

## طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی

مرضیه دمیرچی<sup>۱</sup>

سید رسول حسینی<sup>۲</sup>

معصومه اولادیان<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۲/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۳)

### چکیده

رقابت در دنیای امروزی داشتن دارایی نیست بلکه داشتن دو عنصر سرمایه‌گذاری بر دانش و یادگیری و آموزش کارکنان توانمند است. هدف پژوهش حاضر طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی می‌باشد. روش تحقیق از نظر ماهیت کیفی-کمی (آمیخته) از نظر نوع کاربردی و از روش‌های تحقیق آمیخته، از شیوه اکتشافی، از نوع متوالی استفاده شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، در بخش کیفی مصاحبه نیمه ساختار یافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. جامعه آماری در بخش کیفی، خبرگان و مطلعین کلیدی منابع انسانی در نظام بانکی و دانشگاه‌ها می‌باشند. روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، غیر احتمالی شامل تکنیک‌های هدفمند(زنجیره‌ای و گلوله برفی) که بر مبنای آن تعداد ۱۸ مصاحبه با اساتید دانشگاه و خبرگان بانکداری صورت گرفته و از بین ایشان، با ۱۰ نفر از طریق گروه کانونی مصاحبه شده است. جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کیفی از روش تحلیل محتوا و کدگذاری باز، محوری و گزینشی، و نرم افزار مکس کیودا<sup>۴</sup> استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کمی، مدیران بانک سپه و تعداد جامعه ۳۲۲ نفر بوده که نمونه ۱۷۵ نفری با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات در بخش کمی، از روش معادلات ساختاری و نرم افزار پی. ال. اس<sup>۵</sup> استفاده شده است. الگوی به دست آمده شامل روابط یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان، مولفه‌ها، شاخص‌ها و پیامدهای توانمندسازی بر اساس یادگیری سازمانی است. بر اساس یافته‌های تحقیق، توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی؛ موجب افزایش بهره‌وری، شایسته‌سالاری و ... در بانک سپه می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی کارکنان، یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده، الگوی توانمندسازی، بانک سپه.

<sup>۱</sup>- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران. مسئول مکاتبات: damirchi.m58@gmail.com

<sup>۲</sup>- استادیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران.

<sup>۳</sup>- استادیار علوم تربیتی، گرایش برنامه‌ریزی درسی، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی، دماوند، ایران.

<sup>۴</sup>. MAXQDA

<sup>۵</sup>. PLS

## ۱- مقدمه

سازمان‌های مدرن و محیط کسب و کار در طول چند دهه گذشته شاهد تغییرات سریع و بسیار رقابتی هستند. سازمان‌ها به تدریج متوجه شدند اهمیت توانمندسازی کارکنان و ارائه فرصت‌های مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری و استقلال بسیار مهم و ارزشمند است (۱). هدف از یادگیری نه تنها افزایش دانش و مهارت کارکنان است بلکه همچنین توسعه و رشد سازمان و ایجاد سازمان انعطاف‌پذیر و پویا نیز یکی از اهداف یادگیری سازمانی است (۲). یادگیری سازمانی به عنوان " فرآیند بهبود اقدامات از طریق دانش و فهم بهتر" و یکی از حیاتی‌ترین توانایی‌های یک سازمان و یکی از اصلی‌ترین مسئولیت‌های رهبران سازمانها است (۳). یادگیری سازمانی فرآیند کسب، تولید، توزیع، تفسیر و حفظ دانش و اطلاعات در سازمان برای سازگاری و هم‌نوایی موفقیت آمیز با شرایط متغیر است. در واقع، یادگیری سازمانی یعنی انجام کار برای یادگیری و یادگیری برای انجام کار (۴).

علاوه بر یادگیری سازمانی، توانمندسازی به عنوان یک مفهوم مهم در سازمانها شناخته شده است، زیرا به طور بالقوه نتایجی را که به نفع کارکنان و سازمان‌هاست تحت تاثیر قرار می‌دهد. علاقمندی به مفهوم توانمندسازی بین نظریه‌پردازان و مدیران سازمانها در حال افزایش است. محققان و متخصصان، توانمندسازی را به عنوان راهی برای تشویق، پذیرش و درک تصمیم‌گیری در سطوح پایین‌تر سازمان دانسته‌اند که در عین حال می‌تواند به غنی‌سازی تجربه کاری کارکنان بیانجامد. بعلاوه، توانمندی‌سازی را می‌توان به عنوان یک ساختار انگیزشی نیز مورد مطالعه قرار داد. مطالعات نشان داده‌اند که کسب دانش و یادگیری سازمانی مستمر فرایندی دائمی است، که می‌تواند به توانمندسازی کارکنان منجر شود (۵). بدین لحاظ، مفهوم توانمندسازی در سال‌های اخیر مورد توجه همه دست‌اندرکاران امور سازمان‌ها بوده و محققان همواره توانمندسازی کارکنان را در بخش‌های عمومی و خصوصی اعم از موسسات مالی و اعتباری به‌کار گرفته‌اند. بر همین اساس و در راستای دستیابی به هدف اصلی این پژوهش، قصد داریم الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه را بر اساس یادگیری سازمانی، طراحی و ارائه کنیم.

امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن‌چنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته‌اند و برای پرورش نیروی انسانی، ایجاد شرایطی که یادگیری سازمانی را رشد دهد یک ضرورت اساسی است (۴ و ۶). یادگیری سازمانی یک فرآیند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می‌انجامد و دربردارنده رفتار سازمانی مشخصی است که در سازمان یادگیرنده اعمال می‌شود. در چنین سازمان‌هایی همه شرایط برای یادگیری اعضا فراهم می‌شود و افراد پیوسته برای کاربرد آن‌چه که یاد گرفته‌اند همت می‌گمارند (۷). ممکن است عوامل توانمندسازی، در یک سازمان یادگیرنده، در مدل‌ها و نگرش‌ها و شرایط مختلف متفاوت باشند، اما چهار عامل به صورت عمومی وجود دارند که عبارتند از: استراتژی‌ها و سیاست‌ها، رهبری (مدیریت)، مدیریت بر افراد (فرآیندهای

منابع انسانی)، فناوری اطلاعات (۸). در سیستم‌های بانکی نیز این بهبود مستمر نه تنها برای رویارویی با تهدیدات و فرصت‌ها در محیط پیچیده امروزی ضروری است، بلکه مؤید آن است که سیستم بانک‌ها نمی‌بایست فقط اصل متفاوت بودن کارکنان از یکدیگر را بپذیرند و باید بر روی این تفاوت‌ها سرمایه‌گذاری کنند و آن‌ها را به کارهایی بگمارند که متناسب با توانمندی‌هایشان باشد. بنابراین، توانمندسازی یک راهبرد مهم برای توسعه سازمان‌های مختلف و همچنین بانک‌ها به عنوان یک موسسه مالی و پولی، برای تطابق با تغییرات خارجی و یکی از مسایل عملی سازمان‌هاست.

نظر به اینکه پاسخگویی سریع به تغییر و تحولات محیطی و انطباق با این تغییرات و جا نماندن از سایر رقبا در بازار کنونی از طریق مدیران با دانش و به تبع آن کارکنان توانمند در حوزه‌های مختلف صورت می‌پذیرد و از آنجا که بر اساس بررسی‌های انجام گرفته، مشخص گردید در بانک سپه الگوی خاصی بابت توانمندسازی کارکنان ارائه نشده است، بر آن شدیم تا نسبت به طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک اقدام نماییم و از طرف دیگر با توجه به اینکه قدرت انطباق با تغییرات محیطی، از طریق فرآیند مستمر آموزش و یادگیری سازمانی اتفاق می‌افتد لذا مساله اصلی این پژوهش "طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی" تعریف گردید. بر همین اساس، مسئله اصلی پژوهش حاضر که به عنوان سوال اصلی نیز مطرح می‌شود، اینست که؛ الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی کدام است؟

دانش، مزیت رقابتی است که تقلید و کپی کردن آن سخت می‌باشد و باید به عنوان قسمتی از یادگیری سازمانی توسعه داده شود. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان‌یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سال‌های اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمان‌های یادگیرنده با به اشتراک گذاری اطلاعات و تجربه، فضای سازمانی متفاوتی به وجود می‌آورند. یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است. نظریه یادگیری سازمانی از جمله رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌گردد و سازمان را به مثابه یک "سیستم باز صاحب اندیشه و زنده" در نظر می‌گیرد. با تأکید بر این نکته که سازمان‌ها نیز مانند ذهن انسان‌ها برای تطبیق با شرایط متحول، متکی به دریافت بازخورد، سازمان‌ها درست مانند انسان‌ها از تجربه درس می‌گیرند و درگیر فراگردهای ذهنی پیچیده‌ای مانند "پیش‌بینی، شناسایی، تعریف، طراحی و حل مسأله" می‌شوند. برخی از نظریه‌پردازان سازمان بر این باورند که "در بسیاری از سازمان‌ها، برخی از حالات یادگیری سازمانی، به طور منظم ایجاد می‌شوند"، نظیر سه فراگرد متداول یادگیری سازمانی که عبارتند از: ۱- فعالیت‌های بهبود و توسعه منابع انسانی، ۲- فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی، و ۳- به کار گیری و تسلط بر فن‌آوریهای جدید در سازمان. آنچه بارز است این موضوع است که حاصل یادگیری کل سازمان، از جمع یادگیری‌های

انفرادی و مجزای بخشهای تشکیل دهنده آن بیشتر است. از این رو می‌توان فرآیند یادگیری سازمانی را از جهات مختلف مورد بررسی قرار داد. از دیدگاه هیوبر (۹) یادگیری سازمانی عبارت است از: **کسب دانش**: یادگیری زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان دانش لازم را کسب کند. کسب دانش یا حقایق و اطلاعات از طریق کنترل محیط، استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی برای ذخیره کردن اطلاعات، بازیافت اطلاعات، انجام تحقیقات، آموزش و.. صورت می‌گیرد.

