

"سازمان یاد گیرنده"

میترا اشکان

مرکز پژوهش متالورژی رازی

چکیده:

زمانی نه چندان دور ، سازمان ها در محیطی پایدار و با ثبات به سر می بردند و پیش بینی وقایع آینده تقریباً برایشان ممکن بود، به طوری که مدیران می توانستند در شرایط مطمئن سازمان را مدیریت و برنامه ریزی کنند. اما به تدریج تغییرات مربوط به علم و فناوری، اقتصاد، فرهنگ و سیاست سرعت سازمان ها را تحت تاثیر قرار داد . با شروع دهه ۹۰ میلادی ، بدلیل تغییرات سریع شرایط محیطی ، اکثر سازمانها برای حفظ و بقای خود ، تلاش گسترده ای را برای تغییرات عمیق در ساختار و اساس خود آغاز کردند، به طوری که از قالبهای غیر پویا خارج و به سمت سازمانهای یادگیرنده، متحول شدند. رهبران سازمانی دریافته اند که به « یادگیری» به عنوان پدیده ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده ای بهتر سازمانی را پرورش دهند که بخوبی و به طور اثربخش و کارا در پی یادگیری باشدو برای حفظ بقای خود با دگرگونی ها هماهنگ شود و در نهایت بهره وری سازمان افزایش پیدا کند.[۱]

۱- تاریخچه:

از نظر تاریخی قبل از "سازمان یادگیرنده" ابتدا مفهوم "یادگیری سازمانی" توسعه داده شد و پژوهش هایی انجام شده پیرامون یادگیری سازمانی بود که زمینه های لازم برای شکل گیری نظریه "سازمان یادگیرنده" را به وجود آورد. تسانگ نیز معتقد است که دو اصطلاح "یادگیری سازمانی" و "سازمان یادگیرنده" بعضی از اوقات به اشتباه به جای یکدیگر به کار گرفته می شوند. وی یادگیری سازمانی را مفهومی می داند که برای توصیف انواع خاصی از فعالیتهایی که در سازمان جریان دارد به کار گرفته می شود، در حالی که سازمان یادگیرنده به نوع خاصی از سازمان اشاره می کند. [۱]

با آغاز هزاره سوم ، همسو با پژوهشهای انجام شده در دانشگاههای معتبر جهان در زمینه تجدید نظر در ساختار و نقش سازمانهای عصر فناوری زیستی، تغییراتی نیز در میان تفکرات مدیران سازمانهای بزرگ ، آغاز شد . برای نخستین بار در نشریه دانشگاه فناوری ماساچوست در مقاله ای با عنوان «دگرگونی سازمانها» این تجدید ساختار علمی «سازمانهای یادگیرنده» نام گذاشته شد. [۱]

رویکرد "سازمان به عنوان یک نظام یادگیرنده" در اوایل دهه ۹۰ مطرح شد. در سال ۱۹۵۰، رویکرد سازمان های یادگیرنده توسط تئوریسین هایی چون ریچارد سایبرت، جیمز مارچ و هربرت سایمون اصلاح و بازنگری شد. از طرفی دیگر، بنا به گفته محققان، مفهوم سازمانهای یادگیرنده، از سالهای واپسین قرن بیستم، از جانب محققان و رهبران سازمانها توجه بی شماری را

به خود جلب کرده است. شاید انتشار کتاب «اصل پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده» نوشته پیتر سنگه، مهمترین روند فکری این پارادایم باشد. [۲]

۲- مفهوم و مبانی سازمان یادگیرنده:

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر تواناییهای خود را ارتقا می بخشند تا به نتایجی که مدنظر است دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد و اندیشه های جمعی و گروهی گسترش یابند. [۲]

صاحب نظران برای مفهوم سازمان یادگیرنده نیز تعاریف متعددی ارائه کرده اند. به نظر "داجسون" سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌ها به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند و دارای توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش است و رفتار خودش را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دانش و دیدگاههای جدید باشد. مایکل جی. مارکوارت در کتاب ارزنده خود به عنوان "ساختن سازمان یادگیرنده"، تعریف نسبتاً جامعی ارائه کرده است: در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد و دائماً خودش را به نحوی تغییر می دهد که بتواند با هدف موفقیت مجموعه سازمانی به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری، مدیریت و استفاده کند. [۱]

