



استراتژی یادگیری

مدیریت استراتژیک

استاد: دکتر فرحبد

دانشجو: الهام مهربان

چکیده:

نگاهی به تاریخ علم مدیریت و دیدگاه های اندیشمندان مختلف این علم ، به خوبی بیانگر آن است که در تمامی مکاتب مدیریت ، همواره یادگیری از اهمیتی خاص برخوردار بوده است ؛ از همین رو مباحث مختلفی پیرامون مهارت های مورد نیاز کارکنان و مدیران و شیوه های آموزش مطرح گردیده است . لیکن می توان ادعا نمود که در سال های اخیر با حرکت اقتصاد جهانی به سمت اقتصاد دانش محور، افزایش سرعت تغییرات فناورانه و افزایش سطح انتظارات مشتریان و ذینفعان بر اهمیت نقش یادگیری در موفقیت سازمان ها افزوده شده است . در سال های اخیر مفهوم یادگیری سازمانی، یکی از مهمترین مفاهیمی است که در رابطه با یادگیری، در ادبیات مدیریت مطرح گردیده است . یادگیری سازمانی، رشد و توسعه سازمان ها از طریق کسب دانش جدید و درک بهتر محیط را امکان پذیر می سازد .

یادگیری سازمانی جزئی از سازمان محسوب می شود در حالی که سازمان یادگیرنده یک نوع سازمان است . سازمان های مطلوب سازمان های یادگیرنده خواهند بود. این سازمان ها فرصت هایی را برای اعمال مسئولیت بوجود می آورند، از تجرب هها می آموزند، ریسک می پذیرند و از نتایج حاصله و درس های آموخته شده، احساس رضایت می کنند.

امروزه مدیریت صحیح منابع انسانی آن چنانپراهمیت شده است که سایر مقولات مدیریتی در مراحل بعدی قرار گرفته اند و برای پرورش نیروی انسانی، ایجاد شرایطی که سازمان یادگیرنده را رشد دهد یک ضرورت اساسی تلقی می گردد

به همین دلیل در عصر حاضر سازمان هایی موفق هستند که همه کارکنان آن برای بالا بردن توانمندی خود بکوشند و وظیفه مدیر فراهم آوردن شرایط مناسب برای این روند آموزشی است.

یادگیری چیست؟

یادگیری در حقیقت مفهوم بسیار گسترده ای دارد که در قالب هایی چون نگرش های نو، حل مسأله، کاربرد معلومات در استدلال، تفکر و به وجود می آید. به عبارت دیگر یادگیری فرآیندی است که در آن رفتارها و پندارهای افراد تغییر می یابد و به گونه ای دیگر می اندیشند و عمل می کنند. یادگیری را می توان این گونه تعریف کرد: "هر گونه تغییرات نسبتاً دائم در رفتار که در اثر یک تجربه مستقیم یا غیر مستقیم ایجاد می شود".

گرائنتهام اظهار می دارد که یادگیری باعث توانایی پاسخگویی سریع تر و مؤثرتر به محیط پیچیده و پویا می شود. یادگیری همچنین انتشار اطلاعات، برقراری ارتباط، آگاهی و کیفیت تصمیم گیری در سازمان ها را افزایش می دهد (گروهی از نویسندگان، 2002).

تفاوت آموزش و یادگیری

تفاوت اساسی بین آموزش و یادگیری را می توان اینگونه تشریح کرد:

- از نظر منشاء و ریشه؛ آموزش طراحی شده، سازمان یافته و برنامه ریزی شده است، در حالی که یادگیری پویا و آشکار می باشد؛
- از نظر چهارچوب زمانی؛ آموزش پراکنده است، اما یادگیری مستمر و جاری است؛
- از نظر انتخاب؛ در آموزش موضوع از قبل تعیین می شود، در حالی که در یادگیری موضوع انعطاف پذیر است و توسط فراگیر تعیین می شود؛
- از نظر انگیزه؛ در آموزش انگیزه همی شه برای فراگیر روشن نیست، اما در یادگیری معمولاً انگیزه روشن است،
- از نظر نقش؛ در آموزش اغلب فراگیر نقش غیر فعال دارد، در حالی که در یادگیری نقش فراگیر فعال است؛

