

بررسی راه‌های ارتقای یادگیری سازمانی با توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌های امنیتی

تاریخ دریافت: ۹۱/۴/۱۶

تاریخ پذیرش: ۹۱/۵/۸

مهدی باقری^۱

چکیده

امروزه سازمان‌های پویا برای دستیابی به اهداف پیش‌بینی شده، همواره درصدد ارتقای و به‌روزرسانی اطلاعات کارکنان خود هستند و در این راستا، توانمندسازی کارکنان خود را از طریق آموزش و یادگیری‌های تخصصی ضروری می‌دانند.

هدف اصلی از انجام این پژوهش، بررسی و شناخت رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان است. چه ارتباطی میان ارتقای یادگیری سازمانی با توانمندی نیروی انسانی وجود دارد؟ روش تحقیق، پیمایشی و از نوع همبستگی است؛ از این رو، برای شناخت رابطه بین متغیرهای تحقیق، از آزمون همبستگی اسپرمن استفاده شده است و برای بررسی رابطه تغییرات متغیر یادگیری سازمانی با توانمندسازی و نیز پیش‌بینی میزان این متغیر، تحلیل رگرسیون انجام شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه، منابع کتابخانه‌ای و اینترنتی به‌دست آمده است. جامعه آماری، کارکنان ستادی حفاظت اطلاعات آجا (واحدهای سازمانی) هستند و روش نمونه‌گیری، روش تصادفی ساده است. بررسی‌ها و آزمون‌ها مشخص‌کننده وجود ارتباط ابعاد مختلف یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان است. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که یادگیری فردی و گروهی، بیشترین و یادگیری از طریق ارزیابی عملکرد، کمترین رابطه معناداری را با توانمندسازی دارد. همچنین میانگین سطوح یادگیری سازمانی در مقاطع مختلف تحصیلی، یکسان به‌دست نیامد؛ در حالی‌که در سن و سابقه و پست سازمانی مختلف کارکنان، یکسان به‌دست آمد.

واژگان کلیدی توانمندسازی، یادگیری سازمانی، یادگیری فردی، یادگیری تیمی، جامعه اطلاعاتی، سازمان‌های امنیتی

این باور همگانی وجود دارد که کارکنان و سازمان‌ها به منظور سازگاری با محیط، باید پیوسته به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند. یکی از راه‌های کسب این وضعیت، تاکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. یادگیری سازمانی این توانایی را دارد که خود را به شیوه‌ای بنیادین تجدید حیات بخشد. در عصر حاضر که تغییرات محیطی بیش از پیش مورد توجه است، به منابع انسانی و رفتار سازمانی، به دیده یک ارزش نگریسته می‌شود. امروزه به این مهم پی برده‌اند که ارتقای یادگیری سازمانی موجب افزایش میزان رضایت شغلی، تعهد سازمانی و اثربخشی و عملکرد سازمانی می‌شود. ایجاد یادگیری سازمان‌ها و ادراک آن، یک الزام اساسی برای کارکرد مؤثر سازمان‌ها، رضایت کارکنان، شکل دادن نگرش‌ها و رفتارهای آنان و همچنین بروز رفتارهای فراتر از جنب کارکنان است. با توجه به نیاز نظام‌های گوناگون سیاسی به سازمان‌های اطلاعاتی و امنیتی و همچنین نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران به این سازمان‌ها برای خدمات‌رسانی بهتر به مردم، تأمین و ارتقای نیازهای آموزشی کارکنان به منظور توانمند نمودن آنان، امری اجتناب‌ناپذیر تصور می‌شود.

تحقیق حاضر بر آن است تا تأثیر مفهوم نسبتاً جدید یادگیری سازمانی را بر اساس راهکارهای موجود بر توانمندسازی نیروی انسانی در ساحق‌جا مورد بررسی قرار دهد.

بیان مسئله و ضرورت انجام تحقیق

ناتوانی‌های موجود در انجام وظایف شغلی، از مشکلاتی است که برای بهبود عملکرد افراد باید بر آن فائق آمد. توانمندی، یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که منجر به ایجاد این ویژگی‌ها در افراد می‌شود تا بر ناتوانی‌های خود در محیط کار فائق آیند. امروزه منشأ اصلی مزیت رقابتی، در کاربرد صرف فناوری نیست؛ بلکه در فداکاری، نوآوری، مثبت‌اندیشی، کیفیت تعهد و توانایی نیروی کار ریشه دارد (Eskat&Tjef, 1996:207). توانمندی کارکنان در سازمان‌ها، دارای اثراتی مثبت بر نگرش و نحوه رفتار کارکنان است.

به اعتقاد پیتر سنگه، یادگیری سازمانی، یک اصل و الزام اساسی برای اثربخشی و کارکرد مؤثر سازمان‌هاست. بدون ایجاد زمینه‌هایی برای درک این عامل مهم، انگیزش و هدایت افراد سازمانی، امری مشکل برای مدیران است. ضرورت یادگیری سازمانی از آنجا ناشی می‌شود که با افزایش پیچیدگی و سرعت تغییرات محیطی، عدم اطمینان در محیط سازمانی فزونی یافته است. سازمان‌ها نیاز بیشتری به دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی دارند تا بتوانند خود را با تغییر و تحولات محیطی تطبیق دهند. در حقیقت، در دنیای متغیر، فرآیند یادگیری نیز متحول شده است. مشکل دست به گریبان سازمان‌های امروزی به‌ویژه سازمان‌های اطلاعاتی این است که آنها اغلب به صورت یک کل، قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نیستند و از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌های جایگزین عاجزند و در کل، سازمان‌ها در یادگیری دچار مشکل هستند. حتی موفق‌ترین سازمان‌ها در صورتی که دچار فقر یادگیری باشند، با وجود اینکه به حیات خود ادامه خواهند داد، هرگز تمامی قابلیت‌های خود را به منصه ظهور نخواهند رسانند.

عوامل مؤثر بر ایجاد یادگیری سازمانی عبارتند از:

الف) یادگیری فردی: یادگیری در سطح فردی، نایل شدن یک انسان با استفاده از فرایندهای ذهنی و شناختی به دانش و اطلاعات انباشته‌شده یا جدید متعلق به محیط خود، درک و فهمیدن آنها، تفسیر آنها، انجام دادن تجارب با آنها و تنظیم کردن رفتارها بر حسب نتایج را بیان می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۸۵: ۳۶۹).

ب) یادگیری تیمی: یادگیری در سطح گروه در مورد افرادی که در سطح فردی یاد گرفته‌اند، تسهیم کردن آموخته‌های خود در گروه، با همدیگر تفسیر کردن و رسیدن به یک پنداشت گروهی را بیان می‌کند (امیرکبیری، ۱۳۸۵: ۳۶۹). پیتر سنگه نیز یادگیری جمعی را فرایندی می‌داند که طی آن ظرفیت اعضا توسعه می‌یابد و به گونه‌ای هم‌سو می‌شود که نتایج آن چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند.

پس هر عاملی که موجب بهبود هرچند اندکی در سازمان حفاظت اطلاعات گردد، برآیند آن می‌تواند تأثیر بسزایی بر ارتش و سازمان‌های اطلاعاتی داشته باشد. با توجه به اینکه

ایجاد یادگیری سازمانی در ساحفاجا می‌تواند به این سازمان در تحقق رسالت‌ها و مأموریت‌های مهمی که بر عهده آن گذاشته شده است، کمک کند، موضوع تحقیق حاضر انتخاب شده است. با توجه به رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی، نتایج تحقیق حاضر می‌تواند در زمینه شناساندن این رابطه و اهمیت آن برای مدیران سازمان مورد مطالعه مؤثر باشد.

هدف‌های تحقیق

هدف‌های این تحقیق عبارتند از:

هدف اصلی:

- بررسی و شناخت رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان در ساحفاجا.

هدف‌های فرعی:

- ۱) بررسی رابطه یادگیری فردی از طریق توانمندسازی نیروی انسانی.
- ۲) بررسی رابطه یادگیری گروهی از طریق توانمندسازی نیروی انسانی.
- ۳) بررسی رابطه یادگیری با ارزیابی عملکرد از طریق توانمندسازی نیروی انسانی.

