

نقش مراکز یادگیری در توسعه سیستم‌های مدیریت دانایی

دکتر سعید خرقانی *

علیرضا کریمی صمدی **

اشرف لاجوردی ***

چکیده

ضرورت استقرار و توسعه سیستم‌های مدیریت دانایی در سازمان‌ها، نیاز به طراحی برای ایجاد، توسعه و فعال نمودن «مراکز یادگیری» به عنوان بخشی از سیستم‌های مدیریت دانایی دارند. در مقاله حاضر «مراکز یادگیری سازمان» به عنوان نهادی که خدمات متنوع طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزشی را عرضه و زمینه‌های لازم برای اجرای طرح‌های مدیریت دانش، در مسیر تحقق «سازمان یادگیرنده» را فراهم می‌نماید، مورد بررسی قرار گرفته است. این مراکز بخش

* - استادیار دانشگاه و رئیس مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

** - کارشناس ارشد واحد برنامه‌ریزی و ارزشیابی مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت

*** - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس

جدایی ناپذیر هر گونه برنامه و اقدام راهبردی شرکت‌ها به شمار می‌آیند. در این راستا برای اجرای طرح‌ها، پیشنهادهایی از جمله تناسب مرکز یادگیری^۱ با ماهیت طرح و خصوصیات شرکت‌های متقاضی و... ارائه شده است.

کلید واژه‌ها: مراکز یادگیری، دانش سازمانی، آموزش سازمانی، توسعه، سطوح مراکز یادگیری.

مقدمه

همزمان با پیشرفت شتابان علوم و تکنولوژی، دانش مدیریت سازمان نیز تحولی شگرف یافته و دستاوردهای بدیع و بی‌مانندی عرضه نموده است. تحول در مدیریت سازمان‌ها به گونه‌ای رخ داده و به حدی اساسی و بنیادی بوده است که به اعتقاد برخی از صاحب‌نظران هرم سازمان واژگون شده است و محورها و ابعاد کلیدی سازمان‌ها تغییر یافته است.

در گذشته ارزش یک سازمان عمدتاً با عواملی مانند منابع مالی و مادی و تجهیزات سنجیده می‌شد. اما امروز، انسان‌های فرهیخته، دانشور و ماهر که حاصل سیستم‌های نوین توسعه و پرورش سازمانی بوده و بر دانش فنی و تکنولوژیکی مسلط هستند و با یادگیری مداوم این تسلط را توسعه می‌دهند، به عنوان ارزشمندترین سرمایه سازمان و پایدارترین مزیت رقابتی شرکت‌ها به شمار می‌آیند. با ورود به هزاره سوم آن چیزی که بیش از همه رخ می‌نماید توسعه دانش و روند سازمان‌ها به سوی دانش‌محوری است. هم اکنون شرکت‌های پیشرو از تولید و فروش دانش کسب ثروت می‌کنند. براساس آمارهای موجود در سال ۱۹۸۲ سازمان‌های برتر دنیا مالک ۶۲ درصد دارایی مشهود و ۳۸ درصد دارایی نامشهود بودند در حالیکه در سال ۲۰۰۰ این نسبت جای خود را به ۱۵ درصد دارایی مشهود و ۸۵ درصد دارایی نامشهود سپرده است (آذرهوش، ۱۳۸۴: ۴).

عامل اصلی حرکت به سوی کسب و کار دانش‌محور و اقتصاد دانایی که از نتایج بارز و مستقیم اقتصاد شبکه‌ای و اطلاعاتی می‌باشد، نیروی انسانی متخصص و آموزش دیده است. به عبارت دیگر نقش محوری منابع انسانی در تعیین مزیت رقابتی شرکت اساساً بر دانش مبنای شدن تمامی فرایندها و عملیات فنی و اداری، مبتنی می‌باشد. همزمان با تحول بنیادین نقش انسان، مدیریت اثربخش منابع انسانی نیز به اولویت و چالش مهم شرکت‌ها تبدیل گردید. تا آنجا که می‌توان از مدیران منابع انسانی به عنوان «یاران استراتژیک» و از واحدهای آموزش و پرورش منابع انسانی به عنوان «مراکز استراتژیک» شرکت یاد کرد.

برهمن اساس است که امروزه نمونه اصلی مدیران ارشد شرکت‌ها و بخش اعظم مسئولیت‌های مدیران منابع انسانی آنها به «مدیریت دانش» سازمانی مربوط می‌باشد. مدیریت دانایی مستلزم تحول در فرهنگ‌ها و بینش‌ها از یک سو و ایجاد ساختارها و فرایندهای مناسب از سوی دیگر است. «مرکز یادگیری» از جمله مهمترین عوامل ایجاد و توسعه فرهنگ و مکانیزم‌های یادگیری سازمانی و تبدیل شرکت به سازمان یادگیرنده است.

مفهوم و نقش مراکز یادگیری

مرکز یادگیری یک نهاد یا واحد سازمانی است که در راستای مأموریت‌ها و چشم‌اندازهای شرکت، فرایندهای شناسایی، تدوین، تولید، انتقال و کاربرد دانش و سرمایه‌های معنوی سازمانی را طراحی، اجرا و ارزیابی کرده و زمینه تحقق «سازمان یادگیرنده» را فراهم می‌نماید.

