



## تبیین استراتژی آموزشی مستمر منابع انسانی در سازمان‌های یادگیرنده به منظور

### دستیابی به مزیت رقابتی

ناصر فلاح نژاد<sup>۱</sup>، مریم نوری زاده<sup>۲</sup>، مهدی حسونند<sup>۳</sup>

۱- کارشناس ارشد مدیریت MBA

۲- کارشناس ارشد مدیریت دولتی

۳- دانشجوی دکتری علوم سیاسی گرایش سیاست گذاری عمومی

[Naser\\_falahnejad@yahoo.com](mailto:Naser_falahnejad@yahoo.com)

#### خلاصه

یکی از راههای کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. بسترسازی و زمینه سازی یادگیری و آموزش سریعتر از رقبا، می تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبا سریعتر و بهتر گام بردارد که این امر کسب مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان می آورد. مدیریت منابع انسانی برای مدیریت دانش بستری فراهم می کند که در آن کسب اطلاعات و دانش و به اشتراک گذاشتن آن در سرتاسر سازمان نهادینه می شود و زمینه را برای ایجاد سازمانی یادگیرنده فراهم می سازد. هر سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده، نیازمند توجه به مفاهیم مرتبط به سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش است. در این مقاله به بررسی و تبیین مبانی و استراتژی‌های سازمان یادگیرنده و چگونگی بهبود مزیت رقابتی سازمان‌ها می پردازیم.

**کلمات کلیدی:** سازمان یادگیرنده، منابع انسانی، مدیریت دانش، مزیت رقابتی

#### ۱. مقدمه

سازمان یادگیرنده، سازمانی است که در آن، افراد به طور مستمر تواناییهای خود را ارتقا می بخشند تا به نتایجی که مدنظر است، دست یابند و بدین ترتیب الگوهای جدید تفکر رشد و اندیشه های جمعی و گروهی گسترش یابند. ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده نوعی مزیت رقابتی به شمار می آید که می تواند سازمان را در برابر سایر سازمانهای رقیب، نیرومند، پایدار و استوارنگهدارد. هاینمن سازمان یادگیرنده را نوعی از سازمان می داند که یادگیری اعضایش را به گونه ای فراهم می آورد که نتایج ارزشمندی را نظیر نوآوری، کارایی، هم سویی بهتر با محیط و مزیت رقابتی پایدار به ارمغان می آورد. همچنین، پیتز سنگه نیز معتقد است که تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در بلندمدت برای سازمانها، یادگیری سریعتر نسبت به رقباست و چنانچه سازمان به این امر نائل شود، از سایر سازمانهای رقیب اثربخش تر و کارا تر خواهد شد.

سازمانهای یادگیرنده، پدیده ای است که با شروع دهه ۹۰ میلادی مطرح شد. علت پدیدار شدن چنین سازمانهایی، شرایط، نظریه ها و تغییر و تحول در محیطهای سازمانی قبل از دهه مذکور بوده است؛ به گونه ای که تمام سازمانها تلاش گسترده ای را برای بقای خود آغاز کرده بودند و برای آنکه بتوانند خود را در محیط پرتلاطم اطراف خود حفظ کنند می بایست از قالبهای غیرپویا، خارج، و به سمت سازمان یادگیرنده متحول شوند، یعنی در ساختار و اساس خود تغییرات عمیقی ایجاد کنند.



در سال ۱۹۵۴ لوئیس مفهوم توسعه اقتصادی را همراه با تراکم نامحدود نیروی کار وارد ادبیات اقتصادی نمود. اما اصطلاح سرمایه انسانی به علت جنبه های منفی آن (که به عنوان عامل تولیدی همانند ماشین آلات و ابزاری تولیدی مورد استفاده قرار می گرفت) تا زمان سیسیل پینگو (۱۹۵۶) که برای اولین بار به ارائه آن پرداخت مورد مطالعه چندانی قرار نگرفت. بعد از آن استفاده از اصطلاح سرمایه انسانی در پژوهش های جدید نئوکلاسیک ها در پژوهش های مینسر مشاهده شد. وی در مقاله ای در مجله اقتصاد سیاسی در سال ۱۹۵۸ به بررسی سرمایه گذاری در سرمایه انسانی و توزیع درآمدهای شخصی پرداخت. سپس شولتز به توسعه این موضوع کمک شایانی نمود. اما باید سرمایه انسانی را مدیون تلاشهای گری بیکر دانست او در سال ۱۹۶۳ با انتشار کتابی به همین نام سرمایه انسانی را وارد ادبیات اقتصادی نمود که کتاب او مرجع استاندارد بسیاری از پژوهش های انجام گرفته در این زمینه است.