هر سازمان از گروهی از افراد تشکیل شده است. هر گروه باعث رشد و پویایی یک فرهنگ می شود. پایداری فرهنگ به مدت زمان موجودیت گروه، ثبات عضویت افراد در گروه و شدت هیجانهای عاطفی مشترک آنها بستگی دارد. نتیجه اینکه پرورش یک فرهنگ جدید، برای مثال یک فرهنگ مبتنی بر یادگیری، نیاز به زمان دارد. یک سازمان یادگیرنده دارای فرهنگی است که از نوآوریها و یادگیری افراد و سازمان حمایت می کند. محیط، فرهنگ یادگیری را ارتقا داده، تضمین می دهد که یادگیری افراد منجر به توسعه و غنای کل سازمان می شود. فرایند یادگیری بایستی در نهایت به عنوان بخشی از فرهنگ قلمداد شود و نباید به عنوان راه حل یک مسئله ویژه مورد توجه قرار گیرد. [۲]

پیتر سنگه در کتاب خود، پنج مبنا را برای سازمان های یادگیرنده در نظر گرفت. این مبانی عبارتند از:

- ۱- مهارت فردی (یعنی مهارت کشف کردن و نیز تعمیق مداوم بینش فردی)
- ۲- مدل های ذهنی (یعنی توانایی کشف تصاویر درونی از جهان بیرون به منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تاثیرگذاری بر دیگران)
- ۳- بصیرت مشترک (یعنی عمل کشف تصاویر مشترک از آینده که تعهد واقعی را در افراد تقویت می کند.)
- ۴- یادگیری تیمی (یعنی قدرت همفکری کردن با هم که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر به دست می آید.)
- ۵- تفکر سیستمی (اصولی که اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل و آنها را به عنوان مجموعه ای واحد از تئوری و عمل مطرح می کند. [۲])

برای ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده، توجه به ابعاد آن ضروری و لازم است. از چهار دیدگاه تحت عنوان سازمان یادگیرنده استفاده می شود. این دیدگاهها مبتنی بر ادراکات عاملان سازمان یادگیرنده هستند و برحسب میزان توجه آنها به هریک از این ابعاد، از آنها استفاده می شود. این دیدگاهها عبارتند از:

۱- یادگیری سازمان:

یادگیری سازمانی به دو چیز اشاره دارد:

آگاهی از نیاز به سطوح مختلفی از یادگیری

- ذخیره سازی و بکارگیری دانش در سازمانها

یادگیری سازمانی اغلب به سه سطح تقسیم می شود:

- یادگیری تک حلقه ای یعنی به طور مداوم راههای کنونی انجام امور را بهبود بخشند.

- یادگیری دو حلقه ای یعنی توانایی پاسخگویی به دورههای عملی را داشته باشند.

- یادگیری سه حلقه ای یعنی از نحوه یادگیری تک حلقه و دو حلقه ای آگاه باشند.

سازمانها باید در هر سه سطح قادر به یادگیری باشند.

۲- *یادگیری در محیط کار:* در عوض یادگیری در دوره های رسمی، کارکنان در حین انجام کار آموزش می بینند. برخی افراد این بعد را، آموزش ضمن خدمت می نامند. این بعد از سازمان یادگیرنده، آموزش و یادگیری را به عنوان بافت وابسته تلقی می کند که در آن می بایست دوره های رسمی، نقش محدودی را در یادگیری ایفا کنند، چرا که استفاده از یادگیری حاصل از دوره های رسمی و برنامه ها، سخت و دشوار است. یادگیری حین خدمت ضمن آشنا سازی فرد با مفاهیم کاری مورد نیاز، این امکان را فراهم می آورد تا فرد موارد آموخته شده را عملاً به کاربرد و در ذهن خود ملکه سازد. .

۳- *محیط یادگیری:* بعد سوم سازمان یادگیرنده، محیطی است که یادگیری افراد را تسهیل می سازد. این بعد، فضای مثبتی است که یادگیری آسان و طبیعی را میسر می سازد. اگر توجه به ویژگیهای تسهیلاتی سازمان مدنظر باشد، عناصر ساختاری را می توان در این بعد مشاهده کرد. به عبارت دیگر، سازمان محیطی را برای یادگیری مهیا می سازد که آسان ساز است نه کنترل شده. بنابراین اگر محیط زمینه ساز آموزش و یادگیری باشد، میل و رغبت افراد برای یادگیری افزایش می یابد و در نتیجه بازده یادگیری بالا می رود.