**توزیع اطلاعات**: به فرآیندی اشاره دارد که از طریق آن سازمان مشترکاً با واحدها و اعضای خود در اطلاعات کسب شده شریک می‌شود و از این طریق ارتقاء پیدامی‌کند.

**تفسیر اطلاعات**: برای آنکه اطلاعات به طور مشترک مورد استفاده قرار گیرد، باید تحلیل و تفسیر شوند. تفسیر اطلاعات فرآیندی است که از طریق آن اطلاعات توزیع شده معنای قابل فهم مشترکی پیدامی‌کند.

**حافظه سازمانی**: حافظه سازمانی به مخزنی اشاره می‌کند که در آن دانش برای استفاده در آینده ذخیره می‌شود. حافظه سازمانی نقش بسیار مهمی در یادگیری سازمانی دارد (۱۰).

برای نهادینه سازی یادگیری سازمانی نیاز به فرهنگ یادگیری است. فرهنگ یادگیری سازمانی فرهنگی است که از کسب اطلاعات، توزیع و تسهیم یادگیری حمایت می‌کند و یادگیری مستمر را تقویت و حمایت می‌کند و آن را برای بهبود و پیشرفت سازمانی بکار می‌گیرد (۱۱).

در مجموع می‌توان گفت؛ در این پژوهش منظور از یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند مستمر به‌سازی و انطباق بانک از طریق رشد دانش، بینش و مهارت کارکنان خود که منجر به افزایش کارآمدی بانک در تحقق اهدافش می‌شود. به عقیده برخی از صاحب‌نظران، یادگیری در سه سطح اتفاق می‌افتد که عبارتند از: (۱۲) یادگیری فردی، یادگیری گروهی و یادگیری سازمانی.

در جدول ۱ برخی تعاریف یادگیری سازمانی از نظر محققان ارائه شده است:

جدول ۱: تعاریف یادگیری سازمانی از نظر برخی محققان

صاحب نظر	دوره زمانی	تعریف یادگیری سازمانی
رودریگز و همکاران	(۲۰۰۳)	یادگیری سازمانی را فرآیند جمعی برای پشتیبانی و حمایت از تغییر رفتار سازمانی می‌دانند.
کلینسون و کوک	(۲۰۰۷)	یادگیری سازمانی را ایجاد بینش، دانش و همبستگی بین کنش‌های گذشته و اثر بخشی آن کنش‌ها و کنش‌های آینده تعریف می‌کنند.
ریلی و اسکات	(۲۰۱۰)	توان یادگیری سریعتر از رقبای نوعی مزیت پایدار برای سازمان‌ها به شمار می‌رود.
لوزانو	(۲۰۱۲)	یادگیری سازمانی، قابلیت سازمان برای حفظ و بهبود عملکرد براساس تجربه‌های پیشین است. این قابلیت توانایی سازمان در کسب و بهره برداری از دانش ضمنی و صریح، تشریح دانش و استفاده از آن می‌باشد.
شوو	(۲۰۱۴)	یادگیری سازمانی شامل آموزش در داخل سازمان‌ها، افزایش مهارت‌ها، تجربه کاری و آموزش رسمی می‌باشد.
ون بردا و همکاران	(۲۰۱۶)	یادگیری سازمانی به این موضوع می‌پردازد که سازمان‌ها در مسیر توسعه عملکرد و دستیابی به نتایج اثربخش چگونه درباره محیط پیرامون خود یاد می‌گیرند و خود را با آن وفق می‌دهند.
گلایدان و همکاران	(۲۰۱۸)	یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی حیاتی که در طی آن سازمان‌ها با محیط متغیر خود انطباق می‌یابند.

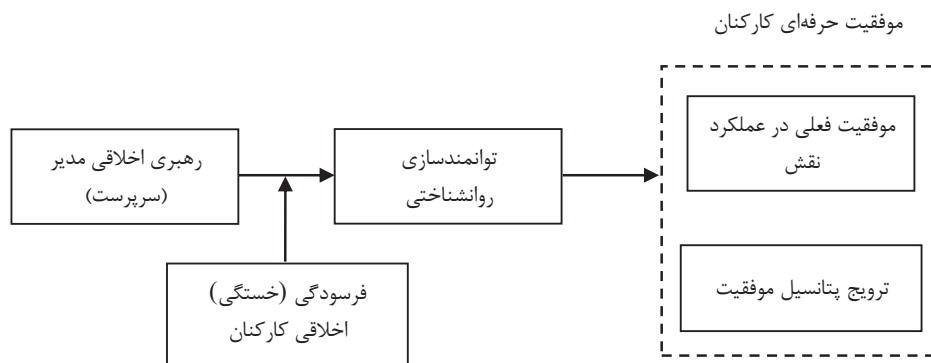
منبع: مطالعات نگارندگان

توانمندسازی به معنای قدرت بخشیدن و کمک به افراد سازمان است تا احساس اعتماد به نفس خود را بهبود بخشند، بر ناتوانی و درماندگی خود چیره شوند و در افراد شور و شوق فعالیت ایجاد و انگیزه‌های درونی آنان برای انجام دادن وظایف شغلی، مهیا نمایند (۱۳). در تعریفی دیگر، توانمندسازی به عنوان یک سازه انگیزشی تعریف می‌شود که در چند حالت شناختی معناداری، شایستگی، خود تصمیم‌گیری، اثرگذاری و اعتماد نمود پیدا می‌کند. این حالات روان‌شناختی با هم، موجب جهت‌گیری فعال نسبت به نقش کاری می‌شوند (۱۴).

امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن‌چنان پراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته‌اند. برای پرورش نیروی انسانی، ایجاد شرایطی که یادگیری سازمانی را رشد

دهد یک ضرورت اساسی است. به همین دلیل در عصر حاضر سازمان‌هایی موفق هستند که همه کارکنان آنها برای بالابردن توانمندی خود بکوشند، وظیفه مدیر نیز فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی و توان‌افزایی است و یکی از راهبردهای اساسی در فراهم آوردن چنین شرایطی، توجه مدیران بر یادگیری سازمانی است (۶).

در این ارتباط الهیاری و همکاران (۵) به بررسی رابطه بین توانمندسازی روانشناختی کارکنان با یادگیری سازمانی پرداختند. هدف از این پژوهش، بررسی رابطه بین توانمندسازی با یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه تهران بود. روش تحقیق توصیفی و مبتنی بر همبستگی است. نتایج این تحقیق نشان داد: (۱) توانمندسازی ارتباط مثبت با یادگیری سازمانی دارد. (۲) حس همکاری با دیگران، حس شایستگی یادگیری سازمانی را تقویت می‌کنند. (۳) اختلاف معناداری بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی کارفرمایان زن و مرد وجود ندارد و همچنین نتیجه تحقیق نشان داد که بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی مدیران و کارکنان تفاوت معناداری وجود ندارد (۵). در پژوهشی دیگر که اسکات و همکاران (۱۵) انجام دادند، نقش رهبری اخلاقی مدیران را بر توانمندسازی کارکنان و جلوگیری از خستگی روانی کارکنان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج تحقیق نشان داده است رهبری اخلاقی تأثیر مثبت بر توانمندسازی کارکنان و گرایش بیشتر کارکنان به کسب دانش داشته است و این عامل بر خستگی روانی کارکنان نتیجه عکس داشته است یعنی کارکنانی که مدیران با رفتار اخلاقی مناسب داشته‌اند کمتر به خستگی روانی دچار شده‌اند.

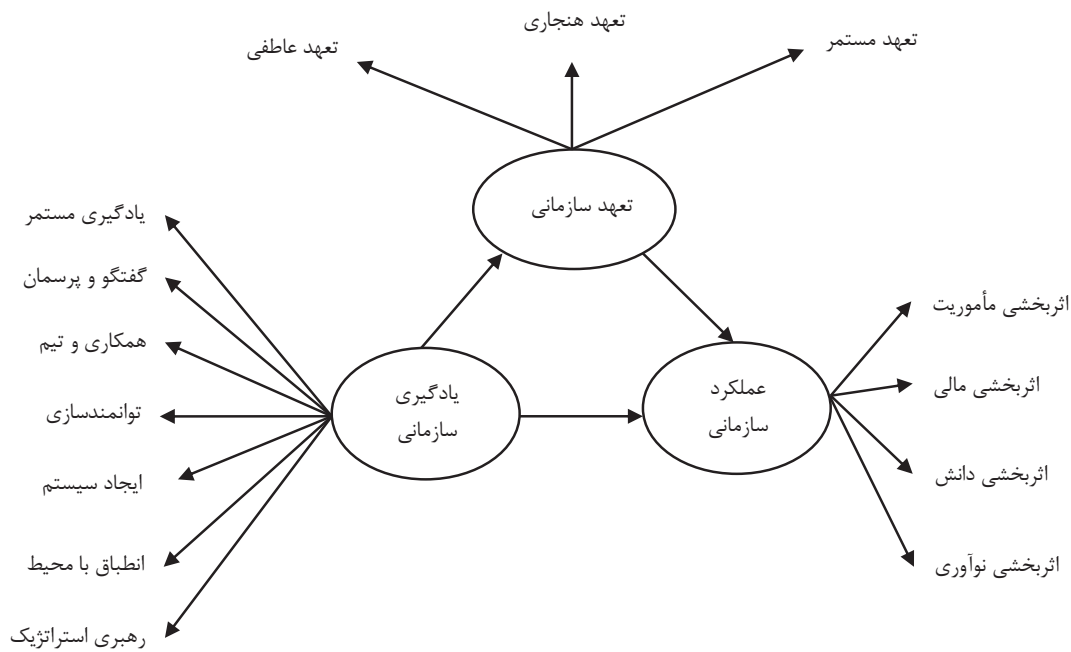


شکل ۱: مدل توانمندسازی اسکات و همکاران (منبع: ۱۵)

در تحقیقی مشابه آمیت و همکاران (۱) به نقش رهبری انعطاف پذیر در توانمندسازی کارکنان پرداخته‌اند. در این مقاله به بررسی تأثیر برخی از عوامل موثر در توانمندسازی کارکنان اشاره شده

است.

