

## یادگیری فردی با رویکرد راهبردی

پذیرش مقاله: ۹۰/۱/۲۴

دریافت مقاله: ۸۹/۹/۱۵

سرهنک ستاد داریوش رحمتی<sup>۱</sup>، سرهنک ستاد علیرضا صالحی<sup>۲</sup>، سرهنک ستاد علی عزیزی<sup>۳</sup>، کارمند لیلا ذوقی<sup>۴</sup>

### چکیده

نگاهی به تاریخ علم مدیریت و دیدگاه‌های 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 مهارت‌های مورد نیاز کارکنان و مدیران و شیوه‌های آموزش مطرح گردیده است. لیکن می‌توان ادعا نمود که در سال‌های 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 سازمان‌ها افزوده شده است. در سال‌های 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 سازمان‌ها از طریق کسب دانش جدید و درک بهتر محیط را امکان پذیر می‌سازد. لیکن در کنار توجه به اهمیت یادگیری سازمانی، باید همواره به یاد داشت که یادگیری سازمانی از طریق یادگیری فردی امکان پذیر است؛ به بیان دیگر یادگیری سازمانی، تأثیر جمعی یادگیری تک تک افراد در کنار یکدیگر است. در واقع قابلیت یادگیری هیچ سازمانی نمی‌تواند بیش از قابلیت آموزش افراد تشکیل دهنده آن باشد و دسترسی مداوم سازمان‌ها به دانش جدید؛ امری اجتناب ناپذیر است.

### کلید واژه

یادگیری (Learning) / سازمان (Organization) / یادگیری استراتژیک (strategy learning) / یادگیری و منابع انسانی (Human resources and Learning)

۱. عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی

۲. مدرس دانشگاه علوم انتظامی

۳. مدرس دانشگاه علوم انتظامی

۴. عضو هیات علمی دانشگاه علوم انتظامی

در جهان رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیطی پیرامون خود وفق دهد. تغییرات محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود، به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند بنابراین یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تأکید بر یادگیری مستمر کارکنان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثر بخشی است. مسلماً محیط متغیر امروز، به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و فناوری‌های رقباء به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بستر سازی، زمینه سازی یادگیری و آموزشی سریعتر از رقباء می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا نسبت به رقبای سریعتر و بهتر گام بردارد؛ بنابراین گرایش به سمت یادگیری فردی و سازمانی، اساس بقا و بهبود عملکرد سازمانی است (شهابی، ۱۳۸۴ به نقل از سبحانی نژاد، ۱۳۸۵: ۲۲).

کاملترین تأثیر یادگیری بر زندگی را می‌توان در ادبیات فارسی و در مصرع آشنایی که بی شک هر ایرانی بارها آن را شنیده است، جستجو کرد «توانا بود هر که دانا بود». یادگیری امر ساده‌ای نیست، با این حال تلاش سازمان‌ها برای سفر موفقیت آمیز به ماوراء، شرایط موجود یادگیری سازمانی را به یک هنجار و یک ضرورت تبدیل کرده است (گانز<sup>۱</sup>، ۱۳۷۸: ۴۲). بی‌گمان اگر به افراد فرصت داده شود، آنان قادر خواهند بود که فارغ از سطح سازمانی خود یک «کار خوب» انجام دهند. این فرصت زمانی به افراد داده می‌شود که سازمان (اعم از دولتی، صنعتی و بازرگانی) برای کارکنان خود امکان افزایش دانش، بهبود مهارت و تغییر رفتار مطلوب را فراهم آورد. به این ترتیب از سویی سازمان به کارایی بالاتری دست

می‌باید و از سوی دیگر شخص در انجام جریان امور و وظائف شغلی خود پیشرفت می‌نماید (ابطحی، ۱۳۷۲: ۲۷).

با توجه به مستندات فوق، در این مقاله محقق سعی می‌کند به این سؤال که آیا یادگیری فردی و یادگیری سازمانی می‌تواند سازمان ناجا را در راستای ماموریت‌های محوله ارتقاء بخشد پاسخ دهد.

### ضرورت و اهمیت تحقیق

در عصر حاضر که عصر دانایی نامیده می‌شود، سازمان‌ها شاهد محیط‌هایی هستند که روز به روز پویاتر و چالش بر انگیزتر می‌شوند. تغییر و تحول جزء لاینفک دنیای امروز است، به عبارت دیگر تنها جزء ثابت «تغییر» است. سازمان‌ها با ساختارهای بزرگ، سنتی و غیر منعطف، دیگر قادر به ادامه حیات در چنین محیط‌هایی نخواهد بود و در دنیای پرقاب‌ت امروز باید یا تغییر ساختار دهند یا خود را به ابزارهایی جهت سازگاری با این تغییرات و کنترل آنها مجهز سازند. امروزه به سرمایه‌های نامشهود و معنوی که همان دانش نامیده می‌شود به عنوان یک عامل مهم و حیاتی می‌نگرند. به بیان دیگر سازمان‌هایی در برابر تغییرات و تحولات موفق و پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) خود را بهبود و توسعه بخشند، اما در این میان نکته قابل توجه این است که حصول دانش و دست‌یابی به اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نمی‌باشد. یادگیری دستیابی به کلیه دارایی‌های دانشی و در نتیجه سرمایه نامشهود می‌باشد (سبحانی نژاد و همکاران، ۸۵: ۲۰۶).

در رابطه با ضرورت و اهمیت یادگیری در توسعه سازمان می‌توان این گونه بیان نمود که:

- ۱- یادگیری به عنوان یک ابزار تکنیکی مهم، جهت رسیدن به هدف خاص که عمدتاً افزایش کارایی و اثر بخشی می‌باشد بکار می‌رود.
- ۲- یادگیری عامل مهمی است که عناصر و افراد مختلف درگیر، در فرآیند توسعه سازمان را به یکدیگر مرتبط می‌سازد.
- ۳- یادگیری قلب تغییر، تحول و بهبود سازمانی است.

«سنگه» چهار عنصر اصلی یادگیری را به شرح زیر تعریف می‌کند:

- ۱- اقدام<sup>۱</sup>: انجام یک وظیفه با کار در قالب چارچوب موارد مشابه تجربه شده؛
  - ۲- تأمل<sup>۲</sup>: مشاهده اعمال و افکار خود و کالبد شکافی کارهای انجام شده؛
  - ۳- ارتباط<sup>۳</sup>: خلق ایده‌هایی برای اقدام و ساماندهی آنها در قالب‌های جدید؛
  - ۴- تصمیم<sup>۴</sup>: تهیه و تدوین رویه و رویکردی برای اقدام.
- با انتخاب رویکرد مناسب از میان احتمالات حاصل از مرحله ارتباط «سنگه» این چهار عنصر را در قالب حلقه‌های یادگیری فردی، تیمی و سازمانی بکار می‌گیرد (سنگه، ۱۹۹۰).

در این ارتباط داجسون (۱۹۹۳) معتقد است که سازمان‌ها یاد می‌گیرند تا قدرت سازگاری و کارایی خود را در مقابل تغییرات محیطی اصلاح و بهبود بخشند. گرانتهام<sup>۵</sup> (۱۹۹۳) نیز اظهار می‌کند که یادگیری، سازمان‌ها را قادر می‌سازد سریع‌تر و مؤثرتر در مقابل محیط پویا و پیچیده عکس العمل نشان دهد.

---

1. Action  
2. Reflection  
3. Relation ship  
4. dasaigen  
5. Grantham

حال با توجه به مطالب فوق به نظر می‌رسد ضرورت و اهمیت یادگیری یا دانش در سازمان ناجا می‌تواند بستر و زمینه مناسب را برای رشد و شکوفایی افراد فراهم نماید و در عرصه پر رقابت کنونی، فضای یادگیری و یاددهی به موفقیت‌های بیشتری نائل گردد.

### هدف تحقیق

هدف اصلی تحقیق آگاهی از تأثیر یادگیری فردی و یادگیری سازمانی با دیگر راهبردهای سازمان ناجا می‌باشد.

### سؤالات تحقیق

آیا یادگیری فردی و یادگیری سازمانی با رویکرد راهبردی می‌تواند سازمان ناجا را در راستای مأموریت‌های محوله ارتقاء بخشد؟

### روش تحقیق

روش تحقیق در مقاله حاضر به صورت کتابخانه‌ای می‌باشد.

### چارچوب نظری تحقیق

۱- نظریه شرطی در رفتارگرایی: این نظریه شامل نظریه پاولوف، واتسون، سرندایک و اسکینر است؛ تعریف این عده از یادگیری «ایجاد و تقویت رابطه و پیوند بین محرک و پاسخ در سیستم عصبی انسان» است و بیشتر به شرطی شدن کلاسیک، ابزاری، فعال و مواردی از این قبیل می‌اندیشند. از نظر صاحبان نظریه شرطی در فرآیند یادگیری ابتدا «وضع یا حالتی» در یاد گیرنده اثر می‌کند، سپس او را وادار به

فعالیت می‌نماید و بین آن وضع با حالت و پاسخ ارائه شده ارتباط برقرار می‌شود و سرانجام عمل یادگیری صورت می‌گیرد.

۲- **نظریه شناختی:** نظریه شناختی شامل نظریه‌های گشتاست، پیاز، برونر، آزوبل، بلوم و غیره است. صاحبان نظریه‌های شناختی، یادگیری را ناشی از شناخت، ادارک و بصیرت می‌دانند، از دیدگاه نظریه‌پردازان شناختی، یادگرفته‌های جدید فرد با ساخت‌های شناختی قبلی او تلفیق می‌شود. این عده بر این باورند که یادگیری یک جریان درونی و دائم است. انسان همواره در طول حیات خود، محیط را جستجو و روابط بین پدیده‌ها را کشف می‌کند و بر اساس این کشف، ساخت شناختی خود را گسترش می‌دهد (شعبانی، ۱۳۸۰، ۸۳).

۳- **یادگیری اجتماعی:** در این دیدگاه افراد از طریق مشاهده و تجربه مستقیم می‌توانند یاد بگیرند و دارای فرایند شناخته شده‌ای از قبیل: (۱) فرایند مبتنی بر توجه (۲) فرایند نگه دارنده (۳) فرایند حرکتی باز آفرینی (۴) فرایند تقویتی، هستند (دعایی ۱۳۷۷، ۱۵۵).

