

نسل جدید سازمانهای یادگیرنده

نوشته: دکتر سید عباس موسوی

عضو هیأت علمی مرکز آموزش مدیریت دولتی

چکیده

در آغاز هزاره سوم نسل جدیدی از سازمان یادگیرنده پا به عرصه وجود نهاده‌اند. این سازمانها ابزارهای جدیدی را برای یادگیری بکار گرفته و از ابزارهای نسل پیشین خود نیز با کارایی بیشتری بهره جسته‌اند. سازمانهای یادگیرنده جدید در دنیای رقابتی امکان توفیق بسیار داشته و قادرند به خوبی مأمورینهای خود را محقق سازند. در این مقاله کوشش شده تا با استفاده از منابع مختلف، ضمن توصیف این سازمانها ابزارهای مختلف مورد استفاده آنها در گذشته، حال و آینده را مورد بررسی قرار دهیم.

پیشینه سازمانهای یادگیرنده

اصطلاح یادگیری سازمانی برای اولین بار در دهه ۷۰ به وسیله آرجیریس و شون^(۱) شد. به زعم آنان سازمانی که قادر به یادگیری نباشد، امکان ادامه بقا نداشته و محکوم به فناست، سازمانها نمی‌توانند تنها با دانش قبلی خود به حیانتشان ادامه دهند.

آنها برای ادامه حیات در دنیای پر تلاطم و متغیر می‌بایست پیوسته بیاموزند. امروزه سازمانها با پرسش‌های جدیدی مواجه‌اند که نمی‌توانند با آموخته‌های قبلی خود به آنها پاسخ دهند. دانش دیروز از عهده فردا بر نمی‌آید، باید با یادگیری پیوسته و مداوم برای مسائل جدید پاسخ پیدا کرد.

رگ ری وانز^(۱) (۱۹۸۲) یادگیری را حاوی دو بخش می‌داند: یکی یادگیری رسمی و کلاسیک که افراد از طریق آموزشهای رسمی، کتاب و سخنرانی و منابع ثانویه به آن دست می‌یابند و دیگری یادگیری تجربی یا دست اول که خود فرد آنرا از طریق تجربه مستقیم کسب می‌کند. آموزش در عمل متکی بر تجربه است. سازمان و افراد با تجربه محیط و سازمان و از طریق مباحثه و تعامل با یکدیگر به یادگیری اصیل و مستقیم که اطلاعات آنرا خود تولید کرده‌اند نائل می‌گردند.

سازمان یادگیرنده جایی است که الگوهای جدید تفکر رشد می‌یابند، اندیشه‌های جمعی و گروهی ترویج می‌شوند و افراد چگونگی آموختن را به اتفاق هم می‌آموزند.^(۲) در سازمانهای یادگیرنده، یادگیری رفتاری فردی نیست بلکه نوعی رفتار جمعی و همگانی است که طی آن همه اعضاء سازمان در قالب یک پیکر واحد به آموزش و تغییر می‌پردازند. سازمان یادگیرنده در طول زمان می‌آموزد، تغییر می‌کند و عملکردش متحول می‌شود. سازمان یادگیرنده با آگاهی کلی از محیط خود می‌آموزد و تغییر می‌کند و اصلاح می‌شود.

سازمانهای یادگیرنده دارای ویژگیهای گوناگونی هستند که آنها را از دیگر سازمانها متمایز می‌سازد؛ (۱) سازمانهای مذکور نسبت به محیط بسیار حساس بوده و ظرفیتهای تغییر آنها بسیار زیاد است. این حساسیت نسبت به محیط و قدرت تغییر به آنها امکان یادگیری مؤثر را می‌دهد. (۲) سازمانهای یادگیرنده دارای نوعی انسجام و یکپارچگی بوده و دارای فرهنگی خاصی می‌باشند. بدین ترتیب اعضای سازمان به هم پیوند خورده

1- Reg Revans

۲- سید مهدی الوانی، «سازمانهای یادگیرنده»، مدیریت عمومی، تهران؛ نشر نی، ۱۳۷۷، ص ۳۲۶.

