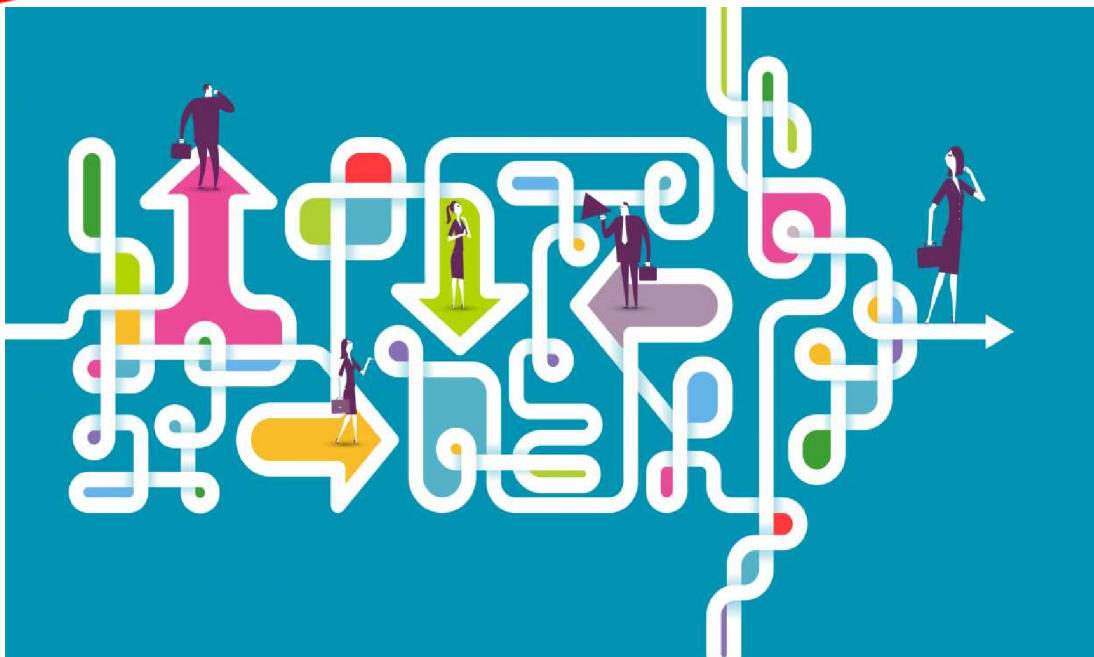


یادگیری و نوآوری استراتژی محور^۱

EXCLUSIVE
اختصاصی، ماهنامه کنترل کیفیت QC

حمید رضا خدمتگزار



مقدمه :

در دنیای امروز شاهد این هستیم که خدمات و محصولات به گونه ای مداوم در حال افزایش و توسعه هستند. بازارها در حال جهانی شدن و فناوریها^۲ در حال تغییرات اساسی بوده و تحول را می‌باشند. با توجه به این که تحولات به صورت مداوم و همیشگی وجود دارد، یادگیری یکی از تکالیف رقابتی برای سازمان‌های امروزی محسوب می‌گردد. یادگیری در سازمان‌ها می‌تواند از طریق دیدگاه‌ها، دانشها و مدل‌های توسعه یافته ذهنی اعضای سازمان بر اساس درس آموخته و تجربه گذشته شکل بگیرد، که این مهم بستگی به ساختار سیستمی محیط درون و بیرون و فرهنگ مناسب هر سازمان دارد. سازمانهایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبا یاد بگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمانها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند.

¹ Strategic Oriented Learning and Innovation

² Technology

مروری بر مفاهیم کاربردی:

مفهوم یادگیری: اکثر کسانی که در کسب و کارها هستند، یادگیری را همان آموزش می‌دانند. آنان یادگیری را کاری اضافه می‌دانند که با نتایج کسب و کار هیچ ارتباطی ندارد. یادگیری به معنای کسب اطلاعات با شنیدن سخنرانی یا خواندن متنی منتخب در نظر گرفته می‌شود و هیچ ربطی به آینده مورد انتظار ندارد. این برداشت متأثر از تجربه ما از شیوه منفعل یادگیری در مدرسه است.