-از نظر كانون توجه؛ در آموزش بیشتر به فعاليت ها و سازوكارهاي ارائه آموزش توجه مي شود، اما در يادگيري به فرآيندهاي دروني شخص توجه مي شود(پيرن ومالروني، 1381 و 315)

انواع يادگيري سازماني

در يك تقسيم بندي كلاسيك در ميان نويسندگان صاحب نظر يك توافق جمعي در تفكيك دو نوع يادگيري وجود دارد كه صرف نظر از نام گذاري هر يك از اين دو نوع ، تقريباً مفهوم يكساني توسط آنها ارائه شده است . فايول و لايلز (1985) انواع يادگيري را در قالب دو سطح بيان مي كند كه عبارتند از يادگيري سطح پايين و يادگيري سطح بالا.

يادگيري سطح پايين در داخل يك ساختار سازماني و يا مجموعه اي از قواعد اتفاق مي افتد يادگيري سطح پايين منجر به توسعه روابط پايه اي ميان رفتار و نتايج مي شود، اما اين امر اغلب در دوره كوتاهي اتفاق مي افتد و تنها بخشي از آنچه سازمان انجام مي دهد را تحت تأثير قرار مي دهد به نظر اين دو نويسنده ، يادگيري سازماني نتيجه تكرر رويه معمول است و شامل ايجاد روابط بين رفتارها و نتايج مربوط به آنها مي باشد . در نتيجه اين اتكال به رويه و روال عادي، يادگيري سطح پايين بيشتر در زمينه سازماني اتفاق مي افتد كه به خوبي درك شده و مديريت به توانايي خود در كنترل موقعيت ها باور داشته باشد . هر چند اين نوع كنترل بر روي عوامل محيطي بيشتر از ويژگي هاي مديران سطح پائين و مياني است تا مديران سطح بالا، اما يادگيري سطح پايين را نبايد با سطوح پايين سازمان اشتباه گرفت . هر سطح از سازمان ممكن است به نوبه خود درگير اين نوع يادگيري شود . آرجريس و شون (1978) اين نوع يادگيري را يادگيري تك حلقه اي ناميده اند. يادگيري تك حلقه اي فرآيندي است كه جنبه هاي اصلي و كليدي "تئوري مورد استفاده" يا مجموعه قواعد سازمان را حفظ مي كند و خود را به مشخص كردن و تصحيح خطاها در درون اين سيستم مفروض از قواعد محدود مي كند.

از سوي ديگر، هدف يادگيري سطح بالا تنظيم قواعد و هنجارهاي كلي به جاي فعاليت ها و رفتارهاي به خصوص است . روابطي كه در نتيجه يادگيري سطح بالا ايجاد مي شوند، اثرات بلند مدتي بر روي سازمان به عنوان يك كل دارند . اين نوع يادگيري با استفاده از كاوش خلا قانه، توسعه مهارت و بينش

اتفاق مي افتد. بنابراین یادگیری سطح بالا بیش از یادگیری سطح پایین فرآیند ي شناختي است. به نظر فایول (1985) زمینه یادگیری سطح بالا معمولاً ابهام آمیز و نامعین است که اساساً در این چنین زمینه اي رفتار کاملاً تکراري تقريباً بي معني خواهد بود. با توجه به این نکته، یادگیری سطح بالا عمدتاً در سطوح بالاي مدیریت، که هنجارهاي تصميم گيري از حداقل درجه معيني برخوردارند، اتفاق مي افتد.

آرجیس و شون (1978) این نوع یادگیری را یادگیری دو حلقه اي مي شناسند. یادگیری دو حلقه اي زماني اتفاق مي افتد که سازمان خطاها را کشف و اصلاح مي کند و هنجارها، رویه ها، سیاست ها و هدف هاي موجود را زیر سؤال مي برد و به تعديل و اصلاح آنها مي پردازد. آنها نوع سومي از یادگیری تحت عنوان یادگیری ثانويه يا سه حلقه اي را معرفي مي کنند. یادگیری ثانويه زماني اتفاق مي افتد که سازمان ها یاد بگیرند چگونه یادگیری تك حلقه اي و دو حلقه اي را اجرا کنند. به عبارت دیگر، یادگیری سه حلقه اي توانايي یادگرفتن دوباره یادگیری است.

