

بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با رویکرد مدیریت دانش (بررسی کارکنان منطقه یکم نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران)

بیژن عابدینی^۱، مهدی فرخ پور^۲، سیروس حسینعلی زاده^۳

^۱استادیار گروه مدیریت، دانشگاه هرمزگان

^۲دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین الملل قشم

^۳دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد بین الملل قشم

چکیده

در این پژوهش تاثیرات ابعاد مختلف یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با تاثیر گذاری فرایند مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفته است. بنابر این در این تحقیق اهداف ذیل دنبال می گردد.

۱- سنجش ابعاد یادگیری سازمانی ۲- سنجش توانمندی کارکنان ۳- سنجش تاثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان و همچنین تاثیر و نقش مدیریت دانش در بهبود فرایند یادگیری سازمانی
این تحقیق دارای یک فرضیه اهم و ۴ فرضیه اخص می باشد: فرضیه اهم این تحقیق عبارت است از: (بین سطوح مختلف ابعاد یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان تفاوت معناداری وجود دارد). تحقیق حاضر از نظر طبقه بندی تحقیقات با توجه به اهداف، در زمره تحقیقات با ماهیت توصیفی، تحلیلی، از مظهر نوع نظارت و درجه کنترل جزئی تحقیقات میدانی و از لحاظ وسعت کاربرد در سطح تحقیقات کاربردی قرار دارد. برای جمع آوری اطلاعات درباره ابعاد مختلف ساختاری و رفتاری یادگیری سازمانی از پرسشنامه در خصوص توانمند سازی کارکنان در چارچوب طیف لیکرت استفاده شده است. حجم جامعه آماری تحقیق ۵۰۰ نفر و حجم نمونه برابر ۲۱۷ نفر و روش نمونه گیری تصادفی ساده بوده است؛ که با استفاده از داده های جمع آوری شده، فرضیه های تحقیق از طریق تحلیل واریانس Anova و با استفاده از نرم افزار spss تجزیه و تحلیل شده و مورد آزمون قرار گرفته است؛ که در پایان تمام فرضیات مورد تایید قرار گرفته و مشخص گردید که بین سطوح مختلف یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان با نقش و تاثیر گذاری مدیریت دانش تفاوت معناداری وجود دارد. در پایان مجموعه ای از پیشنهادات با محوریت توانمند سازی کارکنان سازمان مذکور در راستای اهداف فرضیات تعیین شده ارائه گردیده است.

واژه های کلیدی: یادگیری سازمان، توانمند سازی کارکنان، مدیریت دانش.

مقدمه:

با توجه به تمام دلایلی که مدیران برای توجه کردن به شرایط رشد دارند افول سازمانی به عنوان یک واقعیت زندگی برای تعداد زیادی از مدیران در آمده است.

سازمانهای بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی بویژه با توجه به مسایل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را به دست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که تمامی قدرت فکری، دانش و تجربه سازمان را برای ایجاد تغییرات و بهبود مستمر برای توسعه در اختیار گرفته و برآن مدیریت می کند. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می افتد که اطلاعات، جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید، تجزیه و تحلیل شوند، دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند؛ و به عبارتی، یادگیری سازمانی به چگونگی وقوع یادگیری یا عنصر دانش در یک سازمان می پردازد.

در دنیای پیچیده و متغیر امروز رمز بقای سازمان ها، توانایی آنها در کسب دانش و اطلاعات مورد نیاز است. از طرفی پیچیدگی روز افزون و پویایی محیط، منجر به ایجاد فضای عدم اطمینان و ناپایداری برای سازمان ها و گروه ها شده است و سازمان ها برای حفظ بقای خود در این شرایط نیازمند توسعه آگاهی ها نسبت به محیط و افزایش دانش سازمانی می باشند. در این فضای رقابتی و پر تغییر، سازمان ها امکان بقا و رشد را دارا خواهند بود که توانایی یادگیری سازمانی را داشته و بتوانداز تغییرات و تحولات محیطی و تجربیات درون سازمانی و برون سازمانی دانش مورد نیاز سازمان را فرا گرفته و به سازمان های یادگیرنده تبدیل شوند. پیتز سنگه معتقد است که در آینده سازمان ها یا یادگیرنده هستند و یا به تدریج رو به نابودی و زوال پیش خواهند رفت (نجف بیگی، ۱۳۸۵، ۶۲).

امروز در کشورهای توسعه یافته که به نقش یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده اهمیت می دهند این تفکر حاکم است که یادگیری دیگر یک اقدام انتخابی از سوی مدیران نیست، بلکه یک ضرورت است. در این مورد بعضی از صاحب نظران پا را فراتر نهاده و می گویند که هدف از کوشش در جهت سازمان یادگیرنده شدن بریا بقای سازمان ضروری است؛ اما در کشور هایی که تفکر یادگیری سازمانی نقش و اهمیت سازمان یادگیرنده تقریباً حاکم است، هنوز اعتقاد بر این است که باید پژوهش شود.

بدین ترتیب اگر قرار باشد در یک سازمان دگرگونی های مطلوب و پایدار ایجاد شود بویژه در مباحث منابع انسانی (توانمند سازی کارکنان) یادگیری سازمانی باید با تاثیر پذیری از تفکر نوین مدیریت دانش دستخوش دگرگونی شود.

اگر چه یادگیری سازمانی ممکن است تا اندازه ای از جمع اجزای آن متفاوت باشد ولی موضوعات و شاخص های برگزیده در این تحقیق که هم ابعاد ساختاری و هم ابعاد رفتاری را در بر دارد و نحوه چگونگی و تاثیر پذیری آن بر توانمند سازی کارکنان نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران (منطقه یکم - بندر عباس) که بصورت یک سازمان پویا و عملیاتی و فعال عهده دار وظایف حفاظت و حراست از آب های سرزمینی، فلات قاره و مناطق انحصاری، اقتصادی و جزایر کشور جمهوری اسلامی ایران را در برابر هرگونه تجاوز نظامی خارجی را دارا می باشد؛ مورد استفاده قرار می گیرد تا با توجه به فرضیات و هدف تحقیق و روش و فرایند کلی نتایج مطلوب شناسایی و مورد تجزیه و تحلیل و سپس راهکار های علمی و عملی مرتبط ارائه گردد.

اهمیت و ضرورت تحقیق:

توانمند سازی یکی از روش ها و تکنیک های موثر برای افزایش بهره وری کارکنان و استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی ها ی فردی و گروهی آنها در راستای اهداف سازمانی است. توانمندسازی فرایندی است که در آن از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و تیم ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می شود به عبارت دیگر توانمند سازی یک راهبرد توسعه و شکوفایی است.

در این تحقیق سعی می شود به مسایل و عوامل موثر بر توانمند سازی کارکنان و باتوجه به ابعاد تعیین شده و همچنین نقش و تاثیر گذاری فرایند مدیریت دانش پرداخته شود. یرا بین سرمایه انسانی و بهره وری در سازمان ها رابطه ای مستقیم وجود دارد.

امروزه مزیتی که سازمان ها در پیشی گرفتن از یکدیگر دارند نه در بکارگیری فناوری جدید، بلکه در بالابردن اعتماد به نفس و میزان تعهد کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است. برای گذار از مرحله های گوناگون، سازمان ها باید خود را با موقعیت های مختلف سازگار کنند و روش های جدیدی را فرا گیرند

باید خاطر نشان کرد که نقش یادگیری سازمانی در این پژوهش موضوعی پیچیده، دشوار و مبهم در سازمان ها به شمار می رود و نمی توان نقش آن را نادیده گرفت و توجه هوشمندانه آن در فرایندها و تغییرات و تحولات سازمانی امری لازم و ضروری است.

