

# نتایج حاصله از بررسیهای کارگروه در بعد نیروی انسانی آرمان صنعت برق ایران

## ۱- مفهوم آرمان در بعد نیروی انسانی

اگر به آرمان صنعت برق دقت کنیم، مفاهیمی که این آرمان در بعد نیروی انسانی خلق می‌کند، به قرار زیر است :

**تامین برق مطمئن :** از این جمله می‌توان دریافت که نیروی انسانی صنعت برق باید توانایی کافی در استفاده از علم و فناوری مرتبط با صنعت برق را داشته باشد تا با استفاده از تاسیسات و سازمان‌دهی موجود بتواند برق مطمئن را برای مصرف‌کنندگان فراهم نماید. این توانایی از نوع دانش و مهارت است.

**تامین برق اقتصادی :** از این جمله می‌توان دریافت که نیروی انسانی صنعت برق باید به شیوه‌ای با بهره‌وری بالا از منابع در اختیار خود استفاده نماید. به عبارت بهتر باید قادر باشد تا منابع موجود را با بهره‌وری مناسب تبدیل به برق نموده و در اختیار مصرف‌کنندگان قرار دهد. این توانایی به ساختار و رویه‌های سازمانی بهینه مرتبط می‌شود.

**ارتقای رضایت همگانی :** این جمله نشان می‌دهد که خدمات ارائه‌شده توسط نیروی انسانی صنعت برق، باید از آنچنان کیفیتی برخوردار باشد که موجب جلب رضایت مشتریان را فراهم نماید. به علاوه کلیه ذینفعان صنعت برق نیز باید از فعالیتهای نیروی انسانی صنعت برق احساس رضایت نمایند.

**توسعه مشارکت عمومی :** صنعت برق ایران تا بحال خدمات خود را به طور انحصاری ارائه می‌نمود. توسعه مشارکت عمومی در اداره صنعت برق، ایجاب می‌نماید که این انحصار برداشته شود و کلیه شخصیت‌های حقیقی و حقوقی توانمند، بتوانند وارد عرصه فعالیت شوند. نیروی انسانی موجود صنعت برق، باید علاوه بر توسعه سیستمهای سازمانی مبتنی بر رقابت، بینش خود را در تمام زمینه‌های فعالیت تغییر داده و از نگرش انحصاری به نگرش رقابتی، تبدیل نماید. این تغییر از نوع تغییر در نگرش و رفتار می‌باشد.

**ارتباط اجزاء :** علاوه بر مفاهیم گفته شده در بالا، ارتباط سه جزء مذکور در آرمان صنعت برق، گویای اشاعه تفکر سیستمی در سازمان است و بنابر این می‌باید نیروی انسانی صنعت برق نیز با تفکر سیستمی آشنا و به آن مجهز گردد.

از مطالب گفته شده، می توان چنین دریافت که برای تحقق آرمان صنعت برق، نیاز به تحولی وسیع و عمیق در جنبه های مختلف نیروی انسانی است. از طرفی می باید نیروی انسانی با سطح تحصیلی مناسب را جذب و استخدام نمود، تا توانایی استفاده از فناوری پیشرفته و پیچیده صنعت برق را داشته باشد. از طرف دیگر این نیروی انسانی باید بطور مداوم تحت آموزش قرارگیرد تا دانش و توانایی او بدلیل پیشرفتهای سریع در فناوری کهنه نشود. پیچیدگیهای اقتصادی، اجتماعی و فناورانه صنعت برق، ایجاب می کند سیستمهای سازمانی که نیروی انسانی در آن سیستمها فعالیت می نماید، با استفاده از جدیدترین پیشرفتهای روز گردد و بالاخره نگرشها و رفتارهای فردی و گروهی نیروی انسانی صنعت برق است که باید منطبق با این پیچیدگی ها و نوآوری ها، نو شده و به روز گردد که نیاز به تحول ذهنی عمیق در نیروی انسانی را نشان می دهد.

## ۲- فهرست شاخصهای نیروی انسانی

از مطالب عنوان شده در بخش یک می توان دریافت که شاخصهای مناسب برای مشاهده مسیر حرکت به سمت آرمان و میزان تحقق آرمان در بعد نیروی انسانی، در طبقه بندی زیر می گنجند :

**شاخصهای ساختار نیروی انسانی :** این شاخصها به کمیت و یا کیفیت سطح تحصیلی و تحریمی نیروی انسانی سازمان اشاره دارند و به عنوان مثال شامل موارد زیر می شوند :

- متوسط تحصیلات کلاسیک پرسنل

- نسبت نیروهای کارشناس به کل کارکنان

- متوسط رتبه کنکور نیروهای کارشناس

- متوسط سنوات تجربی پرسنل در صنعت و یا در شرکت

**شاخصهای آموزشی :** این شاخصها به کمیت آموزشهای ضمن خدمت ارائه شده به نیروی انسانی سازمان اشاره دارند و به عنوان مثال می توان موارد زیر را ذکر نمود :

- متوسط نفر ساعت آموزش پرسنل در سال

- بودجه سرانه آموزش پرسنل

- متوسط آموزش ارائه شده به نفرات موجود در طول خدمت ایشان در شرکت

**شاخصهای توانایی :** این شاخصها به توانایی نیروی انسانی ( دانش و مهارت ) در انجام وظایف محوله اشاره دارند و می تواند شامل عناوین زیر باشد :

- ارتباط مدرک تحصیلی با رشته شغلی

- بهره وری نیروی کار

- سطح متوسط مهارت کارکنان

**شاخصهای روشها یا سیستمهای سازمانی :** این شاخصها به روشها یا ساختارهای سازمانی اشاره دارند که با بکارگیری آنها، می توان نیروی انسانی را واجد توانایی و یا صفات مطلوب نمود و از جمله می توان به موارد زیر اشاره کرد :

- نظام پیشنهادات
- استقرار استانداردهای کیفیت و دیگر استانداردهای مدیریتی
- تیم سازی و انجام کار گروهی
- تفویض اختیار و خودگردانی
- نظامهای مدیریت منابع انسانی مانند ارزیابی، غنی سازی شغلی و جانشینی
- استقرار چرخه بهره‌وری

**شاخصهای رفتاری ( فردی و گروهی ) :** این گروه از شاخصها را می توان حاصل عملکرد شاخصهای طبقات دیگر دانست و بر نوع رفتار فردی و گروهی نیروی انسانی سازمان اشاره دارند. از جمله این شاخصها می توان به موارد زیر اشاره نمود :

- مشارکت در فعالیتهای سازمانی
- تعهد به شرکت
- وفاداری، دلبستگی و ماندگاری در سازمان
- تلاش، انضباط و پذیرش ریسک
- نوآوری و خلاقیت
- مشتری مداری
- رضایت شغلی و انگیزه برای پیشرفت

### **۳- کانون اصلی کارکرد های سازمانی**

در نگرش سنتی به اقتصاد و کارکرد شرکتهای تجاری، شرکتهای جعبه‌ای سیاه تلقی می شدند و منابع ورودی و محصولات خروجی آنها و نیز بازارهایی که در آنها حضور می یافتند، مورد بررسی قرار می گرفت. مسیرهای متفاوتی که شرکتهای با شرایط محیطی یکسان در طول عمر خود طی نمودند، رشد شتابان برخی در برابر زوال سریع برخی دیگر، عمر طولانی و نقش آفرینی موثر بعضی در برابر عمر کوتاه بعضی دیگر، سبب شد تا توجه نظریه پردازان به دینامیسمهای عمده درون این جعبه سیاه، که دانش نهفته در خود را به کالاها و خدمات ارزشمند، تبدیل می کند معطوف گردد.