تصمیم‌گیری مشارکتی، استقلال کارکنان در انجام کار و جهت‌گیری انعطاف‌پذیر در انجام کارها از جمله عواملی معرفی شده است که می‌تواند در توانمندسازی کارکنان موثر باشد. همچنین در پژوهشی؛ تاثیر یادگیری سازمانی بر تعهد سازمانی و عملکرد سازمان مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج این پژوهش نشان داده است که سازمان یادگیرنده تاثیر مثبتی بر عملکرد و تعهد سازمانی داشته است اما ارتباط مستقیمی بین تعهد سازمانی و عملکرد سازمان مشاهده نشده است. بر اساس این تحقیق؛ هفت جنبه یادگیری در سازمان مشخص شده است: (۱) یادگیری مداوم، (۲) پرس و جو و گفت و گو، (۳) همکاری و کارگروهی، (۴) توانمندسازی کارکنان، (۵) ایجاد سیستم و توجه به رویکرد سیستمی در سازمان، (۶) ارتباط با محیط و (۷) رهبری استراتژیک (۱۶).

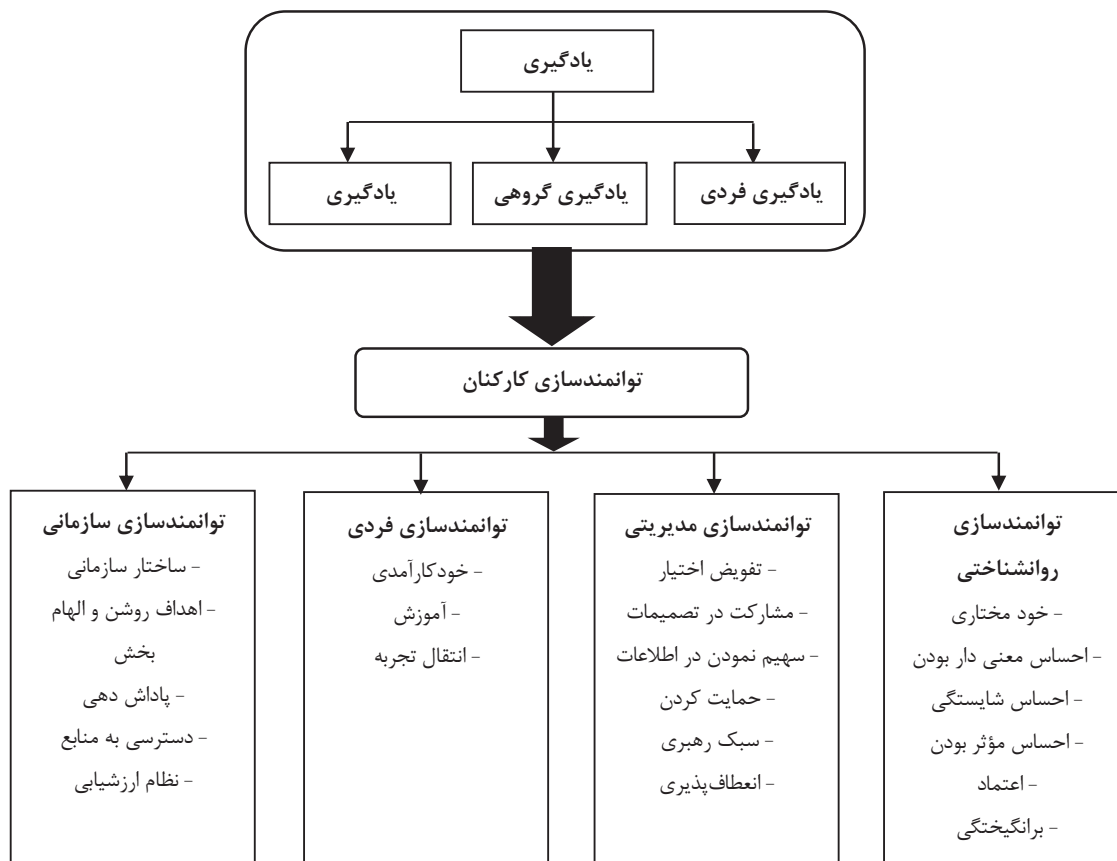


شکل ۲. نقش یادگیری سازمانی در تعهد سازمانی و عملکرد سازمان (منبع: ۱۶)

نظریه‌ها و تحقیقات توانمندسازی کارکنان، فاقد مدلی مجزا و یکدست که قادر به تلفیق کردن سطوح چندگانه فعالیت و روابط پیچیده‌ای که فرآیند توانمندسازی را متمایز می‌سازند، هستند (۱۷).

در مجموع، آثار مربوط به توانمندسازی فاقد مجموعه ای از تعاریف مورد قبول و پرکاربرد مهم در فرآیند توانمندسازی است. به عنوان نمونه، خود تعاریف توانمندسازی به شدت در بین دانشمندان متفاوت است. بسیاری از پژوهش‌های به عمل آمده توانمندسازی را به عنوان انگیزه کاری درونی - به عنوان نمونه، کانگر و کانونگو، ۱۹۸۸، توماس و ولتهاوس، ۱۹۹۰ - (۱۸) یا انگیزه بازتاب دهنده‌گی مناسب بودن فرد برای محیط (۱۹) تعریف می‌کردند. در دیگر آثار موجود، توانمندسازی به صورت تصور و طرح‌هایی تعهد محور (۱۴) تعریف گردیده‌اند. همچنین محققان دیگر نیز - به عنوان نمونه برک ۱۹۸۶ و کانتر ۱۹۷۷- توانمندسازی را از لحاظ ساختار شغلی - انتقال قدرت یا اختیارات و یا ساختارهای شغلی حمایتی مانند تقسیم منابع و اطلاعات تعریف کرده‌اند. همچنین توانمندسازی به صورت عاملی وابسته به فعالیتهای مدیریتی یا رهبری و شیوه های منابع انسانی مانند برنامه‌های آموزشی یا سیستم‌های پاداش تعریف شده بود (۲۰). در نهایت، توانمندسازی با اشاره به پیامدهای رفتاری یا مرتبط با عملکرد مورد استفاده قرار گرفته است. این تعاریف و رویکردهای متفاوت کار مقایسه و یکپارچه سازی یافته‌های تجربی در تمام پژوهش‌های انجام گرفته در حوزه توانمندسازی را دشوار می‌سازد. مدلی که تمامی این تعاریف از توانمندسازی را با یکدیگر تلفیق می‌کند، سازمانهای مورد توجه بسیاری را در این آثار جای می‌دهد. در حقیقت توانمندسازی فرآیندی در جریان است که در محیطی پویا اتفاق می‌افتد و بسیاری از عواملی را که در سطوح مختلف تجزیه و تحلیل عمل می‌کنند در برمی‌گیرد. در این تحقیق یادگیری سازمانی شامل یادگیری فردی، گروهی و سازمانی براساس مدل یادگیری نیفه و توانمندسازی کارکنان از چهار منظر روانشناختی، سازمانی، مدیریتی و فردی براساس مدل توانمندسازی اسپریتزر مورد مطالعه قرار گرفته است. بر اساس مطالعات صورت گرفته؛ نقش یادگیری سازمانی شامل یادگیری فردی، گروهی و سازمانی بر توانمند سازی کارکنان شامل سطوح توانمندسازی شناختی، توانمندسازی مدیریتی، توانمندسازی فردی و توانمندسازی سازمانی در بانک سپه مورد مطالعه قرار گرفته است. از این رو مدل مفهومی تحقیق به شرح زیر ارائه شده است:





شکل ۳: مدل مفهومی تحقیق

(منبع: اقتباس از مدل یادگیری نیفه و مدل توانمندسازی اسپریتزر)

هدف اصلی پژوهش طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی است که در این راستا اهداف جزئی به شرح زیر نیز مد نظر قرار گرفته است.

- شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی
- شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های یادگیری سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان بانک سپه
- شناسایی نتایج و پیامدهای توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی
- آزمون و برازش الگو توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی

بر همین اساس سؤالات اصلی و فرعی تحقیق به شرح زیر طراحی و ارایه شده است که پاسخ به این سوالات ما را در دستیابی به اهداف تحقیق یاری می‌کند.