در گذشته آموزش مهارت‌ها و فنون انتقال دانش شغلی به صورت «استاد - شاگردی» بود. با این وجود همزمان با افزایش حجم پیچیدگی دانش بشری و رشد و تحول فن‌آوری در حوزه‌های مختلف فنی و اداری سازمان‌ها، اثربخشی روش استاد-شاگردی و سایر روش‌های یادگیری تجربی به سرعت کاهش یافته است. امروزه متناسب با انواع نیازهای آموزش تخصصی کارکنان، از روش‌ها و تکنیک‌های متنوع و پیچیده‌ای استفاده می‌شود. مدیریت جریان یادگیری سازمانی به

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران ارشد شرکت‌ها و سازمان‌ها مبدل گشته است و هر ساله سرمایه‌گذاری‌های متنابهی در این زمینه انجام می‌شود.

بررسی ادبیات موضوع نشان می‌دهد که یادگیری‌های شغلی و حرفه‌ای از شکل فردی (آزمون و خطا) و ساده به اشکال متنوع سازمان یافته و پیچیده تغییر شکل داده است. یادگیری و آموزش سازمانی در واقع بخش لاینفک فرایندها و فعالیت‌های سازمانی است. بر همین اساس است که طیف گسترده‌ای از انواع روشها و برنامه‌های آموزش همچون «دوره‌های ساندویچی»^۱، «آموزش در محل کار»^۲، «دوره‌های آخر هفته»^۳، «آموزش ضمن خدمت سیار»^۴، «برنامه‌های بعد از اداره»^۵، «دوره‌های عصرگاهی یا دم‌غروب»^۶، «آموزش مکاتبه‌ای»^۷، «آموزش در اوقات بیکاری»^۸، «آموزش از راه دور»^۹ و... بوجود آمده و مورد استفاده قرار می‌گیرد. با وجود این تحولات آموزشی سازمان‌ها در دهه گذشته از کیفیت و ویژگی‌های خاصی برخوردار بوده است. سازمان‌ها و شرکت‌های پیشرو انواع ساختارها و برنامه‌های آموزشی را برای سطوح مختلف مدیران و کارشناسان خود طراحی و ایجاد نموده‌اند. اینگونه ساختارها یا واحدهای سازمانی علی‌رغم تنوع فراوان در عنوان، تشکیلات و ساز و کارهای عملیاتی، همگی هدف عمومی ارتقاء سطح دانش، بینش و مهارت‌های تخصصی مدیران و کارکنان را دنبال می‌کنند. شاید بتوان عنوان کلی «مراکز آموزش»^{۱۰} را برای آنها در نظر گرفت. باین وجود واحدهایی چون «مرکز تجربیات»^{۱۱}، «مرکز خدمات آموزشی»^{۱۲}، «مرکز توسعه و بهسازی»^{۱۳}، و سایر عناوین مشابه دیگر نیز به کار رفته است.

-
- 1 - sandwich programs
 - 2 - on the spot training
 - 3 - Weekends programs
 - 4 - Mobile in-service Training
 - 5 - Twilight Programs
 - 6 - Correspondence Training
 - 7 - Spare Time Training
 - 8 - Self-Study / Self-Pace Learning
 - 9 - Distance Training
 - 10 - Training Center
 - 11 - Center of Experties
 - 12 - training Service Center
 - 13 - Development Center

یکی از پدیده‌های مهم و قابل توجه در آموزش‌های سازمانی دو دهه اخیر پیدایش مراکز آموزشی و پژوهشی اختصاصی بنگاه در آمریکا و اروپا بوده است. معمولاً از چنین مراکزی با عنوان «دانشگاه بنگاه»^۱ یاد شده است. اهمیت تشکیل این نهاد از آنجاست که برخلاف جریان قدرتمند «برون سپاری»^۲ و «کوچک سازی»^۳ بنگاهها، سر برآورده و رشد کرده است

به عبارت دیگر می‌توان ادعا کرد نیاز به چنین نهادی آنچنان مبرم بوده است که فشارهای برون‌سپاری و کوچک‌سازی مانع از تشکیل آن نشده است. «در آمریکا از دانشگاه جنرال الکتریک در «کروتون ویل» در ایالت نیوجرسی، که در سال ۱۹۵۵ تشکیل شد، به عنوان نخستین دانشگاه اختصاصی بنگاه یاد می‌شود. از آن تاریخ تاکنون تعداد این مؤسسات با سرعت زیاد افزایش یافته است. براساس آمار در سال ۱۹۸۸ تعداد این مؤسسات در آمریکا بالغ بر ۴۰۰ واحد بوده است. این رقم در سال ۱۹۹۷ به یک هزار واحد و در سال ۲۰۰۱ به ۱۸۰۰ واحد بالغ شده است. پیش‌بینی شده است که تعداد این مؤسسات در سال ۲۰۱۰ به ۳۷۰۰ واحد برسد (آذرهوش، ۱۳۸۴: ۱۸ - ۱۷).