بدین منظور هر اقدامی از هر اقدامی که سبب کم رنگ کردن یا از بین بردن ارزش های یادگیری سازمانی که مفید به اثربخشی سازمان است باید جلوگیری شود.

نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران با توجه به داشتن تاریخچه کهن (از زمان هخامنشیان تا کنون) و به لحاظ موقعیت استراتژیک و تاریخی خلیج همیشه فارس و همچنین داشتن اهدافی همچون حفظ و استقلال، تمامیت ارضی، حفظ منابع جمهوری اسلامی ایران در داخل و حفظ منافع جمهوری اسلامی ایران، خارج از قلمرو کشور در دریای خزر، خلیج فارس، دریای عمان و همچنین یاری به ملل مسلمان یا مستضعف غیر معارض با اسلام در جهت دفاع از سرزمین های مورد تهدید یا اشغال نیروهای متجاوز در صورت درخواست ملل مزبور؛ برخورداراست؛ و ارزش ها و باور های این نیروی خدا باور در جهت رشد و شکوفایی و تعالی انسان است و یکی از راهها و تکنیک های حفظ و ارتقای این اهداف و عقاید، توانمند سازی کارکنان می باشد؛ و از آنجایی که این سازمان به عنوان یک سازمان پیشرو در جهت پویایی و بالندگی کارکنان آن عمل می نماید لازم است از سرمایه های انسانی با رایت و ظرفیت یادگیری سازمانی بالا و متخصص و خلاق برخوردار باشد و سمت و سوی سازمان به سمت استفاده بهینه از ظرفیت ها و توانایی های فردی و گروهی و سازمانی آنها در راستای اهداف سازمانی است.

برای رسیدن به این برامور مدیران ارشد نیروی دریایی منطقه یکم (بندر عباس) است که سطوح و حوزه های مختلف یادگیری سازمانی را تجزیه و تحلیل کنند سازمان مطلوب و مورد نظر خود را در تدوین اهداف آرمانی و ایجاد و افزایش شوق و انگیزش یادگیری سازمانی و شناسایی تهدیدات و فرصت ها تعریف و اقدامات مناسب که رسالت و اهداف سازمانی را حمایت می کند مشخص و سپس ایجاد کنند.

تحقیق حاضر پیش درآمدی است در این راستا که امید است باز گشاینده افق های نو و بدیع در عرصه توانمند سازی هر چه بیشتر کارکنان خدوم نیروی دریایی ارتش جمهوری اسلامی ایران باشد.

اهداف و چارچوب نظری و مدل مفهومی تحقیق

در این تحقیق سعی بر آن شده است که تاثیرات ابعاد چهار گانه یادگیری سازمانی (ساختار، استراتژی، فرهنگ و محیط) بر توانمند سازی کارکنان سازمان اشاره شده سنجیده شود؛ و ضمن شناسایی وضعیت موجود یادگیری سازمانی و تفاوت آن با وضعیت مطلوب مورد نظر با رویکرد مدیریت دانش و تاثیرات آن در بهبود عملکرد و توانا سازی کارکنان مور بررسی قرار گیرد بنابراین در این تحقیق اهداف ذیل دنبال می گردد.

الف: سنجش ابعاد یادگیری سازمانی ب: سنجش توانمند سازی کارکنان ج: سنجش تاثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان و همچنین تعریف و تعیین و تبیین نقش و تاثیر گذاری رویکرد مدیریت دانش در توانمند سازی کارکنان و بهبود و تحول سازمان مورد نظر می باشد.

در بررسی که توسط دو تن از محققین در کشور امریکا به نام های مارلین فیول و مارجوری لیس (۱۹۸۵) در خصوص یادگیری بعمل آمده که در نهایت به چهار عامل موثر و زمینه ای جهت یادگیری سازمانی منجر گردیده که آن چهار مورد عبارتند از: استراتژی، ساختار، فرهنگ و محیط استراتژی که در این مقاله کوشش گردیده تا به آنه نیز پرداخته شود.

از نگاه مینتزرگ، مفهوم استراتژی ناشی از نظریات و نگرشهای مختلفی است که در خصوص استراتژی مطرح شده و بر مبنای مکاتب استراتژی توسعه یافته است. استراتژی ها تصمیماتی هستند که برای خلق و یا شکار فرصت های پیشرو به نحوی دگرگون کننده و تحول ساز اتخاذ می شود. ستراتیژی سازمان ظرفیت یاگیری و وضعیت آن را تعیین میکند. چندلر (۱۹۶۲) معتقد است؛ استراتژی تعیین مرز یادگیری است و همچنین استراتژی اهداف و مقصود و توانایی انجام اقدام ها را تعیین میکند و بورگلمان (۱۹۸۳) بیان می کند که؛ استراتژی کمک به درک و تفسیر صحیح از محیط است.

بنابراین سازمان ها باید همگام با تحولات پیرامون خود تغییر کنند و دایم در حال تعدیل باشند و انعطاف پذیر نیز باشند

استراتژی در فرایند یادگیری کمک میکند سیر تحولات بشری که از صورت ساده به سمت پیچیده، حرکت شتابدار و تحولات عظیم در عوامل اقتصادی، اجتماعی فرهنگی، سیاسی و تکنولوژی بویژه در دهه اخیر رخ داده را تنظیم و حدود و ظرفیت سازی جهت توانا سازی مدیران و گارمنان همگام با تغییرات را داشته باشند.

ساختار: ساختار چارچوبی رسمی که مدیران برای تقسیم کارها و فعالیتهای سازمانی میان اعضاء سازمان و ایجاد هماهنگی میان آنها بوجود می آورند. از انجاییکه آثار تحولات محیطی بر سازمان های مختلف فرق میکند لذا انواع سساختار های سازمانی وجود دارد. ساختار بر دو نوع است الف: متمرکز ب: غیر متمرکز (گلبرایت ۱۹۷۳) ساختار متمرکز باعث تقویت رفتار های گذشته می گردد اما ساختار غیر متمرکز تمایل به تغییر باورها و فعالیت ها دارد و الگوهای جدید را در سازمان دارد. ساختارهای سازمان های وظیفه گرا از نوع متمرکز و احتمال کمتری تطبیق پذیر و توانایی درک محیط را دارند.

نظر مایردر خصوص نقش ساختار در فرایند یادگیری سازمانی عبارت است از: ساختار های پیچیده و رسمی در یادگیری عقب افتاده اند اما یادگیری در سازمان هایی که ساختار تصمیم گیری غیر متمرکز و پرنفوذ و اثر گذار دارد افزایشی است مورگان و رامیرز (۱۹۸۳) معتقدند: تشویق و طراحی برای یادگیریه معنای دور شدن از ساختار ماسینی است. دانکن (۱۹۷۴) معتقد است ساختار نتیجه یادگیری است.