سوالات تحقیق:

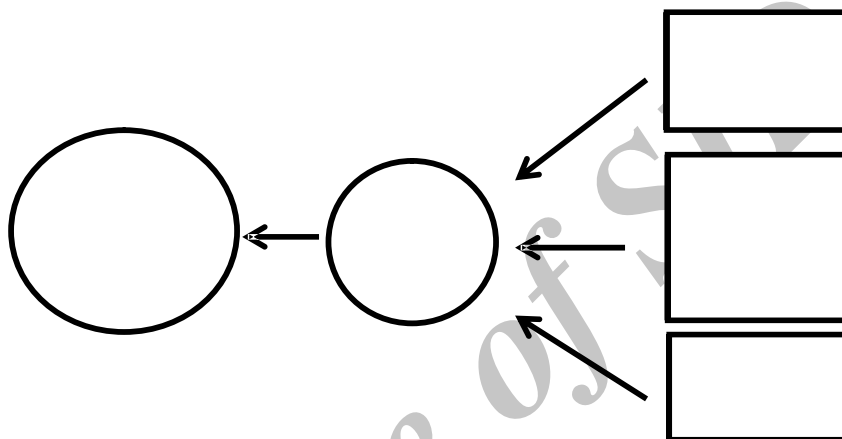
سوال اصلی:

- چه ارتباطی میان ارتقای یادگیری سازمانی با توانمندی نیروی انسانی وجود دارد؟

سوالات فرعی:

- ۱) رابطه یادگیری فردی با توانمندسازی کارکنان چگونه است؟
- ۲) رابطه یادگیری گروهی با توانمندسازی کارکنان چگونه است؟
- ۳) رابطه یادگیری از طریق ارزیابی عملکرد با توانمندسازی کارکنان چگونه است؟

الگوی تحقیق



فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه‌های این تحقیق بر اساس الگوی تحقیق شامل موارد زیر است:
- بین یادگیری فردی و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.
 - بین یادگیری از طریق ارزیابی عملکرد و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.
 - بین یادگیری گروهی و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.

جدول متغیر فرضیه‌های تحقیق

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	متغیر میانجی
فرضیه اول	یادگیری فردی	توانمندسازی	-
فرضیه دوم	یادگیری گروهی	توانمندسازی	-
فرضیه سوم	یادگیری سازمانی	توانمندسازی	ارزیابی عملکرد

پیشینه تحقیق

نام نویسندگانی که در موضوع یادگیری سازمانی، مکرر به چشم می‌خورد، عبارت است از: پیترو سنگه، پدلر، گروین، جفارت، مارسیک، مارکوارت، مامفورد، هریسون، کریس آرگریس، دونالد، شون و مارگارت ویتلی. همچنین نام شانا راتنر نیز به علت تبیین تغییر اساسی در رویکردهای یادگیری در اواخر قرن بیستم به چشم می‌خورد. در مباحث علمی مفهوم سازمان یادگیرنده، عموماً دو الگوی اساسی برای ایجاد آن وجود دارند: الگوی آمریکایی که ابتداء و ساخت پیترو سنگه است و الگوی اروپایی که توسط چندین نویسنده و نظریه پرداز مطرح و برجسته این عرصه به نگارش درآمده است. سایر اندیشمندان و صاحب نظران نیز به نوعی از این دو الگو الهام گرفته‌اند و تا حدودی با بسط و گسترش یک یا چند بعد از آن، به ارائه الگوهایی برای ایجاد یادگیری سازمانی پرداخته‌اند.

توانمندسازی در دوران نهضت روابط انسانی، مورد توجه صاحب نظران مدیریت قرار گرفت. مسائلی مانند رضایت، غنی سازی شغل و رهبری دموکراتیک مطرح شد و توانمندسازی کارکنان به عنوان یک هدف مهم و حیاتی در سازمان مطرح گردید.

توانمندسازی به عنوان ایده‌ای مرتبط با عملکرد سازمان، آشکارترین ریشه‌های خود را در نظریه X و Y مک گریگور (۱۹۶۰) در کتاب «چهره انسانی سازمان» دارد. اصطلاح توانمندسازی از دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ بسیار رایج شده است. توانمند شدن، در رشته‌های روانشناسی، جامعه‌شناسی و دین‌شناسی ریشه‌هایی دارد که به دهه گذشته و حتی قرن‌های گذشته برمی‌گردد. آلدردر سال ۱۹۹۷، در زمینه روانشناسی، مفهوم «انگیزه تسلط» را با تأکید بر تلاشی که افراد برای کسب تسلط در برخورد با جهان خود دارند، مطرح کرد. چندین دهه قبل، مفاهیم مشابهی معرفی شدند. وایت (۱۹۵۹) بیان نمود که «انگیزه اثرگذاری» یک انگیزه درونی است که باعث می‌شود چیزها اتفاق بیفتند. برهم در سال ۱۹۶۶ توانمندسازی را «واکنش روانشناختی» که به آزادی از محدودیت‌ها اشاره دارد، بیان نمود. «انگیزه تبحر» تلاشی برای رویارویی با چالش‌ها و غلبه بر آنهاست. (2007:7).

(Voton&kameron)

استفاده از اصطلاح توانمندسازی مشارکت و صنعتی و دخیل نمودن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان تحت عناوین تیم‌سازی مشارکت و مدیریت کیفیت در سال ۱۹۸۰ به سرعت موضوع به‌روز گردید و توسط نظریه‌پردازانی چون کانگر و کانگو (۱۹۸۸)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، توماس و ولتهوس، کنت بلانچارد، جان پی کارلوس و راندلف (۲۰۰۰) گسترش یافت. برابر بررسی به‌عمل آمده، تحقیقی که صرفاً به بررسی رابطه یادگیری با توانمندی کارکنان سازمان‌های اطلاعاتی - امنیتی پرداخته باشد، یافت نشد؛ لیکن سعی شده است تحقیقات مشابهی که در این زمینه در داخل و خارج از کشور وجود داشته، به عنوان پیشینه آورده شود.

برخی از مقالات قابل دسترسی که در داخل و خارج از کشور در مبحث توانمندسازی ارائه شده است، به صورت خلاصه عبارتند از:

۱. جعفر فلاحی‌راد ۱۳۸۷ با تحقیقی تحت عنوان «ارزیابی مشخصه‌های توانمندی کارکنان در گمرک کرمانشاه» در دانشگاه آزاد تهران مرکز با استفاده از آزمون ویلکاکسون، تمامی فرضیات تحقیق در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تایید قرار گرفت.

۲. خانم زینب عباسی در سال ۱۳۸۶ با تحقیقی تحت عنوان «رابطه مهندسی مجدد فرآیند کسب و کار و یادگیری سازمانی» در دانشگاه تهران با استفاده از میانگین و آزمون Z فرضیه «مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار، زمینه‌ساز حرکت به سوی یادگیری سازمانی و یادگیری سازمانی زمینه‌ساز اجرای مهندسی مجدد فرآیندهای کسب و کار» را در جامعه آماری ۴ شرکت فعال در زمینه نرم‌افزار مورد سنجش قرار داد و فرضیات اشاره شده با اطمینان ۹۵٪ مورد تایید قرار گرفت.

۳. آقای علیرضا محمدی در سال ۱۳۸۵ با تحقیقی تحت عنوان «بررسی رابطه ساختار سازمانی و توانمندسازی کارکنان» در دانشگاه علامه طباطبائی با استفاده از ضریب همبستگی رتبه‌ای، فرضیه «بین ساختار و توانمندی کارکنان رابطه معنی‌داری وجود دارد» را در جامعه آماری شرکت فراورده‌های پتروشیمی تهران مورد سنجش قرار داد و دریافت که بین ابعاد ساختار و توانمندسازی روانشناختی رابطه وجود دارد.

۴. آندرا و الکساندر الینگر، و یابین یانگ در سال ۲۰۱۱ با تحقیقی تحت عنوان «بررسی تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر روی عملکرد سازمانی» فرضیات «بین یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت، رابطه معنی‌داری وجود دارد» و «بین هفت بعد یادگیری سازمانی و خروجی مفهومی عملکرد مالی و عملکرد دانشی، رابطه معنی‌داری وجود دارد» را با اطمینان ۹۵٪ مورد تایید قرار دادند.