و ماهیتی یکپارچه به وجود می‌آورند که آموزش تک تک افراد منجر به یادگیری سازمانی می‌گردد. سازمان یادگیرنده اگر چه از اعضای یادگیرنده تشکیل می‌شود اما صرف وجود افراد نیست که به سازمان توان یادگیری می‌دهد بلکه این ارتباط و یکپارچگی بین آنهاست که سازمان را یادگیرنده می‌سازد و به آن هم‌افزایی^(۱) می‌بخشد.

(۳) سازمانهای یادگیرنده آستانه پذیرش بسیار بالایی دارند و شیوه‌های غیر معمول و غیر متداول را به سرعت و سهولت پذیرا می‌شوند. این ویژگی گشودگی و باز بودن نسبت به محیط و پذیرش آنچه در سازمان معمول نبوده است سازمان را به صورت نوعی محیط یادگیری تبدیل می‌کند. و سرانجام (۴) سازمانهای یادگیرنده از عمری طولانی برخوردار بوده و بر روند توسعه و رشد خود تسلط کامل دارند. از این روست که برخی از نظریه پردازان مدیریت سازمانهای یادگیرنده را سازمانهای زنده^(۲) نام نهاده‌اند (Gues, 1997).

سازمانهای یادگیرنده از فرهنگی قوی و یکپارچه برخوردارند و وجود خرده فرهنگهای مختلف و عدم حضور یک فرهنگ مسلط عاملی باز دارنده در یادگیری سازمانی محسوب می‌شود و امکان ظهور مجموعه یادگیریهای فردی را به صورت یادگیری سازمانی از میان می‌برد.

در سازمان یادگیرنده باید نوعی کل‌نگری و سیستم اندیشی نیز وجود داشته باشد تا بتوان به یادگیری سازمانی امید بست. اگر در سازمان هر کسی شیفته کار و حرفه خود باشد و از دیدن روابط متقابل غافل بماند سازمان یادگیرنده‌ای به وجود نخواهد آمد. کارکنان باید بتوانند آن تصویر بزرگی را که سازمان و روابط بین اجزاء آنرا نشان می‌دهد، ببینند و کل را درک نمایند. تنها در این صورت است که می‌توان سازمانی یادگیرنده را ایجاد نمود. نگرش کوتاه مدت به مسائل و در پی راه‌حلهای مقطعی و کوتاه مدت بودن نیز مشکلات اساسی و بزرگی را ایجاد می‌نماید. اگر نتوانیم مسائل را در بلند مدت

بینیم و برای آنها راه‌های بلند مدت بباییم به نوعی بهینه‌سازی جزئی دست زده‌ایم. سازمان‌یادگیرنده مسائل را در دراز مدت می‌بیند و دور‌نمایی بلند مدت از مسائل را تصویر می‌کند.

همان‌گونه که اشاره شد سازمان‌یادگیرنده با دیدی وسیع به مسائل می‌نگرد و در این میان وجود متخصصان یا گروه‌های تخصصی که صرفاً به حرفه و تخصص خود می‌اندیشند می‌تواند مانعی در راه یادگیری سازمانی بشمار آید. زیرا این شیفتگی تخصصی موجب می‌گردد تا جریان گفتگوی آزاد بین افراد و مراوده باز میان آنان متوقف شود و سازمان از یکپارچگی و انسجام لازم برای یادگیری محروم بماند. این شیفتگی تخصصی که با تخصصی شدن سازمانها روز به روز شدت می‌گیرد ضمن آنکه از سویی موجب اعتلای سازمان تخصصی می‌گردد می‌تواند از سوی دیگر موجب اضمحلال آن شود. زیرا اگر افراد صرفاً به هدف واحد یا دایره خود بیانداشند و از دیگر واحدها و گروهها غافل بمانند یادگیری فردی و صلاحیت تخصصی تکی آنان را به سر منزل مقصود نخواهد رساند و سازمان‌یادگیرنده نخواهد شد.

همانگونه که علمای سیستم معتقدند، تفکر سیستمی ما را یاری می‌دهد تا به جای توجه صرف به اجزاء الگوهای روابط بین اجزاء را ببینیم. این توانایی، برای تغییر و اصلاح عمیق سیستمها تمرکز می‌کنند و از اینکه تلاش‌هایشان در راه تغییر و اصلاح سیستم دچار شکست می‌شود متعجب می‌گردند در حالی که تمرکز بر یک جزء و اصلاح آن به نوعی بهینه‌سازی جزئی منجر می‌شود که مسلماً نمی‌تواند کل سیستم را بهینه نماید. احساس در ماندگی در اغلب مدیران که قادر به کنترل و اصلاح سیستم سازمانی خود نمی‌باشند ناشی از عدم وجود دید کل‌نگر در آنها و عدم درک الگوهای روابط بین اجزاء سیستم سازمانی است.