با توجه به توضیحات فوق می‌توان گفت «مرکز یادگیری»^۴ نهادی است که انواع خدمات و محصولات آموزشی را متناسب با نیازها و ویژگیهای خاص فراگیر یا فراگیران طراحی و عرضه می‌نماید. علاوه بر این مراکز مذکور از طریق اجرای طرح‌های ارزیابی مستمر به بهبود برنامه‌ریزی و اجرای دوره‌های آموزشی می‌پردازند. گرچه تاکنون «مرکز یادگیری» در بنگاه‌های تولیدی و خدماتی بکار نرفته است، با این وجود در مراکز دانشگاهی و آکادمیک واژه‌های آشنا و باسابقه است. مرکز یادگیری دانشگاه، مکانی است که به عنوان یک «کلینیک یادگیری» به ارزیابی نواقص و مشکلات مربوط به یادگیری دانشجویان می‌پردازد. این مراکز، خدمات مشاوره تخصصی ارزشمندی را به آن دسته از دانشجویانی که به دلایل مختلف نیاز به راهنمایی و مشاوره تحصیلی دارند، ارائه می‌نمایند.

1 - Corporate University

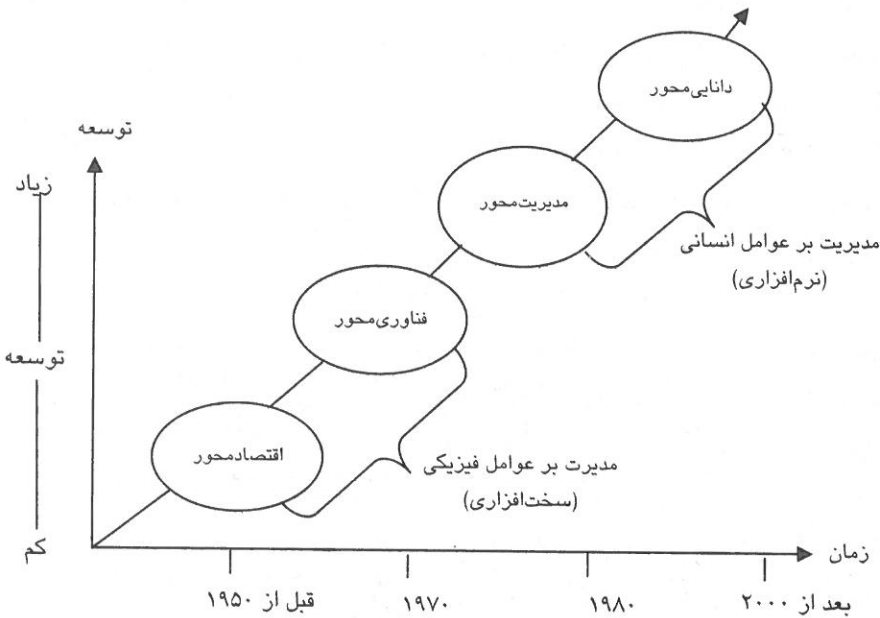
2 - Outsourcing

3 - Downsizing

4 - Learning Center

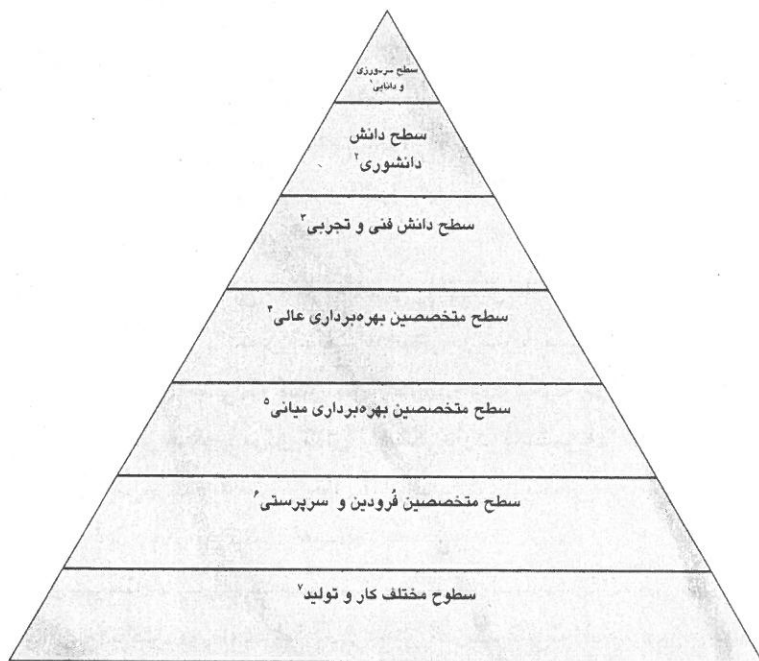
بنابراین می‌توان گفت «مرکز یادگیری سازمانی»^۱ نهادی است که خدمات متنوع طراحی، اجرا و ارزشیابی برنامه‌های آموزش را عرضه کرده و زمینه‌های لازم را برای اجرای طرح‌های «مدیریت دانش»^۲ در مسیر تحقق «سازمان یادگیرنده» فراهم می‌نماید.