۵. بارادوج، محمد، فالکن در سال ۲۰۰۹ با تحقیقی تحت عنوان «ایجاد یادگیری سازمانی: آموزش در یک سازمان دولتی» فرضیات «متوسط نمره نگرش کارکنان، قبل و بعد از دوره آموزشی سازمان اختلاف دارد» و «متوسط نمره دانش کارکنان قبل و بعد از دوره آموزشی سازمان اختلاف دارد» را مورد آزمون قرار داد و دریافت که دانش و توان کارکنان بعد از دوره آموزشی ارتقا می‌یابد و یادگیری سازمانی بهبود آشکاری می‌یابد؛ ولی نگرش آنها درباره الگوی یادگیری سازمانی، بهبود آشکاری نداشته است.

مبانی نظری تحقیق

اطلاعات^۱

مجموعه‌ای از معلومات و نتایج مأخوذه از آنها که برای مشتریان و استفاده‌کنندگان تهیه و تنظیم می‌شود. این نوع اطلاعات ممکن است از منابع مخفی و سری یا از اطلاعاتی که می‌خواهند از دسترس مشتری دور باشد، جمع‌آوری می‌شوند. اطلاعات مزبور محصول چرخه‌ای از فعالیت‌هاست. به عبارت دیگر، اصطلاحی است که به مجموعه اقدامات فعالیت‌ها یا سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که درگیر فرآیند جمع‌آوری، برنامه‌ریزی و تحلیل اطلاعات و معلومات بالقوه ارزشمند برای تصمیم‌گیران باشند. اطلاعات، به معنای دیگر به محصولاتی گفته می‌شود که از جمع‌آوری، ارزیابی، مقابله معلومات، تحلیل، به هم پیوستن و تفسیر همه معلومات و اطلاعات جمع‌آوری شده به دست می‌آید. اطلاعات، یکی از حوزه‌های سرمایه‌گذاری ملی است که منافع حاصل از آن همیشه محسوس و قابل سنجش نیستند (پاتاک، ۱۳۸۵: ۲۵).

جامعه اطلاعاتی^۱

به مجموعه سازمان‌ها و دستگاه‌های مختلف و اغلب مرتبط به هم اطلاق می‌شود که در هر کشور مسئول جمع‌آوری، تحلیل و حفظ اسرار کشور محسوب می‌شوند.

اجزا و اعضای جامعه اطلاعاتی هر کشور، متفاوت و متنوع است؛ زیرا نوع اطلاعات لازم و اقسام تهدیدهای هر کشور فرق دارد. نگرانی و مسئله اصلی در جامعه اطلاعاتی، ایجاد هماهنگی و اجتناب از کارهای موازی، تکرار اشتباه‌ها و اقدامات مکرر از سوی بخش‌های مختلف جامعه است. هر جامعه اطلاعاتی، دو وظیفه اصلی بر عهده دارد:

۱- تهیه اطلاعات صحیح، دقیق و به‌موقع در خصوص دشمن و محیط همجوار هر کشور. به بیان دیگر، هدف اصلی جامعه اطلاعاتی، حمایت از تصمیم‌گیران از طریق کاستن از عدم قطعیت و ابهامات تا حد امکان است و باید توجه داشت که همواره نمی‌توان اطلاعات کاملاً واضح و قطعی ارائه کرد.

۲- کمک به حفاظت از نیروهای خودی از طریق ضد اطلاعات (حفاظت اطلاعات). هدف ضد اطلاعات، کشف و خنثی‌سازی، مقابله با جاسوسی و دیگر اقدامات اطلاعاتی سری نظیر خرابکاری، اقدامات تروریستی بین‌المللی از طریق دولت‌های خارجی، سازمان‌ها و افراد است (همان: ۳۶).

سازمان‌های امنیتی^۲

سازمان‌های امنیتی به سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که هرگونه تعرض اطلاعاتی پنهانی حریف و دشمنان احتمالی یا واقعی را به حوزه اطلاعات و عملیات خودی کشف و خنثی می‌نمایند (رشیدزاده، ۱۷:۱۳۸۲).

وظایف سازمان‌های امنیتی

تأمین امنیت ملی کشور، حفاظت از دستاوردها و نوآوری‌های کشور، جلوگیری از نفوذ بیگانگان در ساختار سیاسی، نظامی، فرهنگی، جلوگیری از رخنه عوامل بیگانه در سطوح

1- Intelligence Society
2- Security Services

تصمیم‌گیری نظام، یافتن نقاط ضعف و آسیب‌پذیری‌های داخلی و گزارش به موقع آن به مسئولان، مخفی نگاه داشتن نیازمندی‌های اساسی داخلی، کشف زمینه‌های تبهکاری، خرابکاری و براندازی حریف و دشمنان، حراست از تأسیسات مهم و حیاتی، حفظ جان مقامات سیاسی، مذهبی و ... و جلوگیری از سرقت امکانات خودی توسط عناصر بیگانه، بخشی از مهم‌ترین وظایف سازمان‌های امنیتی است (همان: ۲۰).

حفاظت اطلاعات

بسیاری از صاحب‌نظران، حفاظت اطلاعات را مترادف ضداطلاعات می‌دانند و تعاریف متفاوت، اما دارای وجوه مشترک را برای آن بیان می‌کنند. معروف‌ترین نظریه درباره ساختار حفاظت اطلاعات می‌گوید: «سازمان‌های حفاظت اطلاعات باید بر اساس سه رکن جمع‌آوری، بررسی و تحلیل و عملیات پنهان به دفاع از تلاش اطلاعاتی خودی و جلوگیری از دست‌یابی اطلاعاتی حریف به این اطلاعات پردازند (شولسکی، ۱۳۸۱: ۸۶). در تعریفی دیگر، حفاظت از سرقت اخبار حیاتی خود از دسترسی رقیب است (فریدل، ۱۳۸۲: ۲۵). اندیشمندانی که ضداطلاعات را فقط حفاظت از اطلاعات نمی‌دانند، برای آن مفهومی گسترده‌تر قائل هستند و آن را دارای ماهیتی پلیسی می‌دانند که هدف آن، حفظ داده‌های موجود در برابر جاسوسی، مراقبت از کارکنان در برابر اقدامات براندازی و محافظت از سازه‌ها یا مواد در برابر اقدامات خرابکارانه است. (رنسوم، ۱۳۷۸: ۵۶).

مفهوم رایج حفاظت اطلاعات عبارت است از «سامانه‌ای که مسئولیت حفاظت قابلیت‌ها و توانایی‌های موجود در محدوده مورد نظر، به ویژه محافظت از کارکنان، تجهیزات، ارتباطات و اماکن حساس و طبقه‌بندی‌شده را در مقابل سازمان‌های اطلاعاتی و گروه‌های مخالف نظام بر عهده دارد. این سامانه به وسیله اقدامات مراقبتی، صلاحیتی، ضدجاسوسی، ضدبراندازی و ضدخرابکاری تحقق می‌یابد.

مأموریت و وظایف قانونی حفاظت اطلاعات

پیشگیری، کشف، شناسایی و خنثی کردن فعالیت‌های براندازی، جاسوسی، خرابکاری، موارد نارضایتی، نفوذجریانات سیاسی و ایجاد اختلال در انجام مأموریت به منظور حفظ و صیانت ارتش و سازمان‌های وابسته به آن‌ها از طریق حفاظت پرسنل، اطلاعات، اسناد، مدارک، تأسیسات، وسایل و تجهیزات و امنیت ارتباطات با رعایت اصل ۱۵۶ قانون اساسی.

بنابراین راه رسیدن به اهداف مأموریت، حفاظت پرسنل، اسناد، مدارک، تأسیسات، وسایل و تجهیزات و امنیت مخابرات تعیین گردیده است و بلافاصله به جهت تعیین حیطه فعالیت و محدوده مسئولیت سازمان، رعایت اصل ۱۵۶ قانون اساسی را متذکر شده است. اصل ۱۵۶ قانون اساسی اشعار می‌دارد که قوه قضاییه، قوه‌ای است مستقل که پشتیبانی حقوق فردی و اجتماعی را بر عهده دارد و مسئول تحقق بخشیدن به عدالت و عهده‌دار وظایف زیر است:

1- رسیدگی و صدور حکم در مورد تظلمات، تعدیات، شکایات، حلو فصل دعا و یو رفع خصومات و اخذ تصمیم و اقدام لازم در آن قسمت از امور حسبیه که قانون معین می‌کند.

