

## الزامات آموزش کارکنان دانشی در عصر دانایی محوری

دکتر عباس منوریان  
ناصر عسگری

### چکیده

عصر دانایی محور که در آن دانش به سان مهمترین سرمایه سازمانها محسوب می شود نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. تغییر ماهیت فعالیت سازمانها به کارهای دانشی موجب اهمیت یافتن روزافزون مقوله مدیریت دانش در سازمانها شده است. فناوریهای اطلاعاتی و ارتباطی بخش گسترده ای از متون مدیریت دانش را به خود اختصاص داده اند، اما به مسائل مربوط به کارکنان دانشی کمتر توجه شده است. حفظ و نگهداری این کارکنان و پرورش ظرفیت یادگیری آنان نقش تعیین کننده ای در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد. آموزش کارکنان یکی از مهمترین و مؤثرترین روشهای دستیابی به این مهم است. ویژگیهای خاص کارکنان دانشی و ماهیت کاری که انجام می دهند، الزامات آموزشی خاص خود را طلب می کنند. لذا در این مقاله به این مسئله پرداخته می شود که نیازهای آموزشی این کارکنان کدامند؟ برای اجرای موفقیت آمیز این آموزشها چه راهبردهایی را باید در پیش گرفت؟ و شیوه های مناسب آموزش برای این کارکنان کدامند؟

واژه های کلیدی: آموزش<sup>۱</sup>، کارکنان دانشی<sup>۲</sup>، مدیریت دانش<sup>۳</sup>، سازمان یادگیرنده<sup>۴</sup>.

### مقدمه

می سازد تا دانش کارکنان خود را شناسایی و سازماندهی کند. مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمان یادگیرنده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که اعضای آن می توانند دانش را کسب و تسهیم و خلق کنند و در تصمیم گیریهای خود از آن سود جویند. سازمان یادگیرنده مبتنی بر فلسفه ای

در محیطهای پیش بینی ناپذیر و بسیار رقابتی کنونی به مدیریت دانش به سان راهبردی کلیدی برای موفقیت و بقای سازمانی توجه می شود. مبحث مدیریت دانش در بین مجریان و طراحان سازمانها توجه زیادی را به خود جلب کرده است، روندهای اخیر نظیر جهانی شدن، سازمانهای یاددهنده<sup>۵</sup>، همگرایی تولید و خدمت و پیشرفتهای فناوری موجب شکل گیری «خیزش» در دانش شده است (Darenport & Pruکا 1998). مدیریت دانش شامل روشها و فرایندهایی است که سازمان را قادر

1. training
2. knowledge workers
3. knowledge management
4. learning organization
5. learner organization

روزمره به کار گرفت» نقش تعیین کننده‌ای در موفقیت سازمانها در شرایط رقابتی دنیای کنونی دارد (زاهدی ۱۳۸۱).

دانش ضمنی<sup>۲</sup> و آشکاری<sup>۳</sup> که در سازمانها وجود دارد باید شناسایی و سازماندهی شده، مورد استفاده صحیح قرار گیرد و انتقال یابد. درک نسبتاً کاملی از فرایند مدیریت دانش با پاسخ به پرسشهای زیر حاصل می‌شود. (جعفری ۱۹۹۹):

- چگونه می‌توان دانش سازمانی را در میان اعضای سازمان تهیه و توزیع و به نحوی آن را اداره کرد که تعارضی در سازمان ایجاد نشود؟

- چگونه می‌توان دانش ایجاد شده در سازمان را به مؤثرترین روش توزیع، تهیه و اداره کرد؟

- اعضای سازمان چگونه می‌توانند از دانش سازمانی به‌نحو مؤثری در فرایند تصمیم‌گیری سود جویند؟

- چگونه می‌توان دانش سازمانی را در حافظه سازمانی حفظ و نگهداری کرد؟

- چگونه می‌توان از اطلاعات بازیابی شده سود جست؟

- چگونه می‌توان حافظه سازمانی را پس از اینکه دوباره مورد استفاده قرار گرفت، بهنگام ساخت؟

مدیریت دانش همانند ذکاوت در امور مالی، مهارت است و مدیرانی در رقابت پیروز خواهند شد که این مهارت را یاد گرفته و آن را توسعه دهند (- Leonard Barton 1995). دانش را می‌توان به شیوه‌های مختلفی مدیریت کرد: ایجاد شبکه‌های دانش، جابه‌جایی افراد در این شبکه‌ها، و به‌کارگماردن مدیران و کارکنان دانشی (McHugh et al. 1995).

چالشی که بر اثر انقلاب اطلاعات ایجاد شده آن است که چگونه می‌توان این تخصصها و تجربه‌ها را در اختیار گرفت، آنها را سازماندهی کرد و در دسترس اعضای سازمان قرار داد. بدین منظور ممکن است

است که در آن اعضا خودشان و دیگران را افرادی بالغ محسوب می‌کنند، افرادی که برای قبول مسئولیت در مقابل کارشان و در مقابل دیگر افراد از توان و تمایل کافی برخوردارند و چنین انتظاری نیز از دیگران دارند (Swieringa & Wiersma, 1992). یکی از ارزشهای اساسی سازمان یادگیرنده، فرهنگ تشویق و پرورش بهبود مستمر است.