**سوال اصلی** - الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی

کدام است؟

### سؤالات فرعی

- مولفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی کدامند؟
- مولفه‌ها و شاخص‌های یادگیری سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان بانک سپه کدامند؟
- نتایج و پیامدهای توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی چیست؟
- آیا الگو توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی در بانک سپه استان تهران برآزش دارد؟

### ۲- روش پژوهش

بر اساس هدف اصلی پژوهش که تدوین الگوی توانمندسازی کارکنان بانک سپه براساس یادگیری سازمانی است، مؤلفه‌های مربوط به توانمندسازی کارکنان باید آشکار شود تا بتوان نسبت به اندازه‌گیری آن‌ها اقدام نمود و سپس به طراحی الگو پرداخت، لذا باید از رویکرد تحقیق آمیخته (کیفی- کمی) استفاده کرد. برای این منظور در این پژوهش، شیوه اکتشافی از روش تحقیق آمیخته<sup>۱</sup> از نوع متوالی<sup>۲</sup> بکار رفته است که شامل دو مرحله؛ الف) کیفی و ب) کمی است. بدین طریق از میان سه روش انجام پژوهش آمیخته: بهم تنیده، تشریحی و اکتشافی، (۲۱) محقق، شیوه سوم را برگزیده است. بنابراین در این تحقیق در مرحله طراحی مدل با استفاده از راهبرد پژوهش کیفی و تحلیل محتوا مقوله توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی مورد موشکافی دقیق قرار گرفته و مدل مربوطه با روش کدگذاری باز، تولید مفاهیم اولیه، تولید مقوله‌های عمده، کدگذاری محوری و ارتباط علی بین مقوله‌ها، تعیین مقوله‌های فرآیندی، زمینه‌ای و فرآیندی کدگذاری گزینشی و انتخاب و تعیین مقوله هسته محوری استفاده خواهد شد.

در پژوهش حاضر برای گردآوری داده‌ها، با توجه به موضوع و اهداف تحقیق در مرحله کیفی از روش مصاحبه نیمه ساختار یافته استفاده شده است و در مرحله کمی با استفاده از روش تحقیق کمی جنبه‌های قابل اندازه‌گیری از طریق پرسشنامه محقق ساخته، مبتنی بر نتایج تحلیل کیفی گردآوری می‌شود و مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد.

1. Mixed-method

2. sequential

جامعه مورد مطالعه در مرحله کیفی شامل کلیه خبرگان و مطلعین کلیدی سیستم منابع انسانی در نظام بانکی و خبرگان حوزه یادگیری سازمانی و توانمندسازی کارکنان در بانک سپه و دانشگاه‌ها به تعداد ۱۸ نفر می‌باشند. در مرحله کیفی به منظور آگاهی از نظر خبرگان موضوع، مصاحبه‌های نیمه ساختارمند متعدد صورت می‌گیرد. فرآیند مصاحبه به گونه‌ای طراحی می‌شود که بعد از هر مصاحبه داده‌ها، کدگذاری و تحلیل شود تا ضمن شناسایی ابعاد مطرح شده توسط صاحب‌نظران اولیه، این ابعاد در مصاحبه‌های بعدی پیگیری شوند. در پژوهش حاضر بعد از تکرار مؤلفه‌هایی که در مصاحبه‌ها صورت می‌گیرد برای اطمینان از فراوانی یافته‌ها تکرار شده و جهت اطمینان بیشتر، مصاحبه تکمیلی دیگر هم انجام می‌شود. در مرحله اصلی تحقیق کیفی که از روش گروه کانونی استفاده شده است، تعداد ۱۰ نفر صاحب‌نظر از بین مصاحبه شونده‌گان مرحله اول، در بحث گروه کانونی مشارکت داده شده‌اند. انتخاب نمونه در بخش کیفی از نوع غیر احتمالی و هدفمند می‌باشد. در این روش پژوهشگر با شناخت جامعه هدف تحقیق و با آگاهی دست به انتخاب هدفمند نمونه‌ای مورد نظر تحقیق می‌زند. در پژوهش حاضر رویکرد هدفمند در انتخاب نمونه کیفی تحقیق استفاده می‌شود و از روش نمونه برداری زنجیره‌ای یا گلوله برفی در شناسایی و انتخاب مطلعین کلیدی استفاده شده است.

جامعه آماری تحقیق در مرحله کمی شامل مدیران ارشد، میانی و مدیران عملیاتی در واحدهای ستادی و شعب بانک سپه استان تهران می‌باشند. تعداد آنها ۳۲۲ نفر بود که طی سال‌های ۱۳۹۶-۱۳۹۷ مورد مطالعه گرفته‌اند. از نظر قلمرو زمانی اطلاعات مورد نیاز طی سال‌های فوق بررسی شده است. با استفاده از فرمول کوکران و با روش نمونه‌گیری طبقه‌ای، نمونه ۱۷۵ نفری انتخاب شد، پرسشنامه بین ایشان، توزیع و اطلاعات جمع‌آوری گردید.

جهت اطمینان از روایی پژوهش در مرحله کیفی، محقق از روش‌های مثلث‌سازی منابع داده‌ها، بازبینی توسط همکاران و بررسی توسط اعضاء (مصاحبه شونده‌گان) استفاده کرده و برای بررسی پایایی در مرحله کیفی از روش پایایی بازآزمون<sup>۱</sup> و روش توافق درون موضوعی (توافق بین دو کدگذار<sup>۲</sup>) برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام گرفته، استفاده شده است.

در مرحله کمی نیز به منظور بررسی اینکه ابزار اندازه‌گیری این پژوهش تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد از اسناد علمی و استانداردهای طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک براساس یادگیری سازمانی در بانک سپه بر اساس مستندات علمی بانک سپه و نیز نظرات اساتید راهنما و مشاور و برخی از خبرگان طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک براساس یادگیری سازمانی در بانک سپه استفاده شده است و ابزار تعیین مؤلفه‌های مدل تصمیم‌گیری اولیه بعد از اعمال نظرات ایشان به شکل نهایی خود رسید. در واقع، ابزار بومی‌سازی مؤلفه‌های پژوهش حاضر توسط تعدادی از اساتید و خبرگان

<sup>۱</sup> Re-Test Reliability

<sup>۲</sup> Inter-Coder Reliability

مورد ارزیابی قرار گرفت و تعدادی ابزار بومی‌سازی مؤلفه‌های پژوهش میان بخشی از جامعه آماری تحقیق توزیع شد و در نهایت با بررسی نظر آن‌ها و پس از بررسی و تأیید نهایی توسط اساتید راهنما و مشاور به توزیع ابزار بومی‌سازی مؤلفه‌های پژوهش مبادرت گردید. در این مرحله برای محاسبه ضریب پایایی ابزار اندازه‌گیری، از آلفای کرونباخ استفاده شده است. با توجه به اینکه مقدار ضریب آلفا، بزرگتر از ۰/۷ شده است، لذا ابزار اندازه‌گیری از پایایی لازم برخوردار می‌باشد.

### ۲-۱. مطالعات جمعیت شناختی در بخش کیفی پژوهش

جدول ۲: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

جنسیت	مرد	زن	جمع کل
	۱۱ (۶۱٪)	۷ (۳۹٪)	۱۸
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	بالای ۵۰ سال
	۷ (۳۹٪)	۷ (۳۹٪)	۴ (۲۲٪)
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۰ تا ۲۵ سال
	۷ (۳۹٪)	۷ (۳۹٪)	۴ (۲۲٪)
میزان تحصیلات	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
	۱ (۵٪)	۱۵ (۸۴٪)	۲ (۱۱٪)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

جدول ۳: ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای گروه کانونی

جنسیت	مرد	زن	جمع کل
	۷ (۶۰٪)	۳ (۴۰٪)	۱۰
سن	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	بالای ۵۰ سال
	۱ (۱۰٪)	۶ (۶۰٪)	۳ (۳۰٪)
سابقه خدمت	۱۰ تا ۱۵ سال	۱۵ تا ۲۰ سال	۲۰ تا ۲۵ سال
	۳ (۳۰٪)	۵ (۵۰٪)	۲ (۲۰٪)
میزان تحصیلات	کارشناسی	کارشناسی ارشد	دکتری
	-	۸ (۸۰٪)	۲ (۲۰٪)

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

تجزیه و تحلیل کیفی در این پژوهش، در قالب ۳ مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی انجام پذیرفت. ابتدا واحدهای معنایی که برآمده از مصاحبه با مشارکت کنندگان است پس از ویرایش‌های نگارشی و املائی وارد نرم افزار مکس کیو نسخه ۲۰۱۸،۱ گردید و به ترتیب این سه گام روی آنها پیاده سازی شد.

### الف) کدگذاری باز:

کدگذاری اولیه اعمال برچسب مفهومی به واحدهای معنادار برآمده از مصاحبه های انجام گرفته است. در این پژوهش در مصاحبه شانزدهم، دیگر کد اولیه جدیدی ایجاد نشده است ولی برای اطمینان محقق مصاحبه دیگری را نیز انجام داده تا از نقطه اشباع اطمینان حاصل نماید. نتیجه آنکه مصاحبه هفدهم این پژوهش، نمونه را به نقطه اشباع تئوریکال یا اشباع نظری رسانیده است برای اطمینان بیشتر، یک مصاحبه نیز کد گذاری گردید. نقطه اشباع در نمونه کیفی هدفمند ما، ۲۳ گزاره یا کد اولیه متفاوت ایجاد کرده است که در مجموع این ۲۳ کد، ۲۱۳ فراوانی یا تکرار در محتوای مصاحبه‌ها را دارد.