مطالعه متون و ادبیات مدیریت، آشکارا نشان می‌دهد که نقش عوامل «نرم‌افزاری» در مقایسه با عوامل «سخت‌افزاری» رشد قابل توجهی داشته است. نمودار (۱) روند تکامل توسعه جوامع را در دوره‌های زمانی نشان می‌دهد:



نمودار ۱ - روند تکامل توسعه جوامع در دوره‌های زمانی

از سوی دیگر می‌توان هرم استقرار دانایی در سازمان را با توجه به سطوح مدیریت که از سطح خردورزی و دانایی تا سطوح مختلف کار و تولید را در بردارد (نمودار ۲) به شکل زیر نمایش داد:



نمودار ۲- هرم دانایی سازمان به تفکیک سطوح مدیریت

منبع: ناصر فتحی و علیرضا شعبانی راوری، مروارید پنهان، ۱۳۸۴: ۶۴.

بنابراین توسعه سازمانی بیش از همه به فرایند تولید، توزیع و مصرف دانش وابسته شده است. براین اساس سازمان‌ها به بررسی و مطالعه ساختارها و قوانین و رویه‌های خود پرداخته و الگوها و مدل‌های عملیاتی متناسب با فرایند مذکور را طراحی و تعبیه می‌نمایند. پیدایش و توسعه مفهوم «مرکز یادگیری» را نیز می‌توان در همین راستا تحلیل نمود.

برای تبیین مبانی نظری «مرکز یادگیری» نظریه‌ها و تئوری‌های متعددی مطرح شده است. چنانچه این نظریه‌ها، متناسب با ماهیت و شعاع عملکرد آنها بررسی شود، می‌توان مبانی نظری «مرکز یادگیری» را در چهار سطح «بین‌المللی»، «ملی»، «استراتژیک» و «عملیاتی» طبقه‌بندی کرد (شکل ۱).

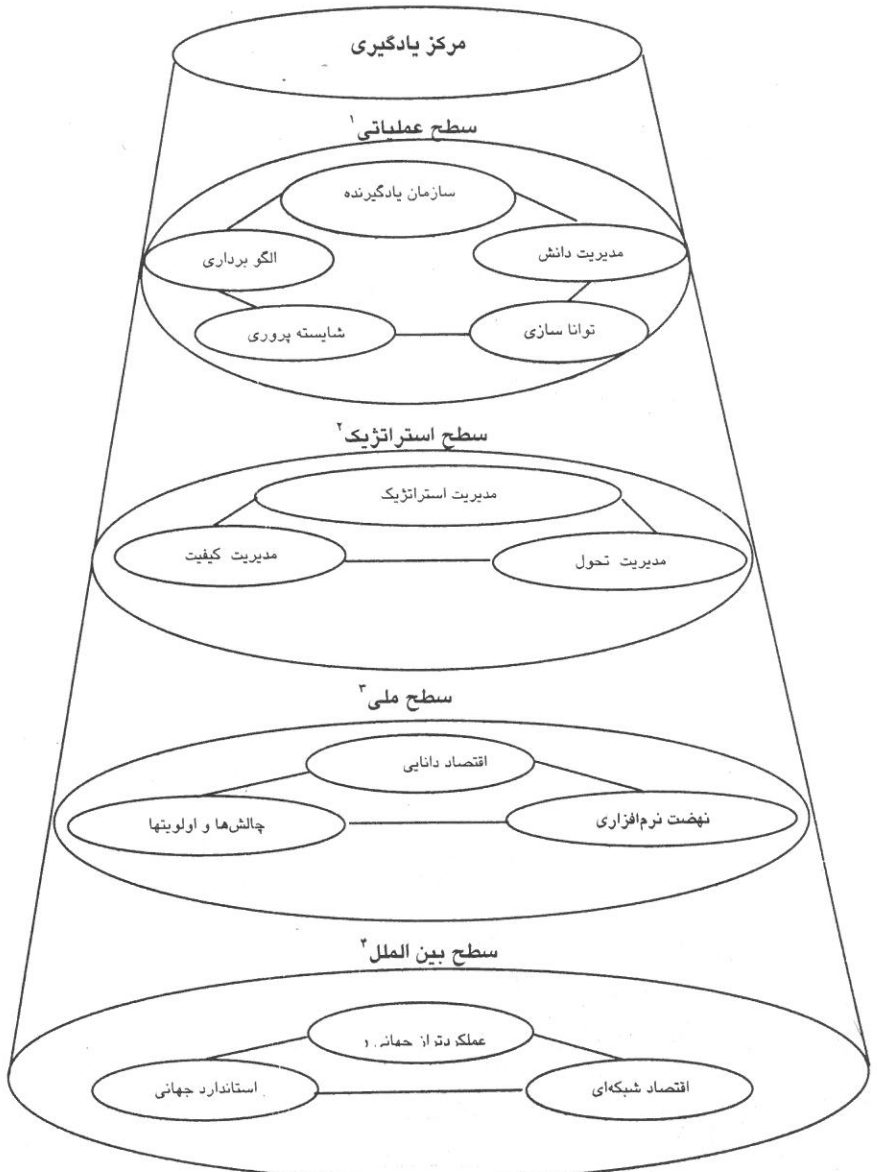
ضرورت‌های ایجاد و توسعه مراکز یادگیری

بدون تعریفی روشن از واژه‌های کلیدی «دانش» و «یادگیری»، نمی‌توان به چالش‌ها و اولویت‌های آنها پی برد. واژه دانستن^۱ از کلمه لاتین *noscere* می‌آید که به معنای دانستن است و واژه‌ی "*gnesis*" و "*congnition*" و "*note*" همگی ریشه‌ای مشترک دارند. پسوند *ledge* در اصل به معنای فرایند یا کنش است. امروزه تعاریف متعددی از دانش وجود دارد اما در اینجا بهترین تعریف، «توانایی کنش مؤثر» است (سنگه و همکاران، ۱۳۸۳: ۴۲۳).