دگرگونی شتابان محیط بیرونی و بالاگرفتن رقابت، شرکتهای را واداشته است تا در پی کسب و حفظ مزیت‌هایی پایدار باشند و با تکیه بر آنها، در محیط تجاری نسبت به رقبا برتری یابند. در این جستجو، طی سالیان مختلف نظریه‌هایی معرفی و در عمل به کار گرفته شده است. گرچه تمامی این نظریه‌ها در مجموع نسبتاً ارزشمند بوده‌اند، مثلاً " نهضت کیفیت " سودآوری انکارناپذیری داشته و

به جزیی از سیستمهای سازمانی تبدیل شده است، اما بسیاری از این مفاهیم مدیریتی عرضه شده، قادر به تحقق کامل وعدههای خود نبوده‌اند.

قطع امید از این گونه راه‌حلهای، سبب شده است که شرکتها در پی یافتن راه‌حلی پایه‌ای‌تر، بنیادی‌تر، تجزیه‌ناپذیر و حیاتی در خصوص ارتقای عملکرد، تولید و نوآوری باشند. در نتیجه مجموعه مدیریت دریافته است که دانش سازمان و کارمندان آن، کانون اصلی کارکردهای سازمانی به شمار می‌آید. دانش سازمانی به شرکتها می‌آموزد که چگونه کار خود را انجام دهند و چگونه آن را بهبود دهند.

حرکت به سوی کوچک‌سازی سازمانها، توجه فزاینده‌ای را به دانش گسترش داده است. با برون‌سپاری فعالیتها و در نتیجه جدا شدن قسمتی از نیروهای باتجربه، در واقع سازمان قسمتی از دانش خود را از دست می‌دهد. از سوی دیگر تلاشی که شرکتها برای ورود به عرصه‌های جدید تجاری از طریق خرید قسمتی از شرکت دیگر یا جذب نیروهای خبره انجام می‌دهند، اگر با شناخت کافی از دانش سازمانی موجود خود و دانشی که باید در پی کسب آن باشند، همراه نباشد، دچار شکست خواهد شد.

بعضی از سازمانها به اشتباه تصور کردند که فناوری می‌تواند جای مهارت و تصمیم‌گیری کارکنان باتجربه را بگیرد. امروزه نادرستی این تصور آشکار شده است، اگر چه گسترش فناوری به عنوان عاملی مهم و مثبت به افزایش علاقه نسبت به دانش و مدیریت آن دامن می‌زند. همه این زمینه‌ها و عوامل باعث شده‌اند که توجه سازمانها به اهمیت دانش سازمانی و چگونگی مدیریت آن معطوف شود. امروزه بسیاری از شرکتها برای رسیدن به درک بهتری از آنچه می‌دانند، آنچه باید بدانند و اینکه در این باره چه باید بکنند، در تکاپو هستند.

### ۳-۱- مفهوم دانش

دانش نه داده است و نه اطلاعات، هر چند که به هر دو آنها مربوط بوده و تفاوت آنها لزوماً ماهوی نیست و صرفاً از نظر مراتب با هم متفاوتند. سردرگمی درباره مفهوم این سه و تفاوتهای آنها، هزینه‌های زیادی را بر سازمانها تحمیل کرده و در عین حال نتایج مورد نظر ایشان را محقق نکرده است. از طرف دیگر در این زمینه، از واژه‌ها و مفاهیم دیگری مانند عقل، بصیرت و حکمت نیز استفاده می‌شود که مراتب بالاتر دانش بوده و از نظر کاربردی، می‌توان آنها را در دانش مستتر دانست.

**داده‌ها:** رشته واقعیتهای عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند. از دیدگاه سازمانی، داده‌ها یک سلسله تعاملات ثبت شده منظم می‌باشند، مانند میزان مصرف انرژی الکتریکی ماهانه یک مشترک.

**اطلاعات:** اطلاعات بر خلاف داده‌ها، معنی‌دار هستند، یعنی برای القای منظور خاصی از فرستنده به گیرنده، از میان داده‌ها انتخاب شده، سازماندهی شده، خلاصه شده، اصلاح شده و ارسال

می‌شوند. دریافت اطلاعات بدین معنی است که درک گیرنده نسبت به مسائل تغییر کند و داوری‌ها و رفتارهای او دگرگون شود.

**دانش :** مخلوطی سیال از تجربیات، ارزشها، اطلاعات موجود و نگرشهای کارشناسی نظام‌یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمانها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه‌های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود.

### ۳-۲- تولید دانش

دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها ریشه می‌گیرند. تبدیل اطلاعات به دانش در عمل بر عهده خود بشر است. در این تبدیل فعالیتهای زیر صورت می‌پذیرد :

**مقایسه :** اطلاعاتی که در مورد شرایطی خاص داریم، چه تفاوتی با اطلاعات مربوط به شرایط دیگر دارد؟

**عواقب :** از اطلاعات موجود، چه استنباطی می‌توان برای تصمیم‌گیری و اقدام کرد؟

**ارتباطات :** این بخش از دانش چه ارتباطی با دیگر بخشها دارد؟

**گفت‌وگو :** داده‌ها را معمولاً در پرونده‌های آماری و مبادلات و اطلاعات را در گزارشها می‌یابیم. اما دانش را از افراد یا گروه‌های آگاه و حتی از روندهای سازمانی بدست می‌آوریم. دانش از طریق رسانه‌ای ساخت‌مند مثل کتاب و گزارش و یا از شخصی به شخص دیگر گسترش می‌یابد.

### ۳-۳- عناصر تشکیل دهنده دانش

از تعریف ارائه شده در بالا برای دانش، می‌توان عناصر کلیدی تشکیل دهنده آن را به شرح زیر برشمرد :

**تجربه :** دانش با گذشت زمان، از راه تجربیات کسب شده خود و دیگران گسترش می‌یابد. تجربه، تصویری تاریخی ایجاد می‌کند که به وسیله آن می‌توان شرایط و اتفاقات جدید را مشاهده و بین آنها با آنچه که قبلاً اتفاق افتاده است، ارتباط برقرار کرد .

**حقیقت زمینی :** دانش دارای حقیقتی زمینی است، به این معنا که درعمل به ما کمک می‌کند که بدانیم چه بکنیم و چه نکنیم. این موضوع از مقایسه بین تصور مربوط به “ آنچه که باید رخ می‌داد ” و اطلاعات “ آنچه که درعمل اتفاق افتاد ”، تفاوت این دو و نتایجی که از این تفاوت می‌توان گرفت، حاصل می‌شود.