### ب) کدگذاری محوری

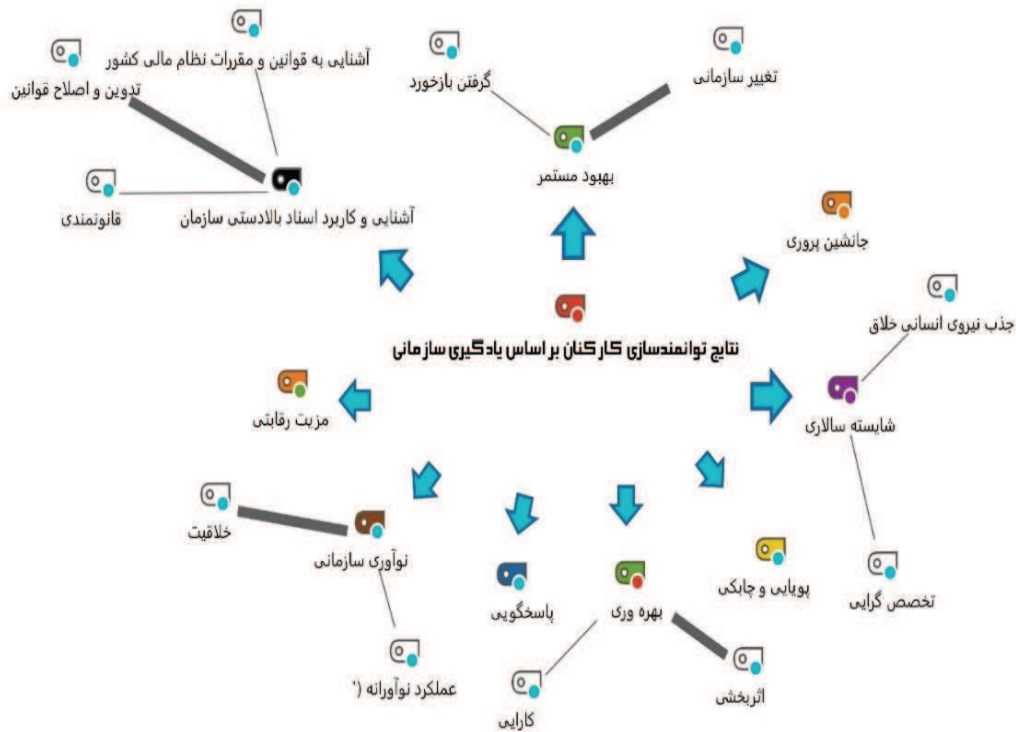
کدگذاری محوری عبارتست از سلسله رویه‌هایی که بعد از کدگذاری باز انجام می‌شود تا با برقراری پیوند بین مقوله‌ها، اطلاعات را به شیوه جدیدی با یکدیگر مرتبط سازد (اشتراوس و کوربین ۱۹۹۸). خروجی کدگذاری محوری نیز بر اساس مکس کیو دا سگمنت و بر اساس اهمیت، استخراج شده است.

### ج) کدگذاری انتخابی:

۱. انباشت دانش و شهود محقق (گریسر)
۲. تقلیل همپوشانی در نرم افزار تحلیل محتوا
۳. نظر خبرگان
۴. ابزار آماری جدید که بر اساس مقیاسهای کدها جمع آوری شده است.

بر اساس سه مرحله فوق، عوامل موثر بر یادگیری سازمانی از سه منظر فردی، سازمانی و مدیریتی مد نظر قرار گرفته است. مطابق نظر مشارکت کنندگان عوامل مدیریتی به عنوان مهمترین عوامل تاثیر گذار در یادگیری سازمانی در راستای توانمند سازی کارکنان شناسایی شده اند. عوامل فردی در درجه دوم اهمیت قرار دارند. سومین عامل مربوط به عوامل سازمانی است. طبق نظر مشارکت کنندگان و با توجه به نتایج حاصل از کدگذاری‌ها عواملی چون (هدفگذاری، ارزیابی عملکرد، تفکر سیستمی، عوامل مربوط به آموزش، محیط قادر ساز، عوامل ساختاری، نهادینه سازی، مدیریت دانش و همسویی با تغییرات) می‌تواند توانمندسازی کارکنان را با در نظر گرفتن یادگیری سازمانی تحت تاثیر قرار دهد.

توانمند سازی کارکنان بر اساس یادگیری اقدامی مقطعی نیست و در واقع یک فرایند است . لذا این فرایند می تواند در بازه زمانی نسبتا طولانی مزایایی را برای سازمان به ارمغان بیاورد. در نمودار ۱ به این نتایج اشاره شده است و مشارکت کنندگان پیامدهای توانمندسازی کارکنان را بر اساس یادگیری سازمانی موارد زیر دانسته‌اند:



نمودار ۱: کدگذاری نهایی مربوط به نتایج توانمند سازی بر اساس یادگیری سازمانی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بعد از انجام تحلیل کیفی و استخراج مدل از مقوله‌ها، پرسشنامه محقق ساخته بر اساس نتیجه تحلیل کیفی طراحی و بین جامعه آماری توزیع گردید. لذا از روش‌های آماری و آزمون‌های متفاوت با استفاده از نرم‌افزار اس. پی. اس. و اسمارت پی. ال. اس و از فن مدلیابی معادلات ساختاری جهت بررسی برازش مدل تحقیق، استفاده شده است.

## ۲-۲. مطالعات جمعیت شناختی در بخش کیفی پژوهش

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه آماری

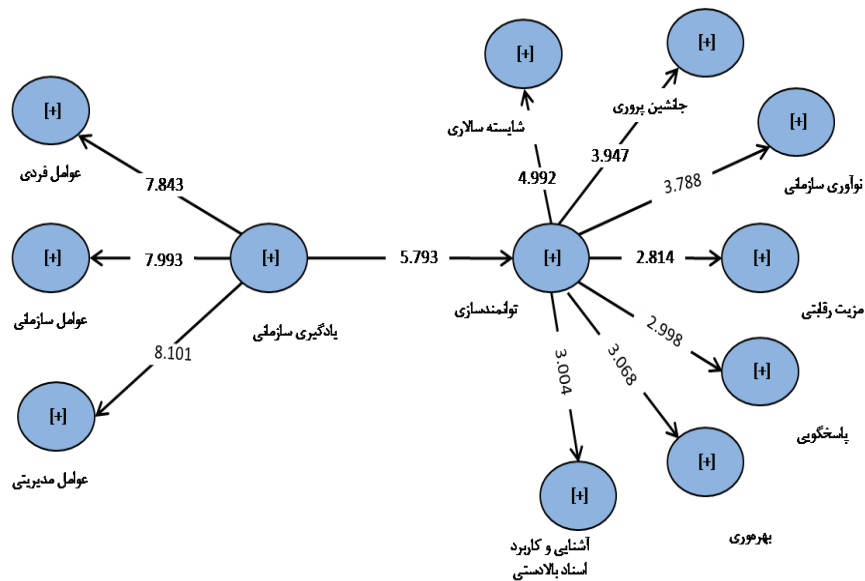
جنسیت	مرد	زن	جمع کل
	۱۶۹ (۹۷٪)	۶ (۳٪)	۱۷۵
سن	۳۵ تا ۴۵ سال	بیشتر از ۴۵ سال	
	۴۶ (۲۶٪)	۱۲۹ (۷۴٪)	
سابقه خدمت	۵ تا ۱۰ سال	۱۱ تا ۱۵ سال	۱۵ سال به بالا
	۵ (۳٪)	۱۲۳ (۷۰٪)	۴۷ (۲۷٪)
میزان تحصیلات	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر	
	۵۱ (۲۹٪)	۱۲۴ (۷۱٪)	

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

در این تحقیق از پرسشنامه با طیف لیکرت ۵ تایی استفاده شده که از کاملاً مخالف تا کاملاً موافق بوده و پس از تبدیل آن به مقیاس شبه فاصله‌ای به ترتیب مقادیر ۱ تا ۵ را به خود اختصاص داده‌اند. برای سنجش اعتبار ابزار، از اعتبار صوری و اعتبار سازه استفاده شده است. با توجه به اینکه، تمامی گویه‌ها دارای بار عاملی مناسبی (بالاتر از ۰/۳) بر متغیر مکنون مربوط به خود هستند و این بارهای عاملی در سطح ۰/۰۵ معنی دار می‌باشند. در نتیجه، می‌توان گفت این نشانگرها از دقت لازم برای اندازه‌گیری عامل‌های مربوط به خود برخوردار هستند، لذا وارد تحلیل نهایی گردیدند. و برای بررسی پایایی از دو معیار پایایی ترکیبی و آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان این دو معیار باید بالاتر از ۰/۷ باشد. با توجه به اینکه، پایایی ترکیبی (P دلون-گلدشتاین) و آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای مربوط به شاخص عوامل سازمانی بالاتر از ۰/۷ است، لذا، پایایی ابزار اندازه‌گیری نیز، مورد تایید قرار می‌گیرد. برای بررسی روایی مدل اندازه‌گیری نیز، از روایی همگرا استفاده گردیده است. با توجه به نتایج بدست آمده، شاخص AVE در مورد همه متغیرها از میزان ۰/۵ بیشتر است که خود دلیل بر روایی همگرایی مناسب مدل اندازه‌گیری است.

علاوه بر این، در مدل اندازه‌گیری مورد بررسی، مقادیر شاخص اشتراک با روایی متقاطع مثبت و بالا بدست آمده است که این موضوع، کیفیت مدل اندازه‌گیری را تایید می‌نماید.

در این رساله برای رسیدن به مدل نهایی از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. برای آزمون معناداری ضرایب مسیر با استفاده از روش بوت استرپ<sup>۱</sup> مقادیر آزمون تی-استیودنت محاسبه شده است. با توجه به اینکه مقادیر آزمون تی-استیودنت بزرگتر از ۱/۹۶ بودند، ضریب مسیر در سطح ۰/۰۵ معنادار است.