مدیریت دانش موضوع مهمی است، زیرا به مهمترین سرمایه ارزشمند سازمانی، یعنی «سرمایه‌های فکری»<sup>۱</sup> مربوط می‌شود. معمولاً در مدیریت دانش بر اهمیت نقش فناوری اطلاعات تأکید بسیار زیادی می‌شود (Davenport & Praska 1998). اگرچه فناوری اطلاعات نقش مهمی در ایجاد سیستم مدیریت دانش دارد اگر افراد از مهارت و توانایی لازم برای به‌کارگیری خلاقانه دانش در فعالیتهایی همچون نوآوری محصول و نوآوری فرایند برخوردار نباشند، دانش نمی‌تواند به سودآوری پایدار تبدیل شود. یکی از مهمترین مباحث مربوط به مدیریت و به‌یادگیری است و این توسعه توانایی افراد برای یادگیری است و این موضوعی است که در متون مدیریت دانش بدان چندان توجهی نشده است (Hwang 2003). از این رو، هدف از این مقاله تبیین اهمیت نقش کارکنان دانشی در سازمانهای دانش محور کنونی است و از آنجا که قابلیت یادگیری این کارکنان نقش مهمی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش و تبدیل سازمان به سازمان یادگیرنده دارد، ضرورت راهبردها و روشهای آموزشی مناسب برای توسعه قابلیت یادگیری این کارکنان مورد بحث قرار می‌گیرد.

### آموزش در سازمانهای دانش محور

امروزه دانش مهمترین دارایی سازمانها محسوب می‌شود؛ لذا مدیریت دانش به منزله «چالش کشف داناییهای فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاههای اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای

1. intellectual capital  
2. Implicit knowledge  
3. explicit knowledge

نقشه‌های دانش توسعه داده شوند که نشان می‌دهند دانش در کجا واقع شده است؟ برخی از این نقشه‌ها رایانه‌ای و برخی دیگر غیررایانه‌ای هستند. مایکروسافت یکی از بهترین نمونه‌های نقشه‌های دانش را توسعه داده است. این شرکت دانش افراد را به نقشه کشیده، با تعریف دانش لازم برای مشاغل خاص و درجه‌بندی عملکرد فردی کارکنان در این مشاغل، این نقشه را با طرحهای آموزشی خود پیوند داده است (Davenport & Pruska 1996).

به هر حال، عامل انسانی در فرایند مدیریت دانش و سازمانهای دانش محور از نقش اساسی برخوردار است. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عاملی تعیین کننده در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است. ظرفیت یادگیری افراد در بهره‌گیری از دانش موجود برای بهبود مستمر عملکرد شغلی نیز در تبدیل شدن سازمان به سازمان یادگیرنده از نقشی اساسی برخوردار است.

جهانی شدن و پیشرفت مستمر در فناوری اطلاعات نیز ماهیت نیروی کار را تغییر داده، متخصصان اطلاعات را که کارکنان دانشی هستند، جایگزین کارکنان یقه‌آبی کرده تا نقش رهبری فناوری اطلاعات را در قرن آینده بر عهده گیرند (Kelly 1996) از این رو، در شرایط کنونی نقشی که کارکنان دانشی در سازمانها بر عهده دارند بسیار مهم خواهد بود. این کارکنان به دلیل چیزی که می‌دانند برای سازمان ارزش دارند و به دلیل آنکه می‌توانند با ایده‌ها، نمادها و سایر چیزهای انتزاعی به طور مؤثر کار کنند، ارزشمندند (Lee & et al., 1997). به عقیده زوگوسکی (۱۹۹۹) ارزش اصلی کارکنان دانشی برای سازمانها، توانایی آنها در جمع‌آوری، تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیریهای آنهاست. آنها قادر به کار جمعی با یکدیگر و یادگیری از یکدیگر هستند. آنها خطرپذیر و علاقه‌مند به یادگیری از اشتباهات خود هستند. فرانک هوروتنیز (Horwitz 2000) کارکنان دانشی را به صورت زیر تعریف

می‌کند: کارکنان دانشی تحصیلات یا مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناختی و استدلال انتزاعی بالایی دارند. همچنین این کارکنان توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات و انتقال چشم‌اندازها و بینشهای جدید برای تصمیم‌گیریها و راه‌حلهای مناسبتر برای سازمان هستند. «فرایند ایجاد دانش قسمتی از راهبرد رقابتی سازمانی است که به وسیله تهیه دانش یا اطلاعات و همکاری تیمی برای ارائه راه‌حلهای و اقدامات مؤثرتر مشخص شده است.»

به طور کلی می‌توان ویژگیهای زیر را برای کارکنان دانشی عنوان کرد:

- افرادی که به جای استفاده از مهارتهای یبدي برای کسب درآمد، از قدرت ادراکی خود سود می‌جویند.

- افرادی که به استقلال عمل بیشتری نیاز دارند.  
- کارکنانی که از فرایندهای منحصر به فرد استفاده می‌کنند.

- کارکنانی که دانشی نامدون دارند که نسخه‌برداری از آن دشوار است.

- کارکنانی که با پردازش و تفسیر اطلاعات و دانش موجود، اطلاعات و دانش جدیدی را ایجاد می‌کنند.

- کارکنانی که به سبب تصمیم‌گیریهایشان حقوق می‌گیرند نه سرعت کاریشان (Rogo ski, 1999; Miller, 1998, Alvesson, 2000 Lee and et al., 1997)

مدیریت دانش با تبدیل سرمایه‌های انسانی به داراییهای فکری سازمان یافته برای سازمان ایجاد ارزش می‌کند. دانش ضمنی افراد باید به نوعی دارایی برای گروه تبدیل شود، زیرا این سرمایه‌های سازمان یافته‌اند که بیشترین ارزش را دارند. به عبارت دیگر، ایده‌های جدیدی که افراد تولید می‌کنند باید به محصولات تولیدی جدید (سرمایه سازمان یافته) تبدیل شوند. تبدیل خرد سازمانی به ارزش به ازاری نیازمند یادگیری و رویکردهای مختلف آموزش افراد در سازمانهاست (Stewart, 1994).