معنای لغوی واژه ی آموزش "هدایت کردن چیزی" است. آموزش دادن به معنای کنترل کردن است. اما ریشه واژه یادگیری، کلمه هند و اروپایی (leis) است که به معنای شیار انداختن یا دنبال کردن است. یادگرفتن به معنای تقویت توانایی^۲ به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور بدست می‌آید.

یادگیری و توسعه به عنوان فرایند اطمینان از این که سازمان دارای نیروی کار آگاه، ماهر و مشغول به کار است، تعریف شده است. این شامل تسهیل کسب افراد و گروه‌های دانش و مهارت‌ها از طریق تجربه، یادگیری رویدادها و برنامه‌های ارائه شده توسط سازمان، هدایت و مربیگری^۳ ارائه شده توسط مدیران، دیگران و فعالیت‌های یادگیری خودگردان توسط افراد است. هدف اولیه یادگیری به عنوان یک فرآیند سازمانی، کمک به پیشرفت جمعی از طریق تحریک همکاری، تخصص، اخلاق و تسهیل یادگیری و دانش است که از اهداف تجاری، توسعه توانایی‌های فردی و احترام و ایجاد تنوع در آنها حمایت می‌کند. لذا یادگیری فرآیندی است که در آن یک شخص در کارهایی که از کسب دانش و مهارت الهام گرفته، فعالیت می‌کند زیرا تجربه انجام کارها تا حد زیادی بر یادگیری فرد موثر است.

یادگیری فرایندی است که به وسیله آن فرد، دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها^۴، رفتارها و نگرش‌ها را بدست می‌آورد. این شامل اصلاح رفتار تجربی و همچنین روش‌های رسمی

بیشتری برای کمک به یادگیری در داخل و یا خارج از محل کار است. یادگیری باید از آموزش متمایز باشد.

نگرش فرآیندی^۶ با یادگیری: یادگیری فرآیندی است که توسط فرد ایجاد دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های جدید می‌کند، در حالی که آموزش یکی از چندین پاسخی است که یک سازمان می‌تواند در ترویج یادگیری سازمانی ارائه کند. یادگیری به معنای تقویت توانایی به کمک تجربه ای است که از پیگیری امور بدست می‌آید. یادگیری همیشه در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی روی می‌دهد. کنترل این نوع یادگیری بسیار دشوار است، اما دانشی پایدار تولید می‌کند و به فرد یادگیرنده این توانایی را می‌دهد که هنگام برخورد با موقعیتهای مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد. حال پرسشی که مطرح می‌شود چگونگی پیاده سازی چنین مفهومی در سازمان است. برای پاسخ دادن به این پرسش لازم است عوامل موثر در ایجاد و رشد سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی معرفی و بررسی شوند. این عوامل عبارتند از:

- توانمندسازها^۷: توانمندسازها عواملی هستند که سازمان را در تبدیل به یک سازمان یادگیرنده یاری می‌کنند. ممکن است عوامل توانمندساز در مدل‌ها و نگرشها و شرایط مختلف متفاوت باشند، اما چهار عامل اصلی به صورت عمومی وجود دارند که عبارتند از: استراتژی‌ها و سیاستها؛ رهبری و مدیریت؛ مدیریت بر افراد(فرآیندهای منابع انسانی) و فناوری اطلاعات.
- محیط و فرهنگ سازمانی: اگر تمامی عوامل توانمندساز مهیا باشد اما محیط لازم برای رشد سازمان یادگیرنده وجود نداشته باشد، تمامی کوششها بی‌ثمر و یا دست‌کم اثرشان کاهش می‌یابد. اگر تمامی عوامل ایجاد سازمان یادگیرنده فراهم باشد اما فرهنگ لازم وجود نداشته باشد ایجاد سازمان یادگیرنده موفق نخواهد بود. بعضی از شاخصه‌های فرهنگی عبارتند از: ارزش‌ها و باورهای سازمانی، گفتار و رفتار مدیران ارشد، سرمایه گذارهای مربوط به یادگیری، سیاست بازی،