### مفهوم یادگیری:

هنگامی که تاریخچه یادگیری و نظراتی که پیرامون این مفهوم ارائه گردیده است را با دقت مورد بررسی قرار می‌دهیم درمی‌یابیم که یادگیری یکی از مسائل بر انگیزاننده بشر در طی قرن‌ها بوده است. دانشمندان متعددی در خصوص مفهوم یادگیری و نحوه تسهیل یادگیری به تحقیق و نظریه پردازی پرداخته‌اند. شاید اهمیت این مفهوم را بتوان ناشی از این واقعیت دانست که درک شیوه یادگیری افراد به ما امکان می‌دهد تا رفتارهای آنان را به شیوه ای مناسب پیش بینی و حتی هدایت نمایم (رایبزنز، ۱۳۸۵، ۱۶۱).

یادگیری را می‌توان به شیوه‌های گوناگونی از قبیل: کسب اطلاعات و اندیشه‌های تازه، عادت‌های مختلف، مهارت‌های متنوع، و راه‌های گوناگون حل کردن مسائل تعریف کرد. همچنین یادگیری را می‌توان به صورت، کسب رفتار و اعمال پسندیده یا حتی کسب رفتار و اعمال ناپسند نیز تعریف کرد (سیف، ۱۳۸۰، ۳۰).

اما معروف‌ترین تعریف‌ها، تعریفی است که بوسیله کیمبل<sup>۱</sup> (۱۹۶۱) پیشنهاد شده است: «یادگیری به فرایند ایجاد تغییر نسبتاً پایدار، در رفتار یا توان رفتاری که حاصل تجربه است، گفته می‌شود و نمی‌توان آن را به حالت‌های موقتی بدن مانند آنچه بر اثر بیماری، خستگی، یا داروها پدید می‌آید نسبت داد. ویژگی‌های مهم این تعریف یادگیری، عبارتند از:

۱- تغییر ۲- تغییر نسبتاً پایدار ۳- تغییر نسبتاً پایدار در توان رفتارها ۴- تغییر نسبتاً پایدار در توان رفتاری بر اثر تجربه (سیف، ۱۳۷۹، ۱۹).

یادگیری تغییر در رفتار است به سخن دیگر نتایج یادگیری همواره باید قابل انتقال به رفتار مشاهده پذیر باشند. پس از یادگیری یادگیرنده قادر به انجام کاری خواهد بود که پس از یادگیری نمی‌توانسته آن را انجام دهد.

دوم اینکه این تغییر رفتاری نسبتاً پایدار است؛ یعنی نه موقتی است نه ثابت.

سوم اینکه تغییر در رفتار الزاماً نباید بلافاصله پس از تجربه یادگیری رخ دهد اگر چه در نتیجه یادگیری در یادگیرنده توانایی بالقوه متفاوت عمل کردن ایجاد می‌شود این توانایی ممکن است بلافاصله در رفتار او ظاهر نگردد.

و چهارم اینکه تغییر در رفتار (یا رفتار بالقوه) از تجربه یا تمرین ناشی می‌شود.

پنجم اینکه تجربه یا تمرین باید تقویت بشود (سیف، ۱۳۷۹، ۱۹).

در مبحث یادگیری باید بدانیم آنچه یاد گرفته می‌شود ممکن است بلافاصله مورد استفاده قرار نگیرد؛ بنابراین ما برای کسب اطلاع از میزان یادگیری فرد به رفتار

قابل مشاهده یا به اصطلاح دقیق تر به عملکرد او مراجعه می کنیم. عملکرد همان محصول یادگیری است؛ بنابراین ما با مشاهده تغییرات حاصل در عملکرد شخص استنباط می کنیم در او یادگیری اتفاق افتاده است به قول هیلگارد و باور (۱۹۷۵) تفاوت بین یادگیری و عملکرد تفاوت بین دانستن چگونه انجام دادن کاری و انجام دادن آن کار است (سیف، ۱۳۸۰، ص ۳۳).

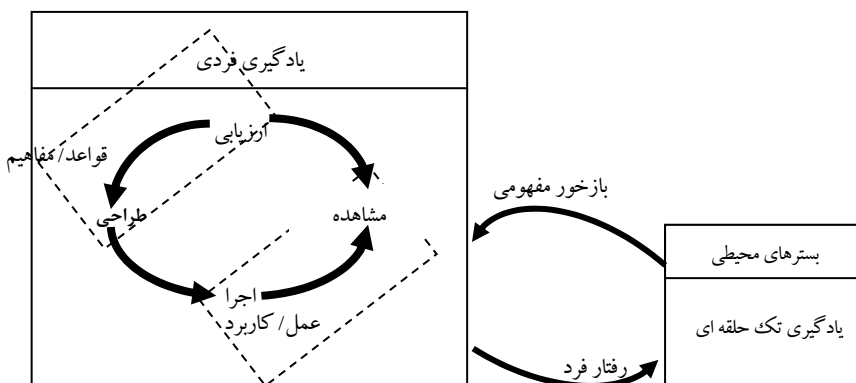
نکته شایان ذکر، توجه به این احتمال است که ممکن است یادگیری برای شخصی صورت پذیرد، بدون آنکه به تغییر قابل رؤیت آنی منجر شود؛ برای مثال فرد ممکن است با مطالعه دستورالعمل بیاموزد که چگونه در هنگام مقابله با حوادث عمل نماید. به این ترتیب عملاً توانایی وی تغییر کرده است اگر چه ممکن است مدت ها بگذرد تا وی با حادثه ای مواجه شود که نیاز به اقدام داشته باشد و توانایی خود را به صورت رفتار بروز دهد (لاول، ۱۳۶۸: ۴۴).

د) یادگیری می تواند بر مبنای تجربیات مستقیم مانند تمرین عملی و یا تجربیات غیر مستقیم مانند مشاهده رفتار دیگران، به دست آید. فردی که با شرکت در دوره های آموزشی نکات ایمنی را می آموزد از طریق تجربه مستقیم به یادگیری دست یافته است. در مقابل یادگیری فردی را که تنها با مشاهده عواقب بی احتیاطی همکار خود، برخی نکات ایمنی کار را آموخته است، می توان ناشی از تجربه غیر مستقیم دانست؛ زیرا این فرد بدون آنکه به طور مستقیم آموزشی دریافت کرده باشد و یا خود عملی انجام داده باشد تنها بر مبنای آنچه برای دیگری رخ داده است، نکات ایمنی را آموخته است.

باتس<sup>۱</sup> (۲۰۰۵) معتقد است که یادگیری در چهار گام به وقوع می پیوندد. ابتدا امری در بستری خاص تجربه می شود. سپس بازتاب های آن تجربه مشاهده می گردند. در سومین گام مفاهیم انتزاعی و کلی بر پایه آن مشاهدات شکل می گیرند.



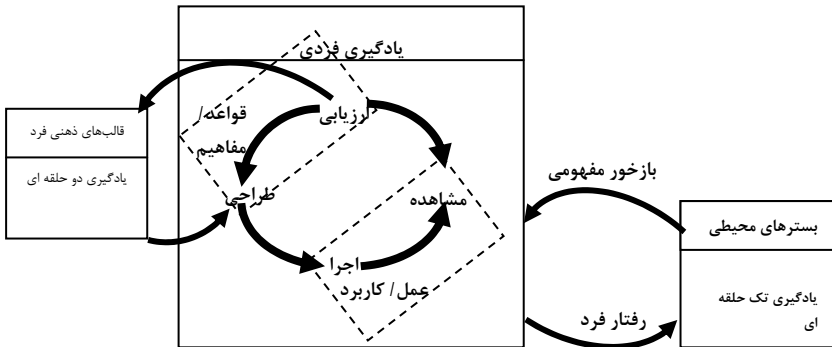
در نهایت (چهارمین گام) این مفاهیم انتزاعی در شرایط جدید مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و به تجربیاتی جدید منجر می‌شوند. این تجربیات جدید خود گام اول حلقه یادگیری بعدی خواهند بود. یادگیری تک حلقه ای، بر عمل فرد مبتنی است. افراد فارغ از سن خود چیزهایی را از تجربیات عملی خود می‌آموزند، بر این اساس می‌توان گفت که یادگیری تک حلقه ای به عملکرد فرد وابسته است.



منبع: Beats, 2005: 64

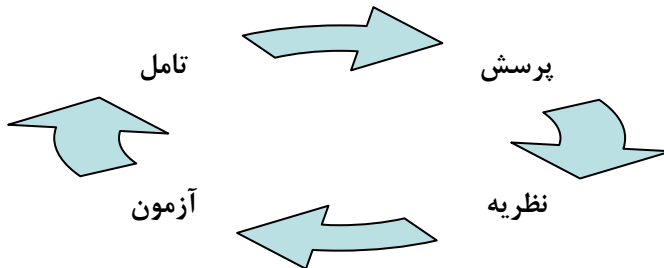
نمودار ۱: یادگیری تک حلقه ای

مرحله بعدی یادگیری، یادگیری دو حلقه ای است. در این مرحله یادگیری فردی و مدل‌های ذهنی فرد با یکدیگر پیوند می‌خورند. یادگیری دو حلقه‌ای اهمیت مدل‌های ذهنی در یادگیری را آشکار می‌سازد، هیچ تجربه‌ای (آموزش، کتاب، ...) تا زمانی که با مدل‌های ذهنی فرد همخوانی نداشته باشد نمی‌تواند موجب یادگیری شود (بی‌تس، ۱، ۲۰۰۵: ۶۵). «آموختن چگونه آموختن» را می‌توان از مهمترین نتیجه یادگیری دو حلقه‌ای دانست. این یادگیری زمینه ساز شکل‌گیری چرخه مستمر نوآوری، خلق دانش و یادگیری می‌گردد.