انواع یادگیری‌های سازمانی

سازمانها به صورتهای گوناگون می‌آموزند و یاد می‌گیرند. در یکی از تقسیم‌بندیهای

یادگیری سازمانی، سه نوع یادگیری مطرح شده است: یادگیری تک حلقه‌ای^(۱)، یادگیری دو حلقه‌ای^(۲) و یادگیری سه حلقه‌ای^(۳). در یادگیری تک حلقه‌ای سازمان یا فرد با استفاده از بازخور و انجام اصلاحات پیاپی خود را تنظیم می‌کند و در واقع نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد. اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی که برای عملیات از قبل تعیین گردیده و هرگاه این معیارها اثر بخشی خود را در شرایطی از دست دهند، هوشمندی سیستم نیز افول می‌کند. از اینرو در یادگیری دو حلقه‌ای نرم‌ها و معیارها نیز ثابت فرض نمی‌شوند و آنها را نیز می‌توان تغییر داد و اصلاح کرد که بدین ترتیب در یادگیری دو حلقه‌ای سیستم با هوشمندی بیشتری عمل می‌کند (الوانی، ۱۳۷۵). ویلیام ایساک^(۴) (۱۹۹۴) به یادگیری سه حلقه‌ای اشاره می‌نماید که در آن سازمان به شیوه‌ای یاد می‌گیرد و متعاقب آن نیز به شیوه‌ای متفاوت به آموزش می‌پردازد و این نوشتن در شیوه یادگیری پیوسته اتفاق می‌افتد و به صورت وضعیتی همیشگی در می‌آید. سازمان در یادگیری سه حلقه‌ای به یک شیوه خاص خو نمی‌گیرد و هر لحظه خود را به طریقی جدید با مسائل اطرافش آشنا می‌کند.

در طبقه‌بندی دیگری سازمانهای یادگیرنده را بر اساس جهت‌گیری آنها به یادگیری برای بقا^(۵)، یادگیری برای گذار^(۶)، یادگیری دوگانه، و یادگیری برای آینده (آینده‌نگر)^(۷) دسته‌بندی کرده‌اند.

یادگیری برای بقا

یادگیری برای بقا یا یادگیری نگهدارنده در تکنیکهایی مانند سیستم پیشنهادات، کنترل فرایند، الگوگیری و گروههای کاری خودگردان متجلی می‌شود. در سیستم پیشنهادات کارکنان نظرات خود را بیان می‌کنند و به این ترتیب همه از هم می‌آموزند و

1- Single-Loop

2- Double-Loop

3- Triple-Loop

4- William Issacs

5- Maintenance Learning

6- Crossover Learning

7- Anticipatory Learning

این امر به بقا و ماندگاری سازمان کمک شایانی می‌کند. در گروه‌های کاری خودگردان افراد به تدریج استقلال در تصمیم‌گیری را تجربه می‌کنند و می‌آموزند که چگونه با مسائل برخورد کنند و چگونه گروه خود را رشد داده و پیش ببرند. گروه‌های کاری خودگردان، گروه‌هایی برای آموزش تجربی و واقعی بشمار می‌روند که در آنها افراد مسئولیت‌پذیری و مهارت اداره امور را در عالم واقع یاد می‌گیرند. کنترل فرایند، شیوه‌ای در مدیریت کیفیت جامع می‌باشد که در آن سازمان برای بهینه‌سازی کل مجموعه اقدام می‌کند. در کنترل فرایند بهینه بودن هر جزء زمانی موجه و قابل قبول است که در جهت بهینه شدن کل سیستم عمل نماید. بدین گونه کنترل فرایند در نهایت به کیفیت جامع منجر می‌شود و سازمان را به سوی رفتاری مطلوب رهنمون می‌سازد. در الگوگیری سازمان از محیط خارجی خود شیوه‌ها، روشها و ساختارهای مفید را می‌آموزد و الگو می‌گیرد و با توجه به شرایط و مقتضیات، بهترین شیوه را پذیرا شده و مورد استفاده قرار می‌دهد.