یادگیری پیش بینی کننده

یادگیری پیش بینی کننده زماني اتفاق مي افتد که سازمان از آینده مورد انتظار مي آموزد. این نوع یادگیری يك رویکرد: "دورنما - تفکر - عمل" به یادگیری است که به دنبال اجتناب از نتایج و تجربیات منفي از طریق تعریف بهترین فرصت هاي آینده و کشف راه هايي براي دستیابی به آن آینده مي باشد. یادگیری پیش بینی کننده را مي توان به صورت زیر نمایش داد:

شیوه عمل → انعکاس → دور نما یا چشم انداز آینده

سطوح یادگیری سازمانی

برخی سازمان ها ممکن است در دستیابی به یادگیری مؤثر در بعضی سطوح نسبت به سطوح دیگر بهتر عمل کنند . به طور کلی یادگیری سازمانی در چهار سطح رخ می دهد: یادگیری فردی (مبتنی بر نقش)، یادگیری گروهی یا تیمی، یادگیری فرا -بخشی و یادگیری سازمانی

1-یادگیری فردی

این امر همیشه مورد توجه بوده است که کارکنان نیاز به یادگیری فردی دارند . ممکن است برای یک فرد لازم باشد مهارت جدیدی کسب کند یا فرآیندهای جدیدی را درک نماید . بسیاری از سازمان ها برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و شکوفایی فردی، به خوبی مجهز شده اند؛ چرا که این پاسخگویی از طریق آموزش های سنتی و مربی - محوری یا با استفاده از روش های چند رسانه ای و یا آموزش های آزاد و از راه دور صورت می گیرد.

یادگیری فردی مورد نیاز است زیرا افراد، واحدهای تشکیل دهنده سازمان هستند و یا همانطور که پیترسنگه بیان داشته یادگیری سازمانی تنها از طریق یادگیری فردی روی می دهد . عواملی که می توانند در یادگیری فردی سازمان اثر داشته باشند شامل:

- مشارکت فردی و گروهی برای یادگیری
- تمرکز فرد روی یادگیری (یادگیری باید کاربرد سریع در شغل داشته باشد)
- تکنیک های آسان کننده یادگیری
- برنامه توسعه فردی (افراد می دانند که استخدام کننده ها نمی توانند استخدام در تمام مدت عمر را تضمین کنند ولی می توانند به آنها کمک کنند که به قابلیت استخدام در تمام عمر دست یابند . باید نوعی همکاری و مشارکت بین سازمان و استخدام شونده باشد که به پیشرفت شغل در بلند مدت به او کمک کند)
- فرصت های قابل دسترس برای پیشرفت حرفه ای ؛

-ارتباط یادگیری فردی به یادگیری سازمانی به روش ساختاری و روشن.

2-یادگیری تیمی و گروهی

در حالی که ممکن است کارکنان به عنوان افراد، نیازهای یادگیری فردی داشته باشند، ولی به عنوان عضو گروه کاری نیاز به یادگیری تیمی دارند.

یادگیری تیمی به این معنی می باشد که تیم های کاری باید قادر به فکر کردن و به وجود آوردن یادگیری باشند . آنها باید یاد بگیرند چگونه به یادگیری بهتری دست یابند . یک سیستم موفق یادگیری تیمی تضمین می کند که تیم تجربیات خود را با دیگر گروه ها در سازمان تقسیم می کند . یادگیری تیمی بسیار کامل تر اتفاق می افتد اگر تیم ها برای یادگیری و مشارکت در سازمان تشویق شوند.

3-یادگیری فرابخشی

سطح سوم یادگیری، مجموع نیازهای پیچیده یادگیری در سطح بخش ها یا واحدها است . پیشرفت در فن آوری اطلاعات به دلیل افزایش شدید ذخیره سازی، پردازش و امکان بازیابی اطلاعات، گروه ها و واحدها را به هم نزدیک کرده است . یادگیری برای کار کردن با هم، درک همدیگر و کار کردن در چهارچوب یک دورنمای مشترک در واحدهای مختلف سازمان توسط یک گروه ، سطح مهمی از یادگیری برای بسیاری از سازمان ها است.