نمودار ۲: یادگیری دو حلقه ای منبع: Beats, 2005: 65

هندی<sup>۱</sup> (۱۳۸۷) یادگیری را به مثابه چرخ می داند که به چهار قسمت تقسیم شده است: پرسش‌ها، نظریه، آزمون و تأمل. در گردش این چرخ مجموعه پرسش آزمون شده به پرسش‌هایی جدید منتهی می شوند. به اعتقاد وی توجه مناسب و مثبت به خود و داشتن دیدگاهی روشن نسبت به آینده، قالب ریزی مجدد مسائل به منظور ایجاد توانایی مشاهده مردم و موقعیت‌ها به گونه‌ای دیگر و توانایی پذیرش اشتباهات و شکست‌ها بدون افسردگی و نومیدی (قابلیت منفی)؛ عوامل تسهیل کننده حرکت چرخه یادگیری محسوب می شوند.



نمودار ۳: چرخه یادگیری منبع: هندی، ۱۳۸۷: ۶۴

## سطوح یادگیری<sup>۱</sup>

با توجه به سطوح مختلف سازمان ، فردی ، گروهی و سازمانی می توان یادگیری را به سه سطح فردی گروهی و سازمانی تقسیم کرد.

## یادگیری فردی<sup>۲</sup>:

یادگیری فردی حاکی از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های مأخوذه، توسط فرد از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فناوری، با مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید می باشد. یادگیری فردی فرایندی است که بدون وسیله، دانش از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می‌شود. طبق نظریه «سنگه» سازمان‌ها از طریق افراد چیزها را می‌آموزند البته یادگیری افراد، تضمین کننده یادگیری سازمانی نیست اما بدون آن، یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود. همچنین طبق نظر جان ردینگ (۱۹۹۴) یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده‌سازی همگان بر روی آینده نامشخص، ضروری می‌باشد بالاخره تعهد هر فرد به یادگیری و همچنین توانایی یادگیری او برای سازمان حیاتی است. برنامه توسعه و پیشرفت شخصی، یکی از روش‌های بسیار مهم یادگیری فردی است که نه تنها منافع سازمان بلکه آینده کاری فردی را نیز تضمین می‌کند و نقش مدیریت منابع انسانی در این زمینه حائز اهمیت فراوان است.

---

1. Learning Levels  
2. Individual learning

### یادگیری گروهی<sup>۱</sup>:

به نقل از سنگه و دیگر نظریه پردازان یادگیری گروهی دومین سطح یادگیری محسوب می شود. یادگیری گروهی به این معناست که تیمها قادر باشند به عنوان یک مزیت واحد فکر کرده، چیزی را خلق نموده و بیاموزند. یادگیری گروهی همانند پلی که انتقال دهنده دانش فردی به دانش سازمانی (که توسط تمام افراد قابل استفاده و دستیابی خواهد بود) می باشد.

### یادگیری سازمانی<sup>۲</sup>:

سومین سطح از یادگیری یادگیری سازمانی است. یادگیری سازمانی از طریق اشتراک گذاشتن بصیرت‌ها، دانش، تجربه و مدل‌های ذهنی اعضای سازمان حاصل می‌شود. موناکا (۱۹۹۵) اعتقاد دارد که یادگیری سازمانی از تکرار فرآیندهای درونی شدن و بیرونی شدن حاصل می شود بیرونی شدن زمانی اتفاق می افتد که دانش منحنی فرد تحت عنوان دانش آشکار جذب گردد و با تبدیل این دانش آشکار به دانش ضمنی در فرد دیگر، پدیده درونی شدن رخ می‌دهد. بنابراین یادگیری سازمانی از تلاقی دانش ضمنی و آشکار بواسطه تعامل کارکنان، بخش‌ها یا تیم‌های مختلف یک سازمان، بوجود می آید (سبحانی نژاد، ۱۳۸۵، ۷۱ تا ۶۷).

### راهبردهای توسعه یادگیری:

یادگیری راهبردی برنامه ای است که با هدف تسریع و تسهیل یادگیری در سازمان طراحی شده و به اجرا در می آید. این برنامه می تواند رویکردی رسمی و یا غیررسمی داشته باشد.

1. Group or Team learning  
2. Organizational learning

در خصوص راهبردهای یادگیری، باید به این نکته توجه نمود که امکان تجویز یک راهبرد یادگیری به عنوان راهبرد ایده آل وجود ندارد. این راهبرد در هر سازمان می‌باید با توجه به راهبردها و ساختار کلان سازمان طراحی گردند. برای تدوین یک راهبرد کارآمد یادگیری، باید میان یادگیری و بهترین عملکرد سازمان ارتباط برقرار کنیم، محرک‌های یادگیری در کار سازمان شناسایی شوند و مکانیزمی برای سنجش ورودی‌ها و خروجی‌های سیستم کار بر حسب یادگیری در نظر گرفته شود (دیلتری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

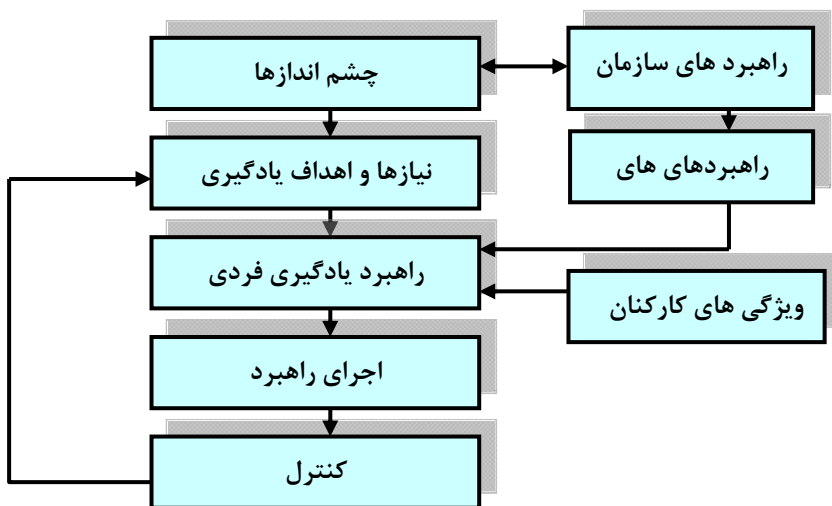
راهبردهای یادگیری را می‌توان به طور خاص از منظر برنامه‌های توسعه منابع انسانی نیز مورد توجه قرار داد؛ زیرا یادگیری فردی در درون سازمان به سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی<sup>۲</sup> وابستگی زیادی دارد. این سیاست‌ها نه تنها منابع اطلاعاتی لازم را برای تصمیم‌گیری مدیران فراهم می‌آورند بلکه خود به روشنی اقدامات عملی و آموزش‌هایی، که برای افزایش توانایی و مهارت‌های کارکنان ضروری است، را مشخص می‌نمایند (تی سنگ و مک لین<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸، آرمسترانگ، ۱۳۸۱) راهبرد یادگیری یا پویایی فردی را به عنوان بخشی مهم از راهبردهای توسعه منابع انسانی مطرح می‌سازد که نیاز سازمان به مهارت‌ها و رفتارهایی خاص را تأمین می‌نماید. از منظر وی راهبرد یادگیری فردی می‌باید شامل: تعیین روش شناسایی نیازهای یادگیری، تعیین نقش برنامه ریزی توسعه فردی و یادگیری خود مدیر و در نهایت پشتیبانی از اشکال یادگیری فردی، تربیت، مراکز یادگیری، شاگردی کردن و.... باشد (میرسپاسی، ۱۳۸۶: ۲۶۱).

1. Dealtry

2. Human resource development

3. Tseng & McLean

همچنین برآورد احتیاجات و برنامه‌ریزی آموزش، تعیین روش‌های اجرای برنامه و ارزیابی عملکرد برنامه‌های آموزشی، به عنوان سه مبحث مطرح در خصوص آموزش و بهسازی کارکنان به شمار می‌آورد (همان: ۲۷۱).



نمودار ۱: مراحل طراحی یک راهبرد اثربخش جهت توسعه یادگیری فردی در سازمان (دیوید، ۱۳۸۴: ۴۲۷)

در مجموع می‌توان طراحی یک راهبرد اثربخش جهت توسعه یادگیری فردی در سازمان را در برگیرنده مراحل زیر دانست:

### ۱- تشخیص نیازها و اهداف یادگیری:

اگر واژه نیاز را از دیدگاه برنامه‌ریزی مورد توجه قرار دهیم «نیاز» عبارت است از فاصله میان وضع موجود و وضع مطلوب (کافمن و هرمن، ۱۳۷۴). در نیازسنجی یادگیری به توصیف نظام مند آنچه هست و آنچه باید باشد می‌پردازیم (استوت، ۱۹۹۳) و بر این اساس اولویت نیازهای یادگیری را تعیین می‌نماییم. در این مسیر باید مشخص شود که چه تغییراتی در فرد یا افراد سازمان از نظر دانش،

مهارت و یا رفتار باید به وجود آید تا آنان بتوانند وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود را به نحوی مطلوب، قابل قبول و منطبق با استانداردهای کاری سازمان انجام داده و در صورت امکان زمینه‌های رشد و تعالی کارکنان در ابعاد مختلف به وجود آید (ابطحی، ۱۳۶۸).

تعیین نیازها و اهداف را می‌توان اولین گام در تدوین یک راهبرد یادگیری دانست. در این گام با توجه به چشم اندازهای سازمان، راهبردهای انجام وظیفه و اقتضائات مربوط به آن، مشخص می‌شود که افراد چه رفتارها، مهارت‌ها و دانش جدیدی را باید بیاموزند. به بیان دیگر در این گام مشخص می‌گردد که اولویت‌های سازمان در زمینه یادگیری چیست و سازمان چه ترجیحات و اهدافی در زمینه توسعه فردی کارکنان خود دارد. این گام خود دو مرحله یعنی تعیین نیازهای یادگیری و تعیین اهداف و حیطه‌های یادگیری را دربرمی‌گیرد (دیوید، ۱۳۸۴).

### تعیین نیازهای یادگیری:

با مقایسه دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها و نگرش‌های فرد با الزامات شغلی و وظایف وی و تعیین شکاف موجود میان قابلیت‌های فعلی فرد و قابلیت‌های مطلوب، می‌توان نیازهای یادگیری فرد را مشخص ساخت. وظایف مورد اشاره در بستر سازمان بر عهده فرد گذارده می‌شوند؛ بنابراین برای افزایش اثربخشی تحلیل‌های نیازسنجی لازم است تا موقعیت سازمان و وظایف فرد در رابطه با کلیت سازمان مد نظر قرار گیرد.