در برنامه‌های کارگشایی آموزشی که تکنیک دیگری برای یادگیری نگهدارنده محسوب می‌شود گروه‌هایی در سطوح مختلف سازمانی تشکیل می‌شوند که ناکارایی‌های واحد خود را مشخص ساخته و تغییرات و اصلاحات لازم برای رفع آنها را پیشنهاد می‌کنند. آنچه در تمامی این تکنیکها به عنوان یک ویژگی عمده جلب توجه می‌کند آنست که در تمامی آنها هدف حفظ سازمان در کوتاه مدت بوده و در مقابل تغییرات عمده و اساسی کارایی چندانی ندارند. تغییرات جزئی و بطئی و کوتاه مدت بودن راه حلها، فنون یادگیری نگهدارنده را از دیگر تکنیکها متمایز می‌سازد.

یادگیری برای گذار

در این نوع یادگیری از شیوه‌هایی چون انتقال نوآوری، مداخله مؤثر^(۱)، فرایند باز

مهندسی^(۱)، گروه‌های ویژه کار - موقت^(۲) و توسعه و بهبود مدیریت استفاده می‌شود. در انتقال نوآوری، روش یادگیری تا اندازه‌ای پیچیده بوده و باید تلاش شود که روش‌های نو در کل سازمان و میان همه اعضا ترویج و منتشر گردد. به این صورت سازمان آمادگی گذار از مرحله بقا به مرحله پیشرفت و رشد را پیدا می‌کند. در شیوه مداخله مؤثر باید سازمان کاملاً شناخته شده و مداخله برای تغییر به گونه‌ای صورت پذیرد که رفتار مطلوب در سازمان تثبیت و درونی شود. در فرایند باز مهندسی، تغییرات دایمی و مستمر می‌باشد و تغییرات عمده ساختاری سازمان را دگرگون می‌سازد و آن را بر اساس نیازهای زمان و مکان شکل می‌دهد در فرایند مذکور باید نوعی تغییر نگرش در سازمان ایجاد شود و باز مهندسی به صورت نوعی طرز تفکر در سازمان درآید و همه اعضا سازمان آمادگی بازنگری روشها و ساختارهای فعلی را داشته و تغییرات آن را پذیرا باشند. روحیه محافظه کارانه و مقاوم در مقابل تغییر، محیط فرهنگی و انسانی مناسبی را برای باز مهندسی در سازمان فراهم نمی‌سازد و برداشتن این مانع فرهنگی اولین و مهمترین قدم در راه تحقق اهداف باز مهندسی است. گروه‌های ویژه کار - موقت برای حل مسائل خاص تشکیل می‌شوند که معمولاً برای سازمان جنبه تاکتیکی دارند. این گروه‌ها ساختار ثابت و مشخصی نداشته پس از حل مشکل منحل می‌گردند. اما باید به خاطر داشت که وجود گروه‌های ویژه کار - موقت می‌تواند منشأ زایش یادگیری برای سازمان باشد و تجربه در اموری را که پیش از این سابقه نداشته‌اند برای سازمان ایجاد نماید. برنامه‌های کیفیت جامع در این نوع یادگیری نیز می‌توانند مفید باشند. توسعه و بهبود مدیریت همانند سایر شیوه‌ها تلاشی است در جهت یادگیری و ایجاد تغییرات مطلوب در سازمان که اگر به درستی به کار گرفته شود سازمان را به سوی یادگیری بیشتر سوق خواهد داد.