فرهنگ: تعریف متعددی از فرهنگ سازمانی ارایه شده است از جمله فرهنگ سازمانی به عنوان ارزشهای غالب که به وسیله یک سازمان حمایت می شود و یا ارزشها و فروضات و باورهای بنیادی که بین اعضای سازمان مشترک می باشد

فرهنگ به فلسفه وجودی یک سازمان روشنی بخشیده و سبب تعهد و احساس هویت کارکنان میگردد. نقش فرهنگ در یادگیری سازمانی برای شکل گیری و ثبات ارزشها و باورها کسب دانش جدید و فرهنگ خلاقیت و رقابت پذیری بسیار مهم بوده و است. فرهنگ متشکل از باورها، ایدئولوژی و هنجارهایی که در عملکرد سازمانی تاثیر می گذارد. مجوز نوآوری، بینش

های جدید و انعطاف پذیر بودن را به ساختار سازمانی می دهد. (بیر ۱۹۸۱) فرهنگ می تواند سبب پیش بینی اقدامات گردد (میلر و اسنو ۱۹۷۸)

تغییر یا یادگیری در سازمان اغلب شامل بازسازی این باورها و هنجارهای گسترده در سیستم ها می شود. محیط:

معنی واژه محیط نامحدود است و شامل همه چیزهایی می شود که در خارج سازمان قرار دارند. موضوع متداولی که در نظریه سازمان وجود داشته این است که اگر سازمان ها خواهان بقاء و افزایش اثر بخشی خوداست، باید خود را با محیط وفق و تطبیق دهند. ناهمگونی های مختلف در محیط، از طریق عدم تمرکز پاسخ داده می شود

محیط داخلی و خارجی پیچیده باشند و پویایی برای سازمان یک بار اضافی باشد ممکن است یادگیری رخ ندهد (لاورنس و دیر ۱۹۸۳)

محیط دو نوع است: محیط ثابت و محیط متغیر

هدبرگ (۱۹۸۱) نشان میدهد که یادگیری نیازمند دو عامل تغییر و ثبات است.

در محیط باثبات زیاد، ناکارآمدی در تغییر، در رفتارهای نهادینه و منسوخ وجود دارد.

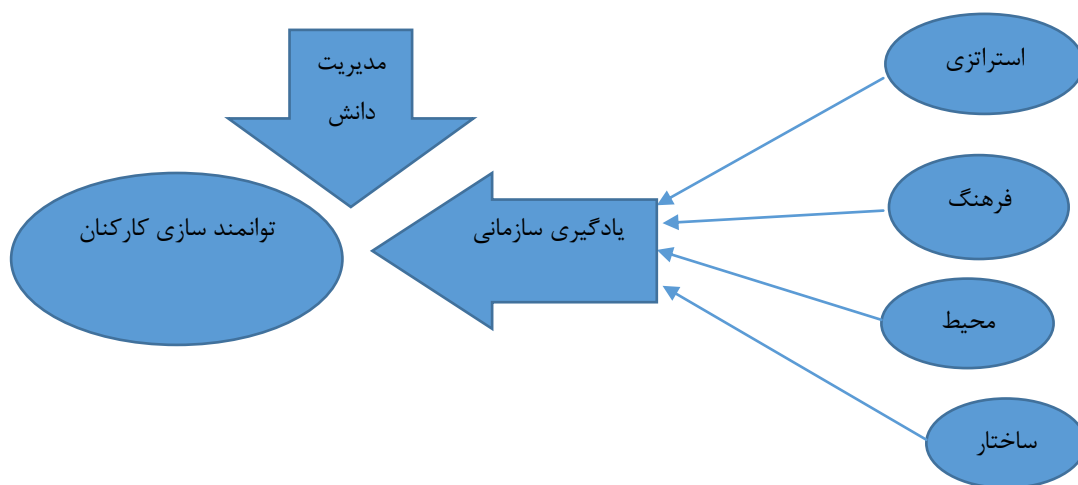
تغییرات زیاد نیز محیط را متلاطم و با مشکلات و آشفتگی و تنش زیادی در بین یادگیرندگان ایجاد میکند. هنر مدیران در فرایند یادگیری سازمانی توازن در بین تغییر و ثبات بصورت ماهرانه است.

نیاز به نوآوری و ابتکار و حساسیت در مقابل حوادث و وقایع (از طریق عدم تمرکز) به علت ترس ترس مدیریت عالی از اینکه تصمیمات ناصیح اخذ شود، بی اثر است. به زعم برنز و استاکر موثرترین ساختار، ساختاری است که خود را بالزامات محیط انطباق دهد، یعنی طرح ماشینی در یک محیط با ثبات و مطمئن قابل استفاده است و ساختار ارگانیک در یک محیط متلاطم و دارای تغییر زیاد به کار میرود؛ که در نتیجه سازمان های یادگیرنده در محیط پرتنش نیازمند با وجود ساختار ارگانیک در محیط متغیر و غیر متمرکز می تواند بهبود عملکرد سازمانی را خلاقیت و بصیرت سازمان را زنده و رشد دهد.

در مبحث بالا به نظر می رسد عوامل دیگر نیز می توانند در یادگیری سازمانی نقش زمینه ای و تاثیر گذار را داشته باشند که به می توان از جمله تکنولوژی نیز اشاره کرد سازمان هایی که دارای تکنولوژی (به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرایندهای لازم برای تبدیل نهاده ها به ستاده ها اطلاق می شود) فرایندی، تولیدی و انبوه هستند (تحقیقات وودوارد ۱۹۶۰) با افزایش میزان پیچیدگی تکنولوژی ساختار متفاوتی را نیز بهره برده تا یادگیری سازمانی افزایش یابد.

محیطی که امروزه سازمان ها در آن فعالیت می کنند مملو از تحولات و تغییرات شدید و مستمر است؛ و با در نظر گرفتن قانون دوم ترمودینامیک (آنتروپی) جهان در نهایت به سوی تحلیل، بی نظمی و زوال پیش می رود و در چنین شرایطی مدیران عالی باید با تقویت عوامل چهارگانه بعلاوه یک (تکنولوژی) زمینه را برای یادگیری سازمان هموار تا با پرورش کارکنان توانمند بهبود عملکرد سازمانی مسیر صعودی طی نماید

به نظر می رسد سه مقوله توانمند سازی کارکنان، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش ابزارهایی هستند که تحول سازمانی را تسهیل می نمایند (نمودار شماره ۱). یادگیری سازمانی فرایندی است که در آن سازمان ها در طول زمان می آموزند، تغییر می کنند و عملکردهای خود را بهبود می بخشند و با ایجاد تحول، بطور پیوسته با ارتقاء و بهبود توانایی های خود پیشرفت می نمایند (الوانی، ۱۳۷۸، ۳)



نمودار ۱: چارچوب مفهومی، تاثیر متغیرات یادگیری سازمانی بر توانمند سازی کارکنان

دگاس رئیس سابق گروه برنامه ریزی شرکت نفتی رویال داچ شل نیز بر این باور است که توانایی یادگیری زودتر و سریعتر از رقبای، تنها مزیت نسبی در دهه آینده خواهد بود. یادگیری سازمانی مهمترین راه بهبود عملکرد در درازمدت است و در آینده نزدیک تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت ها تعهد و ظرفیت یادگیری افراد در تمام سطوح سازمانی به نحو مطلوب بهره برداری کنند.

رگ روانز می گوید: میزان یادگیری سازمانی باید مساوی و یا بیشتر از میزان تغییر در محیط خارج باشد، در غیر اینصورت سازمان ها از بین می روند (مارکوارت، ۲۰۱۳۸۵)

یادگیری سازمانی یک فرایند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و در برگزیده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان های یادگیرنده اعمال میگردد. در چنین سازمان هایی همه شرایط یادگیری برای اعضا فراهم می شود و افراد پیوسته برای کاربرد آنچه یاد گرفته اند همت می گمارند (خلیلی عراقی، ۹۳، ۱۳۸۲)

آرجیس می گوید: یادگیری سازمانی نوعی توانایی و قابلیت است که همه سازمان ها باید آن را دریافته، توسعه و پرورش دهند. این امر به این دلیل است که هر قدر سازمان ها در امر یادگیری سازمانی پیشرو باشند بهتر می توانند اشکال و اشتباهات خود را تشخیص داده و آنها را اصلاح نمایند. اشتباه به مفهوم هر گونه عدم تطابق برنامه ای است که قصد انجام آن را داریم و آنچه در عمل رخ می دهد. در امر یادگیری سازمانی تاکید بر تشخیص و تصحیح اشتباهات و اشکالات عملکردی است که بطور بالقوه و یا در عمل موجب مخاطره برای فرد یا سازمان می شود و هر گاه سازمانی با مشکلات زیادی روبه رو باشد یادگیری سازمانی دچار مشکل می شود (نجف بیگی، ۱۳۷۹، ۹۰).