سازمانهایی که ارزش زیادی برای آموزش قائل می‌شوند، منابع زیادی را نیز صرف فرایند آموزش می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که کارکنان در برنامه‌های آموزشی مهارت‌های لازم خود را دریافت کرده‌اند؛ چنین سازمانهایی در حداکثر کردن مزایای آموزشی خود موفق‌اند (Hung 2001) سازمانهایی که منابع و تلاش زیادی را صرف برنامه‌های آموزش و توسعه مهارت‌های کارکنانشان می‌کنند، زمینه ارتقای دائم مهارت‌ها، افزایش انگیزش، افزایش انتقال دانش و پویایی‌های مثبت روان‌شناختی و سازمانی خود را فراهم می‌سازند و مزیت رقابتی خود را افزایش می‌دهند (Pate et al. 2000) با این حال تعهد همه سازمانها نسبت به آموزش کارکنان یکسان نیست. برخی سازمانها تلاش زیادی را صرف استخدام بهترین کارکنان می‌کنند اما به حفظ و نگهداری آنها توجهی ندارند. بر مبنای شواهد سازمانهایی می‌توانند از وجود این کارکنان بهره‌مند شوند که نسبت به آموزش آنان متعهد باشند (Wills 1994).

### مهارت‌های لازم در آموزش کارکنان دانشی

سازمانهای دانشی نسبت به سازمانهای غیردانشی، نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوتی‌اند. از لحاظ آموزش بر پرورش افرادی می‌پردازند که بتوانند اطلاعات داخلی و خارجی را جمع‌آوری کرده، آن را به دانش سازمانی مفید تبدیل کنند. قبل از آنکه دانش مدیریت شود، ابتدا باید در سازمان تولید شده، به کار گرفته شود. فرایند مدیریت دانش نیازمند تعامل و مشارکت افراد، فناوری و اطلاعات است. هر جا که عامل انسانی دخیل باشد، هر فرآیندی از جمله فرایند مدیریت دانش نامطمئن و اداره کردن آن دشوار است. در چنین شرایطی مدیریتی منابع انسانی باید با احتیاط عمل کند. در نتیجه به نظر می‌رسد اگر سازمانی بخواهد به سازمان دانشی تبدیل شود باید به نیازهای آموزشی خاصی توجه کند (Yahye & Goh 2002).

در تحقیقی که به بررسی روابط بین نیازهای

### تعهد سازمان نسبت به آموزش کارکنان دانشی

در حالی که دانش ارزشمندترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود، حفظ کارکنان و مهارت‌های ارزشمند آنان برای موفقیت مستمر سازمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به طور کلی، حفظ و نگهداری کارکنان موضوع مهمی است که سازمانها با آن مواجهند و این مسئله در مورد کارکنان دانشی که دانش و مهارت‌های ارزشمندی در اختیار دارند حیاتی‌تر است (Mudler 2001). کارکنان دانشی مهمترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند و نگهداری موفقیت‌آمیز آنان موجب حفظ دانش و منبعی برای مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود. جابه‌جایی و خروج این کارکنان موجب از دست رفتن منابع دانش سازمان و تضعیف موقعیت رقابتی آن می‌شود (Cappelli 2000).

یکی از راهکارهای مناسب برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی در سازمان، ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب و با کیفیت به آنهاست (Mudler 2000). اجرای چنین برنامه‌هایی تأثیر بسیار مهمی در افزایش تعهد کارکنان به سازمان و جلوگیری از دست رفتن ذخیره دانش و مهارت موجود در سازمان دارد (Hallierand & Butts 1999). علت این موضوع آن است که این کارکنان به آموزش به منزله عاملی مهم در پیشرفت حرفه‌ای خود می‌نگرند (Acton & Golden 2003). از این رو، بسیاری از سازمانها هدف اصلی برنامه‌های آموزشی خود را افزایش تعهد کارکنان به سازمان و ایجاد فرهنگ مناسب برای یادگیری و آموزش قرار داده‌اند. پیشرفت حرفه‌ای عامل انگیزشی مهمی برای کارکنان دانشی است و در صورتی که این نیاز آنها برآورده شود، تعهدشان نسبت به سازمان افزایش و در نتیجه نرخ حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان فزونی می‌یابد. از این رو می‌توان گفت تعهد سازمان نسبت به آموزش و توسعه کارکنان دانشی تأثیر مهمی در حفظ و نگهداری آنها دارد (Ranf & Lord 2000).

آموزشی و مدیریت دانش پرداخته شده، مهمترین مهارتهایی که باید در برنامه‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرند شامل موارد زیر بوده‌اند: مهارتهای مربی‌گری، خلاقیت و نوآوری، مستندسازی فرایندها و رویه‌ها، ارتباطات بین فردی، مهارت رهبری، مدیریت عملکرد، مهارتهای حل مسئله، مهارت توانمندسازی، مهارت تیم‌سازی و کارگروهی (Yahya & Goh 2002) در صورت توجه به این نیازها در برنامه‌های آموزشی، یادگیری سازمانی منجر به بهبود مستمر خواهد شد.