**داوری :** دانش برخلاف داده‌ها و اطلاعات، شامل قضاوت نیز می‌شود. دانش، تنها با اتکا به مطالبی که در حال حاضر می‌داند، درباره اطلاعات و شرایط جدید، داوری و تصمیم‌گیری

می‌کند. همچنین دربرخورد با اطلاعات و موقعیتهای جدید، خود را پالایش و تصحیح نیز می‌کند. دانش را می‌توان به نظامهای زنده طبیعی تشبیه کرد که ضمن تعامل با محیط، رشد کرده و بهبود می‌یابند.

**شم و شهود:** دانش از طریق راه‌های میانبر عمل می‌کند و همچون راهنمایی درونی، ما را بدون نیاز به تصمیم‌گیریهای پی‌درپی و گام‌به‌گام در مسیری طولانی، به راه حل نهایی مشکلات نزدیک می‌کند، مانند مهارتهای یک راننده باتجربه، که یک رشته از کارهای پیچیده را با سرعت و بدون نیاز به تامل و تفکر زیاد انجام می‌دهد.

**ارزشها و باورها:** سازمانها از افرادی تشکیل شده‌اند که باورها و ارزشهای آنها ناگزیر بر رفتار و اعمال آنها موثر خواهد بود، به‌علاوه شرکتها دارای سوابقی هستند که تحت تاثیر رفتارها و گفتارهای ناشی از ارزشها بوجود آمده‌اند. به این دلیل ارزشها و باورها از عناصر پدیدآورنده دانش به شمار می‌آیند.

### ۳-۴- دانش گرایی

توجه به مطالب گفته شده در بالا نشان می‌دهد دانش سازمانی می‌تواند به مثابه یک منبع برای رسیدن به درجه بالاتری از کیفیت، کارایی، نوآوری و بهره‌وری مورد استفاده قرار گیرد. شناخت منابع تولید دانش و راههای دسترسی به دانش ایجاد شده در سازمان و نیز ساختارهای اشاعه و نو کردن دانش سازمانی، عملاً استعداد نامحدودی را برای رشد سازمان ایجاد خواهد کرد.

از آنجا که دانش در ذهن افراد شکل می‌گیرد، رشد می‌یابد و بکارگرفته می‌شود، لذا نیروی انسانی و رفتار آن، در مدیریت دانش سازمانی اهمیت بسزایی دارد. از بین شاخصهای ذکر شده در بخش دوم، ما به شاخصهایی توجه می‌کنیم که رفتار دانش‌گرایانه را در نیروی انسانی سازمان مورد توجه قرار دهد و آن را سنجش نماید.

### ۴- انتخاب شاخصهای مناسب

انسان و جوامع انسانی، دارای دو نوع دانش می‌باشند، دانش صریح (Explicit Knowledge) و دانش ضمنی یا نهفته (Tacit Knowledge). آنچه می‌توانیم بگوئیم و انتقال دهیم، دانش صریح و رمزگذاری شده است، و آنچه می‌دانیم اما نمی‌توانیم بگوئیم دانش ضمنی است. در مواجهه با دانش بخصوص دانش سازمانی، معمولاً دانش صریح مورد استفاده و توجه قرار می‌گیرد، در حالی که دانش ضمنی مغفول واقع می‌شود و از این منبع که بخش عمده‌ای از دانش بشری است، استفاده‌ای به عمل نمی‌آید.

در شکل ۱-۳ نحوه تبدیل این دو نوع دانش به یکدیگر نشان داده شده است .

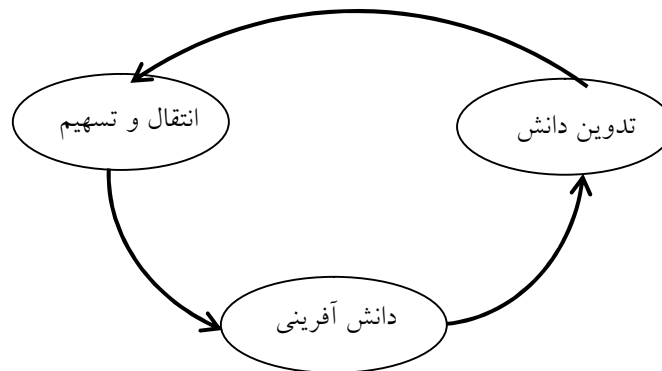
	To Explicit	To Tacit
From Explicit	Combination	Internalization
From Tacit	Externalization	Socialization

شکل ۱-۳ نحوه تبدیل انواع دانش به یکدیگر

در تبدیل دانش صریح به دانش صریح، دو دانش با یکدیگر ترکیب می‌شوند و متون علمی، پایگاه‌های اطلاعاتی و بانک‌های آماری توسعه و گسترش می‌یابند (Combination). در تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی، فرد از نظریات دیگران با خلاقیت ذهنی خود، دانش تازه‌ای ایجاد می‌کند (Internalization). تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح با مدون کردن و قابل انتقال کردن آنچه در ذهن ما است صورت می‌گیرد (Externalization). تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی با ایجاد رابطه نزدیک بین دو نفر، مانند استادشاگردی یا ایجاد ذهنیت مشترک صورت می‌گیرد (Socialization).

#### ۴-۱- چرخه مدیریت دانش

در چرخه مدیریت دانش، سه جزء اساسی قابل تشخیص هستند که این اجزاء و ارتباط آنها در شکل ۲-۳ نشان داده شده است.



شکل ۲-۳ چرخه مدیریت دانش

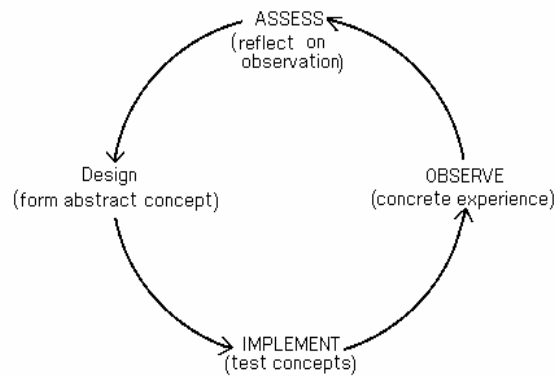
فرد یا گروهی از افراد با مرور نتایج اقدامات و با بهره‌گیری از دانش موجود خود، به خلق دانش جدید می‌پردازند و با تدوین این دانش، امکان انتقال آن به دیگران (دردرون سازمان یا بیرون از آن) را فراهم می‌آورند. انتقال دانش به دیگران و سهیم شدن دیگران در آن، سبب ترکیب دانش خلق شده با دانش موجود ایشان می‌شود و به نوبه خود خلق دانش جدید را موجب می‌گردد. با توجه به مطالب مذکور در بخش ۳ بخصوص قسمت ۴-۳ مبنی بر انتخاب شاخصهای مبین رفتار دانش‌گرایانه نیروی انسانی، از چرخه مدیریت دانش که در شکل ۲-۳ نشان داده شده

است، دو شاخص نشان‌دهنده این رفتار یعنی “شاخص یادگیری سازمانی” و “شاخص تدوین و انتقال دانش سازمانی” قابل استخراج می‌باشد.