ادبیات تحقیق:

آلین تافلر می گوید: (در هزاره سوم بی سواد کسی نیست که نمی تواند بنویسد یا بخواند بلکه بی سواد کسی است که نمی تواند یاد بگیرد، آموخته های خود را فراموش کند و از نوع یاد بگیرد (طوسی، ۱۳۸۵، ۷۳) بنابراین یادگیری بطور آشکار در رفتار انسان در سازمان تاثیر می گذارد.

تعریف عمومی و کلاسیک ارائه شده توسط مورهد و گرین اینطور بیان شده است که: یادگیری یک تغییر نسبتاً دائمی در رفتار با رفتار بالقوه که نتیجه تجربه مستقیم یا غیر مستقیم باشد. تعریف ارائه شده دارای بخش‌های مختلف است، بخش اول آن یادگیری با تغییرات همراه است یعنی بعد از اچیزی را که آموختیم با آکه در گذشته بوده ایم تفاوت دارد. بخش دوم تغییرات ناشی از یادگیری در طولانی مدت ماندگارند و بخش سوم یادگیری بر رفتار و رفتار بالقوه اثر می‌گذارد؛ و در نهایت تغییر ناشی از یادگیری حاصل تجربه‌های مستقیم یا غیر مستقیم است.

در سازمان و مدیریت یادگیری در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی مطرح است.

یادگیری فردی: یادگیری فردی عبارت است از: توسعه استعداد و قابلیت‌های فردی به منظور تغییر در رفتار و رفتار بالقوه. به منظور ایجاد و توسعه یادگیری فردی آموزش مهمترین ابزار است. اصولاً آموزش مهمترین ابزار تغییرات و تحولات فردی است.

یادگیری گروهی: یادگیری گروهی فرایندی است که از طریق آن استعداد و قابلیت‌های اعضای گروه توسعه داده می‌شود که به گونه‌ای همسو شوند و به نتایجی دست یابند که همگان واقعا طالب آن بوده‌اند.

یادگیری سازمانی: یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن اعضای سازمان خطاها را کشف و برای اصلاح آن اقدام می‌کنند (آرجیس، ۱۹۷۸)

یادگیری سازمانی عبارت است از فرایند بهسازی عملکرد از طریق دانش و بیشتر (فیول و لایس، ۱۹۸۵)

به هر حال یادگیری سازمانی قابلیت و توانمندی سازمان‌ها را جهت بنش جدید و درک موقعیت‌های پیش‌بینی نشده و تغییرات سریع واکسینه می‌نماید.

پس بین یادگیری فردی با یادگیری سازمانی تفاوت وجود دارد، سازمان‌های باید به دنبال یادگیری سازمانی و نهادینه کردن هنجارها و باورها و فرهنگ‌های ماندگار در سازمان باشند تا با رفتن کارکنان توانمند و رهبران دچار سردرگمی نشوند.

سازمان‌های یادگیرنده: فینگر و بران (۱۹۹۹) معتقدند سازمان‌های یادگیرنده سازمانی هستند که به توسعه یادگیری در تمام سطوح سازمان می‌پردازد (به نظر می‌رسد منظور سطح پایین یادگیری با مشخصات فردی و سطوح بالای سازمان با مشخصات گروهی باشد)

یادگیری فردی و گروهی کلید اصلی برای ایجاد یک سازمان یادگیرنده است. همچنین مبانی نظری مربوطه بیان می‌دارد که یادگیری سازمانی یک ابزار برای رسیدن به سازمان یادگیرنده است.

سنگه (۱۹۹۰) معتقد است سازمان یادگیرنده به سازمانی گفته می‌شود که بطور مستمر در پی افزایش قابلیت‌های خود برای خلق چیزهایی است که می‌خواهد ایجاد کند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که ظرفیت یادگیری بالایی دارد و به بطور مداوم به دنبال بهبود و توسعه ظرفیت یادگیری در ابعاد و سطوح مختلف سازمانی است.

انواع یادگیری:

یادگیری می‌تواند انواع مختلف داشته باشد اما هیچ کدام به طور کامل مستقل از یکدیگر نیستند. هر فرد، تیم و یا سازمان می‌تواند همزمان بعضی یا تمام این روشها را به کار گیرد.

یادگیری انطباقی:

در این مرحله، فرد، تیم و یا سازمان از تجربه و بازتاب آن یاد می‌گیرد: «جان براون» مدیر بریتیش پترولیوم (BP) فلسفه خود را درباره یادگیری انطباقی چنین بیان می‌کند: «هرگاه عملی را مجدداً انجام می‌دهیم، باید حتماً آن را بهتر از دفعه قبل انجام دهیم...»

یادگیری آینده نگر:

این نوع یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان از آینده می‌آموزد یعنی تعریف بهترین فرصتهای آینده و کشف راههایی برای دستیابی به آن.

رویکرد شرکت «رویال داچ شل» به یادگیری عبارت است از:

«برنامه‌ریزی به عنوان یادگیری» بدین معنا که رویکرد و تفکر درباره آینده اعم از پیش بینی یا خلق آن به ما می‌آموزد که امروز چه باید بکنیم، در واقع آینده سازنده فعالیت‌های امروز است.

برای مثالی در مورد این نوع یادگیری می‌توان به تجربه شرکت نفتی «شل» اشاره کرد. یادگیری آینده نگر این شرکت را برای اکتفا به قیمت نفت آماده کرده بود. شرکت «شل» تنها شرکت نفتی بود که از نظر سازمانی، مهارتها و منابع برای چنین شرایطی مهیا بود.

در مقایسه این نوع یادگیری با یادگیری انطباقی می‌توان گفت: که یادگیری انطباقی جنبه سازگاری داشته و بیشتر برای غلبه بر مشکل به کار می‌رود در حالی که نوع آینده نگر، جنبه مولد و خلاق داشته و سازمان را به غایت توانمند می‌سازد چرا که اعضای سازمان در یادگیری بیشتر حالت فعال^۱ و خلاق خواهند داشت.

یادگیری از راه عمل:

یادگیری از راه عمل در برگیرنده مسایل واقعی بوده و برکسب دانش و پیاده‌سازی راه‌حل در عمل تمرکز دارد.

این نوع یادگیری روشی است برای تسریع در یادگیری و برخورد موثر در رویارویی با شرایط مشکل و واکنش موثر نسبت به تغییرات و به عنوان یک فرایند تیم‌ها را درگیر می‌کند.

در هنگام حل مسئله واقعی یادگیری به صورت موثر و کارآ حاصل می‌شود.

یادگیری از راه عمل، در برگیرنده ۶ جزء مستقل و متعامل است:

الف- مسئله یا چالش پیش‌رو؛ ب- تیم یا گروه یادگیرنده؛ ج- مربی یادگیری؛ د- پرسش بصیرانه و شنیدن فعال؛ ه- اقدام؛ و- تعهد به یادگیری.

این نوع یادگیری برپایه چرخه کامل یادگیری بنا شده است:

برای مثال می‌توان به تجربه وسیع جنرال الکتریک اشاره کرد که جک ولش مدیرعامل وقت آن شخصاً^۲ درگیر آن بود. «جیمز تونل» مدیر وقت آموزش این شرکت اظهار داشت:

«یادگیری از راه عمل برای تبدیل شدن شرکت به یک سازمان یادگیرنده بسیار محوری و اساسی بوده است.»