۴- *ساختار یادگیری:* این بعد که یک ساختار انعطاف پذیر و ارگانیک است و بر ساختار بوروکراتیک ارجحیت دارد، یادگیری را به مثابه ضرورتی برای ساختار یادگیری مد نظر قرار می دهد. سازمان برای ایجاد و حفظ انعطاف پذیری به یادگیری

مستمر نیاز دارد. درحالی که در بعد قبلی، فقط محیط یادگیری را تسهیل می کند، دراین بعد، افراد از محیط بیرونی، به خصوص مشتریان می آموزند تا بتوانند نیازها و خواسته های مشتریان را بر آورده سازند. فعالیتها عموماً در درون تیم‌هایی سازماندهی می شوند که اختیار و توانایی زیادی دارند.[۲]

سازمان یادگیرنده همچون هر سازمان دیگری از ویژگی‌هایی برخوردار است که توجه به آنها خالی از لطف نیست:

- سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد.
- سازمان یادگیرنده با مشکلات مأنوس نمی شود.
- سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده‌ای برخوردار است یعنی الگوی ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی می کند و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهد.
- سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد.
- سازمان یادگیرنده از تجربه های خود پند می گیرد اما صرفاً بر تجربیات متکی نیست. تاکید بیش از حد بر تجربه های گذشته از سر ساده اندیشی و زودباوری نتیجه مطلوب و بهینه را از سازمان دور می کند.
- سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می کند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده باید کمبودها را شناسایی کند و برای رفع و جبران آنها تجهیز شود.
- سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کند.
- سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و اهداف سازمانی است. سازمان یادگیرنده تحقق نمی یابد مگر آنکه اهداف انسانی خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شود و دراین یک سویی و هم راستایی، رشد و یادگیری پدیدار شود سازمان یادگیرنده با تلاشهای مدیریت ارتقا می یابد، اما بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته، هیچگاه امکان وجودی پیدا نمی کند. [۲]

۳- سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش: [۴],[۳]

امروزه نیاز سازمان ها به یادگیری و تغییر، فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته تر از محیط پیرامون خویش میل به یادگیری داشته باشد، محکوم به فناست. از این رو، تمامی سازمان های موجود بایستی یادگیرنده باشند. سازمان یادگیرنده به مدیریت دانش نیازمند است، در واقع هر سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، نیازمند توجه به مفاهیم مرتبط به سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش است. سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، هر دو دارای عقاید مشترک هستند و هر دو مرتبط با فرایند کسب و اندوختن اطلاعات، تفسیر داده ها، توسعه دانش و تقویت یادگیری می باشند. اینکه چگونه یک سازمان دانش خود را مدیریت می کند، برای توسعه سازمانی بسیار با اهمیت است.

همانطور که گفته شد مدیریت دانش به چگونگی اداره کردن دانش اشاره دارد. هدف مدیریت دانش، ایجاد ارزش برای سازمان است که شامل فعالیتهای ایجاد، سازماندهی، تسهیم و استفاده از دانش است. یک سازمان یادگیرنده بر فرایند یادگیری تمرکز دارد و مدیریت دانش بر نتیجه و خروجی فرایند یادگیری متمرکز است. فناوری اطلاعات یک پیش نیاز برای اثربخشی مدیریت دانش است. بدین معنا که پشتیبانی فناوری اطلاعات از مدیریت دانش، بخش مهمی از مدیریت دانش است.

سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش، بدون یکدیگر نمی توانند وجود داشته باشند. سازمانی که می خواهد به یادگیرنده تبدیل شود، بایستی به هر دو، به طور یکسان توجه کند. این مطلب نیازمند درک اولویت ها، هدفها و روابط مختلف آن هاست. **مدیریت دانش می تواند به عنوان یک خرده سیستم از سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار گیرد**، در واقع از نگاه سازمان یادگیرنده، کل سازمان یک سیستم است، اما از دید مدیریت دانش، فرد و دانش یک سیستم است که نشان دهنده این است که مدیریت دانش در سطحی جزئی تر نسبت به سازمان یادگیرنده قرار دارد.