#### ۴-۲- شاخص یادگیری سازمانی

یادگیری را می‌توان “کسب مهارت” و یا “کسب دانش نهفته در یک تجربه” دانست. از این تعریف مرز یادگیری با آموزش مشخص می‌شود. چرا که در آموزش، اطلاعات از آموزش‌دهنده به آموزش‌گیرنده منتقل می‌شود. تنها پس از آن که آموزش‌گیرنده، این اطلاعات را با دانش موجود خود درآمیخت و آن را در عمل مورد استفاده قرارداد و در استفاده از آن ماهرشد، می‌توان گفت که فرد “یاد گرفته است”. همچنین این تعریف نشان می‌دهد که یادگیری از درون تجربه برمی‌خیزد. تعریف دیگر یادگیری که به نتیجه آن اشاره دارد، “افزایش پتانسیل برای عملی موثرتر” است. این تعریف نشان می‌دهد که چگونه اطلاعات دریافت‌شده و نیز مرور تجربیات موفق و یا ناموفق، ظرفیت درونی انسان را برای عمل موثر افزایش می‌دهد.

یادگیری در چرخه‌ای صورت می‌گیرد که چهار جزء دارد و در شکل ۳-۳ نشان داده شده است. این چرخه که به OADI موسوم است، شامل مشاهده (Observe)، ارزیابی (Assess)، طراحی (Design) و اجرا (Implement) می‌شود.

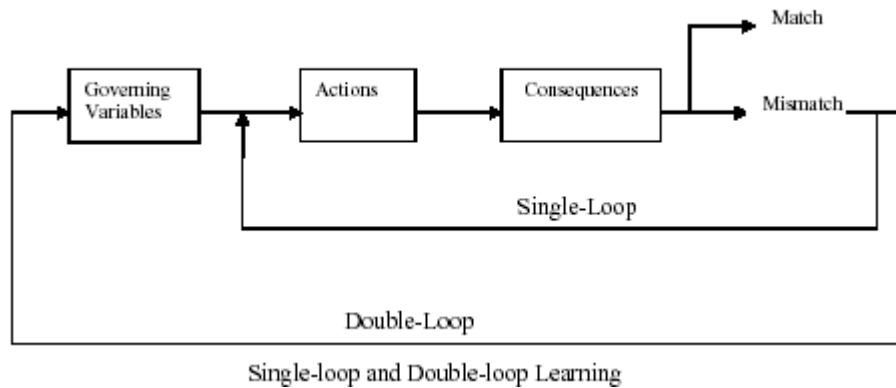


شکل ۳-۳ چرخه یادگیری OADI

در مرحله مشاهده، تجربه معینی توسط فرد مشاهده می‌شود، سپس ذهن او به سمت ارزیابی سوق پیدا می‌کند. در مرحله ارزیابی، ذهن قضاوت می‌کند و تصویری از واقعیت را در خود ایجاد می‌کند. بر مبنای این تصویر، طراحی جدیدی شکل می‌گیرد و اجرا شدن این طراحی واقعیت دیگری را خلق می‌کند که دوباره توسط فرد مشاهده می‌شود. به این ترتیب و با چرخاندن مرتب این چرخه، فرد از تجربه خود “یاد می‌گیرد”.

توجه به این چرخه، نشان می‌دهد که انسان در دو حالت مختلف یاد می‌گیرد، انطباق نتایج مشاهده شده با قصد اولیه فرد و عدم انطباق این نتایج با نیت اولیه او. آرجیس و شون، برای حالت عدم انطباق، مدلی را برای یادگیری ارائه داده‌اند که در شکل ۴-۳ نشان داده شده است و به یادگیری

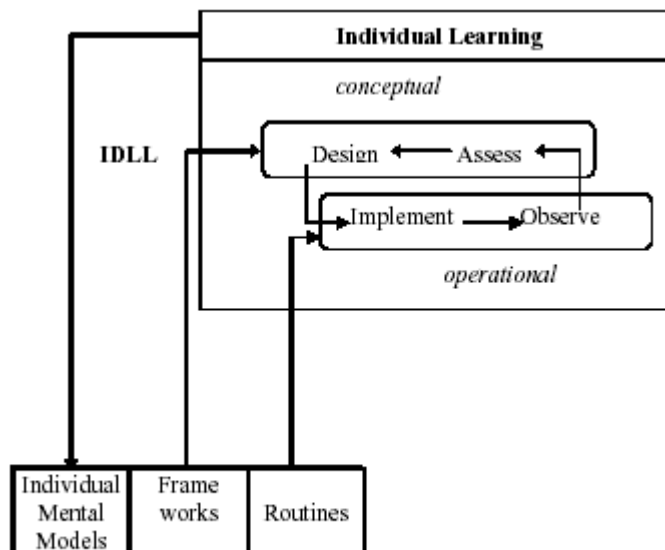
تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای (SLL=Single Loop Learning) و (DLL=Double Loop Learning) موسوم است.



شکل ۳-۴ یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای آرجریس- شون

در این مدل نقش دانسته‌های قبلی فرد در یادگیری و نیز تاثیر یادگیری فرد بر ذهن او نشان داده شده است. در حلقه اول، تغییرات تدریجی در چارچوب معین موجود ذهن فرد صورت می‌گیرد، حال آنکه مشاهدات ناشی از عدم انطباق از طریق بازخورد حلقه دوم، بر این چارچوبها اثر می‌گذارد و آنها را تغییر می‌دهد.

دانیل کیم از تلفیق چرخه یادگیری OADI و مدل مفهومی آرجریس، مدلی را برای یادگیری فردی ارائه داده است که در شکل ۳-۵ نشان داده شده است.



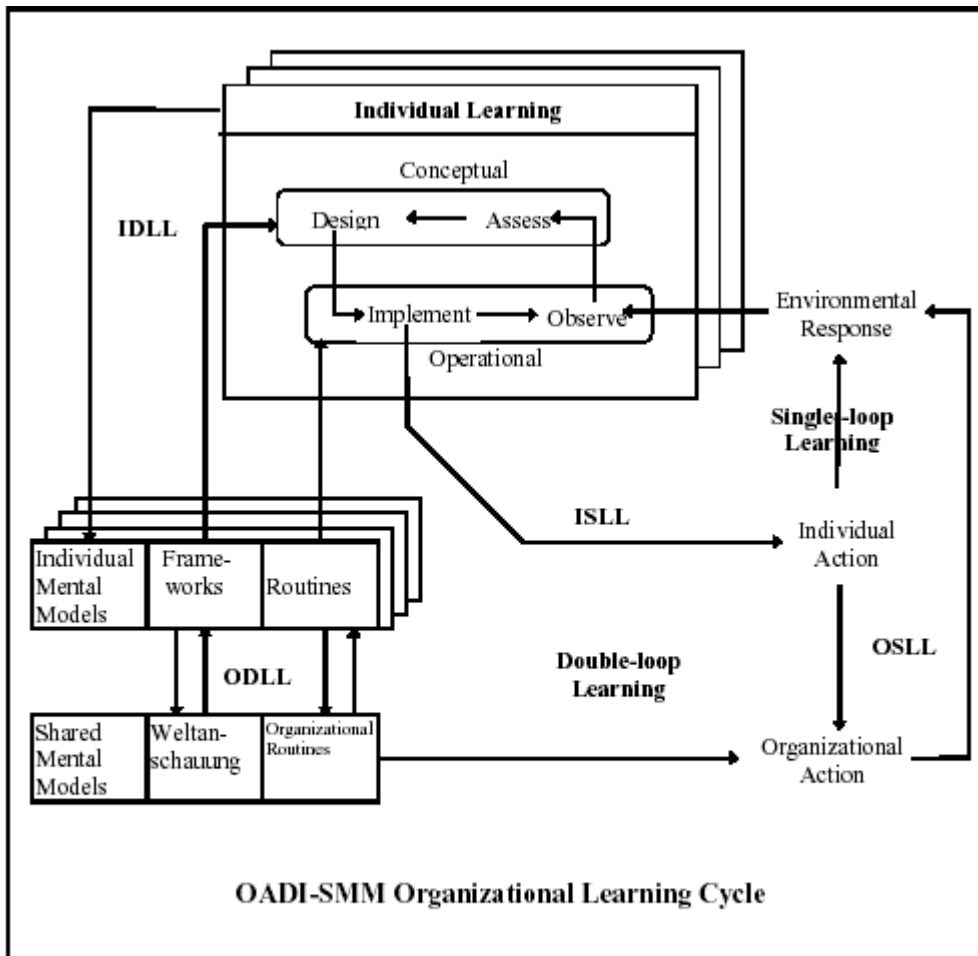
Kim's Individual Learning Model, Called: OADI-IMM