دانشی که خلق شده می‌تواند در مسائل مشابهی که پیش می‌آیند، مجدداً مورد استفاده قرار گیرد. آفرینش دانش از طریق پرورش خلاقیت و تعالی کارکنان به دست می‌آیند. خلاقیت به‌سان منبع نوآوری در انجام وظایف روزانه محسوب می‌شود. آموزش با کمک مستندسازی دانش، خلق دانش و انتقال دانش زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم می‌سازد و قدرت خلاقیت را در آنها پرورش می‌دهد. توانمندسازی محرک خلق دانش است (Hensen & Jentiner 2001).

مهارت تیم‌سازی و کارگروهی نیز در رشد خلاقیت نقش مهمی دارد. آموزشهایی که برای ارائه مهارتها و تکنیکهای همکاری و هماهنگی مؤثر بین افراد ارائه می‌شوند باید شامل «هوش عاطفی گروهی»<sup>۱</sup> نیز باشند. هوش عاطفی موجب ایجاد اعتماد، هویت و اثربخشی در بین اعضای گروه می‌شود و جوی ایجاد می‌کند که مشوق کارایی و خلاقیت گروهی باشد (Druskat & wolff 2001).

ایجاد چنین تغییراتی مستلزم وجود رهبری قوی و کارکنانی ماهر است. از این‌رو، مهارت رهبری و مدیریت تغییر نیز موضوع مهمی است که باید در آموزش فرایند مدیریت دانش بدان توجه شود. مهارت رهبری برای مدیران میانی که وظیفه هدایت تغییر در سطوح پایین سازمان را بر عهده دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است. این افراد باید از مهارتهای ارتباطی، تفکر راهبردی، همکاری و

رهبری اندیشمندانه برخوردار باشند (Lloyd 1999).

در آموزشهایی که برای دانشی ساختن سازمان ارائه می‌شوند باید به رسالت و ارزشهای سازمان نیز توجه کرد و به کارکنان آموزش داد که چگونه چارچوب مدیریت دانش را با راهبردهای سازمان پیوند دهند. درک صحیح رسالت و ارزشهای سازمان به کارکنان کمک می‌کند تا ارتباط درستی بین این عوامل و چهار فعالیت اصلی مدیریت دانش (مستندسازی، انتقال، خلق و به کارگیری دانش) ایجاد کنند (Davenport et al. 1988).

برنامه‌های آموزشی باید شامل آموزشهایی برای بهبود مهارتهای مستندسازی سیستماتیک، مهارتها و تکنیکهای حل مسئله و شیوه‌های مدیریت عملکرد باشند. این مهارتها برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌هایی مفیدند که درون‌داد فرایند یادگیری سازمانی محسوب شده، موجب خلق دانش سازمانی جدید می‌شوند (Yahya & Goh 2002).

### راهبردهای آموزش در مدیریت دانش

یادگیری فرایندی است که در سطوح مختلف (فردی، گروهی، سازمانی و بین سازمانی) و با سرعتهای مختلف اتفاق می‌افتد (Dayson 1993). برای ایجاد سازمان یادگیرنده باید فرهنگ خاصی بر سازمان حاکم باشد که در آن تفکر یادگیری غالب باشد و برای اینکه ایده‌های جدید بتوانند پرورش یابند، افراد به اندازه کافی به یکدیگر اعتماد داشته باشند تا ایده‌ها را به یکدیگر منتقل کنند. در چنین فرهنگی افراد می‌توانند در تجربه‌های یکدیگر دخیل شده، ایده‌های متعددی برای توسعه محصول یا بهبود مستمر ارائه کنند (Gohen & Levinthal 1990).

چالشی که در اینجا وجود دارد این است که چگونه می‌توان یادگیری فردی و سازمانی را با هم پرورش داد. این قابلیت یادگیری افراد است که ظرفیت یادگیری سازمان را تشکیل می‌دهد. از

در حین انجام آن یاد می‌گیرند. همچنین، شبیه‌سازی<sup>۳</sup> یکی از روشهای دیگر آموزشی است که در آن فراگیر در یک دنیای مجازی، راهبردهای مختلف را می‌آزماید، آنها را منعکس می‌سازد و از تجربه‌های حاصل از آنها یاد می‌گیرد (Noe 2001).

## ۲. تقویت تولید دانش و انتقال دانش

دانش هم می‌تواند تولید شود و هم می‌تواند انتقال یابد و کسب شود. دانش می‌تواند از تعامل دنیای فیزیکی و اجتماعی تولید شود. بنابراین، برنامه‌های آموزشی باید به هر دو اقدام تولید و انتقال دانش کمک کنند (Leanard - Baton, 1995).

دانش آشکار را می‌توان گدگذاری و در سیستم مدیریت دانش ذخیره‌سازی کرد. افراد با دسترسی به سیستم پایگاه داده‌ای می‌توانند به این نوع دانش دسترسی داشته باشند. انتقال دانش ضمنی سخت‌تر است زیرا تبدیل آن به زبان رسمی دشوار است. دانش ضمنی صرفاً می‌تواند به روشهای غیرمستقیمی همچون استعاره<sup>۴</sup> و قیاس<sup>۵</sup> منتقل شوند. پس برنامه‌های آموزشی باید به گونه‌ای تدوین شوند که هر دو نوع این دانشها بتوانند تولید شده و انتقال یابند.

در هر محیط رقابتی بسیار متغیر و نامطمئن، مهارتهای خلاق حل مسئله موجب کسب مزیت رقابتی پایدار شده و به تولید دانش منجر می‌شوند. افراد سازمان در فرایند خلاقانه فرموله کردن و حل مسئله دانشی شخصی تولید می‌کنند. در بسیاری از موارد نیز نوآوری در محصول یا فرایند در نتیجه فرایند یادگیری گروهی حاصل می‌شود. این یعنی، برنامه‌های آموزشی باید به گونه‌ای طراحی شوند که مهارتهای فردی و گروهی حل مسئله را پرورش دهند (Hwang, 2000).