۴- کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده: [۲]

ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده نوعی مزیت رقابتی به شمار می آید که می تواند سازمان را در برابر سایر سازمان های رقیب ، نیرومند، پایدار و استوار نگهدارد، در واقع یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. "هایمن" سازمان یادگیرنده را نوعی از سازمان می داند که یادگیری اعضایش را به گونه ای فراهم می آورد که نتایج ارزشمندی را نظیر نوآوری، کارایی، هم سویی بهتر با محیط و مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می آورد. همچنین ، پیتر سنگه نیز معتقد است که تنه‌ام‌بع مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمانها، یادگیری سریعتر نسبت به رقباست و چنانچه سازمان به این امر نائل شود، از سایر سازمانهای رقیب اثربخش تر و کارا تر خواهد شد و در نتیجه بهره وری سازمان بالاتر خواهد رفت.

افزون بر تعاریف یاد شده، سازمان یاد گیرنده نوعی مزیت رقابتی است که از طریق موارد زیر حاصل می شود:

- ۱- ساخت و حفظ یادگیری فردی و جمعی برای بهبود عملکرد سیستم سازمانی
- ۲- ترغیب یادگیری برای رفع نیازهای مشتریان
- ۳- مشارکت در بهترین کارکردها و شناسایی فرصتهای آموزشی جدید با مدیریت توده‌های دانش همانطور که ملاحظه شد، تمامی تعاریف نظریه پردازان سازمانی بر پایه یادگیری مستمر به منظور آمادگی جهت رویارویی با مسائل و فرصت های آتی سازمان است. از این رو، توجه به ویژگیها و خصوصیات سازمانهای یادگیرنده و پیاده سازی موفق آن در سازمان، نقش مهمی را در موفقیت سازمان و کسب مزیت رقابتی ایفا می کند.

۵- مدیریت شایستگی در ارتباط با سازمان یادگیرنده: [۵]

مدیریت شایستگی یک موضوع پژوهشی مهم در زمینه مدیریت دانش است و یک سیستم مدیریت شایستگی اغلب با سیستم های مدیریت یادگیری و سازمانهای یادگیرنده آمیخته است. مدیریت شایستگی به لحاظ اینکه دانش کلیدی مورد نیاز یک کارمند یا یک سازمان را برای دستیابی به اهدافش تعیین می کند، می تواند سهم مهمی در سطح سازمانی و فردی داشته باشد. مدیریت شایستگی و مهارتها ، شدیداً به تلاشهای سازمان برای ایجاد مجموعه ای جهت توانمندسازی نیروی کاری به منظور افزایش مزیت رقابتی ، نوآوری و اثر بخشی، وابسته شده است. به علاوه، مدیریت شایستگی مستقیماً با تلاشهای موسسه برای گسترش دانش داخلی و استقرار عملیات مدیریت دانش سازگار با عملیات موسسه ، مربوط است . مدیریت شایستگی اخیراً به یک زمینه تحقیقی تبدیل شده است که تلاشهای سازمان را به سوی توسعه پرورش کارکنان، اشتراک دانش، تلاشهای یادگیری الکترونیک موسسه جلب می کند.

شایستگی ترکیبی از دانش ، رفتار و مهارتهای صریح و ضمنی است که به شخص ، نیروهای بالقوه برای اثر بخشی در عملکرد کاری را می دهد.

دیوید مک کلند ، روانشناس برجسته دانشگاه هاروارد ، در توصیف ایده " شایستگی " در ادبیات منابع انسانی معروف است، او بعداً استدلال کرد که *آزمونهای سنتی هوش و همینطور شرایط دیگری مثل مدرک تحصیلی ، برای پیشگویی عملکرد شغلی محکوم به شکست هستند* . استدلالهای مک کلند در مخالفت با نارضایتی فزاینده با آزمون هوش و استعداد و رویکردهای سنتی تجزیه و تحلیل شغل برای انتخاب کارکنان، طرحی برای آزمون شایستگی بود . او به عنوان یک مورد کاوی ، انتخاب افسرهای اطلاعات امور خارجه را مورد آزمون قرار داد. مک کلند در پژوهش خود ، به این نتیجه رسید که *شایستگیهایی نظیر حساسیتهای میان فردی، ملاحظات مثبت بین فرهنگی و مهارتهای مدیریتی ، مقامات ارشد را از افسرهای اطلاعاتی معمولی متمایز می کند*.