یادگیری دو گانه

در این یادگیری هم به حال و هم به گذشته نظر هست و هدفی دو گانه دنبال می شود. تکنیکهایی که در این نوع یادگیری مورد استفاده قرار می گیرند؛ بررسی نظر مشتریان، نظر جویی از مشاوران خارج از سازمان و تحلیل محتوی^(۱) می باشند. در نظر جویی از مشتریان اطلاعات مفیدی برای بهبود وضع موجود و طراحی وضعیت آینده سازمان به دست می آید. اصولاً مشتریان به عنوان استفاده کننده مستقیم از خدمات یا تولیدات سازمان بهترین منبع برای اظهار نظر در مورد سازمان و عملکردهای آن می باشند و توجه به نظرات آنان می تواند برای سازمان و توسعه آن بسیار راهگشا باشد. هدف تحلیل محتوی بررسی و ارزیابی مقالات، نوشته ها و گفته هایی است که در جامعه به صورتهای گوناگون نسبت به سازمان مطرح گردیده است. با تحلیل محتوی سازمان می تواند باز خور دقیقی از محیط خود به دست می آورد و بر آن اساس اصلاحات لازم را انجام دهد. البته در اغلب سازمانها از این تکنیک استفاده چندانی نمی شود و شاید نیاز به متخصصان خبره برای انجام این نوع تحلیلها، دلیل عدم استقبال سازمانها از تکنیک مذکور باشد. استفاده از مشاوران خارج از سازمان نیز، مدیران را در جریان مسائل بیرون سازمان قرار داده و نگاهی تخصصی اما متفاوت را به سازمان ارزانی می دارد. اگر مشاوران خارج سازمان تجربه کافی در زمینه فعالیتهای سازمان داشته باشند. استقلال رأی و عدم وابستگی آنان به سازمان به عنوان یک نقطه قوت می تواند برای سازمان بسیار مفید افتد.

یادگیری آینده نگر

در یادگیری آینده نگر یا پیش بینی کننده، سازمان به نوعی آموزش و یادگیری استراتژیک می پردازد. یادگیری استراتژیک، آموزشی دراز مدت در تمامی ابعاد سازمان

است که با دیدی کل نگر، سازمان را بررسی می‌کند. فولمر و ساشکین^(۱) (۱۹۹۵) تکنیکهای مختلفی را برای یادگیری آینده نگر یا پیش بین مطرح کرده‌اند. در یادگیری آینده نگر نگاه به سوی آینده است و ما می‌آموزیم تا در آینده بتوانیم بر مشکلات غلبه کنیم و اصلاحات لازم را برای تحقق آینده‌ای مطلوب، به عمل آوریم.

روشهایی چون روش دلفی^(۲)، تحلیل سناریو^(۳)، مشارکت با دیگر سازمانها و بهبود و توسعه مدیریت در خارج از سازمان، از زمره روشهای یادگیری آینده نگر است. در روش دلفی می‌توان به کمک متخصصان و افراد حرفه‌ای که هر کدام در منطقه‌ای قرار دارند و لزومادر یک جا متمرکز نمی‌باشند، به پیش‌بینی آینده پرداخت و خود را برای استقبال از حوادث آینده مهیا ساخت. روش دلفی که در آغاز به عنوان یک شیوه پیش‌بینی معرفی شده بود به تدریج جای خود را به عنوان یک روش تحقیق کارساز برای شناخت مسائل پیچیده، و یک روش آموزش در عرصه علم به دست آورده است. تحلیل سناریو یا طراحی وقایع آینده به صورت آرمانی تمامی رخدادهای آینده را که امکان وقوع دارند تحت بررسی قرار می‌دهد و قبل از وقوع حوادث سازمان را برای رویارویی با آنها آماده می‌سازد. فنون شبیه سازی و استفاده از رایانه کار تحلیل سناریو را امروزه بسیار ساده ساخته است. در مشارکت با دیگر سازمانها، سازمان از طریق ادغام و پیوند خوردن با سازمانهای دیگر خون تازه‌ای را در رگهای خود جاری می‌سازد و از ترکیب و تلفیق تجربیات دو سازمان با هم نتایج بهتری را در تحقق اهداف حاصل می‌کند. در توسعه و بهبود مدیریت در خارج از سازمان، مدیران به صورت یک گروه برای بررسی و تحقیق در مورد یکی از مشکلات سازمان مأمور می‌شوند و در خارج از سازمان برای حل مسأله تلاش می‌کنند. این شکل از بهبود مدیریت علاوه بر حل مسائل سازمانی، نوعی دانش حل مسأله را در سازمان ایجاد می‌کند و برای حل مسائل بعدی نیز بسیار مفید خواهد بود.

1- Fulmer & Sashkin

2- Delphi

3- Scenario Analysis

شیوه‌های جدید یادگیری در سازمانهای یادگیرنده

سازمانهای موفق امروز ضمن استفاده صحیح و کارآمد از فنون یادگیری متداول از فنون جدیدی نیز بهره می‌گیرند که اگر چه هنوز رایج نشده‌اند ولی احتمالاً در آینده‌ای بسیار نزدیک جزء فنون متداول سازمانها خواهند بود. در سطور بعدی به تشریح اجمالی این فنون می‌پردازیم.