## ۳. ایجاد شرایطی که فراگیران بتوانند بر روی مسائل

این‌رو، سازمانها باید دانشها و بینشهای جمعی را توسعه دهند. مسئله مهم دیگر آن است که چگونه باید به اعضای سازمان کمک کرد که هم ظرفیت یادگیری خود را ارتقا دهند و هم به یادگیری دیگران کمک کنند. آموزش مهمترین تلاشی است که برای پرورش ظرفیت یادگیری از آن سود می‌جویند (Swieringa & Wierdsma 1992). راهبردهای آموزشی زیر برای تقویت ظرفیت یادگیری کارکنان دانشی پیشنهاد می‌شوند:

### ۱. تشویق فرایند انعکاس (آموختن چگونه یادگیری<sup>۱</sup>)

آموختن چگونه یادگیری به انعکاس در فرایند یادگیری که افراد درگیر آن هستند اشاره دارد. افراد و گروهها با استفاده از انعکاس می‌توانند در فرایند یادگیریشان «خیز» ایجاد کنند. وقتی افراد تصمیمهایی می‌گیرند باید آن را در فرایند یادگیری منعکس سازند و از آن درس گیرند. فراگیران باید بدانند که چگونه دانش را کسب یا تولید می‌کنند، و چگونه از نتایج راه‌حلهایی که ارائه کرده‌اند، درس بگیرند (Swiering & Wiersma 1992). چالشی که در اینجا سراغ داریم این است که برنامه‌های آموزشی را چگونه باید طراحی کرد که این انعکاس ایجاد شود؟ هر برنامه آموزشی باید این امکان را برای اعضای سازمان فراهم سازد که بتوانند نحوه بررسی مسائل، ارائه راه‌حلهای مناسب برای آنها، تجربه‌های حاصل از راه‌حلهای و ارزیابی نتایج را منعکس سازند. افراد با استفاده از فرایند انعکاس می‌توانند از تجربه‌های گذشته مطلع شده، بین اقدامهای گذشته و آینده پیوند برقرار سازند، تصمیم‌گیری کنند و از نتایج تصمیماتشان درس گیرند (Mwang 2003).

رویکردهای آموزشی مختلفی برای تشویق انعکاس در فرایند یادگیری توسعه یافته‌اند. برای مثال یادگیری کنشی<sup>۲</sup> روشی است که در آن گروه کوچکی از افراد در باره مسائل واقعی سازمان کار می‌کنند، تصمیمی اتخاذ می‌کنند و اقدام می‌کنند و

1. learning to Learn                      2. action learning  
3. simulation                                4. metaphor                                5. analogy

## واقعی کار کنند

برای مواجهه با موقعیتهای مختلف از آنها سود می‌جویند. برنامه‌های آموزشی باید به افراد کمک کنند که برای استفاده از دانش در موقعیتهای مختلف از چنین مدل‌هایی استفاده کنند. تنها در صورتی که فراگیران از چنین مدل‌هایی برخوردار باشند، می‌توانند آموزش‌هایشان را از یک موقعیت به موقعیت دیگر منتقل سازند. برخورداری فراگیران از چنین مدل‌هایی موجب تسریع یادگیری مستمر خواهد شد (Graham et. al. 1994).

### ۵. پرورش یادگیری گروهی و همکاری

فعالیت‌های حل مسئله در سازمانها اغلب به بررسی‌های جمعی نیاز دارد و ممکن است لازم باشد افراد برای حل مسئله و تصمیم‌گیری در فعالیتهای جمعی شرکت کنند. برای اینکه افراد بتوانند در شرایط بسیار متغیر تصمیم‌های مناسبی اتخاذ کنند به دانش متنوعی نیاز دارند. تعامل و همکاری بین اعضای سازمان که از دانش مختلفی برخوردارند به آنها کمک می‌کند تا مبنای دانشی گسترده‌ای برای تصمیم‌گیری در اختیار داشته باشند، برنامه‌های آموزشی باید مشوق همکاری و تعامل بین افراد و یادگیری گروهی باشند. افراد باید یاد بگیرند که چگونه باید با یکدیگر یاد بگیرند. کار کردن و یادگیری همکاری‌ها را برای اعضای سازمان که دارای سیستم‌های ارزشی، دیدگاهها و شخصیت‌های متفاوتی هستند، کار آسانی نیست. برنامه‌های آموزشی باید به نحوی تدوین شوند که یادگیری گروهی را تشویق کرده و هم برای توسعه فردی مفید باشند و همکاری بین فراگیران را نیز تشویق کنند (Leonard - Barton 1995).

### ۶ تشویق تفکر سیستمی

تفکر سیستمی ابزار بسیار قدرتمندی برای شناخت و اصلاح فعالیتهای مربوط به کسب و کار است. تفکر سیستمی به افراد کمک می‌کند تا در هر دو مرحله فرموله کردن و حل مسئله، با کشف روابط و به هم وابستگی‌های بنیادین، شناخت درستی از مسئله

در شرایط واقعی یادگیری بهتر صورت می‌گیرد. یادگیری در شرایط واقعی شامل تجربه‌های مستقیم یا غیرمستقیمی است که برای فرد حاصل می‌شوند (Revans 1998). دانش شهودی از طریق تجربه شخصی حاصل می‌شود. تجربه شامل مواجهه با مسائل واقعی در دنیای واقعی است. در روشهای آموزشی، مانند یادگیری کنشی که افراد مستقیماً با مسائل مربوط به کار درگیرند، یادگیری به خوبی حاصل می‌شود. از این رو، می‌توان مسئله واقعی را نوعی واسطه یا عامل تسهیل کننده برای یادگیری محسوب کرد. مسئله هدف یادگیری، محتوای آن، روشهای آن و شرکت‌کنندگان در آن را مشخص می‌سازد (Sweringa & Charen 1992).