شکل ۳-۵ مدل یادگیری فردی کیم

در این شکل مدل‌های ذهنی، همان متغیرهای حاکم (Governing Variables) مدل آرچریس است و اشاره دارد به آنچه که مردم در ذهن خود دارند و نحوه عمل آنها را شکل می‌دهد. این مدل‌های ذهنی از دوبخش چارچوبها (Frameworks) و روالها (Routines) تشکیل شده‌اند.

یادگیری سازمانی در سالهای اخیر به عنوان مفهومی اساسی مطرح شده است، فرایندی که از دل آن نوآوری و پیشرفت سازمان خلق می‌شود و به عنوان تنها مزیت رقابتی پایدار برای سازمانهای پیشرو در عرصه متلاطم رقابت و تحول درآمده است. اگرچه سازمان نیز همانند فرد، از طریق عمل یاد می‌گیرد، اما یادگیری سازمانی با یادگیری افراد آن تفاوت می‌کند. به عبارت دیگر اگرچه یادگیری افراد سازمان، شرط لازم برای یادگیری سازمان است، اما شرط کافی آن نمی‌باشد.

یادگیری سازمانی پیچیده‌تر و دینامیک‌تر از مجموع یادگیری افراد آن است، در واقع یادگیری سازمانی از طریق یادگیری افراد سازمان که دارای مدل‌های ذهنی مشترکی هستند صورت می‌گیرد. یادگیری سازمانی نیز مانند یادگیری فردی به افزایش پتانسیل سازمان برای عمل موثرتر می‌انجامد. شکل ۳-۶ مدل کیم را برای یادگیری سازمانی نشان می‌دهد. در این شکل نقش یادگیری افراد در یادگیری سازمانی و نیز ارتباط آنها از طریق مدل‌های مشترک ذهنی نشان داده شده است.



Kim's Integrated Model of Organizational Learning: OADI-SMM Cycle

### شکل ۳-۶ مدل یادگیری سازمانی کیم

با این مقدمات شاخص را به صورت زیر تعریف می کنیم.

**نام شاخص :** یادگیری سازمانی

**تعریف شاخص :** تعیین و بکارگیری مدلی که بر اثر آن پتانسیل سازمان برای عمل موثرتر افزایش یابد. این شاخص نشان‌دهنده اقدامات عملی صنعت برای استقرار و نظارت بر استمرار فرایند یادگیری گروهی در سطوح مختلف سازمانی می‌باشد.

**روش محاسبه :** وجود مدل و استفاده از آن در سطوح مختلف سازمانی صنعت برق

### ۳-۴- شاخص تدوین و انتقال سازمانی

در این شاخص دو مفهوم "تدوین" و "انتقال" دانش سازمانی مورد توجه قرار گرفته است که ابتدا در مورد هریک، اصول حاکم، روشها و ملاحظات موجود را ذکر می کنیم.

تدوین دانش سازمانی یعنی گنجاندن آن در قالبهایی که به واسطه آنها، دسترسی کلیه اشخاص نیازمند آن تسهیل شود، این فرآیند در ادبیات غالباً به رمزگذاری دانش موسوم است و شامل تواناییها و مهارتهایی مانند دسته‌بندی، تشریح، مدل‌سازی، الگوبرداری، شبیه‌سازی، و گنجاندن دانش در قوانین و دستورالعملها می‌شود. هریک از این رویکردها محدودیتها و ارزشهای خاص خود را دارد و می‌توان آنها را به طور مستقل یا با هم بکار برد.

نخستین مشکل مطرح در تدوین این است که دانش را چگونه تدوین کنیم تا ویژگیهای خود را از دست ندهد، به بیان بهتر ساختاریافتگی در تدوین دانش امری لازم است، اما ساختاریافتگی بیش از حد، قاتل دانش است. مشکل دیگر انتخاب بخشی از دانش سازمانی برای رمزگذاری است، چرا که تدوین مجموعه دانش سازمان، کاری عظیم و بیهوده است. در تدوین دانش چهار اصل زیر باید مد نظر قرار گیرد:

۱- بایستی مشخص شود که دانش مدون شده باید به کدامیک از اهداف سازمانی معطوف باشد.

۲- بایستی دانش مورد نظر را در تمامی اشکال آن بدرستی شناسایی کرد.

۳- باید فایده و ارتباط دانش با هدفها، مبنای تدوین آن قرار گیرد.

۴- باید وسیله‌ای مناسب برای رمزگذاری و توزیع دانش بوجود آید و در دسترس قرار گیرد.

همچنانکه ذکر شد، دانش (و از جمله دانش سازمانی) به دو دسته کلی صریح و ضمنی تقسیم می‌شود. تدوین دانش صریح کاری نسبتاً ساده است، چرا که بخش مهمی از فرایند رمزگذاری انجام شده است، تنها باید به خوبی دسته بندی شده و در دسترس دیگران قرار گیرد. فناوری اطلاعات بخصوص قدرت ذخیره‌سازی و ارتباطی آن در این زمینه نقش مهمی را ایفا می‌کند. اما این امکان که دانش ضمنی را که صاحبانش آن را به مرور زمان کسب کرده و در ذهن خود پخته و پروراند،

در چارچوب اسناد و مدارک یا حافظه رایانه بتوان گنجاند و تکثیر کرد، تقریباً وجود ندارد. این نوع دانش، آن قدر با یادگیری و شیوه‌های آموختن درهم تنیده شده است که نمی‌توان قوانین آن را از الگوهای رفتار افراد، تمیز داد. همین ویژگی دانش ضمنی سبب می‌شود که فرآیند رمزگذاری آن عموماً به شناسایی فرد صاحب دانش، هدایت جوینده دانش به سوی او و تشویق آنان به مبادله دانش محدود شود. از این جهت در تدوین دانش ضمنی، به روشی به نام نقشه دانش اشاره می‌شود.