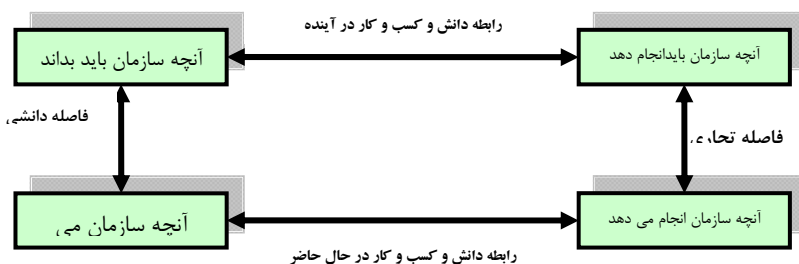
با توجه به آنچه گفته شد، تجزیه و تحلیل موقعیت سازمان و تعیین دانش مورد نیاز جهت پیشبرد اهداف آن از الزامات نیازسنجی یادگیری است. شارکیه<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) معتقد است که با تحلیل نیازهای دانشی سازمان، می‌توان «دانش، مهارت‌های فنی و

1. Sharkie

نگرشی<sup>۱</sup> لازم جهت پیشبرد اهداف دراز مدت را مشخص نمود؛ بنابراین با استفاده از یک رویکرد دانش محور در تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان و فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی موجود در قالب تجزیه و تحلیل «سوات»<sup>۲</sup>، می‌توان علاوه بر تعیین جایگاه فعلی سازمان و ایده آل‌های آتی آن وضعیت فعلی دانش سازمانی و دانش مورد نیاز جهت دستیابی به وضع ایده آل آتی را نیز مشخص نمود. تجزیه و تحلیل راهبردهای کسب و کار با رویکرد دانش محور به مدیران نشان می‌دهد که چه دانش، قابلیت‌ها و مهارت‌هایی در سازمان با ارزش تلقی می‌گردند (در اینجا ارزش بر مبنای میزان تأثیر عوامل فوق بر پیشبرد راهبردها و تحقق اهداف تعیین می‌گردد).

رابطه میان دانش و توانمندی‌ها و راهبردهای سازمان رابطه‌ای دو سویه است. از طرفی انتخاب‌های راهبردی سازمان در زمینه فناوری، محصول، بازار و ... بر نوع دانش، مهارت و قابلیت‌های اصلی مورد نیاز جهت پیشبرد رقابت تأثیر می‌گذارد. از سوی دیگر دانش و مهارت‌های موجود، در عمل توان رقابتی آن را تحت تأثیر قرار داده، توسعه می‌دهد یا محدود می‌سازد.

**نمودار ۲: فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب - فاصله دانش موجود تا دانش مورد نیاز**



۱. دانش سازمانی را می‌توان در ۴ سطح کارکردی شامل دانش درک یا دانستن مفاهیم و مسائل (KNOW - WHAT)، دانش فنی یا درک چگونگی‌ها (KNOW - HOW)، فهم سیستم‌ها یا دانستن چراها (KNOW - WHY) و خلاقیت و انگیزش ناشی از درک چراها (CARE - WHY) طبقه‌بندی نمود. سه سطح اول دانش حرفه‌ای می‌تواند در سیستم‌های سازمان، پایگاه داده یا فناوریهای عملیاتی موجود باشد؛ اما سطح چهارم مرتبط با فرهنگ سازمانی است (کوئین و همکاران، ۱۹۹۶).

2. SWOT



دانش و مهارت مورد نیاز جهت انجام امور در سطوح مختلف راهبردی و عملیاتی را می توان از طریق تجزیه و تحلیل وظایف افراد و یا با توجه به اهداف مورد انتظار برآورد نمود. شیوه های مورد استفاده جهت تعیین دانش و مهارت مورد نیاز عبارتند از (گاتس چاک، ۲۰۰۵، ص ۶۴):

**تجزیه و تحلیل مشکلات و تصمیمات<sup>۱</sup>:** این روش به مشکلاتی که کارکنان در جریان انجام وظایف خود با آن روبرو می شوند، راه حل هایی که آنها باید برای این مشکلات بیابند و تصمیماتی که می باید در این راستا اتخاذ نمایند، می پردازد. بر این اساس روش فوق دانش و توانایی مورد نیاز جهت ارائه راه حل و اتخاذ تصمیم و منابع این دانش را مورد بررسی قرار می دهد.

**تجزیه و تحلیل عوامل کلیدی موفقیت<sup>۲</sup>:** این روش در پی شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در سطوح مختلف سازمان است. با بهره گیری از این روش می توان دانش و مهارت های کلیدی مورد نیاز جهت پیشبرد اهداف خاص در سطوح مختلف سازمان را تعیین نمود.

**تجزیه و تحلیل ابزار و نتایج<sup>۳</sup>:** این روش به بررسی انتظارات و تقاضاهای محیطی و ابزار مورد نیاز جهت برآورده نمودن این تقاضاها می پردازد. از طریق این روش می توان دانش و مهارت مورد نیاز جهت کسب رضایت مشتریان را تعیین نمود.

جهت انجام تجزیه و تحلیل های فوق باید اطلاعات صحیح و دقیق را به روش های مناسبی از محیط کسب و کار جمع آوری نمود. تشکیل کمیته های مشورتی، مراجعه به شرح شغل، نمونه گیری کار، بررسی عملکرد شغل، بررسی موقعیت، مطالعه اسناد و مدارک عملکرد، پرسشنامه، آزمون مهارت و کسب بازخور

---

1. problem decision analysis  
2. critical success factor  
3. Ends Means Analysis

از مشتریان (حاجی کریمی و رنگریز، ۱۳۷۹: ۲۸۴) از جمله شیوه‌هایی است که می‌توان به این منظور مورد استفاده قرار داد.

با توجه به آنچه گفته شد کمبود یک مهارت در سازمان برای کسب نتیجه‌ای خاص یا پیشبرد هدفی مشخص را می‌توان نشان دهنده یک نیاز یادگیری دانست؛ بنابراین نیاز سنجی یادگیری با توجه به «موجودی مهارت» کامل می‌شود. در یک سازمان موجودی مهارت، برآوردی است از تعداد کارکنانی که از یک مهارت بهره‌مند هستند. مهارت‌هایی به عنوان موجودی شناخته می‌شوند که وجودشان برای عملیات فعلی یا آتی سازمان حائز اهمیت باشد. موجودی مهارت در سطح فرد نیز قابل طرح است. موجودی مهارتی یک فرد را می‌توان از طریق مقایسه عملکرد جاری وی با استانداردهای عملکردی سازمان و یا از طریق مقایسه مهارت‌های پیش‌بینی شده فرد با سطح مهارت‌های فعلی وی، برآورد نمود (همان: ۲۸۰).

### اهداف یادگیری:

دستیابی به اهداف مختلف یادگیری مستلزم استفاده از روش‌های متفاوتی است؛ بنابراین اهداف و حیطه یادگیری، یکی از اقتضائاتی است که باید در تعیین راهبردهای یادگیری مورد توجه قرار گیرد. با توجه به ویژگی‌ها و مهارت‌های مختلف (یادگیری) به نظر می‌رسد برای هدایت کارکنان در مسیر کسب مهارت‌های ابزاری و اطلاعات کلامی، راهبرد ساختارمند توسعه یادگیری از کارایی مناسبی برخوردار است؛ زیرا این گروه از مهارت‌ها از طریق تجربه و تمرین و یا ارائه اطلاعات کلامی منظم حاصل می‌شوند برگزاری کارگاه‌های آموزشی، کلاس‌های درس، سخنرانی یا جزوات مدون آموزشی، راهی است که می‌تواند به این منظور مؤثر باشد. برای کسب مهارت‌های ناملموس و نگرش‌ها، علاوه بر اطلاعات پایه نیاز به تکرار و تمرینی است که تنها از طریق روش‌های سستی تمرین، حاصل

نمی‌شود؛ بنابراین استفاده از راهبرد ترکیبی می‌تواند به یادگیری مهارت‌های ناملموس و نگرش‌ها کمک نماید. در نهایت، برای کسب مهارت‌های مربوط به راهبردهای شناختی، می‌توان از راهبرد توسعه یادگیری با شیوه‌های غیرساختارمند بهره گرفت؛ زیرا چنین راهبردی امکان یادگیری مستمر و تدریجی را که از الزامات راهبردهای شناختی است، فراهم می‌آورد.

از دیگر عوامل تأثیرگذار بر انتخاب راهبرد یادگیری مناسب، موقعیت و جایگاه شغلی کارکنان است. استفاده از راهبرد توسعه یادگیری ترکیبی، شیوه‌ای مناسب برای توسعه توانایی کارکنان تازه وارد است. نکته کلیدی در یادگیری کارکنان تازه وارد آن است که برای توسعه یادگیری آنان باید در کنار شیوه‌های ساختارمند، از شیوه‌های غیر ساختارمند حین کار نیز استفاده شود. این روش‌های غیر ساختارمند می‌باید در محیطی تحت نظارت اعمال گردند (مؤسسه ملی تحقیقات آموزش شغلی، ۲۰۰۸).

### تعیین راهبرد یادگیری:

پس از تعیین نیازها و اهداف یادگیری، تبیین راهبرد یادگیری امکان پذیر می‌گردد. یک راهبرد مناسب بسترهای لازم جهت تحقق اهداف یادگیری را فراهم می‌آورد. در یک دسته بندی کلی می‌توان راهبرد های یادگیری را به یادگیری ساختارمند، یادگیری غیر ساختارمند و یادگیری ترکیبی دسته بندی نمود.