4-یادگیری سازمانی

در سطح سازمانی، می توان یک مدل چهار سطحی را در جهت توسعه سطوح بالاتر دانش و مهارت ارائه کرد:

سطح 1- یادگیری حقایق، دانش، فرآیندها و رویدادها . تقاضا برای شناخت موقعیت هایی که تغییرات جزئی هستند.

سطح 2- یادگیری مهارت های شغلی جدید که قابل انتقال به سایر موقعیت ها هستند . تقاضا برای

موقعیت های جدید جایی که پاسخگویی به تغییر نیاز است

سطح -3 یادگیری برای تطبیق .درخواست موقعیت های پویا و درس گرفتن از موفقیت ها و

شکست ها که یک روش یادگیری محسوب می شود

سطح -4 یادگی ری برای یادگرفتن . این نوع یادگیری مربوط به خلاقیت ، نوآوری و طراحی آینده

است .در این سطح، فرضیه ها چالش برانگیز می شوند و دانش تدوین می شود.

به علاوه، این مدل (یا انطباق با آن) می تواند در سه سطح به کار رود - برای یادگیری افراد، تیم ها و

سازمان ها . سازمان هایی که به سطح چهارم یادگیری می رسند نه تنها سازمان بلکه صنعت را نیز

متحول می کنند(سکریم, 2003: 5).

برنامه های یادگیری در سازمان ها

برنامه های یادگیری شامل این موارد است:

-سیستم های رسیدگی که در واقع بسیاری از فرآیندهای چند عملکردی را بررسی می کند ؛

-سیستم های تحویلی ؛

-پروژه های الگوبرداری که بهترین فعلی ها را در سازمان را بحث و بررسی می کند ؛

-مأموریت های پژوهشی که کارکنان سرتاسر دنیا را با یکدیگر تا حدودی هماهنگ می سازد تا

مهارت های شناختی و عملکرد خود را بهتر بشناسند.

استراتژی های برتر برای ساخت زیر سیستم های یادگیری و انتقال سازمان به سوی یادگیری سازمانی

ده استراتژی برتر برای ایجاد و ساخت زیر سیستم های یادگیری به شرح زیر بیان می شوند:

- توسعه برنامه های یادگیری در عمل در تمام سازمان (زمان و تلاش!):

- افزایش توانایی فردی در درک چگونگی یادگیری؛

- توسعه نظم گفتگوها در سازمان؛

- توسعه برنامه های پیشرفت شغلی؛

- تأسیس برنامه های خود پیشرفته؛

- به وجود آوردن مهارت های یادگیری تیمی؛

- تشویق و تمرین روی سیستم های فکری؛

- استفاده از برنامه های بررسی کننده برای یادگیری پیش بینی کننده؛

- تشویق و توسعه تنوع و گوناگونی گرایش ها، افکار و عقاید چند فرهنگی وجهانی؛

- تغییر مدل ذهنی مربوط به یادگیری (بسیاری از افراد تصویری منفی از یادگیری دارند که آن را دردوران مدرسه خود کسب کرده اند).

همچنین استراتژی های لازم برای انتقال سازمان به سوی یادگیری سازمانی عبارتند

از:

- داشتن یک کنفرانس تحقیقی برای توسعه یادگیری سازمان؛

- به دست آوردن حد بالای حمایت مدیریتی برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده و رقابت
در پروژه های یادگیری (منابع مالی و انسانی باید جمع شوند تا دیدگاه را به واقعیت نزدیک کنند)؛

به وجود آوردن یک جو مشارکتی برای یادگیری مداوم ؛

بازسازی دوباره سیاست ها و ساختارها حول یادگیری (سیاست ها و مرزها کوچک می شوند تا

دانش و عقاید بتوانند به سرعت در داخل و خارج سازمان حرکت کنند) ؛

-تشخیص و پاداش دادن به یادگیری تیمی و فردی (پاداش دادن باید اعمال ی ادگیری مانند

ریسک پذیری مشارکت در یادگیری ، مهارت فردی و کار تیمی را پوشش دهد و تجربیات و عقاید

جدید را تشویق کند و یک م ربی بایستی وجود داشته باشد تا درس های یاد گرفته شده را به