چنین تعریفی برای کسانی که با مفاهیم روشنگرانه دانش به عنوان «اطلاعات انباشته» آشنایند، دور از ذهن است. «دانش دربارهٔ چیزی» به اطلاعات سر و کار دارد. این که چنین دانشی به کنش مؤثر منجر شود، به توانایی تعبیر اطلاعات و ایجاد و انتخاب‌های معقول برای کنش بستگی دارد. بعضی‌ها اطلاعات و دانش را نادرست به کار می‌برند و دانش از نظر آنان به کنش ارتباطی ندارد. حتی متخصصان مدیریت دانش نیز دچار این تشتت هستند.

افراد در سیستم‌ها برای کسب، سازماندهی و اشاعه اطلاعات سرمایه‌گذاری می‌کنند و آن را دانش می‌نامند، اما دانش طبق تعریف نمی‌تواند به چیزی تبدیل شود و از شخصی به دیگری داده شود. دانش فقط در صورت وجود فرایندهای یادگیری که انسان با آن توانایی کنش مؤثر را توسعه می‌دهند ترویج می‌شود. فن‌آوری اطلاعات برای توانمندی اشاعه اطلاعات ضروری است اما با آن نمی‌توان دانش را کسب و ذخیره کرد (سنگه، ۱۳۸۳: ۴۲۴).

نورتون و کاپلان معتقدند که سرمایه اطلاعاتی، ماده خام ارزش‌آفرینی در اقتصاد نوین است. سرمایه اطلاعاتی که مشتمل بر سیستم‌ها، پایگاه داده‌ها، کتابخانه‌ها و شبکه‌هاست، اطلاعات و دانش را در دسترس اعضای سازمان قرار می‌دهد. سرمایه اطلاعاتی مانند سرمایه انسانی تنها در بستر پیشبرد استراتژی، ارزشمند است (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴: ۲۷۳).



شکل ۱- سطوح مرکز یادگیری (براساس نظریه‌های مطرح شده)

- 1 - Operational Level (OL)
- 2 - Strategic Level (SL)
- 3 - Notional Level (NL)
- 4 - International Level (IL)

جدول ۱- توصیف سرمایه اطلاعاتی

نوع سرمایه اطلاعاتی	توصیف
ابزارهای تحولی	سیستم‌ها و شبکه‌هایی که مدل جاری کسب و کار سازمانها را تغییر می‌دهند
ابزارهای تحلیلی	سیستم‌ها و شبکه‌هایی که تحلیل، تعبیر و تسهیم (اطلاعات) دانش را تقویت می‌کنند
زیرساخت‌های فن‌آوری	تسهیم فن‌آوری و مهارت‌های مدیریت لازم برای توانمندسازی ارسال اثربخش و استفاده از ابزارهای سرمایه اطلاعاتی
ابزارهای پردازش داد و ستدها	سیستم‌هایی که داد و ستد تکراری سهم سازمان را خودکار می‌کنند

منبع: کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴: ۲۷۳

بنابر آنچه عنوان شد، فعالیت مرکز یادگیری در سطح سازمانها به فعال و غنی سازی چند عامل بستگی دارد. این عوامل عبارتند از: ظرفیت هدایت (سازمان): ظرفیت هدایت تبیین‌کننده تعداد پرسنل دانش‌محور سازمان و درصد استفاده از دانش به عنوان ابزاری برای بهتر انجام دادن امور است. زیربنای اطلاعات: در انتقال اطلاعات، باید به زیربنای اطلاعاتی نیز توجه کرد. زیربنای اطلاعاتی یک سازمان از منابع اطلاعاتی، نیروی انسانی شاغل در فعالیت‌های اطلاع‌رسانی، تجهیزات لازم در این زمینه و پیوستگی با جامعه استفاده‌کننده از اطلاعات تشکیل می‌گردد. در این راستا تجهیز مراکز علمی و فنی و تسهیل مبادله اطلاعات در اولویت قرار می‌گیرند.

- فرهنگ یادگیری: فرهنگ یادگیری که تعامل، همکاری، کنجکاوی و تعمق بر مرزهای داخلی و بیرونی در زیربنای یادگیری مؤثر را تشویق می‌کند یک عامل مهم و مؤثر در سطح سازمان است. احساس تعامل و صمیمیت با دیگران نشان می‌دهد که افراد تا چه اندازه خواهان کمک به یکدیگرند و تا چه اندازه به آنچه دیگران یاد می‌گیرند، علاقه دارند.

- توجه به گروه‌های غیررسمی موجود

- سیستم دستورالعمل‌ها و قوانین مربوط به یادگیری و کاربرد دانشهای فرا گرفته شده.