راهبردهای یادگیری به منظور تعیین مسیر حرکت و هدایت سازمان و کارکنان آن در مسیر یادگیری طراحی می‌شوند و غالباً جزئیات عملیاتی این مسیر را در برنمی‌گیرند (مؤسسه تبادل تحقیقات سازمانی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

مسئولین توسعه منابع انسانی، عاملان اصلی اجرای راهبرد های یادگیری و توسعه فردی هستند. آنها با طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و یا تشویق

کارکنان به یادگیری مداوم در حین کار و ایجاد فضایی که در آن یادگیری و تجربه ارزشمند تلقی شده و مورد تقدیر قرار می‌گیرد، اعمال سیاست‌های یادگیری را امکان پذیر می‌سازند. از چنین منظری می‌توان راهبردهای یادگیری را بر مبنای میزان تأکید بر شیوه‌های ساختارمند یادگیری در مقابل شیوه‌های غیر ساختارمند دسته‌بندی نمود.

در کنار یادگیری های رسمی آکادمیک، یادگیری افراد در سازمان از مجموعه فعالیت هایی که به صورت ساختارمند و غیر ساختارمند رخ می‌دهد حاصل می‌شود (گاروان<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۲).

بر این اساس می‌توان راهبردهای یادگیری را به دو دسته «راهبرد توسعه یادگیری از طریق روش‌های ساختارمند و راهبرد توسعه یادگیری با روش‌های غیرساختارمند» تقسیم بندی نمود. در یادگیری ساختارمند یادگیرندگان از محیط کار و یا جریان روزمره فعالیت خود جدا شده و طریق فعالیت هایی منظم، قالبمند و برنامه ریزی شده ای چون شرکت در کلاس های آموزشی، بازی های مدیریتی، سخنرانی ها، سمینار ها، برنامه های شبیه سازی و... مهارت، دانش و نگرش جدید را می آموزند. یادگیری غیر ساختارمند غالباً در محیط کار و در نتیجه عمل و عکس العمل‌ها به وقوع می پیوندد. رایج ترین برنامه‌های یادگیری در این راهبرد عبارتند از: «آزمایش و خطا، یادگیری از شکست‌ها، یادگیری خود مدیر، مربیگری و برنامه ریزی عملکرد» (واتکینز و مارسیک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲)؛ بنابراین در حالی که یادگیری ساختارمند در فضای آموزشی مشخص و بر اساس برنامه‌های نظام‌مند انجام می‌پذیرد، یادگیری غیرساختارمند از حسگری کارکنان بر مبنای تجربیاتشان در جریان روزانه زندگی کاری حاصل می‌شود (انوس<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۰۳).

1. Garavan

2. Watkins and Marsick

3. Enos

همانگونه که (دیلتری<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲) اشاره می‌کند، در راهبرد توسعه یادگیری با استفاده از شیوه‌های ساختارمند، تأکید زیادی بر هماهنگی محتوای برنامه‌های یادگیری با راهبردها و کسب و کار سازمان وجود دارد. یادگیری ساختارمند به کارکنان کمک می‌کند که به مرحله جدیدی از زندگی شغلی خود وارد شوند. این شیوه یادگیری برای جامعه‌پذیر کردن کارکنان و توسعه مهارت‌های ویژه بین فردی و فنی آنان کاربرد دارد. در مقابل یادگیری‌های غیرساختارمند الزاماً به کسب مهارت‌هایی که رسماً مورد نیاز و تأیید سازمان است منجر نمی‌گردد. این نوع یادگیری غالباً از طریق ارتباط فرد (صحبت کردن، دیدن، گوش دادن) با کارکنانی که در سطح بالاتری از مهارت و دانش قرار دارند حاصل می‌شود. به همان میزان که افراد خود در این یادگیری سهم دارند سازمان نیز می‌تواند در این شیوه یادگیری نقش داشته باشد. سازمان‌ها می‌توانند با اجرای طرح‌های گردش شغلی، حلقه‌های کیفیت، نظارت، مربیگری یا تشویق کارکنان به یادگیری فردی، یادگیری غیرساختارمند را در سازمان گسترش دهند (موسسه ملی تحقیقات آموزش شغلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸).

اگر راهبردهای توسعه یادگیری با استفاده از شیوه‌های ساختارمند و غیرساختارمند را دو سر یک طیف بدانیم در حد فاصل این دو راهبرد می‌توان راهبرد ترکیبی<sup>۳</sup> را مطرح نمود که در آن تلفیقی از هر دو شیوه جهت توسعه یادگیری فردی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این راهبرد مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را در برمی‌گیرد که موجب توانمندی کارکنان شده و به آنان فرصت می‌دهد تا مشارکت

---

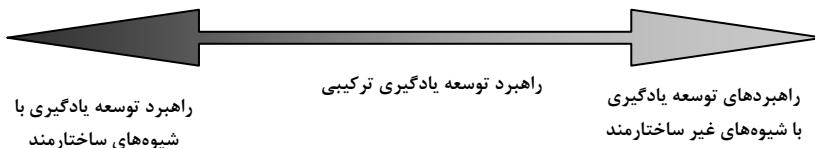
1. Dealtry

2. The National Centre for Vocational Education Research (NCVER)

3. blended learning strategy

بیشتری در انتخاب برنامه‌های رسمی یا غیر رسمی برای یادگیری داشته باشند (بالدوین اوانز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

### نمودار ۳: انواع راهبردهای یادگیری



مؤسسه ملی تحقیقات آموزش شغلی با توجه به تقسیم بندی انجام شده توسط سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) این راهبردها را به صورت راهبردهای رسمی، نیمه رسمی و غیر رسمی مطرح ساخته است.

در اینجا یادگیری رسمی، یادگیری ساختارمندی است که با شرکت در دوره‌های آموزشی معتبر ملی و بین‌المللی حاصل می‌شود؛ مانند شرکت در دوره‌های دانشگاهی و یا دوره‌های حرفه‌ای که توسط مؤسسات معتبر حرفه‌ای برگزار می‌گردند و با کسب مدرک آموزشی معتبر همراه هستند. یادگیری‌های نیمه رسمی نیز مانند یادگیری‌های رسمی بسیار ساختارمند هستند اما از طریق دوره‌های آموزشی مربوط به یک سازمان یا حرفه مشخص کسب می‌شوند و جنبه ملی و بین‌المللی ندارند.

در اینجا ما تفاوتی میان دو گروه آموزش رسمی و نیمه رسمی قائل نشده ایم؛ به عبارت دیگر هر نوع یادگیری را که در حیطه یادگیری غیرساختارمند نمی‌گنجد اعم از آنکه از طریق مراکز آموزشی ملی و بین‌المللی و یا در محیط سازمان کسب شود را جزئی از یادگیری ساختارمند به شمار آورده‌ایم.

1. Baldwin-Evans

2. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)

## انتخاب راهبرد

راهبرد یادگیری در صورتی از اثربخشی مناسب برخوردار خواهد بود که با توجه به اقتضائات ناشی از ویژگی های شغل و شاغل و اهداف یادگیری برگزیده شده باشند (موسسه ملی تحقیقات آموزش شغلی، ۲۰۰۸). غالب اوقات راهبرد مورد استفاده از نوع تلفیقی است. تحقیقات انجام شده در این خصوص نشان می دهد که کارکنان نیز از این امر استقبال می نمایند؛ به نحوی که نزدیک به ۶۷ درصد کارکنان رویکرد تلفیقی به راهبرد یادگیری را، ترجیح می دهند (بالدوین اوانز، ۲۰۰۶). توجه مدیران به یادگیری و علاقه آنان برای جلب تعهد کارکنان به آن در کنار تمایل کارکنان به یادگیری به مسئولین منابع انسانی کمک می کند تا ترکیب مناسبی از روش های مختلف یادگیری ایجاد نمایند.

### ۴- اجرای راهبرد یادگیری:

پس از تعیین نیازهای و اهداف یادگیری، انتخاب یک راهبرد مناسب، و تعیین برنامه های یادگیری مرتبط با آن، نوبت به اجرای راهبردها می رسد. در این مرحله بسترهای لازم جهت پیاده سازی راهبردهای کلان یادگیری سازمان فراهم می شود و برنامه های مختلف یادگیری به اجرا درمی آیند.

پس از تبیین راهبرد های یادگیری باید این راهبردها به نحوی مناسب به اجرا درآیند. اجرای موفقیت آمیز یک راهبرد مستلزم وفق دادن مدیران با راهبرد، تجدید نظر در پاداش و برنامه های انگیزشی، تقویت فرهنگی که پشتیبان راهبرد باشد و تطبیق فرآیندها و ساختارها است؛ بنابراین برای اجرای موفقیت آمیز راهبردهای یادگیری لازم است این عوامل مورد توجه قرار گیرند و به نحو مناسبی با راهبرد طراحی شده هماهنگ شوند (دیوید، ۱۳۸۴: ۴۲۷).

نمودار ۴ : اجرای راهبرد یادگیری



اولویت‌های اصلی کسب و کار ما چیست؟

با توجه به اولویت‌های سازمان هر فرد چه مهارت ها، دانش و نگرش‌هایی را باید بیاموزد

چه جهت‌گیری‌های کلانی در زمینه یادگیری تحقق اولویت‌های یادگیری را امکان پذیر می سازد

چه فعالیت‌هایی تحقق استراتژی های یادگیری را امکان پذیر می سازد

مانند هر راهبرد دیگر اجرای راهبرد با تخمین و تأمین منابع مورد نیاز جهت اجرایی نمودن برنامه‌های طراحی شده آغاز می‌گردد. منابع مورد نیاز برای اجرای راهبرد را می‌توان به منابع فیزیکی، مالی، منابع انسانی و منابع نامشهود (مانند دانش) تقسیم‌بندی نمود؛ بنابراین برآورد منابع مورد نیاز، تعیین منابع موجود و سپس مشخص نمودن آنکه چه منابعی باید تأمین گردد (و به چه نحو) (رحمان سرشت، ۱۳۸۳: ۴۳۵) اولین گام در اجرای راهبرد به شمار می‌آید، لیکن علی‌رغم مشابهت‌هایی که در مرحله اجرا میان راهبرد های مختلف وجود دارد؛ در مورد راهبرد های یادگیری باید به اقتضائات و اهداف خاص این استراتژی‌ها توجه نمود. راهبرد های یادگیری فردی در پی هدایت کارکنان در مسیر افزایش توانمندی و دانش خود هستند؛ بنابراین مناسب‌ترین برنامه‌ها و راهبردهای یادگیری نیز تا زمانی که با تمایل و اشتیاق کارکنان برای یادگیری همراه نباشند، با موفقیت روبه‌رو نمی‌شوند. ترس از مورد قضاوت قرار گرفتن، عدم اطمینان از شیوه‌ها و روش‌های مورد استفاده و نتایج آن، عدم تمایل به یادگیری موضوعات جدید و محدودیت زمانی برای یادگیری



مهمترین موانع بالقوه فردی برای یادگیری به شمار می‌آیند (کلمن و اینگرام، ۲۰۰۴). به این ترتیب مهمترین وظیفه مدیر در این مرحله فراهم آوردن محیطی مناسب برای یادگیری است، به نحوی که ترس و مقاومت فرد برای یادگیری از بین رفته و جای خود را به اشتیاق و تمایل برای یادگیری و تجربه رفتارهای جدید بدهد.