⁶ Process Approach

³ Ability

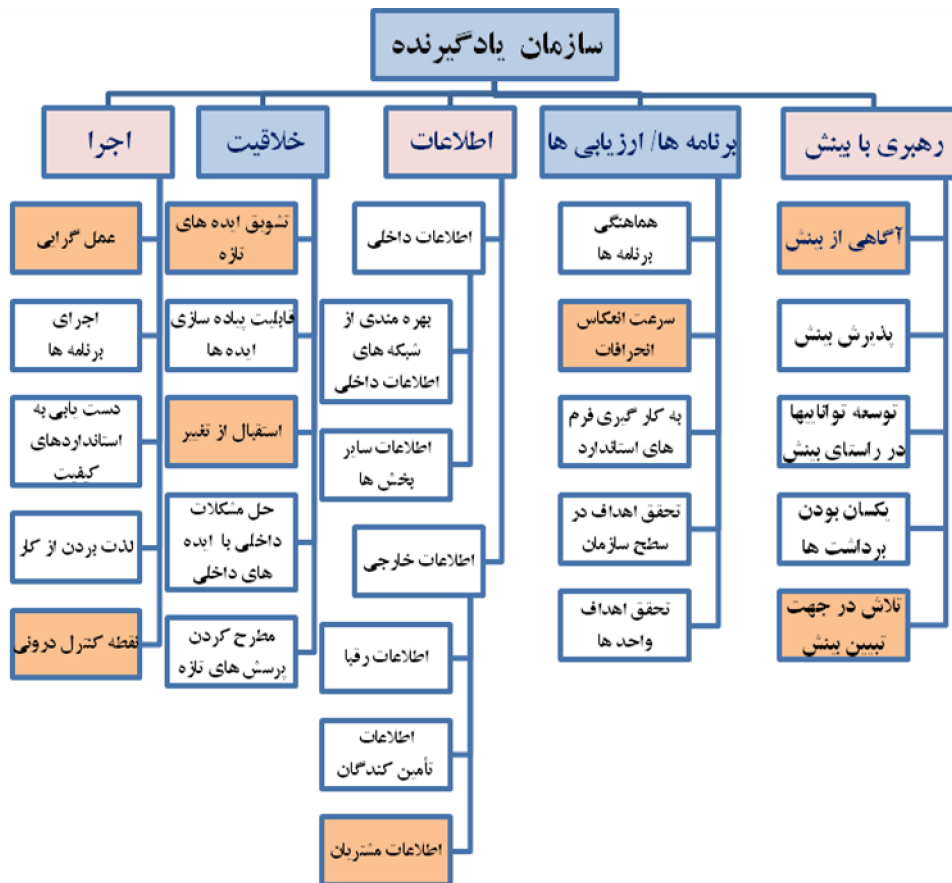
⁴ Coaching

⁵ knowledge, skills

سازمان یادگیرنده^۹: سازمان یادگیرنده را می توان به سازمانی معرفی کرد که در آن آفرینش دانش و آفرینش اندیشه‌ها از طریق سیستم‌های آموزشی و یادگیری، ترویج، تبلیغ و تبدیل به فرایندهای اصلی و کلیدی می‌شود. سازمان‌هایی که در آنها خلق دانش و آگاهی‌های جدید، ابداعات و ابتکارات، یک کار تخصصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی بوده و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل کرده و به آن پایبندند. ساختار اجرایی چنین سازمانهایی از طریق رهبری، ارزشها و بینش مشترک، اهداف مشخص، ایجاد شبکه‌های اطلاعاتی منسجم با ذینفعان، به کارگیری ایده‌ها و اجرای به موقع و چابک آنها با ابعادی نظیر شکل زیر طرح‌ریزی شده و با اجرا و ایفای نقش مشارکتی و تیمی هر یک از بازیگران اصلی، در چرخه یادگیری قرار می گیرند.