اعضای سازمان با کار بر روی مسائل واقعی در برنامه‌های آموزشی می‌توانند مهارت‌های لازم برای کسب تجربه در محیط کار برای توسعه محصول جدید یا بهبود فرایندها را به دست آورند. از این رو، با واسطه قرار دادن مسائل می‌توان بین برنامه‌های آموزشی و یادگیری در شرایط واقعی پیوند برقرار کرد (Hwang 2003).

### ۴. کمک به فراگیران برای توسعه چارچوب و مدل

#### تصمیم‌گیری خود

چارچوبها و مدلها ابزاری هستند که به تفکر کمک و از خلاقیت حمایت می‌کنند (Lane 1994). آنها به فراگیران کمک می‌کنند تا ایده‌های مختلف را با هم ترکیب کنند. برخی از مدل‌های معروف عبارت‌اند از: مدل هفت - اس، نیروهای پنجگانه رقابتی پورتر، مدل تحلیل SWOT.

به مجرد اینکه اعضای سازمان از تصمیم‌هایی که در موقعیتهای مختلف اتخاذ می‌کنند، تجربه می‌آموزند و یاد می‌گیرند، شیوه‌ای برای مواجهه با مسائل و اتخاذ راه‌حل مناسب برای آنها توسعه می‌دهند. تفاوت متخصصان و مردم عادی در این است که آنها از یک سلسله مدل‌هایی برخوردارند که

هر چند تعهد سازمان نسبت به آموزش کارکنان، نتایج مطلوب بسیاری برای سازمان به همراه دارد، موفقیت برنامه‌های آموزشی مستلزم به کنارگیری روشها و راهکارهای مناسب برای آموزش کارکنان است. از لحاظ روش شناختی، روشهایی که برای یک سازمان (و یا یک فرد) مناسب‌اند، ممکن است برای دیگران مناسب نباشند (Acton & Golden, 2003).

به طور کلی، انواع روشهای مختلف آموزش را می‌توان به سه گروه روشهای ارائه‌ای، روشهای عملی و روشهای گروه‌سازی تقسیم کرد (Noe, 2003).

#### الف) روشهای ارائه‌ای

این گروه شامل روش آموزش کلاسی<sup>۱</sup>، یادگیری از راه دور<sup>۲</sup> و تکنیکهای سمعی و بصری<sup>۳</sup> است. در این روشها فراگیران اطلاعات و مطالبی را که در فرایند آموزش ارائه می‌شوند، به صورت منفعل دریافت می‌کنند.

#### ب) روشهای عملی

این گروه شامل روش آموزش ضمن خدمت<sup>۴</sup>، شبیه‌سازی<sup>۵</sup>، بازیهای شغلی و مورد کاوی<sup>۶</sup>، الگوسازی رفتار<sup>۷</sup> و ویدئو تعاملی<sup>۸</sup> و یادگیری الکترونیکی<sup>۹</sup> است. این روشها مستلزم مداخله فعال فراگیران در فرایند آموزش و یادگیری هستند.

#### ج) روشهای گروه‌سازی

این گروه شامل یادگیری ماجراجویانه<sup>۱۰</sup>، یادگیری

1. classroom Instruction
2. distance learning
3. audiouisual techinque
4. on the job training
5. simalation
6. business games and case studies
7. behavior modeling
8. interactive viedo
9. e-learning
10. adventure learning

حاصل کنند (Senge 1990).

اعضای سازمانها باید بتوانند مسائل را به طور سیستماتیک درک کنند. از این رو، یادگیری باید فرای جزئیات فنی مربوط به یک مسئله صورت گیرد. افراد باید تصویری کلی از عوامل داشته باشند که منجر به بروز یک مسئله خاص شده‌اند. آنها باید نگرشی کلی و همه جانبه نسبت به مسائل داشته، بتوانند دیدگاههای مختلف را با یکدیگر ترکیب کنند تا بتوانند شناخت کاملی در یک زمینه به دست آورند (Judson 1996). بنابراین برنامه‌های آموزشی که کارکنان را برای مواجهه با شرایط بسیار پیچیده و متحول آماده می‌سازند باید در برگیرنده مفهوم تفکر سیستمی باشند.

#### روشهای آموزشی مناسب کارکنان دانشی

به طور کلی آموزش به تلاشهای برنامه‌ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری کارکنان در زمینه شایستگیهای مربوط به کار اشاره دارد. این شایستگیها شامل دانش، مهارتها و رفتارهایی است که برای موفقیت در آن کار ضروری هستند. هدف از آموزش کارکنان توسعه دانش، مهارتها و رفتارهای مورد نظر در برنامه‌های آموزشی و تأکید بر به کارگیری آنها در فعالیتهای روزمره است. امروزه آموزش دیگر فقط شامل مهارتهای اصلی نیست بلکه بر خلق و تسهیم دانش نیز تمرکز دارد. برای کسب مزیت رقابتی باید به آموزش به منزله راهی خلق سرمایه فکری نگاه کرد (Noe 2003).