2- احیای حقوق عامه و گسترش عدل و آزادی‌های مشروع.

توانمندسازی^۱:

توانمندسازی بدین معنی است که به افراد کمک کنیم تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند و بر احساس ناتوانی^۲ و درماندگی^۳ خود چیره شوند. همچنین بدین معنی است که انگیزه درونی را برای انجام یک وظیفه بسیج کند. توانمندسازی افراد به معنی تشویق آنان است؛ یعنی اینکه فرصت‌هایی را برای افراد فراهم آوریم تا نشان دهند که می‌توانند ایده‌های خوبی خلق کنند و آنها را به عمل برسانند (Esmi, 1999:11).

1 - Enable
2 - powerlessness
3 - Helplessness

توانمندسازی به معنی آن است که افراد را به طور ساده تشویق کنیم تا نقش فعال‌تری در کارشان ایفا کنند و تا آنجا پیش روند که مسئولیت بهبود فعالیت‌های خود را به عهده بگیرند و در نهایت به حدی از توان برسند که بدون مراجعه به مسئول بالاتر، بتوانند تصمیمات کلیدی بزرگی بگیرند (Esmitt, 1999:10).

انواع رویکردها به توانمندسازی

در پژوهش‌های صورت گرفته، توانمندسازی از دیدگاه‌های مختلفی چون ساختاری، انگیزشی و روانشناختی نگریسته شده است.

الف رویکرد ساختاری

از دیدگاه ساختاری، توانمندسازی فرآیندی است که یک رهبر یا مدیر، قدرت خویش را با زیردستان تقسیم می‌کند (منظور از قدرت به عنوان تملک اختیار رسمی یا کنترل بر منابع سازمانی است و نه قدرت شخصی) و تأکید بر مشارکت در اقتدار اختیاری سازمانی. به تعبیر بورک (۱۹۸۶)، منظور از توانمندسازی، اعطای قدرت و تفویض اختیار است.

بسیاری از نظریه پردازان مدیریت، توانمندسازی را معادل تفویض اختیار و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری می‌دانند که حاصل آن، تأکید بر تکنیک‌های مدیریتی مشارکتی، چرخه‌های کیفیت تیم‌های خودمدیریتی و هدف‌گذاری دوطرفه است. البته این سری فعالیت‌ها، ارتباط مثبتی با ادراکات زیردستان از توانمندسازی دارد. گاهی اوقات، قصد مدیران و ادراکات زیردستان متفاوت است. این امر قابل قبول و متقاعدکننده است که یک پیرو، تمایلی به قبول مسئولیت و مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری نداشته باشد؛ در این صورت، مشارکت و تصمیم‌گیری با چنین زیردستی به ضرورت منجر به توانمندسازی نمی‌شود.

در این رویکرد، یک مدیر سعی می‌کند تا به تقسیم قدرت خود در بین زیردستانش دست یابد. از آنجا که قدرت در سازمان‌ها، بیشتر در چهارچوب اختیارات قانونی فرد متجلی می‌شود، بنابراین توانمندسازی به معنای تفویض اختیار است. این رویکرد به عنوان یک رویکرد بالا به پائین یا ماشینی تعریف می‌گردد و قدرت فرد، وابستگی خالص او در ارتباط با دیگران را نشان می‌دهد. بر این اساس، به کارگیری فرآیند جدید و توزیع قدرت، باعث

توانمندی کارکنان می‌شود. از این منظر، فعل «توانمند نمودن»، دادن قدرت و اختیار و قدرت معنوی یا قانونی است. بنابراین توانمند نمودن کامل افراد، مستلزم نقش مدیران است؛ چرا که آن‌ها تأثیر اجتناب‌ناپذیر و قابل‌ملاحظه‌ای بر ادراک ذهنی کارکنان از توانمندسازی دارند و نقش مهم و متفاوتی را ایفا می‌کنند. این نقش‌ها عبارتند از:

ایجاد اهداف مشترک سازمانی، ارتقای احساس کارکنان در مورد توانمندی‌هایشان، تأکید بر تلاش‌های کارکنان و ستایش از نقش‌های آن‌ها در رسیدن به اهداف سازمانی و تمرکز بر راهبرد.

برای ایجاد یادگیری سازمانی، وجود شرایطی خاص، الزامی و ضروری است و به هر میزان که این شرایط بهتر و مناسب‌تر تحقق یافته باشند، سرعت یادگیری سازمان نیز فزون‌تر خواهد بود. این شرایط در این تحقیق عبارتند از:

یادگیری سازمانی:

انواع یادگیری

یادگیری، هر نوع تغییر نسبتاً دائمی است که در نتیجه نوعی تجربه در رفتار رخ می‌دهد. یادگیری بر پایه قانون علت و معلولی گذارده شده است. رفتاری که یک نتیجه مطلوب در پی دارد، تکرار می‌شود، و رفتاری که نتیجه‌ای نامطلوب در پی دارد، تکرار نمی‌شود. بسیاری از چیزهایی که ما یاد گرفته‌ایم، از طریق شکل‌دهی صورت گرفته است. هنگامی که درباره یادگیری از طریق خطا یا اشتباه گفت و گو می‌کنیم، مقصودمان شکل‌دهی است. علاوه بر شکل‌دهی، بسیاری از چیزهایی که ما یاد می‌گیریم در نتیجه مشاهده دیگران و الگوسازی از رفتار آنان است (Rabinz, 1996:65). جونز انواع مختلف یادگیری را اینگونه برمی‌شمارد:

- ۱- یادگیری نظام‌مند: مربوط به درک چگونگی توسعه، تحقق و بهبود فرایندها و سامانه‌های سازمان است.
- ۲- یادگیری فرهنگی: کاربرد ارزش‌ها، باورها و نگرش‌ها به عنوان پایه و اساس کار مؤثر است.

۳- یادگیری رهبری: بر چگونگی رهبری و مدیریت افراد، گروه‌ها، تیم‌ها و واحدها تمرکز می‌کند.

۴- یادگیری تیمی: پرورش یادگیری، رشد و بلوغ تیم.

۵- یادگیری انعکاسی (بازتابی): مرکز طرح سوال و تحلیل مفروضات، الگوها و پارادایم‌های سازمان است.

۶- یادگیری مبتنی بر تغییر: تمرکز آن بر روی چگونگی ایجاد یک تغییر سازمانی عمده است (Jones, 1998:2).

مبانی یادگیری سازمانی:

به اعتقاد یونگ و اولریش، سازمان‌ها در مسیر یادگیری سازمانی، باید ۸ فرض زیر را به دقت در نظر داشته باشند:

۱- سازمان‌های یادگیرنده تنها بر یادگیری تمرکز نمی‌کنند، بلکه اهدافشان را نیز در نظر دارند. هدف یادگیری سازمانی، پیشرفت و توسعه قدرت رقابت در محصولات و خدمات و نوآوری‌ها و تطابق با شرایط متغیر محیطی است.

۲- سازمان‌های یادگیرنده از یک منطق سیستمی پیروی می‌کنند: پیتز سنگه عقیده دارد که تفکر سیستمی، مهم‌ترین عامل در خلق سازمان‌های یادگیرنده است. تفکر سیستمی باعث می‌شود تا الگوها و روندهای تغییر را ببینیم و به یک تصویر تنها از آن اکتفا نکنیم.

۳- یادگیری سازمانی با یادگیری فردی مرتبط است؛ ولی فقط به آن محدود نمی‌شود. در محتوای سازمانی، یادگیری به معنای دانشی است که از افراد یادگیرنده به سایر افراد، واحدها و کارکردها انتقال پیدا کرده است. یادگیری فردی در یک سازمان، مشابه یادگیری سازمانی نیست. یادگیری سازمانی، از مجموع یادگیری‌های فردی افراد در سازمان بیشتر است.

هدبرگ، از نظریه‌پردازان یادگیری می‌گوید: اگر چه یادگیری سازمانی در افراد رخ می‌دهد، منتهی این یک اشتباه خواهد بود که یادگیری سازمانی را هیچ انگاریم و آن را نتیجه یادگیری فردی اعضای آن بدانیم. مدیرانی که می‌خواهند سازمان یادگیرنده بسازند، باید بر

هر دو نوع یادگیری فردی و سازمانی تمرکز داشته باشند. یادگیری فردی در اعضای سازمان، از طریق کسب دانش به وسیله تحصیلات، تجربه یا آزمایش ایجاد می‌شود. حال اگر سامانه‌ها و فرهنگ، این دانش را حفظ کند و آن را از افراد در طول مرزهای سازمان انتقال دهد، یادگیری سازمانی پدیدار می‌شود.