- سپردن اختیار عمل براساس آنچه یاد گرفته شده است، به تقویت ظهور سیستمی می‌انجامد که نوعی یادگیری را در بردارد. در این سیستم، افراد بطور مداوم خود را تغییر می‌دهند. عملکرد این سیستم تغییر از شیوه‌هایی که اغلب افراد انتظار دارند شرکت‌ها تغییر کند، متفاوت است. همه اعضای سازمان در تولید اطلاعات، ارایه آن و تصویری عام، معنادهی به آن و تصمیم درباره چگونگی کار با آن سهیم هستند. آنها تغییر را تشویق می‌کنند چون خودشان یادگیرنده‌اند. سیستم به

آنها کمک می‌کند قضاوتی را توسعه دهند که بدون دریافت دستورالعمل از بالا، موقعیت‌های پیچیده را اداره کند. سیستم همچنین بررسی و تعادلی فراهم می‌کند که از طرح‌ایده‌های غیرواقعی و بی‌اهمیت در سازمان جلوگیری می‌کند.

• ساختار سازمانی

اهداف و وظایف مرکز یادگیری

«مرکز یادگیری» دارای اهداف کوتاه و بلندمدت متنوعی است که مهمترین آنها به شرح زیر است:

- طراحی فرایندهای جمع‌آوری و تدوین دانش سازمانی
- طراحی فرایندهای انتقال و آموزش دانش سازمانی به کارکنان
- طراحی فرایندهای عملیاتی و هدایتی به منظور کاربرد و استفاده علمی از دانش سازمانی
- تدوین طرح‌های دانش افزایی مستمر برای مدیران و کارکنان کلیه سطوح سازمانی با استفاده از روش‌ها و فنون آموزشی متناسب و اثربخش برای دستیابی به اهداف فوق وظایف ذیل از طریق مراکز یادگیری دنبال می‌شود:
- مدیریت دانش سازمانی
- مستندسازی تجربیات سازمانی
- نیازسنجی آموزش سازمانی
- تعیین سبک یادگیری کارکنان
- برنامه‌ریزی آموزش سازمانی
- مشاوره یادگیری سازمانی
- اجرای طرح‌های الگوبرداری
- انجام مطالعات موردی
- ارزیابی اثربخشی آموزش‌های سازمانی
- طراحی و اجرای انواع طرح‌های دانش افزایی مدیران و کارکنان
- طراحی و اجرای سایر نیازهای آموزشی شرکت‌ها

افق‌ها و چشم‌اندازها

با توجه به روند تصاعدی افزایش نقش دانش و خرد سازمانی در بهبود اثربخشی و توسعه بنگاه‌های تولیدی و خدماتی، بدون تردید مراکز و واحدهای مسئول برنامه‌ریزی و اجرای آموزش‌های شغلی و سازمانی با هر عنوانی که باشند، از مهمترین و استراتژیک‌ترین واحدهای هر شرکت به شمار خواهند آمد.

سازمان‌ها باید به دنبال شناسایی اهدافی باشند که تأثیر مستقیمی بر جذب و حفظ کارکنان دارد، ارزش بالاتری به مشتری ارائه می‌کند و عملکرد مالی را نیز بهبود می‌بخشد. سازمان‌ها و شرکت‌ها برای سرمایه‌گذاری در جامعه باید به دنبال فرصت‌هایی باشند که با قابلیت‌های آنها همخوان است و اهداف استراتژیک آنها را بهبود می‌بخشد. باید همان‌گونه که سرمایه‌گذاری در دارایی مشهود و نامشهود را سخت‌گیرانه ارزیابی می‌کنند، به ارزیابی بازگشت سرمایه‌گذاری‌های اجتماعی نیز اهمیت دهند (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۴: ۲۱۰).

تحول در استانداردها و قابلیت‌های ضروری کارکنان در شرکت‌های پیشگام و معتبر جهانی منجر به پیدایش مفاهیم و شاخص‌های نوین مانند «مدیران تراز جهانی»^۱ و «کارکنان تراز جهانی»^۲ شده است. با توجه به قابلیت و ویژگی مشترک چنین کارکنانی معمولاً از آنان با عنوان «کارشناسان ارشد دانش»^۳ نام برده می‌شود. بنابراین با قاطعیت می‌توان ادعا نمود آموزش سازمانی و از جمله مراکز یادگیری، بخش جدایی‌ناپذیر هرگونه برنامه و اقدام راهبردی شرکت‌ها به شمار خواهد آمد. این امر خصوصاً در رابطه با «شرکت‌های مادر تخصصی»^۴ از اهمیت و ضرورت بیشتری برخوردار است.

فرایند ایجاد مراکز یادگیری

استقرار مراکز یادگیری علاوه بر اینکه از فرایند خاصی تبعیت می‌کند می‌تواند متناسب با ماهیت طرح‌ها و خصوصیات شرکت‌های متقاضی متفاوت و متنوع باشد. بررسی‌های نظری و تجارب عملی دلالت بر این موضوع دارد که مراکز یادگیری عموماً

1 - World-class Managers

2 - World-class Workforce

3 - Chief Knowledge Officers (CKO)

4 - Holding Company

توسط سازمانی ثالث که وظیفه چنین طرحی را عهده‌دار است ایجاد و توسعه می‌یابد با این فرض می‌توان فرایند اجرای این طرح‌ها را در شش فاز و دوازده مرحله در نظر گرفت (نمودار ۳).