**نمودار ۵: موانع فردی و دلایل احتمالی بروز موانع در یادگیری**

موانع فردی	دلایل احتمالی بروز موانع
ترس از روش‌ها و نتایج	نا آگاهی نسبت به آنچه ممکن است اتفاق بیافتد و نداشتن تجربه قبلی در این زمینه و یا تجربه بد گذشته ممکن است به مقاومت در برابر یادگیری بیانجامد
عدم تمایل به یادگیری موضوعات جدید	ترس از تغییر، عدم ترک دلایل تغییر، ناتوانی در یادگیری، غیر مرتبط دانستن موضوع یادگیری
محدودیت زمان برای یادگیری	نا مناسب بودن جو سازمان، ناتوانی در اولویت بندی امور، روبرو بودن با وظایف و مشغله‌های متعدد، عدم حمایت سازمان از کارکنان در دوره یادگیری
ترس از قضاوت‌ها	تجربه بد در دوران تحصیل، ترس از اشتباه، عدم اعتماد

**ارزیابی راهبرد یادگیری**

پس از اجرای راهبردی یادگیری، نتایج آن باید مورد ارزیابی قرار گیرد تا میزان اثربخشی برنامه‌های مذکور و تأثیر آن بر دانش و مهارت‌های کارکنان مشخص گردد. اجرای راهبردهای یادگیری سطح دانش، مهارت و رفتارهای کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. به این ترتیب اجرای هر راهبرد می‌تواند نقطه آغازی برای هدفگذاری مجدد در زمینه یادگیری و طراحی راهبردهای جدید در این زمینه باشد

## یادگیری و راهبردهای منابع انسانی:

راهبردهای سازمان در تعامل با راهبردهای منابع انسانی اقتضائاتی را ایجاد می‌نماید که راهبردهای یادگیری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. همواره رابطه میان جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان و جهت‌گیری‌های بازار کار و تأثیر آن بر برنامه‌های توسعه فردی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### نمودار ۵: چارچوب راهبردی توسعه کارکنان



سازمان‌های دارای راهبرد نیروی کار قراردادی، بیش از آنکه بر توسعه بلند مدت کارکنان تأکید داشته باشند، به بهره‌مندی کارکنان از دانش مورد نیاز برای شغل توجه دارند. چنین توسعه‌ای پیچیده نبوده و در خلال کار قابل تحقق است. در مقابل سازمان‌های پیمانکارانه بیشتر می‌کوشند با تمرکز بر رشد و توسعه کارکنان از طریق آموزش‌های رسمی، زمینه جذب کارکنان جویای موفقیت را فراهم آورند. راهبردهای منابع انسانی سرباز وفادار و متخصص متعهد بر برنامه‌های گسترده توسعه کارکنان تمرکز دارند تا بتوانند کارکنانی داشته باشند که از عهده تغییرات

برآیند. این شرکت‌ها در کنار برنامه‌های رسمی آموزش از سایر شیوه‌های یادگیری نیز حمایت می‌کنند.

## روش‌های یادگیری

سازمان‌ها برای آموزش و توسعه کارکنان خود از روش‌های مختلفی استفاده می‌کنند. همانگونه که پیشتر نیز اشاره شد، برخی از این شیوه‌ها چون اجتماعی سازی، آموزش‌های ضمن خدمت، مربیگری، نظارت رسمی، گردش شغل، برنامه‌های هماهنگ سازی و... در محیط کار به اجرا درمی‌آیند. درحالیکه برخی دیگر روش‌ها همچون آموزش از طریق دوره‌های دانشگاهی، شبیه‌سازی، کارگاه‌های آموزشی، ویدئو کنفرانس‌ها و... در خارج از محیط کار به اجرا در می‌آیند. یادگیری همچنین می‌تواند به صورت غیر رسمی به روش آزمون و خطا، روابط غیر رسمی استاد و شاگردی و... حاصل شود. در ادامه برخی از شیوه‌های گسترش یادگیری شامل تغییر رفتار، یادگیری مجازی، شبیه سازی، مدل سازی، یادگیری از شکست‌ها و قصه‌گویی؛ در ادامه به اختصار مورد بررسی قرار می‌گیرند (هیت و میلر، ۲۰۰۷)¹.

## تغییر رفتار سازمانی<sup>۲</sup> (OB mod)

برای بهبود عملکرد کارکنان فعلی نه تنها باید به ایجاد رفتارهای مطلوب توجه نمود، بلکه از میان بردن عادات و رفتارهای نامطلوب نیز باید مورد توجه قرار گیرد. هدف از فرآیند تغییر رفتار سازمانی بهبود عملکرد افراد از طریق تقویت مثبت رفتارهای مطلوب و نیز حذف تقویت‌کننده‌هایی است که رفتارهای نامطلوب را حمایت می‌کنند. گام‌های اجرای این فرآیند عبارتند از:

1. Hit & miler-2007

2. Organizational behavior modification

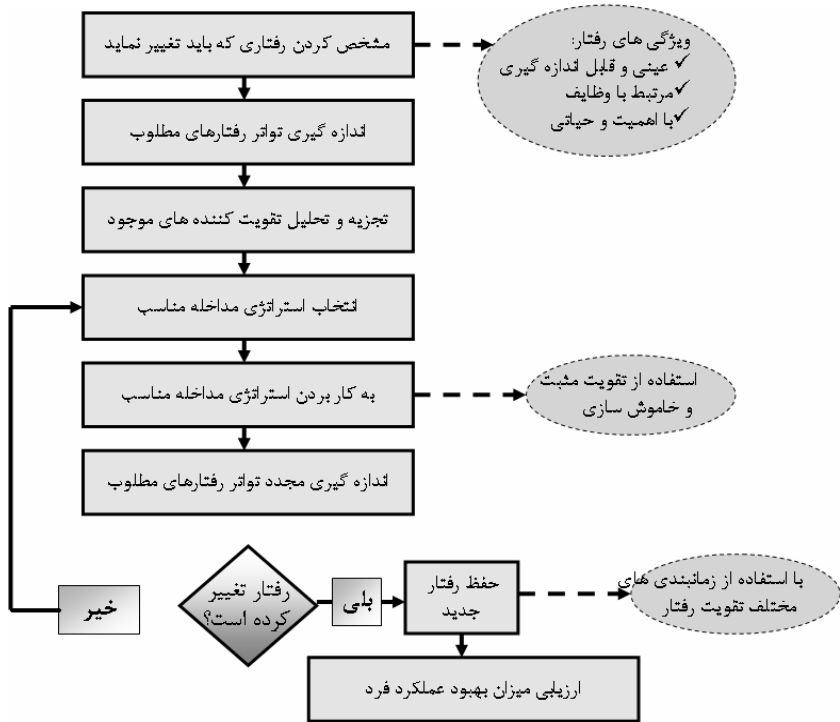
**گام اول:** شناسایی رفتارهای مطلوب و نامطلوب و مشخص کردن آنکه در حال حاضر کارکنان تا چه میزان چنین رفتارهایی از خود نشان می‌دهند. این رفتار مطلوب ممکن است رفتاری ساده مانند پاسخگویی سریع به تلفن باشد.

**گام دوم:** شناسایی تقویت‌کننده‌هایی که موجب افزایش تکرار رفتار مطلوب می‌گردند و نیز تقویت‌کننده‌هایی که حذف آنها موجب حذف رفتارهای نامطلوب می‌شود از طریق تجزیه و تحلیل کارکردی.

**گام سوم:** مدیر تلاش می‌کند با استفاده از نتایج دو گام قبل رفتارهای موجود را به نحو ثمربخشی تغییر داده و جایگزین نماید. نتایج این مرحله به مدیر امکان می‌دهد تا با توجه به ویژگی‌های رفتاری سازمان، برنامه مشخصی برای ارائه تقویت‌ها طراحی نماید.

**گام چهارم:** ارزیابی تأثیرات فرآیند تغییر رفتارهای سازمانی بر شاخص‌های عملکرد روزانه مانند تولید روزانه.

بر اساس تحقیقات بازخور در کنار تقویت اجتماعی (روش OB mod) موجب بهبود عملکرد کارکنان می‌گردد همچنین در کنار بازخور استفاده از تقویت‌کننده‌های مالی نیز می‌تواند مفید باشد. استفاده از روش OB mod در شرکت‌های تولیدی مؤثرتر از شرکت‌های خدماتی است.



## یادگیری الکترونیک

یادگیری الکترونیک یکی از شیوه های نوین یادگیری از راه دور است که به افراد امکان می دهد تا مستقلاً در خارج از کلاس درس به مطالعه مواد آموزشی پرداخته و در کنار آن از رایانه جهت تعامل بهره گیرند. در این شیوه فرد با دروس و مواد آموزشی به شدت ساختارمند و برنامه های یادگیری دقیق روبرو می گردد. برخی یادگیری الکترونیک را بیشتر شیوه ای برای انتقال مفاهیم می دانند تا روشی برای توسعه یادگیری. باید توجه داشت که اگرچه این شیوه را، شیوه ای نوین می دانند لیکن این شیوه یادگیری نیز همچنان از قواعد سنتی یادگیری پیروی می نماید. به

عبارت دیگر در این شیوه نیز استفاده از روش‌های تقویتی مناسب از اهمیتی خاص برخوردار است (دوبرین، ۲۰۰۴: ۳۳).