دیدگاه دو متفکر:

الف) «گریس آرگریس»

آرگریس یادگیری را در سه گروه طبقه بندی کرده است:

۱- یادگیری یک حلقه‌ای^۲

^۱ Proactive

^۲ Single Loop Learning

این نوع یادگیری سعی در حل مشکلات موجود و رفع عدم تطابق و هماهنگی کارها و نتایج آنها به صورت ساده از طریق تغییر در کارها دارد. از مشکلات بنیادین چشم پوشی می‌کند و اهداف، استراتژی‌ها و ارزش‌ها را صحیح نموده و سعی در حفظ وضع موجود می‌نماید. در نهایت افراد و سازمان‌ها یاد می‌گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و با شرایط خود تطبیق دهند.

۲- یادگیری دو حلقه‌ای^۱

در این نوع یادگیری، افراد علاوه بر کشف و اصلاح خطاها، هنجارها، فرایندها، سیاستها و اهداف را نیز مورد سوال قرار داده و به اصلاح آن می‌پردازند. این نوع یادگیری نه تنها واقعیت‌های قابل مشاهده بلکه علت آنها و حقایق در پس آنها را نیز مورد سوال قرار می‌دهد.

۳- یادگیری سه حلقه‌ای

این نوع یادگیری را می‌توان یادگیری یادگرفتن نامید. در واقع این نوع یادگیری در ارتباط با توسعه ظرفیت سازمان برای حل مشکلات، طراحی مجدد سیاستها، ساختارها، سیستم‌ها و تکنیکها در مواجهه با تغییر مداوم

ب (پیتر سنگه:

پیتر سنگه چهارعنصر اصلی یادگیری را به شرح زیر تعریف می‌کند:

- اقدام: انجام یک وظیفه در قالب چهارچوب تجربه؛

- بازتاب: مشاهده گر اعمال و افکار خودبودن، کالبد شکافی کارهای انجام شده؛

- ارتباط: خلق ایده‌ها برای اقدام و سامان دهی آنها در قالب‌های جدید.

- تصمیم: تدوین رویه برای انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات تولید شده در مرحله ارتباط.

سنگه این چهارعنصر را در قالب حلقه‌های یادگیری فردی و تیمی و سازمانی به کار می‌گیرد.

توانمند سازی چیست؟

اولین گام در تعریف مفهوم توانمند سازی، پرداختن به حدود و مرزهای آن است. برخی بر این باورند که تواناسازی، دادن قدرت به کارکنان است. برخی دیگر این مفهوم را رد می‌کنند و معتقدند با توجه به اینکه کارکنان، سرمایه‌ای از دانش و انگیزه هستند، بنابراین به خودی خود قدرت انجام کار به نحو عالی را دارا هستند و بر این اساس توانا سازی را فراهم کردن زمینه در جهت آزاد کردن این قدرت بالقوه تعریف می‌کنند. بلانچارد، آماده ساختن شرایط، جهت عرضه بهترین منابع فکری در هر زمینه از عملکرد سازمان را به توانمند سازی مربوط می‌داند. به گمان وی، هدف از توانمند سازی این است که ذی صلاحترین کارکنان بیشترین نفوذ را با مناسبترین شیوه‌ها اعمال کنند.

به عبارت دیگر توانمند سازی، یک فرایند موثر و پیشگام است که هم برای سازمان، مزیت راهبردی ایجاد می‌کند و هم برای کارکنان فرصت مشارکت در کامیابی سازمان می‌آفریند. این مشارکت نگرشی است جمعی که از یک حس توانمندی نشات می‌گیرد و اعتلای کیفی سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

¹ Double Loop Learning

تفاوت یادگیری سازمانی با سازمان یادگیرنده

مفهوم یادگیری سازمانی به لحاظ زمانی قبل از سازمان یادگیرنده توسعه یافته و کار جدی محققان پیرامون یادگیری سازمانی، زمینه ساز شکل گیری نظریه سازمان یادگیرنده بوده است. یادگیری سازمانی به طور فزاینده ای در میان سازمان ها یی که افزایش مزیت رقابتی، نوآوری و اثر بخشی علاقمند هستند مورد توجه ویژه قرار گرفته است (ابویی، ۱۳۷۹، ۱).

یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده مفاهیم مترادفی نیستند. یادگیری سازمانی به مفهوم یادگیری افراد و گروه های درون سازمان و سازمان یادگیرنده به معنی یادگیری سازمان به عنوان سیستم کلی است (رهنورد، ۱۳۷۸، ۱۱-۱۲). سانگ معتقد است که دو اصطلاح یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده بعضی اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می شوند و یادگیری سازمانی را مفهومی می دانند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیت هایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود، در حالیکه سازمان یادگیرنده به نوعی خاص از سازمان ها اشاره می کند (ابویی، ۱۳۷۹، ۳).

سازمان های یادگیرنده چیزی فراتر از سازمانی است که در آن فقط یادگیری سازمانی اتفاق می افتد و به فرایندها، سیستم ها، اصول و سایر ویژگی های سازمان یادگیرنده می پردازد.

قابلیت یادگیری:

در واقع قابلیت یادگیری و ایجاد تغییر مناسب، کلیدی ترین قابلیتی است که یک مجموعه انسانی در دنیای رقابتی می تواند داشته باشد. کسب قابلیت یادگیری سازمانی جهت انطباق با موقعیت رقابتی یکی از مهمترین چالش های سازمان ها در کشور ما در جهت بقا و حفظ مزیت رقابتی در آینده محسوب می شود قابلیت یادگیری: مجموعه ای از منابع یا مهارت های ملموس و غیر ملموس که فرایند یادگیری سازمانی را تسهیل می نماید (الگرا و چیوا، ۲۰۰۸).

با توجه به پتانسیل های مثبت و مناسب در جهت توسعه صنعت و با توجه به افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی و عدم اطمینان شدید نسبت به عوامل محیطی و جهانی شدن اقتصاد به نظر می آید که تنها راه پیش رو برای شرکت تغییر و تطبیق با این محیط است (اصل انعطاف پذیری) و یادگیری سازمانی فرایندی است که می تواند شرکت را در تطبیق با این محیط دائماً در حال تغییر یاری دهد.

درواقع، می توان گفت زیربنای ایجاد تحول، قابلیت یادگیری است، قابلیتی که امری ضروری به منظور روانسازی تغییر است

مدیریت دانش:

مدیریت فرایندی است که طی آن سازمان به تولید و ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می پردازد. مک دونالد (۲۰۰۲) تاریخ معصر بشر را با اسمامی مختلفی نام گذاری کرده اند از جمله ((عصر دانش)) در چنین جامعه ای وجود ((مدیریت دانش)) انکار ناپذیر است. لوکاس عصر حاضر را عصر دانش ورزان نامیده و می نویسد: ((مدیریت دانش ابتکار تازه ای برای تبدیل الگوی نظام های اطلاعاتی از رویکرد پردازش شده و ارائه اطلاعات به رویکرد گردآوری و استفاده از دانش سازمان ها است که از بکارگیری تخصص و مهارت انباشته در ذهن و زوایای پنهان افراد تا تبدیل آن به منابع مکتوب و مدرن را شامل می شود.))

از اواخر دهه ۹۰ مدیریت دانش به عنوان روش نوین مدیریتی، بحث داغ متون مدیریت و دیگر حوزه های وابسته بود. این روش در واقع تکامل دیگر روش های مدیریتی است نه چیزی که ناگهان کشف شده باشد و بتواند در زمان کوتاهی در سازمان پیاده

شود. سازمان های موفق دریافته اند که دانش یکی از مهم ترین دارایی آنان است و برخی اصول اساسی مدیریت دانش به عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان می نگرد.