اعضای گروه و شبکه های خارجی انتقال دهد) ؛

در نظر گرفتن یادگیری به عنوان بخشی از تمام سیاست ها و فرآیندهای کاری ؛

-تأسیس مراکز عالی و پروژه های مشخص ؛

-استفاده از سنجش های حوزه های مالی به عنوان فعالیت یادگیری ؛

-ایجاد زمان، فضا و محیط فیزیکی برای یادگیری ؛

-تداوم یادگیری در همه وقت و در همه مکان ها (مارکورات، 1996: 4)

چگونگی تبدیل سازمان های دولتی به سازمان های یادگیرنده

کانتز، استین و جیک (1993) در بیان سازمان های دولتی ایالت متحده گفته اند :

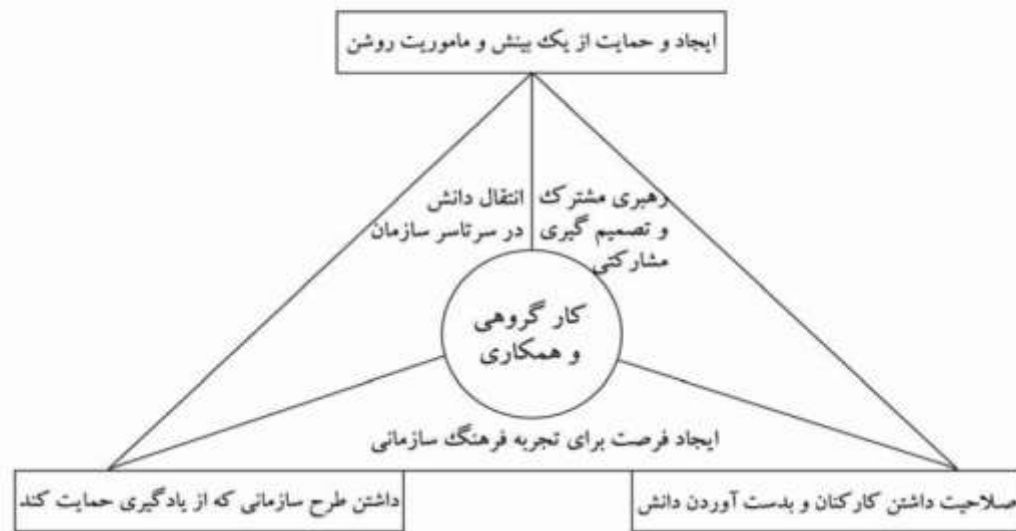
"..این حقیقت تلخی است که تقریباً سازمان های دولتی نسبت به آنچه که باید باشند کمتر تغییر

می کنند . اگر این موضوع زنگ ی برای سازمان های بخش خصوصی باشد، باید صدای گوش

خراشید برای سازمان های بخش دولتی که غروری پایدار و محتاطانه دارند داشته باشد . سازمان

های بخش دولتی حتی آنهایی که مأموریت شان تمام شده است، به طور قطع نسبت به بخش

خصوصی دیرتر از بین می روند . روشن است قوانینی که برای بخش دولتی تغییر می کنند حدود 4 تریلیون کسری مالی جدی را به همراه داشته است، مثل بخش های خارج از کنترل مانند خدمات بهداشتی و درمانی، اصلاحات و امنیت اجتماعی و محدودیت در درآمدها و هزینه های دولتی..."



مدل ارائه شده برای تحقق سازمان یادگیرنده

مارکوارت و رینولد (1994) برای ساخت ظرفیت یادگیری در سازمان های دولتی مراحل زیر پیشنهاد می شود:

- مفهوم یادگیری فردی و سازمانی را تغییر دهید ؛
- به ایجاد مشارکت هایی که براساس دانش است بپردازید ؛
- فعالیتهای یادگیری تیمی را توسعه و گسترش دهید ؛
- نقش مدیران را تغییر دهید ؛
- آزمایش و ریسک پذیری را تشویق کنید ؛
- ساختارها، سیستم ها و زمان یادگیری را مدنظر داشته باشید ؛

-مکانیسم ها و فرصت هایی را برای یادگیری ترویجی در نظر بگیرید ؛

-به افراد اختیار دهید ؛

-اصلاحات را در سراسر سازمان و برای شرکاء خارجی پیگیری کنید ؛

-مقررات تفکری سیستم ها را بهبود ببخشید ؛

-فرهنگ اصلاح مداوم را بوجود آورید ؛

-يك درك قوي در مورد برتري هاي سازمان و اجراي فردي ايجاد كنيد ؛

-بوروكراسي و كاغذ بازي را حذف نماييد.