غرور، ایجاد امپراتوری و استفاده از اطلاعات به عنوان قدرت، پایگاه دانش و اشتراک گذاری اطلاعات،

با این رویکرد، سازمان باید محیطی یادگیرنده برای ارتقا و توسعه منابع انسانی فراهم کرده که شامل ایجاد یک نیرو کار چالشی و تغییر الگوهای ذهنی^۸ و ادراک آنها برای شناخت محیط غالب بر سازمان از طریق تغییر عادات فکری بوده تا اجازه دهد که سازمان به تفکیک و ترکیب اختلاف در تولید و ارزش نهادن به یادگیری‌های فردی در راستای اهداف خود برآید. لذا در این مسیر سازمانی می تواند بر چالش‌های نوآورانه و فناورانه محیط حاکم غلبه کند که سازمانی یادگیرنده با مشخصات، تعریف و تشریح آنچه که در این گذر در مورد آن بحث خواهیم کرد، باشد.



شکل ۱: ابعاد ساختار سازمانهای یادگیرنده

^۹ Learning organization

^۸ Enablers

^۸ Mental Model

وجود دارد؛ به هر میزان که یادگیری بیشتر شود، مقاومت در برابر تغییر، کاهش می یابد. در واقع روش‌های یادگیری استراتژیک به دنبال ایجاد محیطی مناسب جهت توسعه یادگیری برای پاسخگو بودن به تغییرات محیطی و همچنین پیشی گرفتن از رقبا می باشند.

پیتر سنگه در این مورد می‌گوید سازمان یادگیرنده جایی است که کارکنان همواره به منظور رسیدن به نتایج مورد دلخواه خود دائماً در حال توسعه ظرفیتها و شایستگی‌های^{۱۲} خود هستند در این گونه سازمانها، شیوه‌های جدید تفکر همواره مورد تشویق قرار گرفته و افراد مرتباً می آموزند که از همدیگر، محیط و... یاد بگیرند.

در تعریف دیگری از یادگیری سازمانی بیان شده که یادگیری سازمانی فرآیند کشف و اصلاح خطاهاست و عبارت است از فرایند بهسازی عملکردها از طریق دانش و درک بیشتر به مسائل تاثیرگذار در کسب و کارها. یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیند تغییر در میزان دانایی‌ها و خرد سازمانی، که با زایش محدوده‌های ممکن برای توسعه ماموریت سازمان و تغییر در مدل‌های ذهنی افراد برای این که بتوانند کامل‌تر و فراگیرتر بیاندیشند تا نوآورانه عمل کنند.

آثار و نتایج^{۱۳}:

حال با نگرش استراتژیک بر مقوله یادگیری و نوآوری می توان نتیجه گرفت که یادگیری سازمانی بیشتر به مفهوم یادگیری افراد و گروه‌های درون سازمان پرداخته ولی سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری سازمانی به عنوان یک سیستم راهبردی در آن تعریف و مسائل مرتبط با بهبود سیستمها، فرآیندها، محصولات، خدمات و محیط رقابتی در آن، نوآورانه دنبال و تجاری سازی^{۱۴} می‌شود.

یکی دیگر از آثار یادگیری استراتژی در سازمان به این گونه است که استراتژی در یک فرایند مشارکتی، تدوین، اجرا، ارزیابی و بهبود می یابد. در این سازمانها استراتژی از پایین به بالا و همچنین از بالا به پایین ظهور یافته و جاری

یادگیری استراتژیک^{۱۰}: یادگیری استراتژیک یک رویکرد جدید در یک نظام ارزشیابی است که فرآیند رشد و توسعه را پشتیبانی می کند. یادگیری استراتژیک به معنای استفاده از یک ارزیابی ساختارمند است که در راستای کمک به سازمانها و گروهها، سرعت یادگیری را افزایش داده تا از کارشان به سرعت یاد بگیرند و خود را با استراتژی‌ها و تغییرات موجود سازگار کنند. با این مقدمه می‌توان گفت سازمان یادگیرنده سازمانی است که با ایجاد ساختارها و استراتژی‌های مناسب مرتبط، به ارتقای یادگیری سازمانی کمک می کند. این نوع سازمان قصد دارد که جلوتر از زمان حرکت کند و به واکنش‌ها و تکنه‌های محیطی زودتر و بهتر از رقبا پاسخ دهد و به طور کلی استراتژیها را به شکلی فراهم می کند که با سرعت یادگیری و چالاکی^{۱۱}، پاسخگوی تغییرات محیطی است.