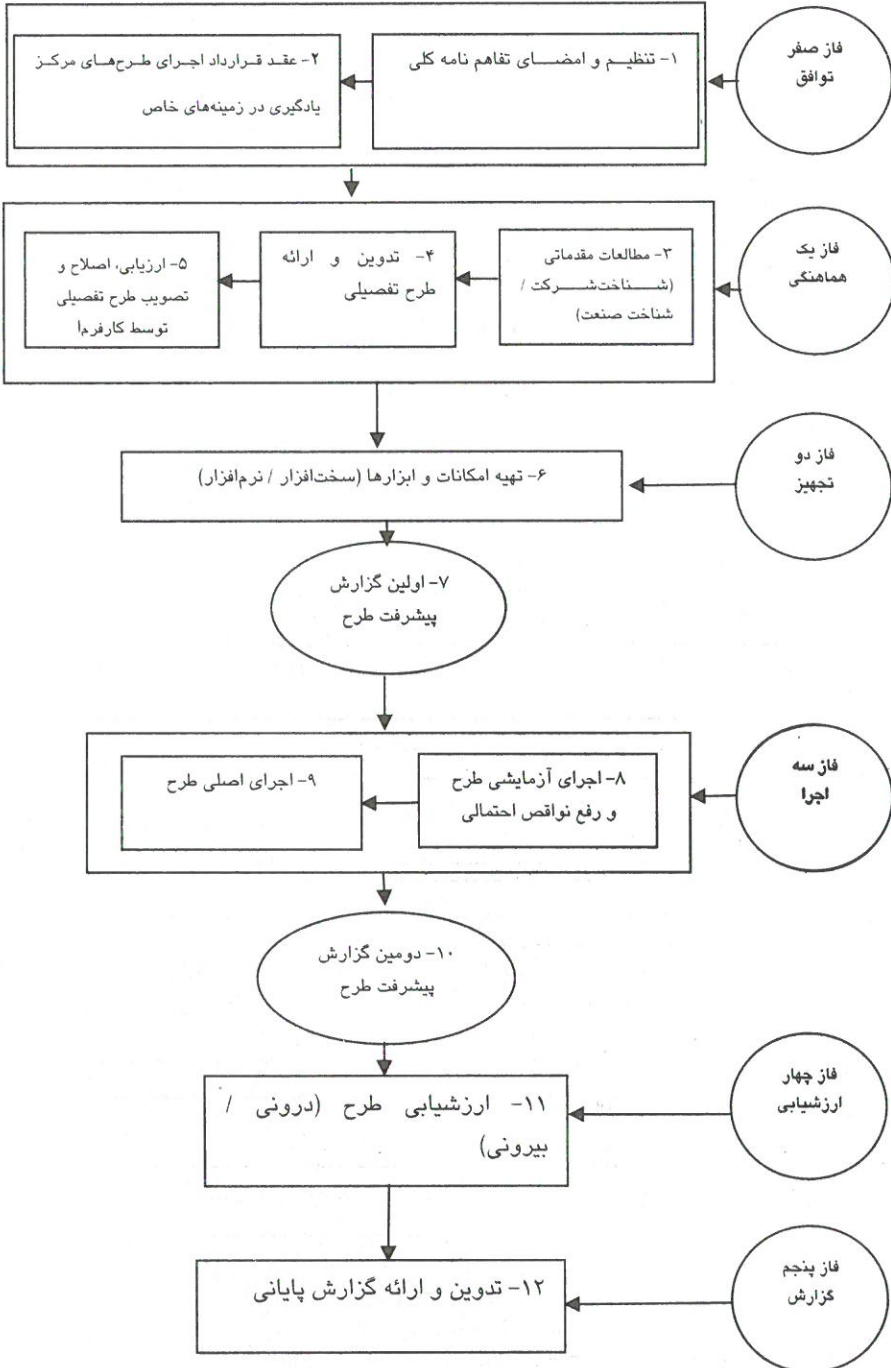
در فاز صفر، توافق برای تنظیم و تأیید تفاهم نامه کلی و سپس عقد قرارداد اجرای طرح مرکز یادگیری در زمینه‌های خاص انجام می‌شود. زمینه خاص بیانگر خصوصیات جامعه‌ای است که مرکز یادگیری در حیطه آن جامعه ایجاد و استقرار داده می‌شود.

در فاز یک، هماهنگی برای انجام مطالعات مقدماتی (شناخت شرکت / شناخت صنعت) و همچنین هماهنگی در تدوین و ارائه طرح تفصیلی انجام می‌شود و سپس ارزیابی، اصلاح و تصویب طرح تفصیلی از طریق کارفرما، دنبال می‌شود.

در فاز دوم، امکانات و ابزارهای (سخت‌افزاری و نرم‌افزاری) فراهم می‌شود و سپس برای ورود به فاز سوم اولین گزارش پیشرفت کار ارائه می‌گردد.

