد که توانایی بازسازی خود و مواجهه با چالش های نو را داشته باشد. ضرورت این پژوهش زمانی مشخص می شود که به این نکته توجه کنیم که بدانیم امروزه سازمان ها و دیگر عرضه کنندگان آموزش عالی نقش مهمی در توسعه جامعه دانایی محور ایفاء می کنند. هوش فرهنگی عنصر کلیدی در دستیابی به توانمندی است. از اینرو بررسی نقش و ارتباط هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان با تأکید بر نقش میانجی یادگیری سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است. این پژوهش نیز با هدف ارتقای یادگیری سازمانی کارکنان کمیته امداد امام خمینی ره استان خراسان رضوی انجام شده است. بدین منظور فرضیات چهارگانه ای تدوین شد.

فرضیه ۱ به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان کمیته امداد استان خراسان رضوی به طور مستقیم پرداخت. بررسی ضریب اثر هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان، نشان می دهد که این ضریب مسیر به میزان $0/885$ برآورد شده است. با توجه به مقدار شاخص جزئی (p-value) که برابر $0/000$ شده است و همچنین عدد معناداری که برابر با $9/194$ شده و به ترتیب از $0/05$ کم تر و از $1/96$ بیشتر می باشند؛ می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنادار است؛ یعنی هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد. یافته های این تحقیق با نتایج مطالعات حقیقان و همکاران (۱۳۹۳)، علیجانی و همکاران (۱۳۹۳)، صادقی و همکاران (۱۳۹۴)، قنبری و همکاران (۱۳۹۴)، طاهری و همکاران (۱۳۹۵)، باستانی و همکاران (۱۳۹۵)، آزما و همکاران (۱۳۹۵)، اورازالی (۲۰۱۳)، تاون مون (۲۰۱۳) و لاشینگ و مانویلوچ (۲۰۱۵) منطبق می باشد. تأیید تأثیر هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان کمیته امداد امام خمینی بر اهمیت توجه به این موارد برای توانمندسازی تأکید می کند. بنابراین افراد از دانش و کنترل فرایندهای فکری فردی مرتبط با فرهنگ استفاده نموده و زیربنایی برای دریافت و رمزگشایی رفتار خود و دیگران به دست خواهند آورد و نسبت به تفاوت ها و تشابهات فرهنگی خود و دیگران آگاهی پیدا می کنند و هنگام برقراری ارتباط با دیگران در موقعیت های فرهنگی مختلف به صورت اثربخش عمل می نمایند. بنابراین کارکنانی که از تنوع فرهنگی برخوردارند، می توان از طریق ارتقای هوش فرهنگی کارکنان توانمندی آنها را نیز افزایش داد. آموزش های فرهنگی به کارکنان، آشناسازی آنها با ارزش ها و هنجارها و رفتارها، تفاوت ها و تشابهات فرهنگ های مختلف، فراهم سازی شرایطی که افراد بتوانند تعامل بیش تری با یکدیگر داشته باشند، مورد توجه قرار دادن نمادها، مراسم و مناسبت ها در فرهنگ های مختلف توسط سازمان، از زمره راه های توسعه و ارتقای هوش فرهنگی کارکنان هستند. این شیوه ها قادر خواهند بود درک، علاقه، قدرت سازگاری، اثربخشی ارتباطات، و تحمل افراد نسبت به افراد دیگر فرهنگ ها و همچنین انگیزه برای درآمیختن با همکاران از فرهنگ های دیگر را افزایش دهند. از سوی دیگر از نتایج تحقیق می توان چنین استنباط کرد که هرچه اثربخشی گروه هایی که دارای تنوع فرهنگی هستند بیشتر تر باشد، سازگاری آنها نسبت به رفتارها و هنجارهای مختلف اعضا بیش تر است. شاید بتوان گفت شایستگی و افتخار ناشی از اثربخشی بالای یک گروه کاری، موجب بهبود روابط بین افراد و در نتیجه تاب آوری و سازگاری بیش تر افراد نسبت به یکدیگر می شود.