❖ یادگیری فرایندی است که به

وسیله آن فرد، دانش، مهارت‌ها،

توانایی‌ها، رفتارها و نگرش‌ها را

بدست می آورد

یادگیری استراتژیک در محیط‌های پویا نیازمند این است که هر فردی درون سازمان در فرآیند تدوین استراتژی درگیر شود و این که سازمان می بایست به طور فعال توسعه و تبدیل دانش در سراسر سازمان را ترغیب نماید و این مهم، ممکن است تغییری در ساختار ایجاد نماید پس نیازمند پایش مستمر و دائمی پایگاه‌های دانش استراتژیک قابل دسترس سازمان است. یادگیری، خمیرمایه‌ی پیشرفت و بالندگی در هر جامعه است! *جان/استرمن* استاد دانشگاه ام. آی. تی می‌گوید: «تغییر»، تنها ثابت عصر ماست! بین یادگیری و مقاومت در مقابل تغییر، رابطه ای کاملاً معکوس



¹² Competencies

¹³ Results

¹⁴ Commercialization

¹⁰ Strategic Learning

¹¹ Agility

ناپذیر، بین اهداف بر اساس یک مدل علت و معلولی تمرکز دارد. که این ابعاد در قالب رویکردی با مفهوم کارآفرینی سازمانی، تبیین و واکاوی می شود.



بیل گیتس: اگر شما مدیریت تغییر را

که به آینده توجه دارد تمرین نکنید،

آینده به شما توجه نخواهد کرد

جمع‌بندی و نتیجه گیری :

شرکت‌ها نیز شبیه به هر ارگانیسم زنده باید سازمان‌هایی یادگیرنده شوند که تغییر می‌کنند و تطبیق می‌دهند تا محیط تجاری متغیر را تعقیب کنند. طبق نظر **بیل گیتس** اگر شما مدیریت تغییر^{۱۸} را که به آینده توجه دارد تمرین نکنید، آینده به شما توجه نخواهد کرد. اگر شما بسیار روی تجارت موجودتان تمرکز دارید سخت است که به آینده نگاه کنید. همه سازمانها و افراد یاد می‌گیرند. به این معنا که با دنیای متغیر پیرامون خود کنار می‌آیند. اما برخی سازمانها سریع‌تر و اثربخش‌تر یاد می‌گیرند. مهم‌ترین نکته این است که یادگیری را از کار روزمره جدا نکنیم. اما آموزش مقطعی است و معمولاً از بستری که نتایج در آن تولید می‌شود، جدا افتاده است. یادگیری به خاطر نفس یادگیری نیست بلکه برای موفقیت و توسعه سازمان است.

¹⁸ change management

می شود. مدیران ارشد به چشم انداز و جهتی که تمام کارکنان به آن باور دارند و آن را حمایت می‌کنند شکل داده و در این صورت است که سازمان استراتژی محور به تنهایی کنترل یا هدایت نمی‌شود بلکه با هدایت و کنترل تمامی ذینفعان که حاصل از یادگیری‌های مرتبط و سیستمی است، خلاقانه جهت گیری شده و به اهداف خود رهنمون می شوند.

یادگیری و توسعه استراتژیک یک رویکرد برای کمک به منابع انسانی با هدف یادگیری و نوآوری است که به آنها کمک می‌کند چگونه اهداف سازمان را از طریق منابع انسانی خود و با استفاده از استراتژی‌ها، سیاست‌ها و شیوه‌های یکپارچه یادگیری به دست آورند. هدف یادگیری و توسعه استراتژیک ایجاد یک چارچوب منسجم و جامع برای توسعه کارکنان سازمان از طریق ایجاد یک فرهنگ یادگیری و تشکیل استراتژی‌های یادگیری سازمانی و فردی است و مهم‌ترین هدف آن نیز افزایش قابلیت‌ها و توانمندی‌های منابع انسانی کارآفرین^{۱۵} به عنوان یک منبع اصلی و مزیت رقابتی است. این رویکرد موجب توسعه شایستگی‌های جدید، ایجاد کسب و کار جدید به عنوان مبنایی برای یادگیری و کسب دانش و مهارت جدید، مرتبط با فناوری‌ها، محصولات یا بازارهایی با اهمیت بالقوه استراتژیک خواهد شد. یادگیری استراتژیک با رویکرد کارآفرینی سازمانی^{۱۶}، این دستاورد را مهیا می‌سازد تا با شناخت و هم‌افزایی نیروها و مهارت‌های فردی و دادن امکان ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری در افراد و گروه‌ها، رشد یافته و منجر به بهره‌برداری از فرصت‌های موجود جهت ارزش آفرینی^{۱۷} در درون و سازمان می‌گردد.