مدیریت شایستگی فعالیتی است که در سازمان های خصوصی و دولتی به مبحثی خیلی مهم تبدیل شده است که به آنها در جذب و توسعه کارکنان مستعد و در نتیجه ایجاد یک سازمان یادگیرنده کمک می کند. چهار مرحله کلان در چرخه حیات شایستگی در یک سیستم مدیریت شایستگی شناسایی شده که به ترتیب عبارتند از:

ترسیم، تشخیص، توسعه و نظارت بر شایستگی .

۶- تلفیق مدیریت دانایی و سازمان یادگیرنده: [۶]

مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی، به عنوان فرایندهای کلیدی در سازمانها، باید ادغام شوند. یادگیری سازمانی، فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل *تولید دانش جدید، مهارت ها و رفتارها می شود و به وسیله تسهیم میان کارکردی و یادگیری همکارانه*، تقویت می شود. نتایج این دو اصل، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک درمیان همه کارکنان است.

مدیریت دانایی نقش حیاتی درحمایت از یادگیری سازمانی ایفا می کند، زیرا تسهیم اثربخش دانایی جمعی سازمان را تسهیل می کند. مدیریت دانایی، فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می گیرد تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این داراییها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاستها و رویه ها می شود. علاوه براین، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را شامل می شود، و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می کند.

پیتر سنگه در کنفرانس شیکاگو گفت یادگیری، قابلیت ما را بالا می برد تا دانایی را از طریق عمل اثربخش، افزایش بدهیم. درآوردن یک سازمان به حالت تسهیم دانایی، خودابتنکاری و مسئولیت فردی، افراد را دچار مشکل می سازد. افراد باید یاد بگیرند که چگونه مسئولیت کارهای خود را به عهده بگیرند و چگونه رابطه برقرار کنند. دیگر سخنران اصلی کنفرانس، پیترسنگه، تبیین کرد که برای خلق دانایی، بایستی بعداز یادگیری، کاری جدی صورت گیرد. حال آن کار، هر کاری می خواهد باشد. انباشت اطلاعات، عمل مخربی است که به کاهش اعتماد و تضعیف همکاری در سازمان، منجر می شود.

در اقتصاد جدید، بحثها مهمتر از کار هستند. بحث ها، روشی هستند که دانشگران کشف می کنند تا آنچه را که آنها می دانند، با همکارانشان درمیان می گذارند و در این فرایند، دانش جدید برای سازمان ایجاد می شود.

۷- سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمان یادگیرنده: [۷]

همانطور که قبلاً هم گفته شد یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروههای کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می‌دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و دهن‌بینی‌ها، *از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش‌نکستنها را می‌داند.*

یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال از طریق مشارکت بهتر صورت می‌گیرد. یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده که دارای ساختارهای اصلی و زیربنایی است، تاثیرات عمده خود را برجای خواهد گذاشت. روشهای یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارت است از رشد فردی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی که هر یک از این پنج شیوه به نوعی با مشخصه‌های اصلی یادگیری مشارکتی همخوانی پیدا می‌کنند. گروههای مشارکتی را می‌توان کارکردن مسئولانه در قالب گروههای کوچک ناهمگون برای رسیدن به هدف مشترک تعریف کرد. برای افزایش کارایی گروههای مشارکتی ساماندهی درست آن یک ضرورت است. برخی صاحب‌نظران در این زمینه تعیین هدفها و فعالیتهای یادگیری، تعیین ترکیب گروهی و وظایف اعضای گروه و نظارت بر رفتار اعضا، تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب، آموزش مهارتهای همکاری به کارکنان، راهنمایی به موقع آنان و ارزشیابی از کارگروهی مشارکتی پس از اجرا را مورد تأکید قرار داده‌اند. در ساماندهی گروههای مشارکتی بهتر است کار با گروههای دونفری و موضوعات آشنا شروع شود، برنامه زمان بندی شده مورد توجه قرار گیرد و فلسفه گروه مشارکتی همراه با مهارتهای کارکردن به شیوه مشارکتی برای کارکنان توضیح داده شود. تحقیقات نشان می‌دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار تا شش نفر است. پژوهشها بر ناهمگون بودن این ترکیب تأکید کرده اند.