در فاز سوم، ابتدا برای رفع نواقص احتمالی، طرح به صورت آزمایشی اجرا می‌شود. در این مرحله لازم است از مشاوران کارآمد و متخصص در حوزه‌های مختلف برای شناسایی مشکلات و نواقص بهره‌گیری بیشتری شود. البته بدهی است که مشاوران نیز اعضای سازمان را در شناسایی و رفع نواقص مشارکت داده و برای اجرای اصلی طرح، زمینه‌های لازم را فراهم می‌نمایند. پس از رفع ابهامات و کاستی‌ها، طرح اصلی اجرا می‌شود و به این ترتیب برای اجرای فاز چهارم، دومین گزارش پیشرفت طرح ارائه می‌شود.

در فاز چهارم، ارزشیابی درونی و بیرونی طرح صورت می‌گیرد و در فاز پنجم بعنوان آخرین مرحله از فرایند اجرایی مرکز یادگیری، گزارش نهایی (پایانی) تدوین و ارائه می‌گردد.



نتیجه‌گیری

تجارب موفق سازمانهای امروزی در اتکا به منبع انسانی موجب شده است تا توجه به منابع انسانی از اهمیتی دوچندان برخوردار گردد و بخش قابل‌توجهی از انرژی سازمانها صرف توجه به کارکنان آن شود.

امروزه می‌توان ادعا کرد حوزه منابع انسانی در دنیا در حال گذار است و به تدریج به یک حرفه تبدیل می‌شود؛ حرفه‌ای که با استفاده از ابزارهای مدیریتی سعی در تدوین دیدگاه‌های نو در اداره سازمان دارد.

مراکز یادگیری دیدگاهی جدید از این مجموعه است. مراکز یادگیری تلاش دارد تا در یک فرایند مدرن و مشخص، چگونگی تربیت مدیران عالی سازمان را از پایین‌ترین سطح مسئولین تا بالاترین رده شغلی طی مراحل از پیش تعیین شده پیش‌بینی نماید به نحوی که مدیران نیز مسیر شغلی خود را بتوانند از قبل ملاحظه و اهداف تعیین شده توسط سازمان را محقق نمایند. با این توضیح، مراکز یادگیری ابزاری برای کسب ارزش از طریق پرورش کارکنان به شمار می‌آید. مراکز یادگیری بر این اساس بنا شده‌اند که یادگیری فردی ضرورتاً منجر به یادگیری سازمانی نمی‌شود و در واقع این وظیفه سازمان یادگیرنده است که یادگیری فردی را به یادگیری سازمانی تبدیل نماید. لذا، اهمیت مراکز یادگیری، و ایجاد بسترهای لازم برای توسعه آن، باید مورد توجه قرار گیرد.

جنبه‌های ایجاد و توسعه مراکز یادگیری در حالی بررسی شد که تمرکز بر پنج مفهوم جامعیت یادگیری، جریان یا سیستم یادگیری، فرهنگ یادگیری، مدیریت دانش و پیشرفت مستمر، از جمله اصول و قواعد کلی تدوین طرح، همواره مدنظر بوده است. در این راستا لازم است سازمانها و شرکتهای متناسب با ماهیت طرحها و خصوصیات آن، طرح مرکز یادگیری را در مراحل مختلف آن (شش فاز) اجرا کنند. در اجرای فازهای مختلف ضمن توجه به مشارکت همه سطوح مدیریت (هرم دانایی) باید به سطوح عملیاتی، استراتژیک، ملی و بین‌المللی مراکز یادگیری نیز اهمیت داده شود. همچنین باید تلاش شود با برنامه‌ها و اقدام‌های راهبردی، از جمله تحول در استانداردها و قابلیت‌های ضروری کارکنان، برای پیدایش مفاهیم و شاخص‌های نوین گام‌های اساسی برداشته شود و در نهایت به پرورش کارشناسان ارشد دانش (CKO) نایل آید.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- ابوالعالایی، بهزاد (۱۳۸۴). مقدمه، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، صفحه ۱۸-۱۷.
- آذرهوش، فریدون (۱۳۸۴). روندها و تفکرات نوین در آموزش مدیریت، مجموعه مقالات دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، صفحه ۱۸-۱۷.
- سنگ، پیتر و همکاران (۱۳۸۳). رقص تغییر، ترجمه، علینقی مشایخی، حسین اکبری و مسعود سلطانی، تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- فتحی، ناصر و علیرضا شعبانی راوری (۱۳۸۴). مروارید پنهان، تهران: انتشارات فرهنگ سایپا.
- قهرمانی، محمد و علیرضا کریمی صمدی (۱۳۸۵). آشنایی با مراکز یادگیری و دانش سازمانی، ماهنامه مدیریت دانش سازمانی، شماره ۲۴.
- کاپلان، رابرت و دیوید نورتون (۱۳۸۴) نقشه استراتژی، تبدیل‌داری‌های نامشهود به پیامدهای مشهود، ترجمه حسین اکبری، مسعود سلطانی و امیر ملکی، تهران: انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا.

منابع لاتین

- Malone, Samuel A. (1990), **How to set up and Manage a Corporate Learning Center**, (Hampshire: Gower Publishing limited).