فرضیه ۲ به بررسی تأثیر هوش فرهنگی بر یادگیری سازمانی کارکنان کمیته امداد استان خراسان رضوی به طور مستقیم پرداخت. بررسی میزان اثر هوش فرهنگی بر یادگیری سازمانی، نشان می دهد که میزان این اثر برابر با $0/938$ می باشد. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر با $0/000$ است و از سطح معناداری $0/05$ کم تر می باشد و همچنین عدد معناداری که برابر با $60/532$ شده و از عدد $1/96$ بیشتر می باشد می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر در سطح خطای $0/05$ معنادار است، یعنی هوش فرهنگی بر یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنی دار دارد. یافته های این تحقیق با نتایج مطالعات سلیمی و همکاران (۱۳۹۵)، طاهری و همکاران (۱۳۹۵)، آزما و همکاران (۱۳۹۵)، باستانی و همکاران (۱۳۹۵)، تاون مون (۲۰۱۳)، اورازالی (۲۰۱۳)، کراسن (۲۰۱۳) منطبق می باشد. تأیید تأثیر هوش فرهنگی بر یادگیری سازمانی کارکنان کمیته امداد امام خمینی استان خراسان رضوی بر اهمیت توجه به این موارد برای بهبود توانمندسازی با نقش میانجی یادگیری سازمانی تأکید می کند. علاوه بر این هوش فرهنگی نیز پیشبینی کننده مثبت و معنادار یادگیری سازمانی است در واقع، امروزه از هوش به عنوان "توانایی کسب دانش" یاد شده است و مناسب ترین راه اندازه گیری هوش را میزان یادگیری فرد می دانند؛ به این معنی که فرد با چه سرعتی می تواند یاد گرفته و دانش را به دست آورد. سیستم ها یا سازمان های فاقد هوش، سیستم هایی هستند که قادر به یادگیری نمی باشند گرچه این سیستمها می توانند حاوی دانش باشند اما نمی توانند خودشان دانش را از تجربیات و آزمون و خطا به دست آورند.

فرضیه ۳ به بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان کمیته امداد استان خراسان رضوی به طور مستقیم پرداخت. بر اساس اطلاعات جدول ۴-۱۲ و همچنین شکل ۴-۱۳ مشخص می گردد که ضریب اثر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان برابر با ۰/۸۰۸ برآورد می شود. با توجه به مقدار شاخص جزئی که برابر ۰/۰۰۰ شده است و از سطح معناداری ۰/۰۵ کمتر می باشد و همچنین عدد معناداری که برابر با ۲۶/۶۸۹ شده و خارج از بازه $\pm 1/96$ است می توان نتیجه گرفت که این ضریب مسیر نیز در سطح خطای ۰/۰۵ معنادار است یعنی یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان اثر مثبت و معنادار دارد و فرضیه سوم تحقیق تأیید می شود. یافته های این تحقیق با نتایج مطالعات علیجانی و همکاران (۱۳۹۳)، صادقی و همکاران (۱۳۹۴)، جمشیدی و محمودی (۱۳۹۴)، پورحاتمی و همکاران (۱۳۹۴)، سلیمی و همکاران (۱۳۹۵)، منصورکیایی (۱۳۹۵)، آزما و همکاران (۱۳۹۵)، لاشینگر و مانویلوچ (۲۰۰۵)، کراسن (۲۰۱۳)، لاشینگر و مانویلوچ (۲۰۱۵) منطبق می باشد. در این فرضیه به بررسی رابطه بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی پرداخته شد. پیش بینی می شد که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی رابطه مستقیم وجود داشته باشد. نتایج به دست آمده رابطه معنی دار بین یادگیری و توانمندسازی را مورد تأیید قرار داده اند. دستیابی به توانمندی فقط تلاشی فردی یا گروهی نیست بلکه عوامل کلانی مانند ساختار، سیاست، ارزشها، نظام پاداشی و فرهنگ سازمانی همه با هم باید رفتارهای فردی و گروهی را در این راستا ترغیب و تقویت کنند. کوشش برای ایجاد، بهبود و بازسازی این عوامل از طریق یادگیری امکان پذیر است.