یکی از اهداف مدیریت دانش ایجاد ارزش در سازمان ها است، فرایند تبدیل دانش غیر رسمی، ذهنی و شخصی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح) یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان با ترک همکاری کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه سازمان به هنگام تعدیل نیروی انسانی است.

ماسن و پائولین (۲۰۰۳) مطالعه ای در مورد درک استنباط مدیران شرکن های نیوزلندی از مدیریت دانش انجام داده اند. مدیران مورد تحقیق باید به سوالات زیر پاسخ دهند:

۱- اصلی ترین هدف شرکت ها برای بکار گیری مدیریت دانش چیست؟

۲- بزرگترین موانع بکار گیری موفقیت آمیز مدیریت دانش چیست؟

۳- مهم ترین عامل موفقیت مدیریت دانش چیست؟

در جواب سوالات بالا اشاره داشتند که اصلی ترین اهداف عبارتند از: تهدید رقبا، آگاهی یافتن از اهمیت دانش و کار آمدی تکنولوژی مدیریت دانش و در ادامه بزرگترین موانع عبارتند از: فرهنگ سازمانی (فقدان اعتماد، ارتباطات و اشتراک دانش) و نیز فقدان آگاهی و درک بصیرت درباره مدیریت دانش و سرانجام مهم ترین عامل موفقیت: فرهنگ سازمانی (افراد، اعتماد و اشتراک) است

که نکته قابل تامل آن در فرهنگ سازمانی است هم می تواند به عنوان عامل موفقیت و هم بزرگترین مانع محسوب گردد

اما اگر خواسته باشیم فواید مدیریت دانش را در سازمان برشماریم به جدول زیر مراجعه می کنیم و ده مورد از فواید آن را بازشماری می کنیم که عبارتند از:

جدول ۱: مدیریت دانش در سازمان

۱- تشخیص کمبود و خلاء ها در دانش سازمانی	۲- بهره وری بیشتر از سرمایه انسانی	۳- یادگیری کارآمدتر و موثر تر کارکنان	۴- ارائه کالا و خدمات دارای ارزش افزوده	۵- افزایش رضایت مندی مشتریان
۶- جلوگیری از تکرار اشتباهات	۷- کاهش دوباره کاری	۸- صرفه جویی در زمان به هنگام حل مساله	۹- برانگیختن خلاقیت و نوآوری	۱۰- ایجاد رابطه نزدیک تر با مشتریان

از نظر امین و همکارانش (۲۰۰۱) تمرکز مدیریت دانش، بر بهبود توانایی سازمان می باشد. موفقیت در زمینه مدیریت دانش نیازمند ایجاد یک محیط جدید کاری می باشد که دانش و تجربه بتوانند براحتی سهیم شوند. برای تحقق این مقصود باید فناوری و فرایند را مد نظر قرار داد. رفتار ای سازمانی باید هم راستا شوند با بهره وری بیشتر عمل کنند. اول از همه، مدیریت دانش باید افراد را با اطلاعات مرتبط کند و این ارتباط شامل فرایندها و تشویق هایی است که برای افراد نیز است تا نه تنها به هم اعتماد کنند و از اطلاعات موجود استفاده کنند بلکه تجارت و اطلاعات شان را به پایگاه اطلاعات جهانی توزیع کنند. دوم اینکه افراد باید به افراد مرتبط شوند. آنها باید قادر به یافتن همدیگر بوده و به راحتی کمک مورد نیاز را جستجو کرده و دریافت کنند و سپس آن تجارب را منتشر کنند. این امر به افراد این احساس را می دهد که آنها همه روزه در تحقق اهداف

سازمانی شریکند. افزایش بهره‌وری، تسریع در یادگیری، اتخاذ تصمیمات بهتر و سریعتر، افزایش توانایی برای توسعه، تقویت و نوآوری و ایجاد انگیزه برای کارکنان.

تأثیر مدیر دانش در توانمند سازی:

قرن حاضر قرن تغییرات و تحول و دگرگونی است. جوامع بشری در هیچ عصری از اعصار تا این حد دستخوش تغییر و دگرگونی نبوده است. در واقع جامعه بشری بر امواج خروشان به پیش می‌رود که نتیجه آن تغییر شیوه‌های زندگی و اندیشیدن است.

این تغییرات شتابدار آثار اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی گسترده‌ای از خود به جای گذاشته و فشار تغییرات باعث افزایش تنش‌های فردی و اجتماعی شده است. عصر فراصنعتی که اینک در جهان پیشرفته آغاز شده جنبش تازه‌ای است که بر محور خود کاری شکل گرفته و نتیجه آن جایگزینی ماشین به جای انسان در تولید و کارهای یدی است لذا وقت انسان‌ها در کشف و شناخت جهان محقق خواهد شد و خلاقیت و آفرینندگی که مهمترین ویژگی انسان آینده است پرورش خواهد یافت بنابراین دانش به عنوان عامل اصلی تولید ثروت مد نظر قرار گرفته و سازمان‌های دانش محور که مبتنی بر آموزش، فناوری اطلاعات، تکنولوژی و... است تکوین می‌یابد.

آموزش مبتنی بر یادگیری است که به منظور ایجاد تغییرات نسبتاً ماندگار در انسان صورت می‌پذیرد. آموزش نمی‌تواند موجب تغییر مهارت‌ها، دانش، بینش و رفتار اجتماعی گشته و از روش‌هایی چون آرایه سخنرانی، برگزاری سیمینار، شبیه‌سازی، دوره‌های آموزشی، کارگاه‌های آموزشی، آموزش‌های غیر مستقیم و غیره انجام پذیرد. در آموزش، فراگیران با تفکر هوشمند و خلاق باید ساختارهای فکری خود را اصلاح و در صورت ضرورت تعویض کنند. آموزش باید شامل یک جو عدم تعادل گردد تا فراگیران بتوانند فرایندهای فکری خود را بازنگری، تعویض و اصلاح کرده و یا دوباره آن را بسازند (فتحیان، مهدوی نور، ۱۳۷۸، ۱۱۳)

پیتر سنگه می‌گوید اگر سازمان‌ها بخواهند در دهه ۱۹۹۰ و پس از آن موفق شوند باید، سطح دانش خود را افزایش دهند. این امر فقط با آموختن عملی می‌شود. وی توضیح می‌دهد الگوهای قدیمی و بورکراتیک دستور دهبی و کنترل برای رشد و پیشرفت و چالشی که در پیش است، کافی نیست. همچنین بیشتر با صرف منابع کمتر دست یافت. به سخن دیگر، باید با بازده بیشتر، توأم با کیفیت بالاتر به هدف‌های سازمانی با صرف حداقل منابع رسید. وی معتقد است که شکست در این کوشش شکست به معنی تنزل و در نهایت مرگ سازمان است.