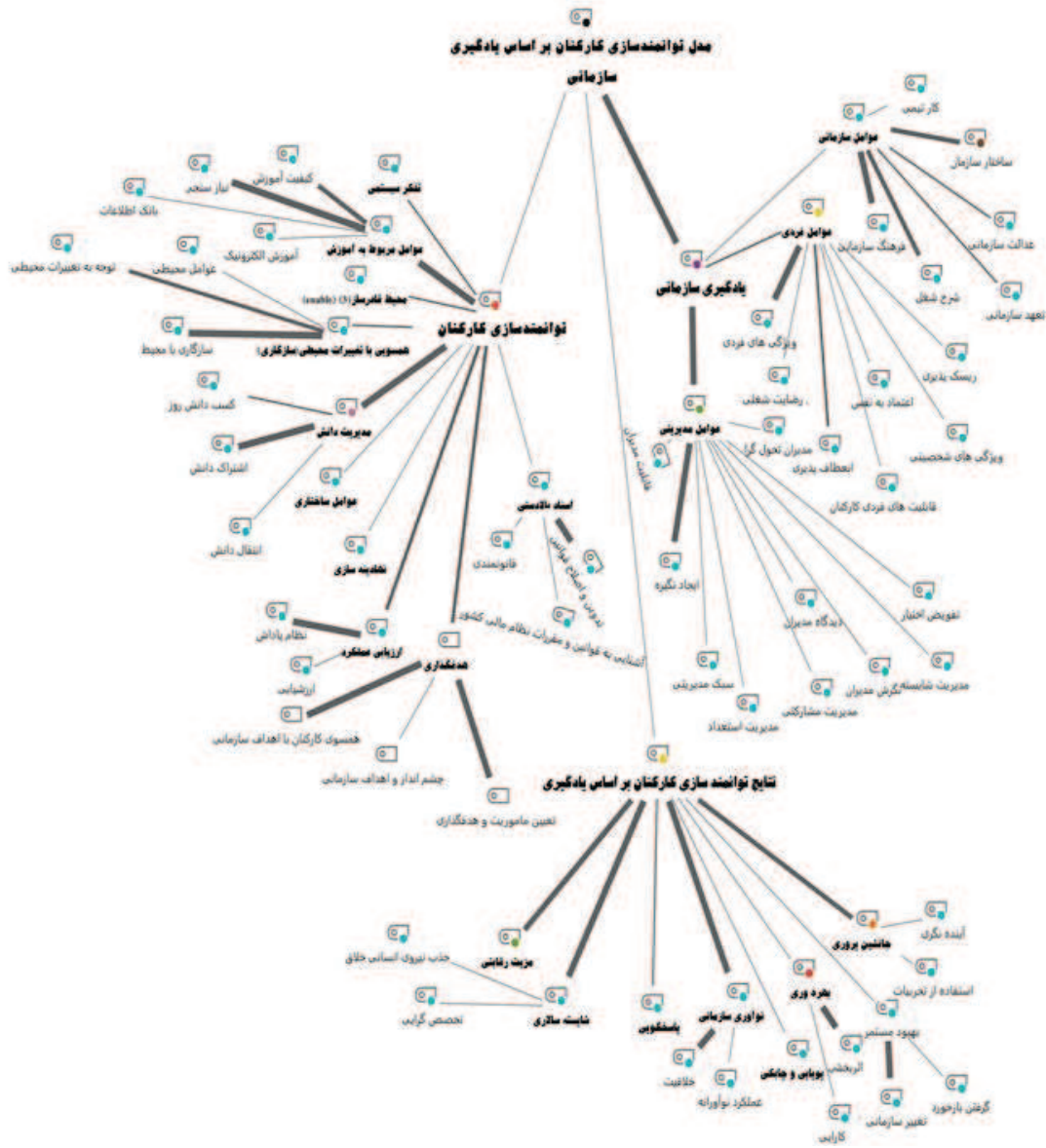
شکل ۴: نتایج آزمون تی-استیودنت برای بررسی معناداری ضرایب مسیر  
منبع: (یافته‌های نگارندگان)

### ۳- یافته‌های پژوهش

با عنایت به هدف تحقیق، ابتدا با رویکرد کیفی و مصاحبه از خبرگان و با نرم افزار قدرتمند مکس کیودا، ۲۰۱۸ داده‌ها تحلیل و مدل تحقیق استخراج گردید. سپس با رویکرد کمی و پرسشنامه محقق ساخته و نرم افزار اسمارت پی ال اس، مدل، در بانک سپه آزمون گردید. در ادامه نتایج تحقیقات کیفی و کمی ارائه می‌شود.

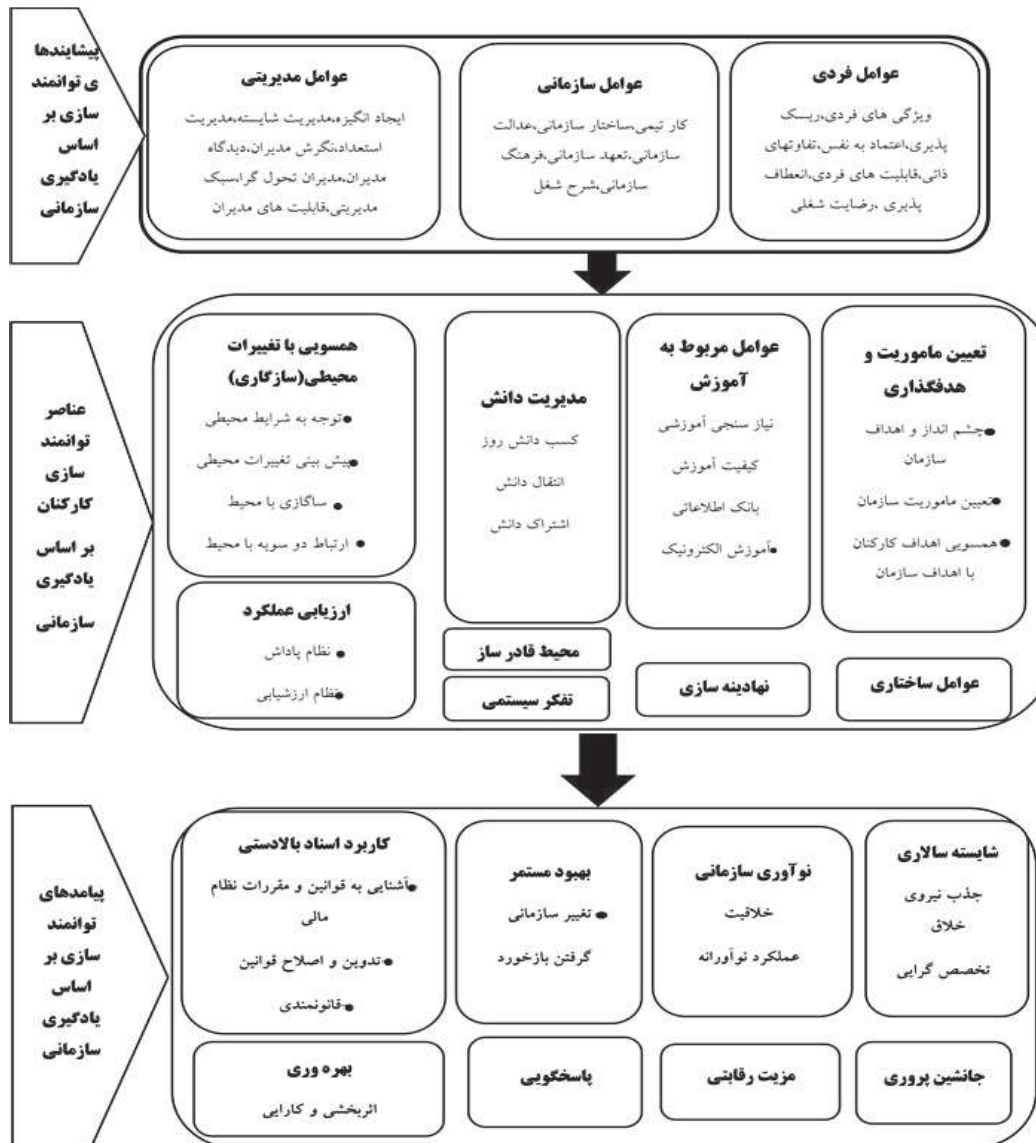
<sup>۱</sup>. Bootstrapping





نمودار ۲: خروجی نرم افزار مکس کیو دا. مدل مفهومی تحقیق

منبع: (یافته‌های نگارندگان)



شکل ۵: مدل نهایی پژوهش

منبع: (یافته های نگارندگان)

سؤال فرعی ۱: مولفه‌ها و شاخص‌های یادگیری سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان بانک سپه کدامند؟

جدول ۵: مولفه‌ها و شاخص‌های یادگیری سازمانی

مولفه‌ها و شاخص‌های یادگیری سازمانی		
عوامل مدیریتی	عوامل فردی	عوامل سازمانی

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

عوامل مدیریتی: شامل (قابلیت مدیران، مدیران تحول‌گرا، دیدگاه‌مدیران، سبک‌مدیریتی، نگرش مدیران، تفویض اختیار، مدیریت استعداد و ایجاد انگیزه و شایستگی مدیران) به عنوان عوامل تاثیر گذار در یادگیری سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان شناسایی شده‌اند.

عوامل فردی: عوامل فردی در درجه دوم اهمیت قرار دارد که شامل (رضایت شغلی، ویژگی‌های فردی قابلیت‌های فردی انعطاف پذیری، ریسک پذیری، اعتماد به نفس و ویژگی‌های ذاتی) می‌باشد. در این بین ویژگی‌های فردی کارکنان از اهمیت بیشتری در عوامل افرادی برخوردار است.