نقشه دانش، گرچه به دانش اشاره دارد، ولی حامل آن نیست. در واقع نقشه دانش راهنمایی است که صاحبان دانش، اعم از دفاتر و مدارک حاوی دانش و دانشگران را معرفی می‌کند. هدف اصلی نقشه دانش، دادن نشانی محل مراجعه در سازمان برای کسب دانش مورد نیاز است.

**انتقال دانش سازمانی:** انتقال دانش، مستلزم برداشتن دو گام است، ارسال (فرستادن یا عرضه داشتن به گیرنده‌ای بالقوه) و جذب آن توسط شخص یا گروه گیرنده. دانش اگر جذب نشود، انتقالی رخ نمی‌دهد. صرف در دسترس بودن دانش، به معنی انتقال آن نیست.

نکته دیگر رابطه بین سرعت و قوام دانش منتقل شده است. قوام دانش به غنای دانش منتقل شده، بستگی دارد. چه مقدار از دانشی که سعی داریم منتقل شود، واقعاً جذب شده و مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ آیا دانش جذب شده با آنچه سعی در انتقال آن بوده، شباهتی دارد؟ عوامل زیادی، بخصوص روشهای انتقال دانش، بر قوام آن تاثیر دارند. دانشی که طی رابطه‌ای نسبتاً طولانی با ماهیت استاد-شاگردی منتقل می‌شود، عمق و چسبندگی زیادی دارد. در مقابل دانشی که از یک پایگاه اطلاعاتی و به وسیله خواندن یک مقاله، کسب می‌شود، بسیار بی‌قوام و سطحی است. بدین لحاظ، غالباً سرعت با قوام و دوام دانش در تضاد قرار می‌گیرند و بسیاری از روشهای انتقال دانش، به دستیابی به نوعی تعامل میان سرعت و غلظت محتوای دانش منتقل شده، رضایت می‌دهند.

انتقال دانش ضمنی، همچون تدوین آن بمراتب مشکل‌تر از انتقال دانش صریح است. در واقع اکثر روشهای انتقال دانش ضمنی، چاره‌جویی موثر برای دادن فرصت گفت‌و شنود به کارکنان هستند. در واقع علاوه بر استفاده از روشهای ساخت‌یافته برای انتقال دانش، یکی از راهبردهای مدیریت دانش، تحقق مبادلات خلاق‌الساعه دانش است، روشهایی مانند گفت‌وگو در اتاق نهارخوری، یا اتاقهای گفت‌وگوی ژاپنی، بسط و توسعه روابط کارکنان در خارج از محیط کار و ... روشهای تحقق این راهبرد می‌باشند.

عوامل فرهنگی زیادی از انتقال دانش جلوگیری می‌کنند، یا از سرعت آن می‌کاهند. برای غلبه بر این عوامل باید:

- رابطه نزدیک و اعتماد متقابل بین طرفین انتقال دانش ایجاد کرد.
- زبان مشترک برای درک دقیق و ظرایف دانش در حال انتقال ایجاد نمود.
- وقت کافی برای ایجاد ارتباط اختصاص داد.
- ارزشهای سازمانی تشویق‌کننده انتقال را در سازمان رشد داد.

در ساختارهای سازمانی نیز عوامل زیادی ممکن است مانع از انتقال دانش از یک فرد به افراد دیگر شود. برای غلبه بر این موانع باید:

- پاداش عملکرد افراد، براساس تسهیم و انتقال دانش داده شود.
  - ظرفیت پذیرش در دریافت کنندگان دانش از طریق حفظ انعطاف پذیری ایشان افزایش یابد.
  - ضرورت نقل و انتقال دانش از طریق رعایت سلسله مراتب سازمانی منتفی گردد.
  - در برابر اشتباهات و خطاهای خلاق، بجای ناشکیبایی و تنبیه، پاداش داده شود.
- در واقع در برابر دانش نیز بازاری گسترده است که همانند سایر بازارها، در آن خریدار، فروشنده، دلال، سامانه قیمت گذاری، میل به احتکار و انحصار و ... وجود دارد و عدم توجه به این عوامل و قوانین سبب می شود انتقال دانش سازمانی بر خلاف میل مدیریت دانش، به خوبی انجام نشود.

شاخص تدوین و انتقال سازمانی را به صورت زیر تعریف می کنیم:

**نام شاخص:** تدوین و انتقال دانش سازمانی

**تعریف شاخص:** تعیین و بکارگیری روشهایی برای تدوین و انتقال دانش موجود در نزد یک فرد یا یک گروه از افراد سازمان. این شاخص نشان دهنده اقدامات علمی و سیستمیک شرکتها در مستندسازی دانش ضمنی نهفته در ذهن افراد و گروههای کاری و تبدیل آن به دانش صریح و مکتوب می باشد. همچنین به اشتراک گذاری دانش در بین افراد سازمان و امکان استفاده همگانی از آن نیز توسط این شاخص سنجیده می شود.

**روش محاسبه:** وجود روش و استفاده از آن در سطوح مختلف سازمانی صنعت برق

#### ۴-۴- نتیجه گیری

در تعیین شاخصهای مناسب برای بعد نیروی انسانی از آرمان صنعت برق، به ترتیب قدمهای زیر را پیمودیم:

۱- از بین گروه شاخصهای موجود، گروهی را انتخاب کردیم که مبین رفتار نیروی انسانی باشد، چرا که رفتار نیروی انسانی، شفافترین عاملی است که به واسطه آن می توان به میزان هماهنگی بین نیروی انسانی و اهداف سازمانی پی برد.

۲- از مجموعه شاخصهای رفتاری نیروی انسانی، شاخصهای مرتبط با دانش گرایی را برگزیدیم، چرا که دانش بنیادیترین عامل و کانون اصلی کارکردهای سازمانی است و متغیرهای دیگر مانند مشتری گرایی، کیفیت گرایی، نوآوری و خلاقیت، تعهد و وفاداری و مشارکت جویی همه از دانش نشات می گیرند.

۳- اگرچه در ادبیات، برای رفتار دانش گرایی نیروی انسانی، شاخصهایی قابل اندازه گیری معرفی شده اند، اما از آنجا که ما در ابتدای راه هستیم، این شاخصها نمی توانند کمک زیادی

بکنند و بهتر آن است که شاخصهایی که کلی‌تر باشد و شروع حرکت را نشان دهند، انتخاب شود و به همین دلیل دو شاخص "یادگیری سازمانی" و "تدوین و انتقال دانش سازمانی" انتخاب شد.

۴- اندازه‌های این دو شاخص را باید با عناوینی مانند «ضعیف، متوسط، زیاد» یا «کم، متوسط، زیاد، خیلی زیاد» توصیف کرد و اندازه‌گیری و رسم منحنی نیز، به همین ترتیب انجام خواهد شد.

در پایان ذکر این نکته لازم است که طی این فرایند، به ما امکان می‌دهد که در مراحل بعدی تجدید نظر در آرمان، از شاخص‌های دقیق‌تر استفاده نماییم. همچنین این نکته نیز باید ذکر شود که آنچه که به عنوان شاخص آرمان تعیین می‌شود، برای تعیین جهت‌گیری اساسی در حرکت آینده است و در مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک، طبعاً علاوه بر این شاخص از سایر شاخص‌های آشنا در بررسی نیروی انسانی استفاده خواهد شد.