۴- یادگیری طی یک روند آرام و بدون وقفه رخ می‌دهد، از سطح تا عمق.

فیول و لیلز، میان یادگیری سطح پایین و یادگیری سطح بالا تمایز قائل شده‌اند:

یادگیری سطح پایین: در ساختار سازمانی و مجموعه قوانین پدیدار می‌شود و منجر به نتایج رفتاری می‌گردد.

یادگیری سطح بالا: در تنظیم قوانین و هنجارهای جامع سازمان مؤثر است و نه در فعالیت‌ها و رفتارهای خاص و منجر به نتایج شناختی می‌شود.

در تناظر با این نظریه، فیول و لیلز، دو مفهوم یادگیری سطحی و یادگیری عمیق را مطابق زیر مطرح می‌نمایند:

سطح یادگیری حوزه	یادگیری سطحی	یادگیری عمیق
تعریف	یادگیری تک حلقه‌ای بدست آوردن دانش یادگیری بر طبق عادات یادگیری انفعالی	یادگیری دو حلقه‌ای - آرگریس و شون ۱۹۷۸ فهم منطقی و فرآیند پنهان در دانش کشف - هدبرگ، ۱۹۸۱ یادگیری پیشرو هایلز و راندولف، ۱۹۸۰
ویژگی‌ها	با تکرار رخ می‌دهد. روزمره کاملاً شفاف و قابل فهم در تمام سطوح سازمان رخ می‌دهد.	با استفاده از بینش و بصیرت رخ می‌دهد. غیر روزمره مفهوم غیر شفاف اغلب در سطوح بالای سازمان رخ می‌دهد.
پیامدها	منجر به نتایج رفتاری می‌شود.	منجر به نتایج شناختی می‌شود.

یادگیری سازمانی اغلب از دو منبع اصلی حاصل می‌شود: تجربه مستقیم و تجربه دیگران.

ویژگی‌های این دو منبع یادگیری سازمانی در جدول زیر بیان شده‌اند:

منبع یادگیری حوزه	یادگیری از تجربه مستقیم	یادگیری از تجربه دیگران
سرعت تغییرات محیطی	اگر سرعت تغییرات محیطی خیلی زیاد باشد، این نوع یادگیری مناسب است.	اگر سرعت تغییرات محیطی خیلی زیاد نباشد، این نوع یادگیری مناسب است.
راهبرد رقابتی	در این حالت رقابت از طریق نوآوری محصولات و تمایز انجام می‌شود.	در این حالت، رقابت از طریق قیمت و هزینه خواهد بود.
منابع	خیلی فراوان	خیلی محدود
موفقیت جاری سازمان	وقتی سازمان موفق باشد، از این نوع یادگیری استفاده می‌کند.	وقتی عملکرد سازمان رضایت بخش نیست، از این نوع یادگیری استفاده می‌شود.
پیچیدگی فناوری	پیچیدگی کمتر	پیچیده

سبک‌ها و شیوه‌های یادگیری سازمانی به چهار دسته تقسیم می‌شوند:

- آزمایش: در این سبک، شرکت‌ها، آزمایش فرآیندها، رویکردها، محصولات و خدمات جدید را به عنوان شیوه یادگیری می‌پذیرند. شرکت‌هایی هستند که برای رویکرد «آزمایش» معروف شده‌اند مانند HP و سونی.
- کسب شایستگی: در این سبک، سازمان‌ها، اعضا و کارکنان خود را برای دستیابی به شایستگی‌های جدید حمایت و تشویق می‌نمایند. این شیوه بر تجربه‌اندوزی از دیگران و جستجوی فرصت‌های جدید تمرکز دارد. راهبردهای رایج در این زمینه عبارتند از:

استخدام، سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه فعالیت‌ها، ترتیب دادن کارهای خلاقانه در محیط‌های ایده‌ای مانند دانشگاه‌ها و شرکت‌های مشاوره‌ای. موتورلا و جنرال الکتریک با این راهبرد یادگیری شناخته می‌شوند.

۳) مقایسه و بهینه‌کاری: این سبک بر تجربه‌اندوزی از دیگران، با حفظ حداکثر شرایط موجود تمرکز دارد. سامسونگ و زیراکس از این راهبرد استفاده کرده‌اند.

۴) بهبود مستمر: این شیوه بر تجربه مستقیم با روندی آرام و در جهت استفاده حداکثر از منابع در دسترس تمرکز دارد. تویوتا و هوندا این راهبرد را برگزیده‌اند.

اثربخشی یک سبک یادگیری سازمانی، به عواملی مانند راهبرد کسب و کار، فرهنگ و خصوصیات صنعت بستگی دارد (بهنامی ژوزف، ۱۳۸۴: ۶۶).

سطوح یادگیری:

با توجه به سطوح مختلف سازمان (فردی، گروهی و سازمانی) می‌توان یادگیری را به سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم کرد.

یادگیری فردی: حاکی از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های مأخوذه، توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فناوری، یا مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید است. یادگیری فردی، فرآیندی است که بدان وسیله، دانش از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می‌شود.

یادگیری تیمی یا گروهی: به نقل از سنگه و دیگر نظریه‌پردازان، دومین سطح یادگیری محسوب می‌شود. در سازمان‌های پیچیده امروز، تیم‌ها و کارهای تیمی اهمیت بیشتری می‌یابند. یادگیری تیمی به این معنا است که تیم‌ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کند، چیزی را خلق نمایند و بیاموزند. سنگه، یادگیری گروهی را فرآیندی می‌داند که طی آن، ظرفیت اعضا توسعه می‌یابد و به گونه‌ای همسو می‌شود که نتایج حاصل آن، چیزی خواهد بود که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند (Sengeh, 1999: 62).

یادگیری سازمانی: سومین سطح از یادگیری است. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. به بیان

دیگر، یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه‌ای که در حافظه سازمان وجود دارد، بنا نهاده می‌شود و به سازوکارهایی مانند خط‌مشی‌ها، راهبردها و الگوهایی که بر ذخیره دانش متکی است، تزریق می‌شود.

یادگیری سازمانی را به عنوان فرآیندی که از طریق آن، یک سازمان دانش جدیدی را در خود می‌سازد و به آن شکل می‌دهد، یا دانش موجود در خود را بازسازی، اصلاح و متناسب با تغییرات محیط می‌کند، تعریف می‌کنند (سبحانی‌نژاد، ۱۳۸۵: ۶۷).

روش تحقیق و روش تجزیه و تحلیل دادها

روش تحقیق در این کار پژوهشی، پیمایشی و از نوع همبستگی است؛ از این رو، برای شناخت رابطه بین متغیرهای تحقیق، از آزمون همبستگی اسپرمن و برای بررسی رابطه تغییرات متغیر یادگیری سازمانی با توانمندسازی و نیز پیش‌بینی میزان این متغیر، تحلیل رگرسیون انجام شده است.

روش گردآوری اطلاعات

برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز برای تدوین پیشینه تحقیق و مبانی نظری آن، از روش کتابخانه‌ای، جستجو در شبکه اینترنت و مراجعه به اسناد و مدارک استفاده شده است. همچنین برای بررسی وضعیت موجود سازمانی و ارتباط آن با موضوع تحقیق، از روش میدانی و پرسشنامه استفاده گردیده است. در این قسمت به منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات برای تجزیه و تحلیل، از ۳ نوع پرسشنامه استفاده گردیده است:

پرسشنامه تحقیق با ۴۰ سوال مرتبط با موضوع و اهداف پژوهش، تجربیات محققان و منابع معتبر در مقیاس لیکرت با ۶ گزینه به شرح جدول زیر تنظیم گردید و مورد استفاده قرار گرفت.

جدول مقیاس لیکرت

گزینه	کاملاً موافقم					کاملاً مخالفم
ارزش	۱۰	۸	۶	۴	۲	۰

همچنین در جدول زیر، شماره گویه‌های مربوط به هر متغیر نشان داده شده است.