۱. دیالوگ یا گفتگو

گفتگو به عنوان شیوه‌ای برای یادگیری عبارتست از فرآیند تفکر و جستجوی جمعی و گروهی که در آن مفاهیم در قالب جملات مبادله می‌شوند و طی آن گروه مورد نظر از شناخت و آگاهی بیشتری نسبت به مسائل برخوردار می‌گردد. در شیوه گفتگو وجود یک روحیه جمعی، داشتن زبان مشترک، و انتقاد پذیری بالا از شرایط اصلی به شمار می‌آید. استفاده از شیوه گفتگو در سطوح مدیریت سازمان به علت فرهنگ خاص حاکم بر این سطوح با مشکلاتی روبروست، زیرا مدیران برای جلوگیری از آشکار شدن نقاط ضعف خود می‌کوشند تا تن به چنین شیوه‌ای ندهند. اما شاید بتوان با تشکیل سمینارها و جلسات آموزش توجیهی مدیران را به فواید این روش آشنا ساخت و از مقاومت آنان در مقابل کاربرد این روش کاست.

۲. طراحی سناریو

در طراحی سناریو، آینده نگری با دیدی جامع و چند بعدی صورت می‌گیرد. بدین ترتیب که مدیران، تمام بدیل‌های^(۱) ممکن الوقوع آینده را پیش‌بینی کرده و برای آنها برنامه‌ریزی می‌کنند. این شیوه سازمان را در مقابل مسائل محتمل آینده کاملاً مجهز ساخته و به آن توانایی بالایی می‌بخشد. در طراحی سناریو سازمان به ملاقات آینده می‌رود و تمام عملیاتی را که باید در مقابل مسائل آینده انجام دهد به صورت برنامه‌های

مختلف طراحی می‌کند. این شیوه را «چه - اگر» (What - If) نیز نامیده‌اند زیرا در آن وقایع مختلف آینده پیش‌بینی شده و سازمان برای مقابله با آنها آماده می‌گردد. به عبارتی دیگر به این سؤال پاسخ داده می‌شود که «چه باید بکنیم - اگر وقایع اینگونه رخ دهد؟»

۳. شیوه مرلین

در افسانه شاه آرتور از فردی به نام مرلین^(۱) نام برده می‌شود که قادر است آینده را پیش‌گویی کند و مددکار شاه در این زمینه باشد. او می‌گوید:

«همه مردمان روزی زاییده می‌شوند و به سوی آینده ره می‌سپزند، تجربه آنان از گذشته به سوی آینده است، زیرا زندگی آنان این‌گونه تقدیر شده، اما من از آینده به سوی گذشته می‌آیم و این مسیر زندگی من است که به من قدرت پیش‌نگری می‌دهد، قدرتی که مردم عالی فاقد آنند (فولمر ۱۹۹۸)»^(۲).

در شیوه مرلین از شرکت‌کنندگان در جلسه خواسته می‌شود تا در عالم تخیل به آینده سفر کنند و فرضاً خود را در ۱۰ سال آینده قرار دهند و مسائل آن ایام را پیش‌گویی کنند. در آغاز جلسات مرلین مدیران اغلب نسبت به اثر بخش بودن آن بدگمانند و آن را اتلاف وقت می‌دانند اما بعد از چند جلسه دیدگاه آنان تغییر کرده نسبت به شیوه مذکور دید مثبت‌تری پیدا می‌کنند.

۴. آموزش در عمل

در این شیوه که گونه‌های مختلفی دارد افراد در قالب گروه‌هایی سازماندهی شده به حل مسائل واقعی سازمان می‌پردازند. گروه‌ها می‌توانند به شکلهای گوناگون سازماندهی شوند و در صورتی که لازم باشد برای هر گروه یک راهنما و هماهنگ‌کننده نیز تعیین می‌شود. آموزش در عمل^(۳) فرایندی را به وجود می‌آورد که در آن افراد در گروه‌های

1- Merlin

2- Fulmer

3- Action Learning

تازه می‌آموزند و ضمن آموختن، نتایج آموخته‌های خود را عملاً می‌آزمایند و به تجربه‌ای واقعی دست پیدا می‌کنند.