در این خصوص که بر اساس بررسی نتایج یکی از جدیدترین پژوهش‌های مدیریتی است، بر یک بازده کلیدی، تاکید ویژه ای شده است و آن خلق بینش یا همان یادگیری استراتژیک بوده که به درک آنچه اتفاق افتاده است پرداخته و بر شناسایی علت‌های مطرح بر مبنای ملاحظات از قبیل؛ همبستگی طی زمان و در نتیجه کسب بینش روابط تفکیک

¹⁵ Entrepreneur

¹⁶ Enterprise Entrepreneurship

¹⁷ value creation

کیفیت از دیدگاه‌های کوناگون

• کیفیت یعنی مطابقت با مشخصات و نیازمندی‌ها

• کیفیت یعنی رضایت مشتری

• کیفیت یعنی به وجد آوردن مشتری

• کیفیت یعنی مناسب بودن برای منظور

• کیفیت یعنی مشتری برگردد اما محصول برنگردد

• کیفیت یعنی قابلیت نگهداری و تعمیر

• کیفیت یعنی قابلیت اعتماد و دوام محصول

• کیفیت یعنی تحویل به موقع

• کیفیت یعنی بی نقص بودن

کیفیت در استاندارد ISO 9001:2015:

برآورده سازی نیازها و انتظارات مشتری بر طبق الزامات



در صورت عدم یادگیری، سازمان هزینه‌های سنگین ندانستن یا دوباره کاری و عدم کارایی^{۱۹} و به هدر دادن منابع و مهارت‌ها را متحمل شده و شاهد از دست دادن اعتماد به نفس در افراد و کاهش درآمد به دلیل عدم نوآوری خواهد بود. اما در صورت یادگیری و تعهد مستمر به آن، سود سازمان افزایش یافته و افراد به جای نیروی کار تبدیل به سرمایه^{۲۰}‌های سازمان می‌شوند.

منابع و مأخذ:

- اصغر زمردیان، مدیریت تحول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، تهران، ۱۳۷۳
- اولریچ، دیو. رهبری منابع انسانی، مترجم، قلیچ‌لی، بهروز، تهران، نشر سرآمد. ۱۳۸۸
- پیتر سنگه پنجمین فرمان، حافظ کمال هدایت - محمد روشن ۱۳۸۲ (چاپ چهارم)، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- خدایار ایلی سازمان تندآموز، باب گانز، ناشر: شرکت ساپکو، تهران، ۱۳۷۸
- خدمتگزار، حمید رضا، تعالی و کارآفرینی سازمانی، تهران، نشر مولفین طلایی. ۱۳۹۷
- خدمتگزار، حمید رضا، کاربست تفکر استراتژیک در رهبری منابع انسانی، تهران، نشر مولفین طلایی. ۱۳۹۷
- خدمتگزار حمید رضا، مدیریت تغییر و تحول سازمانی: ماهنامه کنترل کیفیت - شماره ۳۷، ۱۳۹۱

QC

- Building The Learning Organization Michael Marquard (2002) Davies – Black publishing
- Schuler, R.S. and Jackson S.E., (2007), (eds.) Strategic Human Resource Management: A Reader, London: Blackwell Publishers.
- Stevens, G. E., (2012). A Critical Review of the Science and Practice of Competency Modeling. Human Resource Development Review,
- The Power Of Learning Andrew Mayo & Elizabeth Lank (1994) Institute of personal and development

¹⁹ efficiency

²⁰ Capital