جدول نحوه توزیع سوالات هر متغیر

ردیف	عنوان متغیر	شماره گویه
۱	توانمندسازی	۱-۲-۳-۴-۵-۶-۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۳
۲	یادگیری فردی	۱۵-۱۶-۱۷-۱۸-۱۹-۲۰-۲۱-۲۲-۲۳-۲۴-۲۵
۳	یادگیری گروهی	۲۶-۲۷-۲۸-۲۹-۳۰-۳۱
۴	ارزیابی عملکرد	۳۲-۳۳-۳۴-۳۵-۳۶-۳۷-۳۸-۳۹-۴۰

روایی و پایایی پرسشنامه‌ها

هنگامی که کار تحقیق به پایان می‌رسد، اولین پرسشی که به عمل می‌آید درباره اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها است؛ بنابراین روایی و پایایی دو مفهوم اساسی در امر تحقیق هستند. برای اطمینان از روایی نتایج تحقیق، هر کدام از متغیرها و فرضیات با روش روایی محتوایی (تشخیصی) مورد ارزیابی قرار گرفت و برای دست‌یابی به میزانی از ثبات و پایایی و اندازه‌گیری پرسش‌نامه، ابتدا مطالعه مقدماتی انجام شد و پس از بررسی اجمالی، یک نمونه ۳۰ تایی به طور تصادفی از کل نمونه تعیین و انتخاب گردید و سپس برای آنان پرسش‌نامه تهیه شده، ارسال گردید. پس از جمع‌آوری پرسش‌نامه‌ها، برای اندازه‌گیری میزان پایایی از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰/۷۶۸ درصد بود که نشان‌دهنده قابلیت پذیرش بالایی است. بر این اساس می‌توان گفت که پرسش‌نامه حاضر، موضوع مورد بحث را به خوبی بررسی و اندازه‌گیری می‌کند. بنابراین می‌توان گفت که پرسش‌نامه از ثبات و پایایی خوبی برخوردار است.

جامعه آماری و نمونه‌گیری

در این تحقیق با توجه به اینکه افراد جامعه آماری مورد مطالعه، در بخش‌های متفاوت ستاد حفاظت اطلاعات بودند، روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده است. با استفاده از فرمول کوکران با حجم جامعه ۱۸۰۰ نفری، نسبت به تعیین نمونه طبق فرمول زیر اقدام می‌شود.

$$N1800 = \text{حجم جامعه} = \text{مقدار خطا} = 5\% =$$

$$n = \frac{pq \times z^2 \times N}{d^2 N + Z^2 Pq} = 317$$

روش‌های تجزیه و تحلیل داده‌های آماری

شناخت عواملی که یادگیری سازمانی را به دنبال داشته باشد، از اهمیت زیادی برخوردار است. به عبارتی، شناسایی این عوامل به سازمان‌ها کمک خواهد کرد تا به منظور توانمندسازی کارکنان در جهت رشد و تعالی و ارتقای یادگیری گام بردارند. در این تحقیق سعی شده است تا به بررسی رابطه عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان پرداخته شود.

هدف از انجام این تحقیق، بررسی رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی کارکنان ستادی حفاظت اطلاعات است. از این رو فرضیاتی در این تحقیق مورد بررسی و آزمون قرار گرفته‌اند که نتایج حاصل از آن به شرح ذیل است:

نتیجه	سطح معنی‌دار	مقدار r	خطای استاندارد	مقدار استاندارد شده	مقدار برآورد	روابط متغیرهای پنهان با یکدیگر	فرضیه
تأیید فرضیه	$>0.01P$	0/608	0/039	0/03	0/02	یادگیری فردی بر توانمندسازی کارکنان	فرضیه ۱
تأیید فرضیه	$>0.01P$	0/590	0/048	0/02	0/02	یادگیری گروهی بر توانمندسازی کارکنان	فرضیه ۲
تأیید فرضیه	$>0.01P$	0/454	0/048	0/018	0/018	یادگیری از طریق ارزیابی عملکرد بر توانمندسازی کارکنان	فرضیه ۳

بررسی نتایج حاصل از یافته‌های تحقیق

آزمون فرضیه مهم تحقیق:

H0: بین‌یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود ندارد.

H1: بین‌یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.

در اینجا بر اساس مقیاس اندازه‌گیری که رتبه‌ای است، از ضریب همبستگی اسپرمن استفاده گردیده است که با توجه به جدول بالا، مقدار ضریب همبستگی محاسبه‌شده بین این دو متغیر ($r=0/61$) است. چون حداقل سطح معنی‌داری (sig) به دست آمده، از سطح خطای $0/01$ کمتر است، بنابراین با اطمینان $0/99$ می‌توانیم بگوییم که بین این دو متغیر، رابطه وجود دارد و فرضیه **H1** مورد تأیید قرار می‌گیرد. نوع همبستگی به علت اینکه مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده ($r=0/611$) است و بین عدد صفر و یک قرار دارد، از نوع ناقص و مستقیم است.

آزمون رگرسیون خطی ساده

پس از آنکه از طریق آزمون بالامشخص گردید که بین‌یادگیری سازمانی به عنوان متغیر مستقل و توانمندسازی کارکنان به عنوان متغیر وابسته، رابطه وجود دارد، از آزمون رگرسیون خطی ساده برای مشخص نمودن رابطه علت و معلولی بین دو متغیر استفاده می‌نماییم. به همین منظور، فرض‌های زیر مطرح می‌شوند:

H0: بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه به صورت خطی وجود ندارد.

H1: بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، رابطه به صورت خطی وجود دارد.

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000(a)	55/984	11339.261	1	11339/261	Regression 1
		202.546	81	16407/208	Residual
			82	27745/470	Total

بر اساس جدول بالا چون حداقل سطح معنی‌داری (sig) محاسبه شده از سطح خطای ۰/۰۱ و ۰/۰۵ کمتر است، بنابراین فرض وجود رابطه خطی بین دو متغیر یادشده مورد تأیید قرار می‌گیرد و فرضیه H1 مورد قبول واقع می‌شود.

آزمون فرضیات اخص تحقیق:

آزمون فرضیه اول:

H0: بین یادگیری در سطح فردی و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود ندارد.
H1: بین یادگیری در سطح فردی و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.
رابطه بین متغیر مستقل یادگیری در سطح فردی و متغیر تابع (توانمندسازی) را در قالب این فرضیه آزمون نمودیم.

به علت اینکه مقیاس اندازه‌گیری رتبه‌ای است، از ضریب همبستگی اسپرمن استفاده گردیده است. مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده بین این دو متغیر ($r=0/608$) است. چون حداقل سطح معنی‌داری (sig) به دست آمده از سطح خطای (۰/۰۱) کمتر است، بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توانیم بگوییم که بین این دو متغیر رابطه وجود دارد و فرضیه H1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. نوع همبستگی به علت اینکه مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده ($r=0/608$) است و بین عدد صفر و یک قرار دارد، از نوع ناقص و مستقیم است.

آزمون فرضیه دوم:

H0: بین یادگیری در سطح گروهی و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود ندارد.
H1: بین یادگیری در سطح گروهی و توانمندسازی کارکنان، رابطه معناداری وجود دارد.
رابطه بین متغیر مستقل یادگیری در سطح گروهی و متغیر تابع (توانمندسازی) را در قالب این فرضیه آزمون نمودیم.

به علت اینکه مقیاس اندازه‌گیری رتبه‌ای است، از ضریب همبستگی اسپرمن استفاده گردیده است. با توجه به مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده بین این دو متغیر ($r=0/59$) است. چون حداقل سطح معنی‌داری (sig) به دست آمده از سطح خطای (۰/۰۱) کمتر است، بنابراین با اطمینان ۰/۹۹ می‌توان گفت که بین این دو متغیر رابطه وجود دارد

وفرضیه H1 مورد تأیید قرار می‌گیرد. نوع همبستگی به علت اینکه مقدار ضریب همبستگی محاسبه شده ($r=0/590$) است و بین عدد صفر و یک قرار دارد، از نوع ناقص و مستقیم است.