۵. حوزه‌های تمرینی

وکلا، پزشکان، مهندسان و صاحب‌اغلب حرفه‌ها در حین آموزشهای رسمی به تمرین می‌پردازند. وکلای کارآموز و کالت انجام می‌دهند. پزشکان در حین تحصیل مدتی را در بیمارستان سپری می‌نمایند و مهندسان به روش استاد شاگردی عملاً در محیطهای کاری تمرین رشته خود را انجام می‌دهند. اما مدیران فقط پس از خاتمه تحصیل است که به امر مدیریت اقدام می‌کنند، در حالی که قبلاً هیچ گونه تمرین واقعی در این زمینه نداشته‌اند. در روش یادگیری با تمرین مدیران در حوزه‌های تمرینی (Practice Fields) که به وسیله کامپیوتر شبیه‌سازی شده به تمرین مدیریت می‌پردازند و بدون آنکه مخاطرات دنیای واقعی گریبان گیر آنان شود تصمیم‌گیربهای مدیریتی را ضمن تمرین تجربه می‌کنند. حوزه‌های تمرینی اگر با راهنمایی‌های لازم از سوی افراد مجرب و خبره همراه گردد یکی از شیوه‌های جدید آموزش و یادگیری است که سازمان را در نیل به اهدافش بسیار کمک خواهد کرد.

۶. مدیریت دانش

امروزه یکی از سرمایه‌های اصلی هر سازمانی سرمایه دانشی آن می‌باشد. سازمانهایی که سرمایه دانشی بیشتری دارند در عرصه رقابتهای عصر حاضر امکان پیروزی بیشتری خواهند داشت. در فرایند مدیریت دانش^(۱) سازمان باید به سیستمی مجهز باشد که به درستی نیازهای دانشی سازمان را تشخیص دهد، کمبودهای سازمان را از جهت دانش و مهارت معین کند و خلاهای موجود را در سطوح مختلف ارزیابی و مشخص نماید. به این ترتیب یک نقشه یا طرح از دانش موجود و دانش مورد نیاز سازمان

تهیه می‌شود که سازمان را در تجهیز و تأمین دانش مورد نیاز یاری می‌کند. در مدیریت دانش باید طوری عمل شود که دانش مورد نیاز کسب شود و به گونه‌ای ضبط گردد که هر زمان مورد نیاز باشد به راحتی در دسترس قرار گیرد. بانکهای اطلاعاتی فعال و هدفمند، سیستمهای گزارش‌گیری کارآ و هر گونه ابزار جمع‌آوری اطلاعات و دانش می‌تواند مدیریت دانش را در کسب آگاهی و دانش یاری رساند.

نتیجه‌گیری

به زودی و در آینده‌ای نه چندان دور، هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری بتواند لحظه‌ای دوام داشته باشد. آینده متعلق به سازمانهایی است که بتوانند بیاموزند و از تمامی شیوه‌های یادگیری به بهترین وجه بهره‌گیرند. دنیا در حال تغییر و تحولی شتابان است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول گردد. تنها راه بقا متحول شدن و دگرگونی در جهت مطلوب است. سازمانها باید بیاموزند و در راه آموختن از هر شیوه و ابزاری که می‌تواند به آنها یاری دهد، بهره‌گیرند، این نکته را نباید هیچگاه از خاطر برد که تنها راه بقا و کامیابی آموختن و آموختن چگونه آموختن است.

منابع و ماخذ

- ۱- سيد مهدی الوانی، «مدیریت عمومی»، تهران؛ نشر نی، ۱۳۷۷.
- 2- Argyris, Schon, Isaacs in, "The Learning Orgs", in Action: A spicial Report From Organizational Dynamics, American Management Association, 1994.
- 3- Gues, A. "The Living Company", Boston: Harvard Business Press, 1997.
- 4- Fulmer & Sashkin, "Tools for the Global Learning Orgs.", American Journal of Management Development, vol. 1 no. 3, 1995.
- 5- Fulmer & others, "New Tools for Sustaining Competitive Advantage", Organizational Dynamics, Autumn, 1998.
- 6- Revans, R.W. "What is Action Learning?", The Journal of Management Development, 15,3,1982.