فرضیه ۴ با توجه به تأیید نقش میانجی گری یادگیری سازمانی در رابطه هوش فرهنگی و توانمندسازی کارکنان می توان اثر غیر مستقیم را محاسبه نمود. همانگونه که در شکل ۴-۶ ملاحظه گردید مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین دو متغیر هوش فرهنگی و یادگیری سازمانی برابر ۰/۹۳۹ و برای رابطه بین دو متغیر یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان برابر ۰/۶۰۵ محاسبه گردید. بنابراین، آن گونه که در زیر محاسبه شده است، میزان اثر غیرمستقیم هوش فرهنگی بر توانمندسازی کارکنان برابر است با ۰/۵۷ می باشد. یافته های این تحقیق با نتایج مطالعات سلیمی و همکاران (۱۳۹۵)، طاهری و همکاران (۱۳۹۵)، آزما و همکاران (۱۳۹۵)، منصورکیایی (۱۳۹۵)، باستانی و همکاران (۱۳۹۵)، سو و پیرا (۲۰۰۸)، کراسن (۲۰۱۳)، اورازالی (۲۰۱۳)، تاوون مون (۲۰۱۳)، لاشینگر و مانویلوچ (۲۰۱۵) منطبق می باشد. تأیید تأثیر هوش فرهنگی با نقش یادگیری سازمانی بر توانمندسازی بر اهمیت توجه به این موارد برای بهبود عملکرد تأکید می کند. عملکرد بهتر، وابسته به قابلیت سازمان برای یادگیری از منابع خارجی است و سازمانهایی که توسعه راهبردهای یادگیری را در نظر دارند، نسبت به سازمانهای بدون یادگیری سازمانی مؤثر، عملکرد بهتری دارند. پاسخ های مدیران در جامعه آماری نیز متضمن همین نکته است. مدیران باید اهداف یادگیری را در ذهن خود مرور کنند و برای فرایند یادگیری سازمانی ارزش قائل شوند. از آنجا که هوش فرهنگی همانند سایر جنبه های شخصیت قابل پرورش است، در این زمینه میتوان توصیه هایی به مدیران سازمانها ارائه کرد. البته در این زمینه دو نکته شایان ذکر است: اول اینکه پرورش هوش فرهنگی تنها توسط افراد واجد صلاحیت مانند روانشناسان حرفهای قابل انجام است؛ دومین اینکه بهبود هوش فرهنگی باید در راستای برنامه جامع پرورش راهبردی منابع انسانی سازمان و در کنار سایر جنبه های این برنامه صورت گیرد. از جمله این روشها برای پرورش و تقویت هوش فرهنگی مراحل است که ارلی و موساکوفسکی ارائه کرده اند. به عقیده این دو محقق برای تقویت هوش فرهنگی باید پس از سنجش این نوع هوش در افراد و تعیین قوت ها و ضعف هایشان، برنامه آموزشی لازم انتخاب شود؛ یعنی چنانچه هوش فرهنگی رفتاری فرد در سطح پایین تری باشد، در کلاسهای مربوط به رفتار شرکت کند یا چنانچه در بعد شناختی یا دانشی ضعیف است، توان استدلال استقرایی و قیاسی فرد پرورش داده شود.

به نظر می رسد که برخی از مدیران به جای بهره گیری از هوش فرهنگی و تقویت آن در تعامل با کارکنان و گروه های مختلف از فرهنگ های متفاوت، بیشتر تمایل دارند تا بر مبنای اعتقادات و عقاید قالبی خود عمل کنند. در حالی که عقاید یا قضاوت های قالبی، نوعی سوگیری یا جهت گیری ارزشی منفی یا مثبت نسبت به کارکنان با فرهنگ های مختلف است. بهره گیری از هوش فرهنگی به دنبال خنثی کردن چنین قضاوت های ارزشی به گونه ای هدف مند و با شناختی عینی است تا به تعامل سازنده و اثربخش با افراد و گروه ها دست یابد.