دانش به مثابه قدرت را نخستین بار در مغرب زمین فرانسیس بیکن در سال ۱۹۷۷ مطرح کرد. فردوسی شاعر بلند آوازه ایران سال‌ها پیش از وی گفته بود. ((توانا بود که هر دانا بود)) به هر صورت امروزه دانش به عنوان مزیت رقابتی در نظر گرفته می‌شود. پیتر سنگه می‌گوید: از حالا به بعد، کلید موفقیت سازمانی دانش است. در جایی دیگر اضافه می‌کند که ارزش از طریق تولید و نوآوری ایجاد می‌شود و هر دو به علت بهره‌گرفتن از دانش است (نجف بیگی، ۱۳۹۵، ۲۳۹)

یکی از آموزش‌هایی که در توانمند سازی کارکنان در فرایند یادگیری سازمان می‌تواند در مقابل تغییرات و تنش‌های پیش روی سازمان‌ها موثر و کارا باشد آموزش‌های الکترونیکی است که به معنای استفاده از فناوری اطلاعات برای آرایه آموزش و انتقال مفاهیم آموزشی است. جوامع اطلاعاتی مبتنی بر عنصر دانایی و دانش هستند لذا نیروی انسانی به عنوان سرچشمه مغز افزاری، مهم‌ترین رکن چنین جوامعی محسوب می‌شود. ورود موفق به عصر اطلاعات لازمه آشنایی و استفاده صحیح از فناوری اطلاعات می‌باشد و آن نیز بدون توجه به تدارک زیر ساخت انسانی مناسب امری محال محسوب می‌گردد؛ بنابراین ضروری است تا کشورها برای نیل به اهداف خود در کنار منابع فیزیکی و مالی به نیروی کار مورد نیاز در عرصه فناوری اطلاعات نیز توجه نمایند. (فتحیان، ۲۷۴، ۱۳۷۸)

ایده و فکر اصلی در یادگیری سازمانی این است که سازمان ها هنگامی به هدف های خود دست می یابند که همراهی خود را با آینده ای که بطور روز افزون غیر قابل پیش بینی می شود تطبیق دهند. رگ روانز که از پیشگامان مبحث تحول سازمانی است می گوید ((میزان یادگیری یک سازمان باید مساوی یا بزرگتر از میزان تغییر در محیط خارجی آن باشد)) این واقعیت همیشه وجود داشته و تفاوت آن با گذشته در سرعت و تغییر و ماهیت محیط است که بطور روز افزونی غیر قابل پیش بینی است، ظرفیت یک سازمان برای یادگیری در سازمان هایی که توجهی به اهمیت و نقش تاثیر یادگیری ندارد را می توان این گونه بیان نمود: در عص حاضر، بسیاری از سازمان ها، درباره سازمان های یادگیرنده بیشتر صحبت می کنند تا عمل.

در نهایت وقتی مروری بر آثار نویسندگان چون آلوین تافلر می کنیم که در سلسله بحث های خود از کتاب شوک آینده تا موج سوم و در پایان هم جابه جایی قدرت به مطلب قابل اهمیتی برخوردار می کنیم و آن هم اشاره دارد به اینکه دانایی یکی از پایه های قدرت است و انقلاب دانایی را یک پدیده مهم در مواجهه با سرعت زیاد تغییرات می داند و می گوید: دانایی حداقل به همان عمق خشونت و ثروت در حال بازسازی است و جوامع دارای تکنولوژی پیشرفته بتدریج دانایی خود را از نو می سازند. (الوین تافلر، ۱۹۲۷، ۶۴۹)

نتیجه:

امروزه دیگر سازمان ها بزرگ و پیچیده که در دهه های قبل به وجود آمده بودند، کار ساز نیستند. این قبیل سازمان ها با ساختاری سنتی، همچون دایناسور هایی که توان تطبیق خود را با محیط نداشته و محکوم به فنا شدند، توان و انعطاف لازم جهت همسویی با تغییرات محیط پیرامونی به ویژه جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزار هایی مجهز کنند که توان مقابله با تغییرات جهانی را بدست آورند. (خلیلی عراقی، ۱۳۸۲، ۹۱)

طی سال های گذشته روشن شده است که هر قدر دانش کارکنان در سازمان افزایش یابد و افراد بصورت گروهی کار کنند و از دیدگاه سازمان مطلع باشند سازمان های آنها موفق تر خواهد بود بنابراین تفکر سازمان یادگیرنده موجب شده تا سازمان ها بتوانند در خود تحول ایجاد کنند و در عین حال با محیط متغیر همسو شوند.

کارکنان زمانی می توانند به خوبی از وظایف محوله بر آیند که با درک شناختی و کسب مهارت ها و داشتن توانایی لازم با اهداف سازمانی به خوبی آشنا باشند. ابزاری که در این زمینه می تواند به کمک مدیران بشتابد فرایند یادگیری سازمانی است.

با توجه به مفاهیم یادگیری سازمانی که منجر به توانمند شدن کارکنان شده و یک روش نوین برای بقای سازمان های پیش رو در محیط کاملاً رقابتی امروزه را ایجاد می نماید. شاید اکثر مدیران تصور می کنند که با این مفاهیم آشنا هستند و در حالیکه فقط تعداد محدودی از آنان (یادگیری سازمانی و توانمند سازی کارکنان) با مفهوم و کاربردش آشنایی دارند. هدف بر این است کارکنان بتوانند در فرایند یادگیری سازمانی قبل از اینکه به کارکنان بگویند چه کار کنند، می توانند به خوبی وظایفشان را انجام دهند. کارکنان توانمند قدرند راه حل های مناسب برای حل مکلات پیدا کنند. به همین منظور سازمان به سه دلیل نسبت به توانمند سازی کارکنان تمایل نشان می دهند: اول اینکه کمک به کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی و دوم؛ فراهم آوردن زمینه رشد کارکنان به منظور ارتقای عملکردشان و سوم؛ بقا و رشد سازمان در محیط پیچیده و تغییرات.

برخی از موانع عدم موفقیت مدیران در فرایند توانمند سازی کارکنان از بعد مدیریت دانش عبارتند: اول آموزش ناکافی کاربران و دوم آموزش های نامرتب و در نهایت می توان به عدم اشاعه صحیح دانش در سازمان ها اشاره کرد که بار فع این موانع می توان در بهبود عملکرد کارکنان با توجه به شاخص آرایه شده دست پیدا نمود.

سازمان های یادگیرنده اشاره به این دارد که هزینه هایی یادگیری جبران می شود و افزایش دانش و بینش کارکنان روی وظایف محوله تاثیر سازنده خواهند داشت. یادگیری در سازمان در عمل نشان می دهد که چگونه می توان به سازمان

یادگیرنده تبدیل شد. پس از اینکه سازمان یادگیرنده شد، چه باید انجام دهد و سرانجام نشان می دهد که سازمان یادگیرنده به اندازه ای تعمیم می یابد که به جامعه یادگیرنده تبدیل می شود. پیتر سنگه ی گوید که در آینده دو دسته سازمان خواهیم داشت؛ آنهایی که شکست خورده اند و به تدریج ناپدید خواهند شد و گروه دوم سازمان های یادگیرنده هستند، یادگیری بصورت یادگیری فردی، یادگیری گروهی، یادگیری در سطوح گوناگون سازمانی، یادگیری درون سازمانی، یادگیری برون سازمانی و یادگیری در جهت آینده مطرح است.

در این پژوهش داده ها و اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و مقادیر متغیرها بر طبق داده ها و آنچه که از پرسش نامه ها استخراج گردیده بود به دست آمد سپس توصیف اطلاعات بدست آمده در قالب جداول و نمودارها و الگوهای آماری مورد بررسی قرار گرفت که در نتیجه فرضیات تحقیق پس از تجزیه و تحلیل نشان داده شد که تمامی فرضیات چه فرضیه مهم و فرضیات اخص متغیر وابسته با متغیر مستقل تفاوت معناداری وجود دارد.

پیشنهادات: (پیشنهادات بر اساس فرضیات تحقیق):

۱- با توجه به تاثیر و تفاوت سطوح مختلف استراتژی سازمان بر توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می گردد استراتژی را به گونه طراحی نمود که سازمان را به سوی بهترین شدن هدایت نماید و یک فرایند دراز مدت که موفقیت های گذشته سازمان و وضعیتی که در آن قرار دارد و در آینده چه چیزی هایی انجام خواهد داد را در بر می گیرد و ضمن باز شماری استراتژی شناسایی مستمر تهدیدات و تعیین استراتژی فرصت سازی همانند بازی شطرنج شیوه های عملکرد رقیبان را زیر نظر گرفته و با تجزیه و تحلیل شرایط تعیین مسیر و اهداف سازمان را به سمت بقا و رشد را تحقق بخشد.