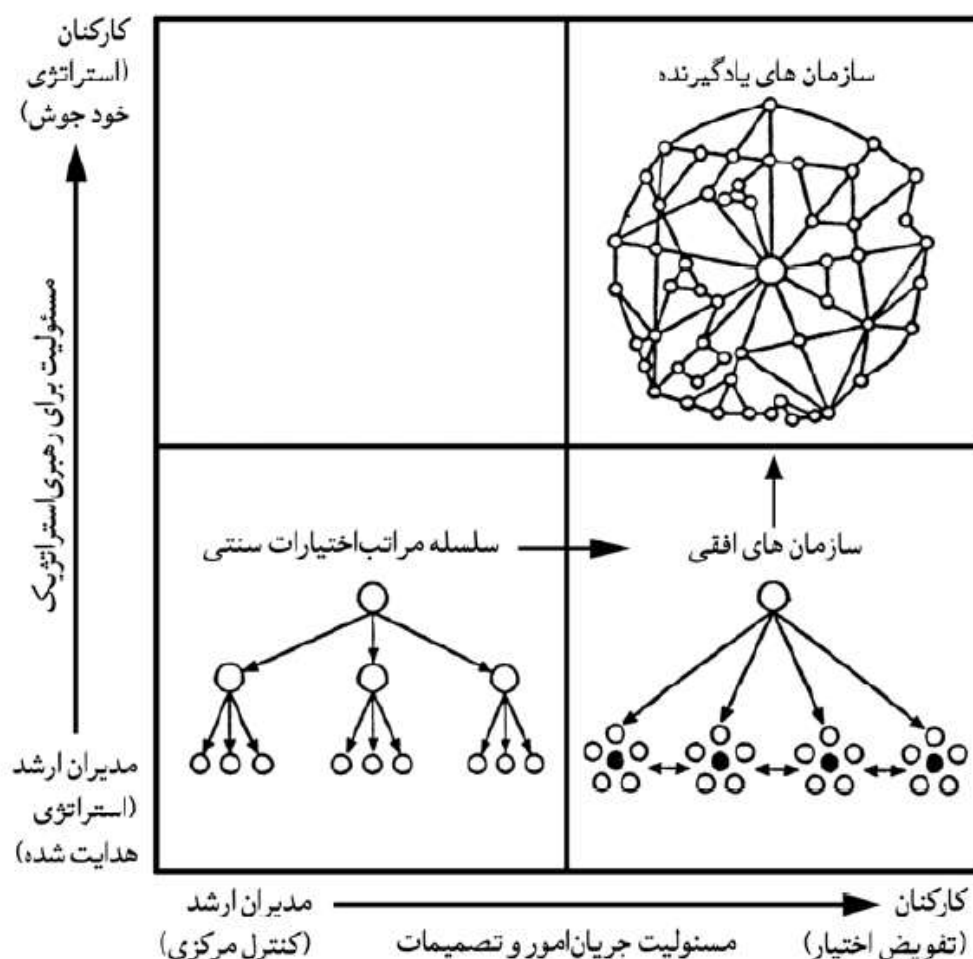
تفاوت سازمان هاي سنتي با سازمان هاي يادگيرنده

سه روش سنتي براي استفاده از مزيت رقابتي ارائه شده كه عبارتند از توانايي هاي مالي، بازاریابی و فن آوری . مقصود از توانايي مالي افزايش كارايي هاي مالي است كه به صورت سرمايه گذاري معقول و بازده مناسب و سودآور براي سرمايه گذار ان متجلی ي مي گردد.

توانايي هاي بازاریابی به ارائه محصولاتي مناسب، ايجاد رابطه اي نزديك با مشتريان و عرضه محصولات و خدمات به شيوه اي اثر بخش مي پردازد . مقصود از توانايي فن آوري به كارگيري فن آوري نوين، تحقيق و توسعه، ارائه محصولات جديد و توليد محصولات و عرضه خدمات است. ولي در دنيايي كه فكر خل اق جايگزين ماشين آلات مي شود، توانايي هاي سنتي نياز به افزايش توانايي سازمان يادگيرنده دارد.