## الگو سازی<sup>۱</sup>

یادگیری از طریق الگو سازی زمانی اتفاق می افتد که فرد یک مهارت را به واسطه نگاه کردن به روش‌هایی که دیگران برای انجام کار در پیش می‌گیرند، می‌آموزد و منجر به رفتارهایی می‌شود که فرد تا پیش از این انجام نمی‌داده است. این شیوه یادگیری را می‌توان شکلی از یادگیری اجتماعی دانست؛ زیرا در حضور سایرین به وقوع می‌پیوندد. این نوع یادگیری در آموختن بسیاری از مهارت‌های شغلی کاربرد دارد؛ برای مثال بسیاری از فروشندگان، فروش را از طریق تقلید رفتار فروشندگان باتجربه‌تر می‌آموزند، همچنین مدل‌سازی در آموزش مهارت‌های ورزشی نیز کاربردی گسترده دارد. باید توجه داشت که این شیوه یادگیری زمانی موثر خواهد بود که فرد از قابلیت‌های لازم برای انجام رفتار جدید بهره‌مند باشد (دوبرین، ۲۰۰۴: ۳۳).

از الگو سازی می‌توان به شیوه ساختارمند و رسمی نیز استفاده نمود. در این شرایط یک الگوی درست برای انجام کار به کارآموز نشان داده می‌شود، سپس به وی اجازه داده می‌شود تا در عمل برای انجام کار از همان شیوه درست استفاده نماید. در پایان نتیجه عملکرد (بازخور عملکرد) هر کارآموز به وی ارائه می‌شود (دسلر، ۱۳۸۹: ۱۷۶).

## شبیه سازی<sup>۱</sup>

در روش شبیه سازی فرد با استفاده از وسائلی مشابه آنچه در محل کار واقعی با آن سر و کار دارد، مهارت های جدیدی را بیاموزد. هدف از این روش استفاده از مزایای آموزش ضمن کار بدون حضور در محل کار است. اغلب این شیوه زمانی به کار می رود که یادگیری در محیط واقعی کار هزینه بالایی در بر داشته باشد و یا با مخاطراتی برای فرد یا سازمان همراه باشد؛ برای مثال آشنا ساختن یک کارگر تازه وارد با نحوه کار دستگاه ها از طریق گماردن او بر روی یکی از دستگاه های خط مونتاژ اصلی می تواند مشکلات بسیاری را برای سازمان ایجاد کند. در این مورد بهتر است پیش از ورود به محیط واقعی کار فرد در محیطی مجزا و از طریق کار با دستگاه های شبیه سازی شده مهارت های لازم را کسب نماید (دسلر، ۱۳۸۹: ۱۶۳).

هیت و همکاران (۲۰۰۹) شبیه سازی را به عنوان فرآیندی ذهنی برای پیش بینی نتایج یک اقدام در نظر گرفته اند. به باور آنان در برخی شرایط مدیران و کارکنان ناچار به انجام اقداماتی می گردند که نتایجی مبهم در پی دارد. این وضعیت زمانی اتفاق می افتد که سیستم پیچیده ای از متغیرها وجود دارد به نحوی که تلفیق اقدامات مدیران و کارکنان با سایر عوامل و اقتضائات محیط نتایجی غیرقابل پیش بینی در بر خواهد داشت. در این شرایط شبیه سازی به عنوان ابزاری مناسب برای درک تأثیرات و نتایج بالقوه اجرای یک تصمیم، با ارائه نمایی از یک سیستم واقعی مدل ساده شده ای از واقعیت در اختیار ما می گذارد که به ما اجازه می دهد تا تأثیرات احتمالی اقدامات خود را بررسی نماییم. در برخی مواقع پیچیدگی شرایط بیش از آن است که تمامی ویژگی های دنیای واقعی در چارچوب شبیه سازی قابل ارائه باشد در این موارد سازمان ها می توانند شبیه سازی را به وسیله آزمایشات دنیای واقعی تکمیل نمایند (هیت و همکاران، ۲۰۰۹: ۱۲۲)

## یادگیری فردی در راستای مأموریت‌های ناجا:

ارزنده‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن است و سرمایه‌های نامشهود و معنوی آنان که همان دانش نامیده می‌شوند به عنوان یک عامل مهم و حیاتی در سازمان نگریسته می‌شود. به بیان دیگر، سازمان‌هایی چون نیروی انتظامی در برابر تغییرها و تحولات پیروز خواهند بود که بتوانند سرمایه نامشهود و معنوی (دانش) کارکنان خود را بهبود و توسعه بخشند اما در این میان نکته قابل توجه این است که دستیابی به دانش و اندوخته‌های دانش سازمان، بدون یادگیری ممکن نیست یادگیری کلید دستیابی به دارایی‌های دانش و در نتیجه افزایش سرمایه نامشهود است (سبحانی نژاد و دیگران ۱۳۸۵، به نقل ملکی نیا، ۱۳۸۸: ۵۱).

حال این پرسش را می‌توان مطرح کرد که آیا یادگیری فردی و کسب دانش در سازمان ناجا در راستای مأموریت‌های محوله و چارچوب سازمانی به وقوع خواهد پیوست؟ و یا باید بستر و زمینه‌ای مناسب برای آن فراهم کرد؟ در پاسخ باید گفت همه سازمان‌ها یاد می‌گیرند، به این معنی که با محیط پیرامون خود سازگار می‌شوند اما برخی اثر بخش‌تر و مؤثرتر یاد گرفته، در محیط پر رقابت امروزی موفقیت بیشتری را به دست خواهند آورد.

این سازمان‌ها، آنهایی هستند که به سمت دستیابی به ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و شکل دادن ساختار یک سازمان یادگیرنده در حرکتند. سازمان یادگیرنده با ایجاد ساختار گروه محور، تیم مدار و منعطف، امکان جریان یافتن یادگیری مؤثر و مفید را فراهم کرده که ثمره این یادگیری خلق دانش، افزایش آن و در نتیجه رشد، توسعه سازگاری بهتر و موفق‌تر با محیط متغیر خواهد بود سازمان یادگیرنده محل جریان یافتن یادگیری سازمانی است. در این سازمان یادگیری و دانش دو عنصر اساسی و در هم تنیده اند بدین معنی که یادگیری افراد منجر به خلق دانش جدید و یادگیری مجدد دانش جدید ایجاد دانشی نو را در پی خواهد داشت (همان منبع).



لذا برای ارتقاء یادگیری فردی و کسب دانش در راستای مأموریت‌های کارکنان بایستی به تعیین شکاف دانش سازمان که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است و خلاء دانش سازمان را مشخص می‌کند، پرداخت. همچنین یادگیری عامل انسانی و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن عامل تعیین‌کننده در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان است (گاتجالک، ۱۹۵۲۰: ۳).

یادگیری و آموزش نخستین و مهم‌ترین گام در روند فعالیت‌های یک پلیس قرار دارد. برای دست یافتن به شخصیت یک پلیس مقتدر و توانمند نیاز به آموزش و یادگیری همه جانبه و مستمر داریم. یادگیری فردی پلیس از طریق آموزش، جرعه بیداری و آگاهی تلقی می‌شود تا در رأس فعالیت‌های پلیس یادگیری تحقق‌نگیرد، نمی‌توان به مقتضیات زمانی و فرا زمانی برنامه‌ها و سیاست‌های عملکردی پلیس برسیم. یادگیری و آموزش در فضای سازمان یادگیرنده پلیس می‌تواند در جرگه فعالیتها عملکردها، حریم‌ها، حرمت‌ها، مشارکت‌ها، همدلی‌ها، همکاری‌ها، روابط، صمیمیت‌ها، همه سوئی‌ها، انتظام بخشی‌ها، ابزارها، نیروها، رده‌ها، درجه‌ها، وظیفه‌ها، تلاش‌ها، پیگیری‌ها، دستورالعمل‌ها، بخشنامه‌ها، قضاوت‌ها، رفتارها، برنامه‌ها و طرح‌های پلیسی روند موفقیت‌ها را در فعالیت‌های آموزشی پلیس به دنبال داشته باشد.

اگر طنین یادگیری و آموزش در سر لوحه فعالیت‌های پلیس قرار بگیرد، بدون شک پلیسی مقتدر و توانمند را خواهیم داشت. عدم بهره‌مند شدن پلیس از یادگیری و آموزش‌های نظامی و انتظامی، یأس‌ها، دل‌زدگی‌ها، افت‌ها، شکست‌ها، ناامیدی‌ها، گرفتاری‌ها، تشنجات، بیم‌ها، بحران‌ها، کاستی‌ها، کمبودها، ناامنی‌ها، ناهنجاری‌ها، اغتشاش‌ها، بی‌نظمی‌ها، شورش‌ها، شکایت‌ها، شکوه‌ها و نارضایتی‌های مختلف را به دنبال دارد تا یادگیری و آموزش همه جانبه در سطوح فردی-گروهی، سازمانی

در تمامی محورها مستدام نباشد نمی‌توان به افق روشنی در عملکردهای رفتاری پلیس امیدوار بود (جنب بوداخی، ۱۳۸۵:ص ۴).

### نتیجه گیری

به زودی در آینده‌ای نه چندان دور، هیچ سازمانی نخواهیم یافت که بدون آموختن و یادگیری بتواند لحظه ای دوام داشته باشد. آینده متعلق به سازمان‌هایی خواهد بود که بتوانند بیاموزند و از تمامی شیوه‌های یادگیری به بهترین وجه بهره گیرند؛ زیرا دنیا در حال تغییر و دگرگونی پرشتابی است و هیچ نیرویی قادر نیست مانع این تغییر و تحول شود و سازمانی شانس ماندگاری دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرهای محیطی پیرامون خود وفق دهد. تغییرهای محیطی، سازمان‌ها را وادار ساخته تا پیوسته به منظور سازگاری با محیط خود به دنبال بهترین راهکارها و رویه‌ها باشند و بدین ترتیب به مزیت رقابتی دست یابند و تنها راه چاره سازمان‌های آینده در برابر تغییر و تحول آن است که خود را تبدیل به سازمان یادگیرنده کنند (ملکی نیا، ۱۳۸۸، ص ۵۲).