زمینه های مناسب برای کارکنان جهت کسب یادگیری دانش بیش تر و بهتر از فرهنگ ملی و خرده فرهنگ های شهری و کشوری خود از طریق برگزاری کلاس ها و کارگاه های آموزشی در این زمینه را فراهم نمایند.

برنامه هایی برای توسعه هوش فرهنگی در تمامی پست های سازمانی کمیته امداد تدوین گردد.

انتخاب و به کارگیری افراد متناسب با تخصص و تجربه و ایده آل های ذهنی فرد، به طوری که شغل فرد متناسب با باورها، ارزش ها و رفتارهای وی باشد.

داشتن مدل از افراد موفق سازمان و تجارب واقعی از تسلط در امور، همچنین شناسایی و ستایش از افرادی که در زمینه شغل خود توانمند عمل می کنند.

در سازمان توانمند روابط پویا جایگزین قیدوبندهای دست و پاگیر می شوند. افراد توانائی کامل تصمیم گیری و اجرای آن را دارا هستند. فراهم آوردن موقعیتهایی که موجب به کارگیری حس قضاوت و ابتکار فردی در کارکنان شود، که این امر می تواند در بالا بردن سطح توانمندی کارکنان بسیار مؤثر باشد.

آموزش رویه های کلی انجام امور از قبل به کلیه کارکنان، تا درحین عمل خود کارمند بتواند صحت انجام امور را ارزیابی کند و با گرفتن بازخورد از خود کار احساس خودکارآمدی وی تقویت شود و بیش از پیش در انجام امور تأثیرگذار باشد.

با تسهیم اطلاعات و دانش، در سراسر سازمان اعتماد به وجود آید. افرادی که در اطلاعات و دانش سازمان سهیم باشند، بیشتر احساس مسئولیت کرده و از مناسبات و ارتباطات به طور ثمربخشی بهره می گیرند.

توسعه فرهنگ یادگیری به عنوان تسهیل کننده امر یادگیری سازمانی و توانمندسازی.

برگزاری کلاس ها و کارگاه های آموزشی، جهت آشنایی کارکنان با فناوری ها و مهارت های نوین.

افزایش دامنه مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها از طریق رشد مهارت ها و توانایی های کارکنان؛

از آنجا که ماهیت پرسشنامه ملاحظه کار است، تنها استفاده صرف از پرسشنامه کافی نیست. زیرا اشکال ذاتی دارد و افراد سعی می کنند نظر مثبت خود را بدهند.

محدودیت بعدی این مطالعه این است که نمونه حاضر تنها بر کارکنان کمیته امداد امام خمینی استان خراسان رضوی تمرکز داشته، از این رو قابلیت تعمیم پذیری آن کم می باشد. بنابراین نتایج ممکن است در میان جمعیت های دیگر متفاوت باشد. از این رو پیشنهاد می شود که این تحقیق در جامعه های آماری دیگری انجام گیرد.

علاوه بر این، تحقیق به صورت مقطعی صورت گرفته است، ولی باید طراحی این تحقیق به شکل طولی نیز انجام گیرد. نگرش کارکنان ممکن است در طول زمان تغییر کند، در این مطالعه این واقعیت در نظر گرفته نشده که می توان در پژوهش های آتی این مسئله را مد نظر قرار داد.

علاوه بر این شاخص های این مطالعه برگرفته از مطالعاتی هستند که قبلاً در کشورهای توسعه یافته انجام شده بودند. چنین شاخص هایی ممکن است نتایج دقیقی در کشورهای در حال توسعه مانند ایران را ارائه ندهند. از این رو می توان پیشنهاد داد که در تحقیقات آتی با استفاده از تحقیقات اکتشافی شاخص های بومی جامعه ی مورد مطالعه استخراج گردد.

این تحقیق بر اساس مطالعات نظری و ادبیات تحقیق تنها به بررسی تأثیر هوش فرهنگی با تأکید بر نقش یادگیری بر توانمندسازی و از بررسی سایر متغیرها که بر توانمندسازی تأثیر دارد ولی کانون توجه و تمرکز محقق نبوده، و چشم پوشی گردیده است. از این رو پیشنهاد می شود در مطالعات آتی نقش عوامل دیگر مانند هوش معنوی، اخلاقی در بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی نیز بررسی گردد.