از آنجا که ماهیت فعالیت سازمانها تغییر کرده و کار دانشی اهمیت بسیار زیادی در سازمانها پیدا کرده است، برنامه‌های آموزشی که به کارکنان ارائه می‌شود باید یادگیری مستمر را در آنها تشویق کند. یادگیری مستمر مستلزم این است که کارکنان کل سیستم کاری را به طور منسجم ادراک کنند. بدین منظور از کارکنان انتظار می‌رود تا دائماً مهارتها و دانش جدید کسب کنند و آنها را به کار گیرند و با دیگران تسهیم کنند (Noe 2003).



کنشی<sup>۱</sup> و آموزش تسمی<sup>۲</sup> است. این گروه از آموزشها به فراگیران کمک می‌کنند تا ایده‌ها و تجربه‌هایشان را با هم تسهیم کنند، تیم‌سازی کنند، روابط پویای بین فردی را بشناسند و نقاط ضعف و قوت خود و همکارانشان را نیز بشناسند.

با توجه به تغییرات بسیار وسیعی که در دانش موجود و فناوریهای اطلاعاتی در حال روی دادن است، ایجاد فرصتهایی برای کارکنان تا بتوانند مهارتهای فنی و دانش خود را روزآمد کنند، امری ضروری است. شکست سازمانها در ارائه چنین آموزشهایی احتمال موفقیت آنها را به شدت کاهش می‌دهد (Auer 1995). پیشرفت در فناوریهای آموزشی نظیر تجهیزات رایانه‌ای، ویدئویی و چند رسانه‌ای به شیوه طراحی و ارائه روشهای آموزشی تأثیر بسیار زیادی گذاشته است. باید توجه داشته باشیم که چگونه می‌توانیم از این فناوریهای جدید برای بهبود فرایند آموزش استفاده کنیم (Hwang 2003). سطح آگاهی و تخصص کارکنان دانشی در زمینه فناوریهای جدید موجب شده که بسیاری از سازمانها برای آموزش این کارکنان روشهای آموزشی جدیدی را به کار گیرند و در این فرایند از تجهیزات رایانه‌ای و فناوریهای ارتباطی استفاده کنند. در این حال، برخی روشهای آموزشی سنتی همچون آموزش رسمی توسط استاد نیز هنوز ارزش و اهمیت خود را حفظ کرده‌اند. نیاز به تعامل، همکاری و کار گروهی و همچنین اهمیت مهارت حل مسئله و داشتن تفکر سیستمی نیز موجب اهمیت یافتن روشهای یادگیری کنشی، شبیه‌سازی و آموزش تیمی شده‌اند (Acton & Golden, 2003). مناسب بودن روشهای ارائه آموزش منوط به این است که با استفاده از این روشها بتوان نیازهای آموزش کارکنان و سازمان را به طور موفقیت‌آمیز برآورده کرد.

### نتیجه‌گیری

با توجه به اهمیت فرایندهای که دانش به‌سان مهمترین سرمایه سازمان پیدا کرده است، حفظ و

نگهداری کارکنان دانشی و پرورش هر چه بیشتر ظرفیت یادگیری آنان به یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. یکی از مؤثرترین روشهای دستیابی به این مهم ارائه آموزشهای مناسب و باکیفیت به این کارکنان است، زیرا این کارکنان آموزش را عامل مهمی در پیشرفت حرفه‌ای خود محسوب می‌کنند. مهارتهای مربی‌گری، خلاقیت و نوآوری، مستندسازی فرایند و رویه‌ها، ارتباطات بین فردی، مهارت رهبری، مدیریت عملکرد، مهارتهای حل مسئله، مهارت توانمندسازی، مهارت تیم‌سازی و کار گروهی از جمله مواردی هستند که در آموزش کارکنان دانشی باید مورد توجه قرار گیرند.

موفقیت سازمان در ارائه چنین آموزشهایی مستلزم شناسایی و توجه به نیازهای آموزشی این کارکنان و در پیش گرفتن راهبردهای مناسبی برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی است. از طرفی این راهبردها باید با مباحث ساختاری، فرهنگی و مدیریتی هماهنگ باشند تا بتوانند ظرفیت یادگیری کارکنان را افزایش دهند. ایجاد ساختارهایی با سلسله مراتب کمتر و خود سازماندهی بیشتر، ایجاد فرهنگ یادگیری که در آن فعالیتهای خلق، به کارگیری و توزیع دانش تشویق می‌شوند، بر موفقیت برنامه‌های آموزشی تأثیر دارند. افزون بر این برنامه‌های آموزشی که تدوین و اجرا می‌شوند باید با نیازهای پیشرفت حرفه‌ای کارکنان در سطوح مختلف انطباق داشته باشند. در محیطهای نامعین و پیش‌بینی‌ناپذیر کنونی، نقش کارکنان دانشی در فرایندهای یادگیری سازمانی اهمیتی روزافزون پیدا کرده است. تلاشهایی که برای گسترش روشهای آموزشی مناسب به منظور پرورش ظرفیت یادگیری و توسعه راهبردهای مدیریت دانش صورت می‌گیرند، باید همچنان ادامه داشته باشند.