عامل انسانی (ناجا) در فرایند مدیریت دانش و سازمان دانش محور از نقش اساسی برخوردار است. توانایی افراد برای کار در شرایط جدید و بهره‌گیری از دانش و اطلاعات موجود و انتقال آن، عامل تعیین کننده در پیاده‌سازی راهبرد مدیریت دانش در سازمان ناجا است. ظرفیت یادگیری کارکنان نیروی انتظامی در بهره‌گیری از دانش موجود برای بهبود مستمر عملکرد شغلی در تبدیل شدن ناجا به سازمان یادگیرنده از نقشی اساسی برخوردار است (گاتچالک، ۵۰: ۱۹۰۵).

لذا به دلیل حساسیت ویژه نیروی انتظامی و قدمتی بالغ بر یک قرن و دارا بودن تجارب و مهارت های ذهنی فراوان که در شرایط مختلف در کشور ایجاد و ذخیره شده است و برای پاسخگویی به:

الف: رشد روز افزون تقاضا؛

ب: کیفیت بالای خدمات مورد انتظار؛

ج: امنیت سیاسی اجتماعی و فرهنگی؛

ضروری به نظر می رسد که با بهره گیری از یادگیری و آموزش منابع انسانی و مدیریت دانش اقدام اساسی به عمل آورده شود.

### پیشهادات

۱- ایجاد سیستم های اطلاعاتی که قادر باشند تمام نیازهای مدیریت دانش سازمان را برطرف نمایند.

۲- با توجه به نیازمندی های انتظامی پلیس که در سطح جامعه مشهود می باشد یادگیری سازمانی انتظامی را طوری طرح ریزی نمایند که با اهداف مشاغل مورد نظر ارتباط مستقیم داشته باشند.

۳- نظریه های موجود در مبحث یادگیری معرف نوع به خصوصی از انواع یادگیری در فراگیران می باشد؛ بنابراین مسئولان و اساتید باید در تمام مراحل یادگیری - یاددهی در کلیه برنامه ریزی آموزشی و اجرای آن به روان شناسان یادگیری مراجعه نموده و در بهبود فعالیت های آموزشی خود مورد استفاده قرار دهند.

۴- یادگیری و آموزش پرسنل در همه رده های سازمانی می تواند به ارتقاء سازمان بیانجامد.

۵- فرماندهان و رهبران از دانش سازمان حمایت نمایند.

۶- فرماندهان عالی رتبه به تغییر فرهنگ سازمانی و لحاظ نمودن ساعات مطالعه در زمان کار توجه نمایند .

۷- به حقوق و دستمزد پرسنل دانشگر توجه گردد.

## منابع و مأخذ

### منابع فارسی

- ۱- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۴). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی، راهنمای عمل». ترجمه سید محمد اعرابی و داود ایزدی. چاپ دوم انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- ۲- ابطحی، سید حسین (۱۳۶۸). «آموزش و بهسازی منابع انسانی تهران»، مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران.
- ۳- استوارت، گرگ. ال و براون، کنت. جی (۱۳۸۸). «مدیریت منابع انسانی پیوند استراتژی و عمل». ترجمه سید محمد اعرابی و مرجات فیاضی. انتشارات مهکامه.
- ۴- پیرس، جان و رایبسون، ریچارد (۱۳۸۵). «برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک». مترجم دکتر سهراب خلیلی شورینی. چاپ چهارم، انتشارات یادواره کتاب، تهران.
- ۵- دسلر، گری (۱۳۸۹). «مبانی مدیریت منابع انسانی». ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی. چاپ پنجم انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران.
- ۶- دیوید، فرد. آر (۱۹۹۹). «مدیریت استراتژیک». ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و دکتر علی پارساییان. انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی. چاپ هشتم.
- ۷- رایبنز، استیفن پی (۱۳۸۵). «رفتار سازمانی، مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها». ترجمه دکتر علی پارساییان و دکتر محمد اعرابی (ترجمه‌ای از ویرایش هفتم و هشتم کتاب). انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۷). «تئوری‌های سازمان و مدیریت». انتشارات فن و هنر.
- ۹- رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴). «راهبردهای مدیریت». انتشارات فن و هنر.

۱۰- دعائی، حبیب و مردانی، کریم (۱۳۷۷) «به سازی منابع انسانی». مشهد دانشگاه فردوس.

۱۱- سبحانی نژاد، مهدی و همکاران (۱۳۸۵) «سازمان یادگیرنده». تهران: سیطرون شعبانی، حسن ۱۳۸۰، «مهارت‌های آموزشی و پرورشی». (چاپ ۱) تهران انتشارات سمت جنت بوداگی، اسدا... و همکاران (۱۳۸۵) «استاندارد سازی رفتار پلیس و نقش آموزش در آن»، اولین همایش بین المللی استاندارد سازی رفتار سازمانی و نقش آموزش در آن.

۱۲- کافمن، راجر و هرمن، جری (۱۳۷۴). «برنامه‌ریزی استراتژیک در نظام آموزش»، ترجمه مشایخ و بازرگان، تهران انتشارات مدرسه.

۱۳- گانز، باب (۱۳۷۸). «سازمان تند آموز؛ حفظ و تداوم مزیت رقابتی». مترجم خدایار ایبلی. نشر ساپکو.

۱۴- مورهد، گریفین (۱۳۸۴). «رفتار سازمانی». ترجمه سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده. انتشارات مروارید.

۱۵- میر سپاسی، ناصر (۱۳۸۶). «مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار با نگرش به روند جهانی شدن». چاپ دوم. انتشارات میر.

۱۶- میلر، ویلیام ال. و موریس، لانگدون (۱۳۸۳). «نسل چهارم R&D مدیریت دانش، فناوری و نوآوری». ترجمه علیرضا مهاجری و مریم فتح زاده. انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران

۱۷- هندی، چارلز (۱۳۸۷). «عصر سنت گریزی». مترجم عباس مخبر. انتشارات طرح نو.

۱۸- وایلز، جان و باندی، جوزف (۱۳۸۲). «نظارت در مدیریت، راهنمای تعلیماتی و بهبود اجرای برنامه‌ریزی آموزشی و درسی در سال ۲۰۰۰». مترجم دکتر محمدرضا بهرنگی. چاپ دوم انتشارات کمال تربیت، تهران.

### منابع انگلیسی

1. Baldwin-Evans, Kay (2006). Key steps to implementing a successful blended learning strategy. **Industrial and commercial training**, Vol. 38 NO. 3 2006, pp. 156-163
2. Beats, Walter (2005). **Knowledge management and management learning: Extending the horizon of knowledge-based management**. Published by Springer, United States of America.
3. Bennet, Alex & Bennet, David (2007). The learning organization: From stories to strategy: putting organizational learning to work. **The journal of information and knowledge management systems** Vol. 37 No. 4. pp. 404-409
4. Chinying Lang, Josephine (2001). Managerial concerns in Knowledge management. **Journal of Knowledge Management** Vol 5 . NO1. pp. 43-57
5. Coleman, Grace & Ingram, Handy (2004). A new approach to benchmarking learning and development strategy. **International Journal of contemporary hospitality management**, Vol 16. No. 1 2004. Pp. 52-58
6. Corporate Research Forum (2005). **Developing and Delivering a Learning Strategy**. Provided by Wendy Hirsh. Available on [www.crforum.co.uk](http://www.crforum.co.uk)
7. DeTienne, K.B., Dyer, G., Hoopes, C. & Harris, S. (2004). Toward a model of effective knowledge management and direction for future research: culture, leadership, and CKOs. **Journal of leadership and organizational studies**, Vol. 10, No. 4. pp. 26-43
8. Dubrin, Andrew J. (2004). Applying psychology individual and organizational effectiveness
9. Elkeles, T. and Phillips, J. (2007), **The Chief Learning Officer: Driving Value within a Changing Organization through Learning and Development**, Elsevier, Burlington, MA.
10. Elkeles, T. and Phillips, J. (2007), **The Chief Learning Officer: Driving Value within a Changing Organization through Learning and Development**, Elsevier, Burlington, MA.
11. Enos, Michael D., Thamm Kehrhan, Marijke & Bell, Alexandra (2003). Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop

Proficiency. **Human resource development quarterly** , vol. 14, no. 4, Pp.369-387

12. Garavan, T.N., Morley, M., Gunnigle, P. and McGuire, D. (2002), "Human resource development and workplace learning: emerging theoretical perspectives and organisational practices", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 26 Nos 2-4, pp. 60-71.

13. Gottschalk , Petter (2005) .**Strategic Knowledge Management Technology**, Published by Idea group publishing

14. Griego, Orlando V., Geroy, Gary D. & Wright, Phillip C.(2000). Predictors of learning organizations: a human resource development practitioner's perspective. **The Learning Organization**. Vol 7 . No 1. pp. 5-12

15. Hong,Jacky (1999). Structuring for organizational learning. **The Learning Organization** Vol 6 . No 4 . pp. 173-185

16. Merx-Chermin, Mireille & Nijhof, Wim J. (2005) Factors influencing knowledge creation and innovation in an organization. **Journal of European Industrial Training** Vol. 29 No. 2, pp. 135-147

17. Oliver,judy (2009). Continuous improvement: role of organisational learning mechanisms. **International Journal of Quality & Reliability Management** Vol. 26 No. 6, 2009 pp. 546-563

18. Prewitt, Vana(2003).Leadership for developing learning organization. **Leadership and organizationa development journal**. Vol 24. No.2. Pp58-61

19. Sharkie , Rob(2003). Knowledge Creation and Its Place In The Development Of Sustainable Competitive Advantages. **Journal of Knowledge Management** Vol.7 No.1 Pp 20-31

20. Smith, ken G. , Collins, Christopher J. & Clark, Kevin D. (2005) Existing knowledge, knowledge creation capacity, and the rate of new product introduction in high technology firm. **Academy of Management Journal**, Vol. 48, No. 2, 346-357.

21. Stout, Sunny(1993). Managing training, kogan page, London technology education, department of advanced educational studies, west Virginia university, Morgantown west Virginia.

22. Viitala, Riitta (2004). Towards knowledge leadership. **The Leadership & Organization Development Journal** Vol. 25 No. 6, 2004 pp. 528-544