نتایج آزمون، فرضیه‌های ساختاری پژوهش را تأیید می‌کند. در واقع می‌توان چنین نتیجه گرفته‌که یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنانستادیسازمان حفاظت اطلاعات تأثیر مطلوبی دارد. با توجه به اینکه کلیه فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند و مشخص گردید که تمامی عوامل مورد نظر الگوی تحقیق (یادگیری فردی و یادگیری گروهی و یادگیری از طریق ارزیابی عملکرد) بر توانمندسازی کارکنان در ستاد حفاظت اطلاعات مؤثر است، بر این اساس به نظر می‌رسد به‌کارگیری موارد زیر از سوی مسئولان محترم ضروری باشد:

- به‌کارگیری مدیرانی باتجربه و آگاه در مورد مسائل یادگیری سازمانی و تدوین برنامه‌های یادگیری کارکنان از سوی آنها و حمایت همه جانبه در مورد افزایش یادگیری سازمانی.

- ایجاد فضای فکری و تعمقی در سازمان از طریق تبادل تجربیات واطلاعات و همچنین برگزاری گردهمایی‌ها و جلسات مشترک و کارگروه‌های مختلف.

- برگزاری جلسات به منظور اینکه کارکنان افکارشان را بر پایه نتایج حاصل از مباحثه و همفکری گروهی منطبق نمایند و آن را اصلاح کنند و این اطمینان برای آنها وجود داشته باشد که سازمان برای انجام کارها، توصیه‌های آنان را کاملاً مدنظر قرار خواهد داد.

- استفاده از تجارب موردی داخل و خارج از سازمان و اجرای کارگاه‌های علمی آموزشی.

- سرلوحه قرار دادن نتایج حاصل از ارزیابی صحیح و علمی عملکرد کارکنان به عنوان مبنایی برای برنامه‌ریزی در خصوص یادگیری و توانمندسازی کارکنان در آینده.

پیشنهادها

موضوع یادگیری سازمانی با ابعاد گسترده آن، بیش از هفت دهه است که وارد مفاهیم مدیریت سازمان‌ها شده است. از طرفی برای هماهنگی و مقابله با تغییرات سریع محیطی و رشد و ارتقای سازمانی، راهکار اساسی و بنیادین، توجه ویژه به منابع انسانی، به عنوان اصلی‌ترین سرمایه یک سازمان به منظور پیشبرد اهداف خود است. از این رو، سازمان‌ها به ویژه در دو دهه اخیر، تمرکز ویژه‌ای بر توانمندسازی کارکنان خود داشته‌اند. در این راستا، یادگیری سازمانی یکی از راه‌های مؤثر بر توانمندسازی است. اما مطالعات محدودی در این زمینه به ویژه در کشور ما انجام شده است و مجال بحث و تحقیق برای آن کاملاً آماده و مهیا است. بنابراین به محققانی که در آینده در این زمینه تحقیق خواهند کرد، محورهای پژوهشی زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱. بررسی موانع ساختاری، قانونی، انسانی و فرهنگی موجود بر سر راه یادگیری سازمانی.
 ۲. مطالعه و بررسی به‌منظور ارائه الگوی عوامل مؤثر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های امنیتی.
 ۳. تکرار تحقیق حاضر در سطح بزرگ‌تر و تمام مناطق سازمانی به منظور کسب نتیجه مطلوب‌تر.
 ۴. بررسی تطبیقی عوامل مؤثر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان، در سازمان‌های دولتی و اطلاعاتی و امنیتی ج. ا. ا.
- پیشنهادهایی مبتنی بر یافته‌های تحقیق:**

با توجه به اینکه تمامی فرضیات تحقیق مورد تأیید قرار گرفته‌اند، بنابراین تمامی عوامل مورد نظر الگوی تحقیق (یادگیری فردی و یادگیری گروهی و یادگیری از طریق ارزیابی عملکرد) بر توانمندسازی کارکنان در ستاد ساحفاجا مؤثر است. بنابراین ضروری است مسئولان محترم در جهت یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، موارد ذیل را مورد توجه قرار دهند:

به منظور تأثیر یادگیری فردی بر توانمندسازی کارکنان در ساحفاجا، می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

شرایطی فراهم شود تا کارکنان به طور آشکار، اشتباهاتشان را در جهت یادگیری سایرین در میان بگذارند تا از این طریق، افراد به همدیگر برای یادگیری کمک کنند. لازمه این کار این است که ابراز عقاید و اشتباهات، مبنایی برای ارزیابی عملکرد آنان تلقی نگردد و اعتمادسازی لازم صورت پذیرد. همچنین منابع مالی و سایر منابع مورد نیاز برای پشتیبانی از یادگیری کارکنان فراهم شود و افراد به راحتی و با کمترین محدودیت‌هایی مانند سابقه کاری یا پست سازمانی، بتوانند به این منابع دسترسی داشته باشند.

با اعلام رسمی برنامه‌های آینده و در میان گذاشتن آن با کارکنان، افراد بتوانند مهارت‌های لازم برای انجام وظایف کاری آینده را شناسایی کنند و در این راستا سازمان با سازوکارهای تشویقی و دستوری این مورد را از آنان بخواهد. با فراهم کردن شرایط مناسب، افراد انگیزه کافی را داشته باشند تا بتوانند برای ارتقای سطح یادگیری خود وقت صرف کنند. با آموزش‌های لازم و توجیه کارکنان، افراد آگاه شوند که مشکلات موجود در کارشان را به عنوان فرصتی برای کسب تجربه و یادگیری تلقی کنند. با برقراری جلسات و کارگاه‌های آموزشی در یک محیط دوستانه، کارکنان بتوانند نتایج عملکردشان را به صورت آشکار و صحیح با یکدیگر در میان بگذارند.

استفاده از روش‌های یادگیری فردی از جمله کتاب‌ها و سایر مستندات، مربیگری دیگران، دوره‌ها، کلاس‌ها و سمینارها (که در آن تفسیر تجربه و یادگیری از آن انجام شود)، با مدیریت سطحی، یادگیری از راه رایانه و گردش شغلی و برنامه توسعه شخصی از روش‌های بسیار مهم یادگیری فردی است که نه تنها منافع سازمان، بلکه آینده کاری فردی را نیز تضمین می‌کند. نقش مدیریت منابع انسانی در این زمینه، حائز اهمیت فراوان است، تا با آموزش مدیران، آنها نقش خود را به عنوان معلم و مربی در قالب وظایف ویژه به انجام برسانند.

به منظور تأثیر یادگیری گروهی بر توانمندسازی کارکنان، می‌توان اقدامات زیر را به انجام رساند:

به منظور انجام فعالیت‌های ویژه، اگر قرار است کارکنان در داخل گروه‌های کاری سازماندهی شوند، بهتر است قبل از انجام هر کاری، با هم، برای تعیین و یکی کردن اهداف مورد نظرشان، از آزادی عمل برخوردار باشند. اگر گروه‌های کاری تشکیل می‌شود، با اعضای آن به‌طور مساوی و خارج از مقام و رتبه و فرهنگ و سایر تفاوت‌ها، رفتار شود. بدین ترتیب شرایطی فراهم می‌شود تا کارکنان بر وظایف و نحوه انجام درست آنها تمرکز پیدا کنند.

بعد از انجام فعالیت‌های گروهی، جلساتی گذاشته شود تا کارکنان افکارشان را بر پایه نتایج حاصل از مباحثه و همفکری گروهی، منطبق کنند و آن را اصلاح نمایند. کارکنان اگر به صورت گروهی به نتایج موفقیت‌آمیز رسیدند، به خاطر آن پاداش دریافت کنند و این پاداش به صورت گروهی به آنها داده شود تا برای کار گروهی در آینده، انگیزه کافی و ذهنیت مثبتی وجود داشته باشد. اگر قرار است کارکنان کاری را به صورت گروهی انجام دهند، این اطمینان برای آنها وجود داشته باشد که سازمان برای انجام کارها، توصیه‌های آنان را کاملاً مد نظر قرار خواهد داد.

به منظور تأثیر یادگیری از طریق ارزیابی عملکرد بر توانمندسازی کارکنان، می‌توان اقدامات زیر را انجام داد:

میانگین زمانی ارزیابی عملکرد کارکنان، به‌طور متوسط یک یا حداکثر دو بار در سال توصیه می‌گردد. البته بهترین حالت زمانی جهت ارزیابی عملکرد کارکنان این است که ارزیابی‌های غیررسمی به‌صورت متوالی در سطح سازمان انجام شود و نتایج آن ثبت گردد و اطمینان حاصل شود که کارکنان از شرح وظایف محوله مطلع بوده‌اند. به این منظور باید شرح وظایف کارکنان قبلاً و به تناسب اختیارات تهیه شود و در اختیار ایشان قرار گرفته باشد. نتایج ارزیابی‌های قبلی و احتمالی به اطلاع کارکنان رسیده باشد تا آنها از خواسته‌ها و سیاست‌های سازمان مطلع باشند.