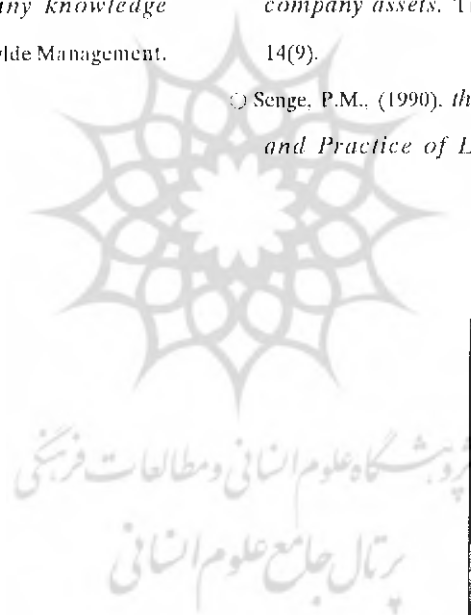
- Discovery of Training, Employee Relations*, vol 21, No.1 PP. 80-95.
- Hanset, M.T and oenlinger B.V. (2001), *Introducing T-shaped managers: Knowledge Management next generation*, Harvard Business Review, vol. 44, No.3, PP. 107-16.
- Horwitz, F.M. and smith. D. (1998), *Flexible work Practices and Human Resorce Management*, International Journal of Human Resorce Management, Vol.9, No.4, PP: 590-607.
- Hunge, T.C (2001), *The relations of training practices and organizational performance in the small and Medium Enterprise*, Education and Training, Vol 5, No. 8-9, PP. 437-44.
- Hwang, Ahn-soon, (2003), *Tgraining Strategies In the Management of knowledge*, journal of knowledge Management, Vol 7, No. 3, pp: 92-104.
- Judson, A.S (1996), *Making strategy Happen*, Blackwell publishers, cambridge.
- Kelly, J. (1998). *Those who Can and Those who Connot: Winner and Losers bin the Digital Age*. Vital Speeches of the Day 65, no. 3, PP 89-92.
- Lee, T.and Mourer, S. (1997), *The Retention of knowledge workers with unfolding model of voluntary turnover*, human resource management review, Volume 7, Number 3, page 247-275.
- Leonard - Barton. N. (1995). *Wellsprings of knowledge*, Harvard Business school press. Boston, MA.
- McHugh, P., Merli, G. and wheeler III. W.A., (1995). *Beyond Business process Re-engineering*. John wiley & Sons. Chichester.
- Mudler, M., (2001), *Customer satisfaction with training preyrams*, Journal of European
- منابع و مأخذ**
- تامس اچ. دانپورت، لارنس پروساک، (۱۳۷۹). مدیریت دانش، ترجمه حسین رحمان سرشت، چاپ اول، نشر سایکو.
- جعفری مقدم، سعید، (۱۳۸۱)، «فرایند مدیریت دانش از یادگیری سازمانی تا حافظه سازمانی»، مدیریت و توسعه، شماره ۱۲.
- زاهدی، شمس‌السادات (۱۳۸۳)، نقش فناوریهای نوین ارتباطی در مدیریت دموکراتیک جامعه.
- سعادت، استفندیار (۱۳۷۹)، مدیریت منابع انسانی، تهران، سمت.
- منوریان، عباس و عگری، ناصر (۱۳۸۳)، «خط مشی‌گذاری در اقتصادهای دانش محور»، چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، تهران.
- Acton, T. and Golden. G (2003), *Training the knowledge worker: A Discriptive Study of Training Practice In Irish Software Componies*. Journal of European Industiral Training, Vol 27, No.2, PP: 127-146.
- Allee, V., (1997). *12 principles of knowledge management*. Training and development 51, no. 11, 71-75.
- Alvesson. M ,(2000), *organisation as rhetoric: knowledge-intensive firms and struggle with ambiguity*. Jornal of Management Studies.
- Cappelli, p. (2000), *Managing without commitment, orginazational Dynamicds*. Vol 28, No. 4.PP. 11-24.
- Druskat V.V and Wolff, S.B (2001), *Buliding the emotional inteligence of groups*, Harvard Business Review, vol. 44, No.3, PP. 81-90.
- Hafeez, K. and Adbdelmeguid, H. . (2003), *Dynamics of Human Resource and Knowledge Management*, Journal of operational Research society, No.54, PP: 153-164.
- Hallier, J. and Butts, S (1999), *Employers*

- Doubleday / currency, New York, Ny.
- Stewart, T.A. (1994). *Your company must valuable asset: intellectual capital fortune*, Octobr, PP. 68-94.
  - Swiering, J. and wierdsma, A (1992). *Becoming a learning organization*, Addison - Wesleyt, Workinghearn.
  - Wills, M. (1994). *Managing the training process: putting the basic into proectice*, Journal of European Indastial Training, Vol 18, No.6. PP. 4-28.
  - Yahya, S. and Goh, W. (2002). *Managing Human Resources toward Achiviny knowledge Management*, Journal of knowlde Management, Vol. 6, No 5, PP: 457-468.
  - Industrial Training, Vol. 25, No.6, PP. 321-31.
  - Noe, Raymond A. (2003) *Human Resource Management*, 4<sup>th</sup>. Edition, McGraw - Hill Higher Education.
  - Pate, J., Martin, G. et al (2000). *company - based lifelong Learning*, the Journal of High Technology Management Research, and Vol: 11, No.2, PP. 259-319.
  - Revans, R., (1980). *Action Learning: New Technology for Management*, Blond and Briggs, London.
  - Rogoski, RR. (1999). *Knowldege worker top company assets*. Triangle Business Journal 14(9).
  - Senge, P.M., (1990). *the fifih Discipline: the Art and Practice of Learning organization*,



**ناصر عسگری**

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت  
دولتی دانشگاه تهران



**دکتر عباس منوریان**

دکترای مدیریت دولتی از دانشگاه  
تهران برخوردار از پیشینه معاون  
مرکز آموزش مدیریت دولتی استان  
تهران و نیز عضو هیئت علمی  
مؤسسه عالی آموزش و پرورش  
مدیریت و برنامه ریزی، دارای  
تألیفاتی چند در زمینه مدیریت  
تطبیقی، حکمرانی دولت