## ۵- جمع‌آوری اطلاعات مربوط به شاخصها در پنج سال گذشته

### ۵-۱- شاخص یادگیری سازمانی

در حال حاضر در اکثر شرکتهای صنعت برق تنها برنامه عملیاتی تهیه می‌شود و تنها در برخی از شرکتها، اقداماتی برای تهیه برنامه استراتژیک انجام شده است و می‌توان گفت از این حیث، در ابتدای مسیر تکاملی خود هستیم. در مورد کنترل هم در اکثر قریب به اتفاق شرکتها سیستم کنترل مدون و جامعی وجود ندارد. البته در بخش‌های مالی و پشتیبانی، بصورت مداوم کنترل بودجه، ممیزی اسناد و کنترل انبار صورت می‌پذیرد و اکثر شرکتها موفق به اخذ گواهینامه سری ISO9000 شده‌اند ولی تقریباً در تمامی شرکتها سیستم‌های کنترلی موجود، فاقد پایه و اساس قوی علمی می‌باشند و بخصوص در زمینه کنترل مدیریت، بیشتر از روشهای سنتی بهره گرفته می‌شود.

برنامه ریزی استراتژیک و کنترل، از این جهت در مبحث یادگیری اهمیت دارد که خطوط ارتباطی بین شرایط موجود و تصمیم، تصمیم و اجرا، و بالاخره اجرا و شرایط موجود را در حلقه یادگیری برقرار می‌سازد.

در باره استفاده از تئوری در کار، می‌توان گفت که در زمینه‌های فنی، استفاده از تئوریها - که عمدتاً به صورت استفاده از فناوریهای سخت‌افزاری تجلی می‌یابد - بطور نسبی انجام می‌شود، اگرچه برای این کار، به شرایط موجود اهمیت کمتری داده می‌شود و صرف استفاده از فناوری

پیشرفته ملاک عمل است. در زمینه‌های سیستمی و مدیریتی، این موضوع بسیار کم‌رنگ و ابتدایی است. یا به هیچ وجه به تئوریه‌ها توجه نمی‌شود، و یا تئوری بدون مطالعه در شرایط موجود، به اجرا گذاشته می‌شود که طبعاً نتیجه‌ای جز شکست ندارد.

عدم استفاده یا استفاده ناصحیح از تئوری، یکی از علل مهم محقق‌نشدن یادگیری سازمانی است.

نکته آخر این که در حال حاضر، صنعت برق از مدل سازمانی مشخصی برای یادگیری فردی استفاده نمی‌کند و عمدتاً یادگیری فردی، معنای شرکت در دوره‌های آموزشی را یافته است، که در صورت تحقق کامل اهداف آن، صرفاً تغییر دانشی را در فرد ایجاد می‌کند و از تغییر بینشی و تغییر رفتاری، عاجز است. به علاوه برای یادگیری جمعی، به جرات می‌توان گفت هیچ مدلی در صنعت وجود ندارد.

**بطور کلی محدودیت‌ها و مشکلات موجود بر سر راه یادگیری سازمانی را به شرح زیر می‌توان خلاصه نمود:**

۱- عدم استفاده یا استفاده ناصحیح از تئوریه‌ها و تجربیات مدون بشری در سازمان بخصوص در امور غیرفنی

۲- نبود مدل مشخص سازمانی برای یادگیری فردی و نبود هیچ مدلی برای یادگیری جمعی

۳- کامل نبودن فعالیتهای برنامه ریزی و کنترل به عنوان بسترهای مهم رشد یادگیری سازمانی

## **۵-۲- شاخص تدوین و انتقال دانش سازمانی**

در حال حاضر، از نظر این شاخص، وضع موجود صنعت برق به صورت زیر است:

- مشترک نبودن دانش افراد در باره موضوعات سازمانی

- عدم دسترسی سهل به منابع دانش مورد نیاز

- پایین بودن سرعت تامین منابع مورد نیاز

- عدم وجود مستندات کافی برای تصمیم‌گیری

وضع مطلوب را می‌توان محیطی تصور کرد که در آن:

- دانش افراد و گروه‌ها از موضوعات سازمانی، با روشهای استاندارد تدوین می‌شود

- بستر مناسبی برای دستیابی به دانش دیگر افراد سازمان وجود دارد

- بستر مناسبی برای دستیابی به دانش خارج از سازمان وجود دارد

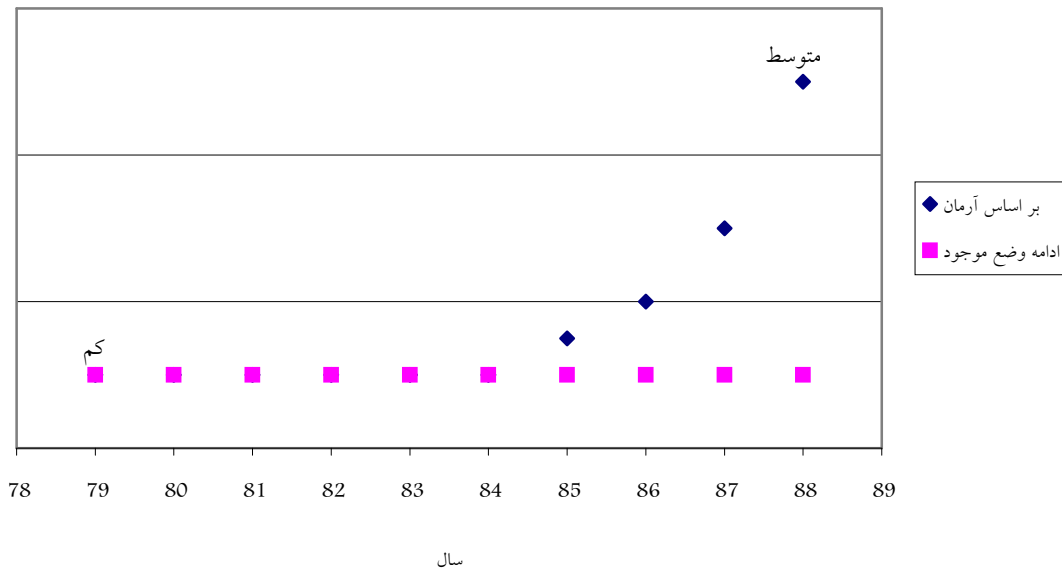
فاصله موجود ناشی از عوامل زیر است:

- عدم آشنایی کافی به اهمیت دانش سازمانی و نقش آن در عملکرد سازمان

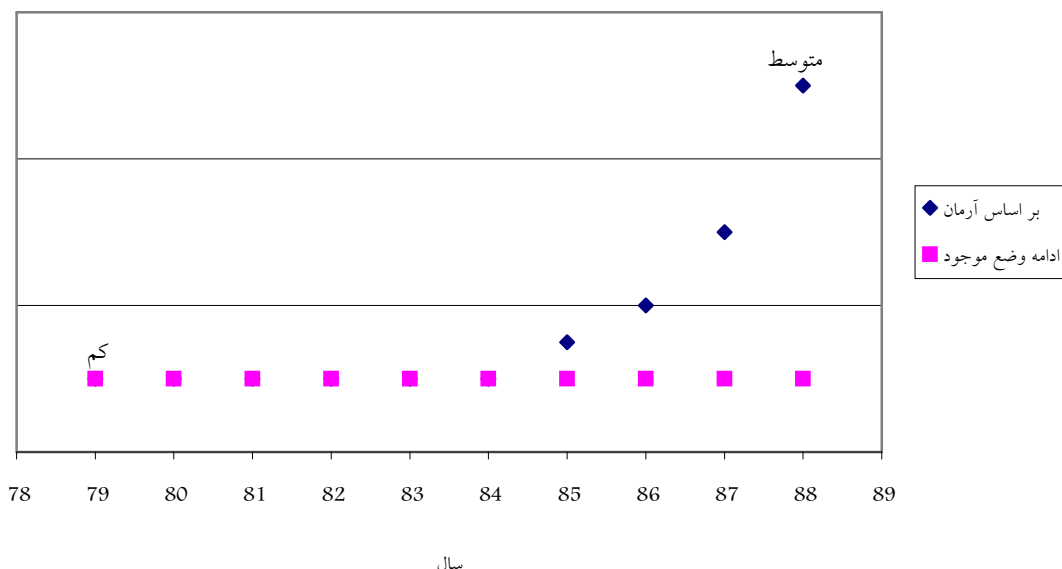
- عدم تمایل به یادگیری
- عدم تمایل به انجام کار گروهی
- عدم آشنایی کافی به کاربرد فن آوری اطلاعات و ارتباطات
- ارزش تلقی شدن انحصار دانش
- عدم کارایی سیستم‌های شناسایی و تامین منابع دانش

### ۶- رسم منحنی شاخصها در پنج سال گذشته و ادامه آن در پنج سال آینده

با توجه به مطالب گفته شده در بخش پنج، اندازه شاخصها در پنج سال گذشته را به میزان «کم» تخمین می‌زنیم و مشخص است که بدون تغییر در روشها و سیاستهای سازمانی، نمی‌توان انتظار تغییر در اندازه شاخصهای گفته شده را داشت. از طرفی از آنجا که این شاخصها رفتاری هستند و تغییر در رفتار افراد، نیاز به زمان نسبتاً طولانی دارد، اندازه مطلوب این شاخصها در پایان سال پنجم از اجرای آرمان را به میزان «متوسط» تعیین می‌کنیم. منحنی این شاخصها در پنج سال گذشته و پنج سال آینده در شکل‌های ۳-۷ و ۳-۸ رسم شده است.



شکل ۳-۷ منحنی شاخص استقرار مدل یادگیری سازمانی در پنج سال گذشته و روند آن در پنج سال آینده مبتنی بر ادامه وضع موجود و تلاش برای نیل به آرمان



شکل ۸-۳ منحنی شاخص تدوین و انتقال دانش سازمانی در پنج سال گذشته و روند آن در پنج سال آینده مبتنی بر ادامه وضع موجود و تلاش برای نیل به آرمان

## ۷- تحلیل فاصله

### ۷-۱- شاخص یادگیری سازمانی

همچنانکه در بخش ۲-۴ گفته شد، در یادگیری سازمانی، مشترک شدن مدل‌های ذهنی افراد، نقش مهم و تعیین‌کننده‌ای دارد. لذا استقرار مدلی لازم است که بتواند با خلق آرمان مشترک سازمان، موجب هم‌گرایی ذهنی افراد شود، مدل مزبور مدیریت مدل‌های ذهنی است. عامل دیگر در گسترش این فرایند، ترویج و کاربردی شدن تفکر سیستمی در سازمان است که زیربنایی برای یادگیری فردی و سازمانی بشمار می‌رود. همچنین اصلاح ساختار سازمانی و نظام پرداخت برای حمایت از یادگیری سازمانی و خلق ارزشهای سازمانی حامی این فرایند، از دیگر عوامل موثر بر تسریع و تسهیل فرایند یادگیری سازمانی می‌باشد. نبود یا ضعیف بودن این عوامل سبب شده است تا رفتار دانش‌گرایی، و به تبع آن یادگیری سازمانی در صنعت برق، از زمینه مساعدی برخوردار نباشد.

### ۷-۲- شاخص تدوین و انتقال دانش سازمانی

همچنانکه در بخش ۳-۴ گفته شد، عامل عمده در افزایش سطح این شاخص، ساختارها و ارزشهای حمایت‌کننده از تدوین و انتقال دانش موجود در نزد افراد و گروههای سازمان است. لذا اصلاح نظام پرداخت در جهت حمایت از این شاخص، در کنار تقویت فرهنگ سازمانی که منجر به

توسعه و تقویت بازار دانش در سازمان خواهد شد، می‌تواند نقش اساسی در بهبود وضعیت این شاخص ایفا نماید.

استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات که منجر به بهبود نظامهای تامین و اشتراک دانش خواهد شد و نیز توسعه دانش‌گرایی که موجب افزایش نیازمندی به دانش در کلیه سطوح سازمانی می‌شود، از دیگر اقدامات موثر در افزایش سطح این شاخص می‌باشد.

#### **۸- جدول بسترهای سازمانی و استراتژیها برای پر کردن فاصله**

نتایج حاصله از تحلیل فاصله که در بخش ۷ به عمل آمد، منجر به شناسایی بسترهای سازمانی و استراتژیهای مربوطه شد که در جدول ۱-۳ بطور خلاصه درج گردیده است.

### جدول ۱-۳ بسترهای سازمانی و استراتژیهای بعد نیروی انسانی

شاخص	بستر	استراتژی
یادگیری سازمانی	یادگیری سازمانی	خلق و اشاعه آرمان مشترک
		مدیریت مدل‌های ذهنی تجلیگاه نقش مولد آرمان مشترک
		توسعه نظام برنامه‌ریزی به برنامه‌ریزی استراتژیک
		توسعه نظام کنترل و فیدبک
دانش و پیش نیروی انسانی	دانش و پیش نیروی انسانی	توسعه دانش‌گرایی در فضای سازمانی
		ترویج تفکر سیستمی در فضای سازمانی
		کاربردی کردن تفکر سیستمی در سطح مدیران
تدوین و انتقال دانش سازمانی	ساختار سازمانی	توسعه نظام ارشدیت مبتنی بر دانش‌گرایی
	نظام پرداخت	توسعه نظام پرداخت در جهت حمایت از یادگیری
	توسعه نظام پرداخت در جهت حمایت از تدوین و انتقال دانش	
منابع دانش	منابع دانش	بالا بردن سرعت تامین دانش
		توسعه نظام اشتراک دانش
		تقویت و توسعه بازار دانش
فناوری	فناوری	گسترش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات

### منابع

- ۱ - سنگه پیتر (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن)، "پنجمین فرمان"، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۰
- 2 - Ajami M., "Learning", 2003
- ۳ - داوونپورت توماس اچ و پروساک لارنس (ترجمه دکتر حسین رحمان سرشت)، "مدیریت دانش"، نشر سایکو، ۱۳۷۹
- ۴ - الوانی سیدمهدی، "یادگیری الگویی راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان"، فصلنامه علمی-تخصصی مدیریت و توسعه، شماره ۱۶، بهار ۱۳۸۲
- ۵ - آرمان نیروی انسانی صنعت برق، معاونت منابع انسانی و بهبود بهره وری، ۱۳۸۲