ویژگیهای اصلی و زیربنایی یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

گروههای یادگیری ناهمگون- ارتباطات متقابل- تأکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری- تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار- رشد تفکر انتقادی، قدرت بیان و رهبری- پرورش تحمل نظرات مخالف، تحلیل، استنباط و استدلال در گفت‌وگو- توجه به کار عملی، تحقیق و پروژه- ایجاد تغییرات ساختاری درون‌سازمانی و در نظر گرفتن روشهای جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر با سیستم- تلفیق یادگیری و کار در عمل- وابستگی درونی مثبت در داخل سازمان و تأکید بر جو دوستانه و رفاقتی- توجه به هدف، محتوا و روش انجام کار- توجه به انضباط درونی و احساس مسئولیت فردی کارکنان- توجه به ارتباط چهره به چهره، توجه به پردازش گروهی، خودارزیابی و دگرارزیابی در سیستم کاری- نقش مدیر به عنوان راهنما و مشاور- توجه به گروههای غیررسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان.

۸- مدیریت منابع انسانی در سازمانهای یادگیرنده: [۸]

عصر امروز، عصر تغییرات پرشتاب و عدم اطمینان نسبت به آینده و نبود اطلاعات در دسترس کافی جهت تصمیم‌گیری برای مدیران است. تغییراتی که اگر سازمان خود را با آن موافق و همراه نسازد، چه بسا سازمان را به ورطه نابودی بکشاند. از این رو سازمان باید تنها یک ویژگی ثابت داشته باشد: **تغییر و تطبیق مداوم**، عنصری که شاکله اصلی سازمانهای یادگیرنده است. ساختن محیطی یادگیرنده و افزایش شایستگی و قابلیت منابع انسانی، لازمه ایجاد هر سازمان یادگیرنده است که هر عضو آن هر لحظه به دنبال یافتن اطلاع از نیاز برای تغییر، **کسب اطلاعات و دانش لازم**، ارائه ایده مناسب و به‌کارگیری آن ایده در عمل، برای تطبیق دادن خود و سازمان با تغییرات ایجاد شده در محیط خارجی است. مدیریت منابع انسانی برای مدیریت دانش بستری فراهم می‌کند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک گذاشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه می‌شود و زمینه را برای ایجاد سازمانی یادگیرنده فراهم می‌سازد.

نظریه سازمان، نتیجه یک فرایند تکاملی است که با گذشت چند دهه تحقیق و پژوهش توسط دانشگاهیان و مدیران و بررسی ابعاد گوناگون و دیدگاههای مختلف سازمان و تجزیه و تحلیل آن ابعاد به وضعیت کنونی دست یافته‌ایم. یکی از این نظریه‌ها، نظریه یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده است. سازمانهای یادگیرنده، پدیده‌ای است که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شد. علت پدیدار شدن چنین سازمانهایی، شرایط، نظریه‌ها و تغییر و تحول در محیطهای سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است؛ به گونه‌ای که تمام سازمانها تلاش گسترده‌ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند می‌بایست از قالبهای غیرپویا، خارج و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند، یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.

اخیرا برخی از نویسندگان بر این تصورند که سازمان یادگیرنده به عنوان یک تفکر مدیریتی جایگزین برخی از تفکرات مدیریت شده است، تفکراتی همچون مدیریت بر مبنای هدف، برنامه‌ریزی استراتژیک یا اقدامات متنوع ژاپنی مانند چرخه‌های کیفیت جامع و مدیریت کیفیت جامع که در دهه ۸۰ به‌طور وسیع تدریس می‌شد. از آنجا که یکی از مهمترین ارکان هر سازمانی **سرمایه‌های انسانی** آن سازمان است، **بررسی جایگاه و نقش مدیریت منابع انسانی در مدیریت دانش و وظایف آن مدیریت در ایجاد محیطی یادگیرنده و نقش مدیریت منابع انسانی در ارتباط با دانشگران بسیار مهم است.**

مدیریت منابع انسانی باید با ایجاد کار چالشی، تغییر الگوهای ادارک و تشخیص موجود، تغییر عادات فکر کردن، اجازه دادن به تفکیک و اختلاف در تولید و ارزش نهادن به آن، به ایجاد محیطی یادگیرنده بپردازد. ایجاد کار چالشی شامل **غنی‌سازی شغلی، توسعه شغل و گردش شغلی** می‌شود. تغییر الگوهای ادارک موجود، مستلزم انتقال مفاهیم دانش از طریق آموزش، اشتراک و مطالعه شخصی است. روش تغییر عادات فکری تغییر مدل‌های ذهنی است که این نیز از طریق آموزش و اشتراک و مطالعه شخصی به‌دست می‌آید. اجازه دادن به تفکیک در تولید و ارزش نهادن به آن، شکل دادن یک فرهنگ