عوامل سازمانی: در این پژوهش منظور از عوامل سازمانی مواردی همچون؛ ساختار سازمانی، اهداف روشن و الهام بخش، نظام پاداش دهی، دسترسی به منابع، نظام ارزشیابی می‌باشد. سومین عامل مربوط به عوامل سازمانی است که طبق نظر مشارکت کنندگان شامل (کار تیمی، ساختار سازمان، فرهنگ سازمانی تعهد سازمانی شرح شغل و عدالت سازمانی می‌باشد).

سؤال فرعی ۲: مولفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی کدامند؟

جدول ۶: مولفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان

مولفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان								
هدفگذاری	همسویی با تغییرات محیطی	مدیریت دانش	تفکر سیستمی	نهادینه سازی	ارزیابی عملکرد	عوامل مربوط به آموزش	عوامل ساختاری	محیط قادرساز

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

طبق نتایج تحقیق، عواملی چون (هدفگذاری، ارزیابی عملکرد، تفکر سیستمی، عوامل مربوط به آموزش، محیط قادرساز، عوامل ساختاری، نهادینه سازی، مدیریت دانش و همسویی با تغییرات) می‌تواند توانمندسازی کارکنان را با در نظر گرفتن یادگیری سازمانی تحت تاثیر قرار دهد.

سؤال فرعی ۳: پیامدهای توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی در بانک سپه کدام است؟

جدول ۷: پیامدهای توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی

پیامدهای توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی								
افزایش بهره‌وری	پویایی و چابکی	پاسخگویی	نوآوری سازمانی	مزیت رقابتی	آشنایی و کاربرد اسناد بالادستی	بهبود مستمر	شایسته‌سالاری	جانشین پروری

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

بر اساس نتایج تحقیق عواملی چون؛ جانشین پروری، شایسته‌سالاری، بهبود مستمر، آشنایی با اسناد بالادستی و کاربرد آنها، مزیت رقابتی، نوآوری سازمانی، پاسخگویی، پویایی و چابکی و افزایش بهره‌وری از جمله پیامدهای توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی هستند.

سؤال فرعی ۴: آیا الگو توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی در بانک سپه برآزش دارد؟ برای رسیدن به مدل نهایی و سنجش برآزش مدل از روش مدلیابی معادلات ساختاری و نرم افزار اسمارت پی ال اس استفاده شده است. ضرایب مسیر و نتایج مربوط به معناداری آنها نشان می دهند که مدل از برآزش مناسبی برخوردار است.

#### ۴- بحث و نتیجه گیری

منابع انسانی ثروت واقعی یک سازمان را تشکیل می دهد. بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمانها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد. استفاده از توانایی‌های بالقوه منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می رود. بنابراین لازمه دستیابی به اهداف سازمان، مدیریت مؤثر این منابع با ارزش است. در این راستا رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های کارکنان که تحت عنوان «توانمندسازی کارکنان» مورد توجه صاحب‌بنظران و کارشناسان مدیریت منابع انسانی واقع شده است، بسیار حائز اهمیت می‌باشد. توانمندسازی تکنیکی نوین و مؤثر در جهت ارتقای بهره‌وری سازمان به وسیله بهره‌گیری از توان کارکنان است. کارکنان به واسطه دانش، تجربه و انگیزه خود صاحب قدرت نهفته هستند و در واقع توانمندسازی آزاد کردن این قدرت است. این تکنیک ظرفیت‌های بالقوه‌ای که برای بهره‌برداری از سرچشمه توانایی انسانی که از آن استفاده کامل نمی‌شود، در اختیار می‌گذارد و در یک محیط سالم سازمانی روشی متعادل را در بین اعمال کنترل کامل از سوی مدیریت و آزادی تلاشهای زیادی برای عمل کامل کارکنان پیشنهاد می‌کند. بر همین اساس این تحقیق با هدف طراحی الگوی توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی در بانک سپه استان تهران انجام شد و بر اساس مصاحبه‌های صورت گرفته و تحلیل نرم افزار MAXQDA2018 الگوی توانمندسازی کارکنان بانک

سپه بر اساس یادگیری سازمانی ارائه گردید. طبق این الگو فرایند توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی به ترتیب مراحل زیر صورت می گیرد.

مرحله اول: شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های یادگیری سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان بانک سپه

مرحله دوم: شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان بانک سپه بر اساس یادگیری سازمانی

مرحله سوم: شناسایی نتایج و پیامدهای توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی

مرحله چهارم: طراحی الگوی مناسب توانمندسازی براساس یادگیری سازمانی در بانک سپه

مرحله پنجم: آزمون و برازش الگوی توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی در بانک سپه استان تهران

بر اساس نتایج تحقیق، عوامل فردی شامل (رضایت شغلی، ویژگی‌های فردی، قابلیت‌های فردی، انعطاف پذیری، ریسک پذیری، اعتماد به نفس و ویژگی‌های ذاتی)، عوامل مدیریتی شامل (قابلیت مدیران، مدیران تحول‌گرا، دیدگاه مدیران، سبک مدیریتی، نگرش مدیران، تفویض اختیار، مدیریت استعداد و ایجاد انگیزه و شایستگی مدیران) و عوامل سازمانی شامل (کار تیمی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی شرح شغل و عدالت سازمانی، به عنوان مولفه‌ها و شاخص‌های یادگیری سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان شناسایی شدند و از بین آنها عوامل مدیریتی، تاثیرگذارترین عامل در توانمندسازی کارکنان شناسایی شد.

طبق یافته‌های تحقیق، عواملی چون: هدفگذاری، همسویی با تغییرات، مدیریت دانش، تفکر سیستمی، نهادینه سازی، ارزیابی عملکرد، عوامل آموزشی، عوامل ساختاری، محیط قادرساز به عنوان مولفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی شناسایی شدند.

در همین راستا یافته‌های کریشنا و همکارانش نشان می دهد که فرهنگ یادگیری سازمانی به طور قابل توجهی روابط ساخت تیم و توانمندسازی کارکنان را تقویت می کند و بر صلاحیت کارکنان تاثیر گذار است. یافته‌های این مطالعه به شرکت‌ها کمک می کند برای بهبود صلاحیت کارکنان، به تعریف مداخلات توسعه منابع انسانی موثر و ارتقای ظرفیت کارکنان از طریق نهادینه سازی فرهنگ یادگیری سازمانی، تیم سازی و کار گروهی بپردازند. این فرایند منجر به توانمندی کارکنان شرکت و ارتقای توانمندی آنان خواهد شد.

همچنین لیما و همکارانش نشان دادند که آموزش مدیران می تواند یادگیری سازمانی را تقویت کرده و موجب افزایش توانمندی آنان شود. این موضوع به عنوان یک چشم انداز بلند مدت نگریسته شده که می تواند در اهداف بلند مدت سازمان قرار بگیرد و موجب کسب مزیت رقابتی و افزایش عملکرد برای سازمان باشد.

همچنین در این پژوهش جانشین‌پروری، شایسته‌سالاری، بهبود مستمر، آشنایی و کاربرد اسناد بالادستی، مزیت رقابتی، پاسخگویی، پویایی و چابکی، افزایش بهره‌وری به عنوان پیامدهای توانمندسازی کارکنان بر اساس یادگیری سازمانی شناسایی شدند.

در این راستا نیز توماس و ولتهووس در تحقیقات خود دریافتند که سطح بالای معنادار بودن و احساس شایستگی (کفایت نفس) از طریق ایجاد علاقه در افراد نسبت به مشاغلشان باعث افزایش رضایت شغلی خواهد شد. همچنین، آن‌ها دریافتند که آزادی عمل در شغل (حق تعیین سرنوشت) از جمله عوامل انگیزاننده مورد نظر هرزبرگ بوده و نوعی پاداش درونی محسوب می‌شود. توانمندسازی می‌تواند از طریق افزایش معنادار بودن، شایستگی و آزادی عمل (حق تعیین سرنوشت) باعث کاهش استرس شغلی گردد. توماس و تیموون پی بردند که احساس شایستگی و اعتقاد فرد به کفایت نفس-اش، کاهش استرس را در پی خواهد داشت. ماتسن و ایوان سویچ نیز در تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که «آزادی عمل» امکان کنترل افراد به برخی از عوامل بالقوه استرس‌زا را فراهم آورده و منجر به کاهش استرس در افراد خواهد شد.