به علاوه با توجه به ماهیت متغیرهای تحقیق که بیشتر جنبه کیفی دارند پیشنهاد می گردد در مطالعات آتی از مدل های فازی که در بررسی متغیرهای کیفی و زبانی قابلیت بالاتری دارند، استفاده گردد.

مدیران باید مجموع عواملی که سبب بهبود توانمندسازی می شوند مانند جذب و به کارگیری نیروی انسانی خلاق، ماهر و نوآور و نیز توجه بیش از پیش به زیرساخت های سازمانی و فرهنگ سازمانی و ... را شناسایی کرده و همه ی آنها را در سطح بالا اجرا کنند.

کلیه ی متغیرهای موجود مستقل از هوش فرهنگی که بر توانمندسازی اثر می گذارند مانند تفاوت های فردی، عوامل سازمان، تکنولوژی، هماهنگی گروهی و ... را شناسایی کرده و آنها را تجزیه و تحلیل نموده و کارهای لازم را در جهت تأثیر آنها بر روی عملکرد سازمانی انجام دهند.

بر مبنای این نتایج اندازه گیری شده و مدیریت هوش فرهنگی و بررسی وضعیت موجود سرمایه های نامشهود و میزان تأثیر هر دسته از این شاخص ها بر توانمندسازی کارکنان، زمینه ایجاد گزارش های مدیریتی ویژه مدیران و روسای کمیته امداد را فراهم می نماید تا از این طریق با شناخت قابلیت ها، ظرفیت ها و توانمندی هایی که کمتر مورد استفاده قرار می گیرد ولی، تأثیر بسزایی در یادگیری و در کل نظام آموزش عالی را فراهم می نماید.

با توجه به ضرورت پاسخگویی و شفاف سازی فعالیت های کمیته امداد که از بودجه و منابع دولتی استفاده می نمایند و تقاضای ذی نفعان درونی و بیرونی (دولت و اجتماع) گزارش های فرهنگی آن گونه که در سازمان های اروپایی مطرح است می تواند به شفاف سازی فعالیت های آنان کمک شایانی نماید.

باید از کلیه نیروی انسانی توانمند واحدهای مختلف سازمان آگاهی های لازم و محاسبات کافی و دستورالعمل های معین و مشخص وجود داشته باشند تا ضمن کاهش هزینه، به بهبود یادگیری منجر شود.

تحقیق با مد نظر گرفتن هوش فرهنگی حاکم در کمیته امداد از منظر میزان توجه و به کارگیری مولفه های مدیریت دانش بر توانمندسازی تحقیق با مد نظر گرفتن هوش فرهنگی حاکم در دانشگاه از منظر میزان توجه و به کارگیری مولفه های هوش اخلاقی بر توانمندسازی تحقیق با مد نظر گرفتن زیرساخت های سازمانی حاکم در دانشگاه از منظر میزان توجه و به کارگیری مولفه های هوش معنوی بر عملکرد سازمانی

تحقیقی که در آن تعهد به عنوان متغیر میانجی مد نظر قرار گیرد.