خلاق را فراهم می‌کند که در آن کارمندان متمایل خواهند بود عادات فکر کردن و درک کردن خویش را تغییر دهند در این مدل با ایجاد سه سیستم گردش شغلی، توسعه شغلی، غنی سازی شغلی، کارمندان باید محتوای دیگری از کارشان را ببینند که فرصتهای یادگیری جدیدی ارائه می‌کند. هر چند که هر سه نیروی پیش برنده از سه روش یادگیری استفاده می‌کنند، اما به خاطر محتوایشان تأکیدههای متفاوتی دارند. توسعه شغلی عمدتاً به یادگیری از طریق آموزش به گسترش حیطه شغل می‌پردازد و معمولاً برای کسانی است که آهسته یاد می‌گیرند، گردش شغلی شامل تغییر محتوای شغل عمدتاً از طریق یادگیری با اشتراک است و برای یادگیرندگانی مناسب است که منفعل اند و فقط وقتی مجبور می‌شوند، یاد می‌گیرند، و هدف غنی سازی شغلی عمدتاً یادگیرندگان فعال است که به حالتهای فکر کردن و دانش خاصی نیاز دارند تا پاسخ حیطه وسیع‌تری از کار را بدهند که آنها به صورت خودجوش پذیرای آن هستند که در این حالت خودیادگیری بهترین است.

از آنجا که در سازمان های یادگیرنده، متخصصان اطلاعات که دانشگران (کارکنان یقه طلایی) هستند، جایگزین کارکنان یقه آبی شده‌اند، بنابراین چالش جدید مدیریت منابع انسانی در سازمانهای یادگیرنده اداره کردن این دانشگران است. وظایف مدیریت منابع انسانی در سازمانهای یادگیرنده بر محور جذب - حفظ و نگهداری کارکنان دانشی قرار می‌گیرد. اصطلاح دانشگران (کارکنان دانشی) نخستین بار در سال ۱۹۸۹ توسط پیتر دراگر مطرح شد و این اصطلاح را برای توصیف افرادی به کار برد که با پردازش اطلاعات موجود برای ایجاد اطلاعات جدید ارزش افزوده‌ای را برای سازمان ایجاد می‌کنند که می‌توان به کمک آن مسائل را تعریف و حل کرد. دانشگران به‌طور مستمر یاد می‌گیرند که دانش تاریخ مصرف کمی دارد. آنها می‌توانند دانش خود را مبادله کنند، بفروشند یا نزد خود نگه دارند. این ویژگی دانشگران موجب شده است که سازمانها در آنچه جنگ بر سر استعدادها نامیده می‌شود به شدت برای جذب بهترین استعدادها رقابت کنند.

فهرست منابع:

- ۱- نبی آبکنار، مهدی - سازمانهای یادگیرنده؛ پیشتاز خردگرایی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم-شماره ۱۸۵-۱۳۸۶
- ۲- شهبایی، بهنام- کسب مزیت رقابتی با خلق سازمان یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم-شماره ۱۸۴-۱۳۸۶
- ۳- ابراهیمی، بابک - خواجه افضل، مریم- غلامیان، محمدرضا، مدیریت دانش در ارتباط با مشتری، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم-شماره ۱۸۷-۱۳۸۶
- 4- Aggestam, Lena, Learning organization or knowledge management: which came first, The chicken or the egg? Information Technology and control, 2006. vol 35, No.3
- ۵- مطلبی اصل، صمد- مدیریت شایستگی، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم-شماره ۱۸۷-۱۳۸۶
- ۶- بابایی، ایازالله - Organization & People magazine. تلفیق مدیریت دانایی و یادگیری سازمان، ۲۰۰۴
- ۷- کرامتی، محمدرضا- سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، سال هفدهم-شماره ۱۷۸-۱۳۸۵
- ۸- شفی، کوروش - شفی، آرزو، مدیریت منابع انسانی در سازمانهای یادگیرنده، ماهنامه تدبیر، سال هجدهم-شماره ۱۷۶-۱۳۸۶