مقصود از يادگيري در صحنه رقابت ، توانايي شركت در افزايش توانايي هاي مالي، بازاریابی و فن آوري است تا بتوان بدان وسيله اندیشه كالايي را از مغز كاركنان خارج كرد و آنان را وا داشت در اندیشه مسائل موجود و يافتن راه حل هايي براي آنها باشند و سازمان را در پذيرفتن تغييرات ياري دهند . هر قدر بر توانايي يادگيري سازمان افزوده شود بهتر مي تواند خود را با محيط در حال تغيير سازگار كند و در نتيجه موفق تر شود.

سازمان یادگیرنده از مرز سلسله مراتب اختیارات سنتی و سازمان افقی فراتر می رود . در سلسله مراتب اختیارات سنتی ، مدیریت ارشد مسئول هدایت استراتژی سازمان است و مسئولیت اندیشیدن و عمل کردن را می پذیرد . کارکنان تنها نقش عوامل کارایی تولید را ایفا می کنند که باید آنها را در کارهای تکراری و یکنواخت گمارد و معمولاً در این شیوه انجام کارها تغییر نمی کند . موفقیت سازمان افقی در گرو این است که به کارکنان اختیارات بیشتری داده می شود تا آنها بتوانند از طرف سازمان در مورد راه ها و روش های جدید بیاندیشند و برای انجام کارها طرح های نوینی را ارائه نمایند . اگر چه هنوز هم مدیریت ارشد استراتژی اصلی را ارائه و مسیرهایی را مشخص می کند، ولی کارکنان و اعضای سازمان در اجرای این استراتژی از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و می توانند در این راه نیازهای جدید مشتریان را شناسایی و آنها را تأمین کنند.



سیر تکامل سازمانهای یادگیرنده

نتیجه

یادگیری سازمانی يك فرآیند و مجموعه اقداماتی است که به یادگیری کارکنان می انجامد و دربرگیرنده رفتار سازمانی مشخص است که در سازمان یادگیرنده اعمال می گردد . یادگیری در سازمان ها می تواند از طریق انتشار دیدگاه ها، دانش و مدل های ذهنی اعضای سازمان و بر اساس دانش و تجربه گذشته باشد که این م هم بستگی به ساختار هر سازمان دارد . مدیران سازمان ها در جهت یادگیری باید به تقویت انتقال یادگیری، ارتباطات صحیح، و ترغیب روش های حل مشکل و روش های تجربی توجه داشته باشند.

سازمان های یادگیرنده سازمان هایی هستند که به طور مستمر در پی افزایش قابلیت های خود در زمینه خلاقیت ، نوآوری و تحول می باشند که این امر از طریق آموزش نیروی انسانی میسر می گردد . این سازمان ها برای رسیدن به اهداف خود به طور مستمر دانش های جدید را ایجاد کرده، آنها را منتشر می کنند و در نهایت بر اساس دانش و بینش جدید ، رفتارهای خود را تغییر می دهند .سازمان ها با کمک یادگیری می توانند با تغییرات محیطی هماهنگ شده و همراه با آن تغییر کنند .مدیرانی که بر آینده تمرکز دارند ، وقت شان را به تنظیم هدف ها، توسعه استراتژی ها، ارتباط دیدگاه ها و توصیف افراد و بخش ها صرف می کنند .در این سازمان ها آموزش، کلید طولانی مدت پیشرفت و توسعه تلقی می شود، و تأثیرات سازمانی به طور نزدیکی مرتبط با تطبیق و انعطاف پذیری می باشد.

منابع:

- 1- نیکویی مقدم محمود، بهشتی فرملیکه «-سازمانهای یاد گیرنده»
- 2- رابینز استیفن «رفتار سازمانی، مفاهیم نظریه ها و کار برد ها
- 3-سنگه، پیتر. «پنجمین فرمان» ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن
- 4-دلسر گری «مبانی مدیریت منابع انسانی» ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی
- 5- داشگر زاده، خدا بخش «برنامه ریزی استراتژیک منابع انسانی