منابع و مراجع

- [۱] آزما، فریدون؛ غفاری راد، محبوبه؛ اللهیاری، رضا. (۱۳۹۵) " بررسی رابطه بین توانمند سازی کارکنان و یادگیری سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان گلستان " ایران. تهران سالن همایش های بین المللی نخبگان مدیریت. خردادماه ۱۳۹۵.
- [۲] احمدی، مسعود (۱۳۹۲) مدیریت منابع (سرمایه) انسانی، انتشارات پژوهش های فرهنگی، چاپ دوم.
- [۳] ادیب راد، نسترن. (۱۳۸۶) هوش فرهنگی در سازمان های امروزی، فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی، تهران، دوره اول، شماره یک تابستان.
- [۴] ابطحی، سیدحسن و عابسی، سعید (۱۳۹۰) "توانمندسازی کارکنان"، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، تهران.
- [۵] باستانی، حمید؛ تجری، طیب؛ آزما، فریدون، (۱۳۹۵) " بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی روانشناختی با نقش میانجی عدالت رویه ای و عدالت تعاملی در شعب بانک ملی استان گلستان ". پنجمین کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، سن پترزبورگ روسیه، مردادماه ۱۳۹۵.
- [۶] بهارلو، مصطفی، بشلیده، کیومرث، هاشمی شیخ شبانی، سید اسماعیل و نعامی، عبدالزهر. (۱۳۹۳) طراحی و آزمون الگویی از پیشآیندها و پیامدهای توانمندسازی روانشناختی، مجله علوم رفتاری، ۴، ۳۹۶-۳۸۳.
- [۷] زاهدی، شمس السادات، (۱۳۸۹)، مدیریت فراملیتی و جهانی نگرش تطبیقی، تهران، انتشارات سمت.
- [۸] رایبیز، استیفن. (۱۳۸۱). تئوری سازمان (ساختار، طراحی و کاربردها) (ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانائی فرد). تهران: صفار.
- [۹] شفی، ارزو. (۱۳۸۵). رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی. پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران.
- [۱۰] کندی، کارول (۱۳۸۸)، ارتقاء و بهبود توانایی یادگیری سازمانی به عبارتی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان، ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی، چاپ اول، کرج: انتشار موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت و نشر مدیران.
- [۱۱] عبداللهی، بیژن. (۱۳۸۵). نقش خودکارآمدی در توانمندسازی کارکنان. تدبیر، ۲۴: ۱۶۸-۱۷۶.
- [۱۲] عابدی جعفری، حسن، مرادی، محمد. (۱۳۸۵). «رهبری معنوی» در همایش رهبری در سازمان، تهران.
- [۱۳] قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ کریمی، ایمان. (۱۳۹۴). "تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی". مدیریت فرهنگ سازمانی. دوره ۱۳، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۴. صفحات ۵۱۴-۴۸۷.
- [۱۴] مارکوارت، مایکل. (۱۳۸۵). ایجاد سازمان یادگیرنده (ترجمه محمدرضا زالی). تهران: انتشارات دانشگاه تهران.
- [۱۵] محمدخانی، کامران، داوودی، محمد، شایسته، پرستو، (۱۳۹۳)، نقش هوش فرهنگی در عملکرد کارکنان حوزه بین الملل بانک کشاورزی، پایاننامه کارشناسی ارشد دانشگاه علوم و تحقیقات تهران، دانشکده اقتصاد و مدیریت، گروه مدیریت فرهنگی.
- [۱۶] محمدی، محمد (۱۳۹۲) ارزیابی راه های توانمندسازی کارکنان بیرجند، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران
- [۱۷] ناییچی، محمد جواد، عباس علیزاده، منصوره، ۱۳۸۶، هوش فرهنگی سازگاری با ناهمگون ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۸۱. ص ۲۰-۲۳.
- [18] Argyris, C. & Schon, D.A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley, Reading, MA.
- [19] argyris.chris,(2013).organizational learning (2th end), Blackwell publisgers Inc.
- [20] Bowen. G.L. Rose R.A. Ware, W.B. (2016). The reliability and validity of the school success profile learning organization measure. Evaluation and program planning , doi: 10.1016/g. evalprogplan.2005.08.005.
- [21] Peterson, Brooks. (2004). Cultural Intelligence: A Guide to working with People from Other Culture. Intercultural press .pages 229. Www. Get abstract.com. Compressed knowledge.
- [22] Thomas, D. C. (2006). Domain and development of cultural intelligence: The importance of mindfulness. Group & Organization Management, 31:78—99.

- [23] Taewon, Moon. (2013). The Effects of Cultural Intelligence on Performance in Multicultural Teams. *Journal of Applied Social Psychology* (2013), 43, pp2414-2425.
- [24] Spritzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of Psychological Empowerment. *Academy of Management Journal*, vol.39 No.2 .
- [25] Spritzer, G.M. (2005). Empowerment. From: <http://webuser.bus.umich.edu/spreitze/>