زمان کافی بین ارزیابی‌های دوره‌ای رعایت گردد تا کارکنان فرصت کافی برای ارتقا و اصلاح رویه‌های غیراستاندارد یا نامنتطب قبلی داشته باشند. معیارهای کمی به تناسب جایگاه سازمانی هر یک از کارکنان تهیه شده باشد و ارتباط بین ارزیابی عملکرد، ارزیابی شغل، میزان حقوق و مزایا مشخص شود.

از سوی دیگر، ارزیابی شغل، روشی برای محک زدن ارزش یک شغل یا جایگاه سازمانی خاص است و نه عملکرد متصدی آن شغل، در نتیجه میزان حقوق و مزایای پیش‌بینی شده برای یک شغل یا جایگاه سازمانی، بر مبنای ارزش آن شغل تعیین می‌گردد و این امر ارتباطی با متصدی شغل ندارد.

به منظور حصول اطمینان از برابری ارزیابی‌های انجام‌شده در مورد کلیه کارکنان برای حصول اطمینان از اینکه کلیه کارکنانی که ارزیابی می‌شوند، با دقت و حساسیت ارزیابی می‌شوند، بهتر است به صورت فهرست‌وار، نیازها و الزامات هر جایگاه سازمانی را تهیه نمود و در مورد کلیه کارکنان استفاده کرد. چنانچه قبلاً هم اشاره شد، بهتر است پاسخ سوالات یا موارد فهرست‌شده، به صورت باز باشد تا امکان اظهار نظر کارکنان نیز وجود داشته باشد. در این صورت، صحت ارزیابی نیز بیشتر مورد تأیید ارزیاب خواهد بود. قضاوت ما در مورد سایرین، با توجه به سوابقی که افراد در ذهن ما به‌جای گذاشته‌اند، انجام می‌گردد و منجر به قضاوت منفی در مورد ایشان می‌شود؛ در هر صورت باید مراقب باشیم که دچار خطای هاله‌ای نشویم.

باید توجه داشت که هدف نهایی ارزیابی عملکرد کارکنان، مبادله اطلاعات بین ارزیاب و کارکنان در جهت جلوگیری از عملکرد نامطلوب و اصلاح آن و تشویق عملکرد مطلوب کارکنان است. این یک راه اساسی به سوی یادگیری سازمانی است. به این منظور باید در طی جلسه ارزیابی، دقت نمود تا در جهت نتیجه‌گیری از مباحث حرکت شود. انتظارات سازمان باید به وضوح به اطلاع کارکنان رسانده شود و جایگاه فعلی کارکنان را در این مسیر به ایشان نشان داد. در مواردی که ارزیابی‌شونده اقدامات قابل قبولی انجام داده است،

مورد تشویق فرار گیرد و کم‌کاری‌های وی با تأکید به اطلاع وی رسانده شود. اگر عملکرد نامطلوبی از هر یک از کارکنان وجود دارد نباید صراحت را فراموش کرد.

Archive of SID

منابع

الف) منابع فارسی

- ۱) الوانی، سید مهدی (۱۳۷۸). «سازمان‌های یادگیرنده، سازمان‌هایی کامیاب و دانش آفرین»، مجله مدیریت دولتی، شماره ۲۶، صفحه ۳۸.
- ۲) امیرکبیری، علی رضا (۱۳۸۵). *رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی*، تهران: انتشارات نگاه دانش، چاپ اول.
- ۳) اسمیت، جین (۱۳۸۱). *توانمند سازی کارکنانی*، ترجمه: سعید باقریان، تهران: انتشارات خرم.
- ۴) برنان، لیندا ال، آلبرت اچ. روبنشتاین، (۱۳۷۹). «کاربرد گروه افزار در افزایش قابلیت‌های سازمانی (یادگیری سازمانی)»، ترجمه: سید صدر میرسلطانی، *مجله تحول اداری*، شماره ۲۹ و ۳۰، ص ۱۲۰.
- ۵) بورنس، برنارد، کوپر، کری، وست، پنی (۱۳۸۶). «یادگیری سازمانی - پارادایم جدید مدیریت»، ترجمه: فاطمه طاهری، *مجله تدبیر*، شماره ۱۸۸، صفحه ۱۲.
- ۶) بهنامی، ژوزف (۱۳۸۴). «یادگیری سازمانی»، *ماهنامه علمی آموزشی تدبیر*، سال شانزدهم، شماره ۱۶۱، مهر ۱۳۸۴.
- ۷) پاتاک، دی سی (۱۳۸۵). *اطلاعات: راهی به سوی تأمین امنیت*، مترجم: سید مجید نوری، تهران: دانشکده امام باقر (ع).
- ۸) خاکی، غلامرضا (۱۳۸۶). *روش تحقیق با رویکرد پایان‌نامه‌نویسی*، تهران: انتشارات بازتاب، چاپ سوم.
- ۹) خاکی، غلامرضا (۱۳۷۹). *روش تحقیق در مدیریت*، تهران: مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، چاپ اول.
- ۱۰) خوشوقتی، آرمین (۱۳۸۴). *ارزیابی عملکرد*، سایت راهکار مدیریت به نشانی:

www.mgtsolution.com

- ۱۱) رایبیز، استفین (۱۳۷۶). *مبانی رفتار سازمانی*، مترجم: علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ یازدهم.
- ۱۲) رنسون، هری هاو (۱۳۷۸). *گزیده مقالات سیاسی - امنیتی*، جلد دوم، تهران: پژوهشکده مطالعات راهبردی.
- ۱۳) ساعتچی، محمود (۱۳۸۴). *روانشناسی بهره‌وری*، تهران: موسسه نشر ویرایش، چاپ پنجم.
- ۱۴) سبحانی نژاد، مهدی، بهنام شهبانی و علیرضا یوزباشی (۱۳۸۵). *سازمان یادگیرنده (مبانی نظری الگوی تحقق و سنجش)*، تهران: نشر یسطرون، چاپ اول.
- ۱۵) سنگه، پیتر (۱۳۷۷). *پنجمین فرمان خلق سازمان فراگیر*، ترجمه: کمال هدایت، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ۱۶) شولسکی، آبرام (۱۳۸۱). *نبرد بی‌صدا*، ترجمه معاونت پژوهشی دانشکده امام باقر (ع)، تهران: دانشکده امام باقر (ع).
- ۱۷) سیدنقوی، میرعلی (۱۳۷۷). *بررسی تجربه مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی در ارتباط با سازمان‌های یادگیرنده*، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۸) فریدل، ران (۱۳۸۲). *جاسوسی: دنیای مدرن جاسوسی*، ترجمه معاونت پژوهشی دانشکده امام باقر (ع)، تهران: دانشکده امام باقر (ع).
- ب) منابع انگلیسی

- (1) - Blanchard. Km Carlos.j.p, Ranndolph .a 1999, **Empowerment take More Than One Minute**, San Francisco, Berrwti-Koqehler.
- (2) -Conger, J.A. & Kanungo, R. N. **The empowerment process: Integrating Theory and practice**. Academy Of Management Review,13,.471-482.

- (3) -Hasebrook, Joachim, (2001) "learning in the learning organization" , **journal of universal computer science**, vol 7,n.6,pp427-487
- (4) -Horton, david, Duggan, Brian, Hess, Adriana, (2005) "**creating a learning organization**", originally published in the business voice, January- February
- (5) -Jones, jo M, (1998) "**A learning Organization**", the Ohio state university
- (6) -Jones, Jo M, (1998) "**Leaning Organization**", the Ohio state university extension leadership center
- (7) -McCland.D.C , **Power Thinner Experience**. New York : Iruington Press.1975.
- (8) -Michael, J Marquardt, (1996) "**Building the learning organization: a systems approach to Quantum Improvement**", Mc Graw – Hill, pp220 – 242
- (9) -Reay, Trish, Grem and Kathy, Golden- Biddle, Karen Case beer, Ann Hinings (2007) "**Cultivating the Ground for Organizational Learning**", university of Alberta, trish. Reay @ ualberta.ca.

Archive of SID