۲- با توجه به تفاوت سطوح مختلف فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می گردد که فرهنگ سازمانی باید به گونه ای ظریف طرح ریزی شود که ضمن تسهیل اهداف سازمان بصورت سیستمی از استنباط و درک مشترک از اعضای سازمان نسبت به سازمان گردد. مدیران در این زمینه هوشیار بوده که فرهنگ سازمانی با استراتژی ها و ماموریت های سازمان هماهنگ و هم خوانی داشته باشد. باید توجه داشته باشد که فرهنگ سازمانی می تواند همچون سدی باشد بر سر اعمال تغییرات در سازمان که در اینجا رویکرد مدیریت دانش و آموزش های نوین می تواند در تغییر اصولی و جلوگیری از مقاومت در مقابل رشد و تغییرات کمک نموده و کارا باشد. فرهنگ سازمانی باید به عنوان یک پدیده درست به اعضای سازمان بویژه تازه وارد ها آموزش داده شود.

۳- با توجه به تفاوت سطوح مختلف ساختار سازمانی بر توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می گردد انتخاب ساختار بستگی به اهداف و فعالیت های بصورت موقعیتی تعیین گردد و ساختار سازمانی به نوعی طراحی گردد که افراد متعهد تر به ارزش ها و اهداف سازمانی پایبند تر و فعالانه تر در سازمان نقش آفرینی کنند و کمتر به ترک سازمان و یافتن فرصت های شغلی جدید اقدام نمایند و همچنین منابع انسانی واجد شرایط در پست های سازمانی گزینش شود و هدف مدیریت پیشرفت سازمانی توأم با پیشرفت کارکنان باشد. ساختار سازمانی مورد نظر ضمن تعیین و کنترل روابط میان اعضا باید از پویایی لازم در مقابل تغییرات و متناسب با ماموریت ها طراحی گردد.

۴- با توجه به تفاوت سطوح مختلف محیط سازمانی بر توانمندسازی کارکنان پیشنهاد می گردد مدیران ارشد تمامی عواملی که در خارج از مرز سازمان وجود دارد و بر تمامی یا بخشی از سازمان اثر می گذارد را شناسایی و مورد توجه قرار دهند و خود را در صورت ضرورت با آن وقف داده و یا در تغییر و کنترل آن اقدام نمایند. باید تلاش شود که تا عدم اطمینان (پیش بینی پذیری کمتر) محیطی را حداقل کنند زیرا که عدم اطمینان محیطی تهدیدی برای اثر بخشی سامان محسوب می شود. مدیران ارشد باید از طریق فرایند برنامه ریزی خود را با محیط خارج، وفق (انطباق با محیط) داده و اهدافی را پی ریزی نمایند تا بدین وسیله سازمان ها را هدایت و سازگار و در مقابل تهدیدات و اتفاقات و تغییرات محیطی مقاوم نمایند.

منابع:

۱. ار دیوید، فرد، مدیریت استراتژیک، ۱۳۷۹، پارسیان علی، اعرابی سید مهدی (مترجمان)، انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ هشتم، تهران
۲. آقاییار، سیروس، (۱۳۸۵) قدرت تواناسازی، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶۹، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۳. ابطحی، سید حسن و عباسی، سعید، (۱۳۸۶) توانمند سازی کارکنان، انتشارات موسسه تحقیقاتی و آموزش مدیریت وابسته به وزارت نیرو، کرج
۴. رابینز، استیفن، تئوری سازمان ترجمه سید مهدی الوانی، انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ ششم
۵. فصلنامه کتاب، نشریه سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، دوره ۱۵، شماره ۳، پاییز ۱۳۸۲، ص ۴۸۰-۴۹۰
۶. فلورا امانتی، مدیریت دانش (۱) (در فن آوری اطلاعات) پیام ارتباطات -۲۵؛ ۴ و ۱۳۸۱ ص ۴۰-۴۱
۷. انتظاری، ارتباطات حیاتی در مدیریت دانش، ص ۴۱
۸. رهنورد، فرج الله (۱۳۷۸) یادگیری سازمانی و سازمان های یادگیرنده، فصل نامه علمی کاربردی مدیریت دولتی، شماره ۴۳، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۹. طالبی کدوی، فضل الله، (۱۳۸۱) سازمان های یادگیرنده، سازمان متحول پویا ومطلوب، نشریه علمی و پژوهشی مدیریت، شماره ۶۴-۶۳ تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی.
۱۰. فتحیان، محمد، مهدوی نور، سید حاتم (۱۳۷۸) مبانی و مدیریت فناوری اطلاعات، انتشارات دانشگاه علم و صنعت ایران، چاپ پنجم، تهران
۱۱. تافلر، الوین، جابجایی در قدرت، (۱۹۲۷) خوارزمی، شهین دخت (مترجم)، انتشارات نر علم، چاپ هشتم، تهران
۱۲. فرخ پور، مهدی، بررسی نقش ابعاد فرهنگ سازمانی بر توانمند سازی کارکنان (۱۳۸۸) ددانشگاه ازاد اسلامی واحد رشت
۱۳. نجف بیگی، رضا (۱۳۹۲) سازمان و مدیریت، انتشارات ترمه، چاپ یازدهم، تهران
۱۴. زارعی متین، حسن، (۱۳۹۳) مدیریت رفتار سازمانی پیشرفته، انتشارات آگه، تهران
15. Marlene. Fiol Marjory. c. Lyles (2007) Organizational Learning: Uniweersity. of Illinois Chmpaign
16. Rello.C.Andt.Clrrk(2001)International Best Practice: Case Studies Khowledge.Maneagment.Sydeny. Standard Australia International Limited.
17. daven port. T and delong.D.1988.success ful K knowledge M anagment projects. Sloan M anagment Review .39 (2) 43-57
18. LeeJ.A. (2001).the empowerment approach to social Work practice: Building beloved community (2ended).New York. Colombia University press

Evaluating the effect of organizational learning on employee empowerment with knowledge management approach (a case study of the personnel of the First Zone of the Islamic Republic of Iran Navy)

Bijan Abedini ¹, Mehdi Farokhpour ², Siroos Hosseinali Zadeh³

1- Assistant Professor, Department of Management, Hormozgan University

2- PhD candidate of Public Administration, Human Resource Management, Islamic Azad University, International Branch of Qeshm

3- PhD candidate of Public Administration, Human Resource Management, Islamic Azad University, International Branch of Qeshm

Abstract

This research seeks to evaluate the effects of different dimensions of organizational learning on employee empowerment with the role and influence of knowledge management process. Therefore, the following objectives are pursued in the present research:

1. Assessment of organizational learning dimensions
2. Assessment of employee empowerment
3. Assessment of the impact of organizational learning dimensions on employee empowerment and the impact of knowledge management on improving the organizational learning process

This research has one main hypothesis and four sub-hypotheses as follow: The main hypothesis of this study is: (there is a significant relationship between different levels of organizational learning dimensions on employee empowerment). This is a descriptive-analytical research in terms of goal, a field study in terms of the type of supervision and degree of control, and an applied research in terms of the scope of use. We have used a questionnaire about employee empowerment based on Likert Scale in order to collect information about the different structural and behavioral dimensions of organizational learning. The sample size includes 217 people selected using simple random sampling method. Based on the collected data, the research hypotheses were significant difference between different levels of organizational learning and employee empowerment with the role and influence of knowledge management. Several suggestions were finally presented with a focus on the employee empowerment in the organization under study towards the goals of the hypotheses.

Keywords: organizational learning, employee empowerment, knowledge management