### پیشنهاد‌های کاربردی

۱. با عنایت به اینکه براساس یافته‌های تحقیق، عوامل مدیریتی در بین مولفه‌ها و شاخص‌های یادگیری سازمانی با اهمیت‌ترین و موثرترین عامل در مقایسه با عوامل فردی و سازمانی در راستای توانمندسازی کارکنان شناسایی شده اند لذا پیشنهاد می‌شود مدیران ارشد بانک سپه در انتصاب مدیران به ویژه درخصوص مدیرانی که در حوزه منابع انسانی و بخش آموزش به سمت‌های بالایی منصوب می‌شوند، حساسیت بالایی داشته باشند و شاخص‌های تاثیرگذار مثل شایستگی مدیران، نگرش مدیران نسبت به یادگیری و توانمندسازی کارکنان از طریق یادگیری سازمانی، دیدگاه مدیران به مباحث آموزشی و ایجاد انگیزه از این طریق را مد نظر قرار دهند .
۲. باتوجه به تاثیر بالای عوامل فردی در یادگیری سازمانی و به تبع آن، افزایش توانمندسازی کارکنان (براساس نتایج تحقیق) پیشنهاد می‌شود بانک سپه در انتخاب شغل و تغییر جایگاه کارکنان و حتی تغییر سمت‌ها و محل خدمت کارکنان می‌بایست به تفاوت‌های فردی و عواملی چون ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردی کارکنان، ریسک‌پذیری، اعتماد به نفس، رضایت شغلی و انعطاف‌پذیری آنها توجه کافی داشته باشد.
۳. نظریه اینکه براساس نتایج تحقیق مولفه‌ها و شاخص‌هایی مثل هدفگذاری - عوامل آموزشی - ارزیابی عملکرد - محیط قادرساز- تفکر سیستمی - نهادینه سازی و همسویی با تغییرات محیطی می‌توانند توانمندسازی کارکنان را بیشتر از سایر عوامل تحت تاثیر قرار دهند لذا پیشنهاد می‌شود بانک سپه تصمیمات مناسبی را اتخاذ نموده و ضمن برنامه ریزی هدفمند درخصوص هر کدام از شاخص‌ها ،

اقدامات اجرایی لازم برای به نتیجه رسیدن هر کدام از برنامه‌ها را انجام دهد. قطع یقین شفاف سازی و اطلاع رسانی برنامه‌ها و شاخص‌ها به کارکنان و آموزش آنها درخصوص نحوه دستیابی به سطوح بالاتر این شاخص‌ها، تاثیر بالایی در توانمندسازی کارکنان خواهد داشت.

۴. با عنایت به اینکه براساس نتایج تحقیق توانمندسازی کارکنان براساس یادگیری سازمانی پیامدهایی چون جانشین پروری، شایسته سالاری، نوآوری سازمانی، پویایی و چابکی، بهبود مستمر و افزایش بهره‌وری را به دنبال خواهد داشت و ازطرفی مباحث و موضوعات مطرح شده همواره از دغدغه های مدیران سازمان‌ها در توسعه منابع انسانی می باشد لذا پیشنهاد می شود مدیران بانک ضمن توجه به نتایج حاصل از تحقیق و دقت و حساسیت لازم درخصوص شاخص‌هایی که، چه در حوزه یادگیری سازمانی و چه در حوزه توانمندسازی کارکنان، منجر به افزایش این پیامدهای مثبت می شود، داشته باشند و برنامه‌های منظم و مستمری برای بهبود و استمرار این فرآیند داشته باشند. توجه به تغییر و تحولات سریع محیطی و انطباق به موقع با این تغییرات در راستای پاسخگویی سریع و مناسب به مشتریان ازجمله این برنامه هاست.

۵. داشتن اطلاعات، دانش و مهارت شغلی، لازمه کارکنان توانمند است. با عنایت به نتایج تحقیق، بانک باید در جهت به روز بودن اطلاعات فنی و تخصصی کارکنان و افزایش محتوای شغلی کارکنان برنامه داشته باشد و فعالیت نماید. واز فتون چرخش کار برای برآورده کردن اصل جانشین پروری استفاده کند لذا غنی سازی مشاغل و ارتقای شغلی کارکنان موجب پرورش نیروهای مورد نیاز آینده بانک و بهبود مستمر می باشد.

۶. در راستای همسویی با تغییرات محیطی و ایجاد محیط قادرساز به عنوان نتایج تحقیق، کارکنان باید از مسولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و ماموریت بانک و فرآیندهای کاری آن، آگاهی داشته باشند و با مشخص بودن اهداف، مسولیت‌ها و اختیاراتشان در بانک در جهت اهداف سازمان گام بردارند. لذا شفاف سازی و ارائه چشم انداز روشن به بهبود فرایند توانمند سازی کارکنان بر اساس یادگیری می‌انجامد.

۷. بر اساس نتایج تحقیق، توجه به ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردیو رضایت شغلی کارکنان، موجب توانمندی کارکنان می شود لذا برقراری تعادل میان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در بانک و تناسب ارتقای شغلی کارکنان با شایستگی آنها می‌تواند عامل مهمی در ایجاد انگیزه برای یادگیری و همسویی با اهداف سازمان باشد.

۸. با توجه به نتایج بدست آمده مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنها در پیشبرد امور بانک، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف، به کارگیری ایده‌های کارکنان جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده توسط کارکنان می‌توانند به عنوان عوامل مشارکت و

کارگروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در بانک تاثیرگذار باشند. لذا پیشنهاد می‌شود کارها به صورت گروهی و مشارکتی انجام شود و در حد امکان تفویض اختیار به کارکنان انجام شود.

۹. توجه به اسناد و قوانین بالادستی، آشنایی و کاربرد آنها بر اساس نتایج تحقیق، از جمله پیامدهای توانمندسازی بر اساس یادگیری سازمانی است. در قوانین و مقررات دولتی از جمله در فصل نهم قانون مدیریت خدمات کشوری، توانمندسازی کارکنان در مواد ۵۸ و ۶۲ مورد تاکید قرار گرفته است. ماده ۵۸، بیان می‌دارد که سازمان موظف است به منظور ارتقای سطح کارایی و اثربخشی دستگاههای اجرائی، نظام آموزش کارمندان دستگاههای اجرائی را به گونه‌ای طراحی نماید که همراه با متناسب ساختن دانش، مهارت و نگرش کارمندان با شغل موردنظر، انگیزه‌های لازم راجهت مشارکت مستمر کارمندان در فرایند آموزش تامین نماید به نحوی که رابطه‌ای بین ارتقاء کارمندان و مدیران و آموزش برقرار گردد و از حداقل سرانه ساعت آموزشی براساس مقررات مربوطه در هرسال برخوردار گردند. در ماده ۶۲ نیز آمده است که کارمندان موظفند همواره نسبت به توانمندسازی و افزایش مهارتها و توانائی‌های شغلی خود اقدام نمایند. دستگاههای اجرائی، شیوه‌ها و الگوهای لازم برای افزایش توان سنجی مداوم کارمندان خود را که توسط سازمان تهیه و ابلاغ می‌شود، به مورد اجرا خواهند گذارد، لذا پیشنهاد می‌شود قوانین و اسناد بالادستی مربوط به حقوق متقابل کارکنان و سازمانها در آموزش‌های سازمانی مد نظر قرار گیرد. این فرایند سبب پاسخگویی و شفافیت بیشتر در سازمان می‌شود.

##### ۵- منابع

1. Amit S, Shailendra S, Himanshu R. Abhijit Bhattacharya Employee Empowerment Leading to Flexible Role Orientation: A Disposition Based Contingency Framework. *IIMB Management Review*. 2018; 21(2): 12-25.
2. Saadat E. Human resources management. 2011. Tehran: Samt Publishers.
3. Divesh O, et al. Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: A creation-dispersion perspective. *International Journal of Production Economics*. 2018; 204(1): 70-82.
4. Khurshid A. Part of the series The World Council of Comparative Education Societies. Globalized Local & Localized Global in a Women's Education. 2016; 6(2):23-39.
5. Allahyari R, et al. Survey of relationship between the psychological empowerment of employees with organizational learning. *Procedia - social and behavioral sciences*. 2011; 30(1): 1549-54.
6. Acacia N. Vocational Training & Agency Among Kenyan Youth. 2016; 11(1): 57-63.
7. Orr B. Organizational learning: characteristics of learning organizations. *Canadian H R Reporter*. 2000; 13 (10):34-53.
8. Senj P. The fifth command. Translated by Hafez Kamalehedayat & Mohammad Roshan. 2007. Tehran: Publishers Industrial Management Institute.



9. Huber G.P. Organizational Learning: The Contributing Process & the Literature. *Organization Science*. 1991; 37(1): 87-98.
10. Rahnavard F. Learning organization & learned organization. 1999; 7(2): 23-31.
11. Skerlavaj M, Stemberger M.I, Skrinjar R, Dimovski V. Organization learning culture- the missing link between business process change & organizational performance. *Int. j. production Economics*. 2007; 106(1): 57-71.
12. Hosnavi R, Ramezan M. Increased intellectual capital in the organization. Investigating the role of organizational learning. *Management Improvement Journal*. 2017; 5(1): 25-39.
13. Johnson L. Culturally Responsive Leadership for Community Empowerment. 2016; 9(1): 183-199.
14. Spritzer G.M, Kiziols M.A, Nason S. w. a dimensional Analysis of the Relationship between Psychological Empowerment & Effectiveness, Satisfaction & Strain. *Journal of Management*. 2007; 23(1): 43-56.
15. Scott B, Christian D. Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly* L.Greenbaum. 2018; 7(2): 97-108.
16. Ardham K, Vinai P. Structural equation model to assess the impact of learning organization and commitment on the performance of research organizations Kasetart. *Journal of Social Sciences*. 2018; 39(1): 457-462.
17. Robinz E. Organization Theory Structure, design and applications. Ttranslated by Seyed Mahdi Alvani & Hasan Danaeefard. 2002. Tehran: Safar.
18. Conge J.A, Kanungo R.N. The empowerment process: integrating theory & practice. *Academy of Management Review*. 1998; 13(1): 67-81.
19. Zimmerman M.A. Taking aim on empowerment research: On the distinction between individual & psychological conception. *American Journal of Community Psychology*. 1990; 8(2): 19-38.
20. Bennis W, Nanus B. Leaders: The strategies for taking charge. New York: Harper & Row. 1998; 5(1): 116-189.
21. Bazarghan A. Mixed research methods: A superior approach to studying and solving educational problems. *Quarterly Schools Efficient*. 2008; 6(1): 31-44.