شاید پژوهش، ارزیابی و کنترل منابع انسانی در مقایسه با منابع دیگر سازمان دشوار تر باشد چرا که کمیاب ترین و پیچیده ترین منابع در اقتصاد دانش محور امروزی همان منابع انسانی هستند. اغلب مدیران استراتژی های خود را بر روی عوامل ملموس و مشهود سازمان مانند تکنولوژی و استفاده از منابع فیزیکی و مالی متمرکز می کنند که این امر با توجه به ویژگی های امروزی اقتصاد جهانی و ظهور پدیده هایی همچون جهانی شدن و رشد روزافزون تکنولوژی و استفاده از فناوریهای نوین در ارائه محصولات جدید و متنوع نمی تواند به تنهایی سبب ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان ها شود. بنابراین سازمان ها برای دستیابی به مزیت رقابتی و رشد بقای خود به عواملی دیگری مانند سرمایه انسانی و فکری تمرکز می کنند. اهمیت این موضوع را می توان از آن جهت دانست که مک کنزی در سال ۱۹۹۰ با انتشار کتاب جنگ برای استعدادها این نکته را بیان می کند که مدیران عالی سازمانها تاکید فزاینده ای بر روی نیازهای سازمانشان به جذب موثر، ایجاد انگیزه، توسعه و حفظ استعدادها دارند.

از آنجا که یکی از مهمترین ارکان هر سازمانی سرمایه های انسانی آن سازمان است هدف از این مقاله بررسی جایگاه و نقش مدیریت منابع انسانی در ایجاد محیطی یادگیرنده و نقش مدیریت منابع انسانی در ارتباط با کسب مزیت رقابتی است.

## ۲. پیشینه تحقیق

مفهوم سرمایه انسانی ریشه در ادبیات اقتصادی دارد (بکر ۱۹۹۶) در حقیقت ویژگی های کیفی افراد سرمایه آنها هستند. سرمایه انسانی نه سرمایه فیزیکی نه سرمایه مالی محسوب می شود بلکه سرمایه انسانی به عنوان دانش، مهارت، خلاقیت و سلامت فرد تعریف شده است. (بکر ۲۰۰۲)

بکر به این موضوع اشاره می کند که سرمایه انسانی، سرمایه فیزیکی و سرمایه مالی همه به نحوی از اشکال سرمایه محسوب می شوند اما تفاوت آنها از این جا ناشی می شود که یک فرد را نمی توان از مهارت، سلامت و ارزش هایش جدا کرد در حالی که این امکان در مورد دارایی ها و اموال فرد وجود دارد. این بدان معناست که پایدارترین و تجدیدپذیرترین سرمایه همان سرمایه انسانی است. براساس نظر شولتز در سال ۱۹۷۱ تحصیلات رسمی و آموزش ابزاری مهم و حتی لازم و حیاتی برای بهبود ظرفیت های تولید هستند. هم چنین او سرمایه گذاری بر روی سرمایه انسانی به عنوان معیارهای ثبت نام آموزشی می داند. (شولتز، ۱۹۹۲). تعاریف متعددی از سرمایه انسانی مطرح شده که هر یک خواص و ویژگی های متفاوتی را از سرمایه انسانی مورد تاکید قرار می دهند.

سرمایه انسانی ثروت مولد محسوب در کار، مهارت و دانش است (سازمان ملل متحد نیویورک ۱۹۹۷)

پیتر هوتز (۱۹۹۸) سرمایه انسانی را در زمان، تجربه، هدف و توانایی های یکی از افراد خانوار که می تواند در فرایند تولید نقش داشته باشد معرفی می کند. در اغلب موارد موفقیت سازمانی به افرادی بستگی دارد که سطح بالاتری از شایستگی ها را دارا هستند در چنین شرایطی است که این افراد تبدیل به سرمایه های با ارزشی برای سازمان می شوند. به عبارت دیگر سرمایه انسانی را می توان به عنوان یکی از عوامل تولیدی که می تواند ارزش افزوده بالایی را برای سازمان و اجتماع داشته باشد قلمداد کرد.

تعریف جدیدی که از سرمایه انسانی شده است سرمایه انسانی را مجموعه ای از ویژگی ها، تجارت زندگی، دانش، خلاقیت، نوآوری و انرژی معرفی می نماید که افراد آن را جهت سرمایه گذاری در کار خود انتخاب می کنند (لسلی وزرلی ۲۰۰۳)

سرمایه انسانی عبارت است از سرمایه گذاری بر روی منابع انسانی جهت افزایش بازدهی آنها که این هزینه ها با هدف بهره برداری در آینده انجام خواهد شد. از این رو است که:

سازمان یادگیرنده سرمایه گذاری بر روی افراد را انتخاب می کنند به این خاطر که افراد در واقع سرمایه های انسانی با ارزشی می باشند که دارای کیفیت های متفاوتی هستند (بورود و تومولو ۲۰۰۴).



به طور کلی می توان گفت که سرمایه سازمانی مجموعه ای منسجم از ویژگی های کیفی تحصیلی مهارتی و فرهنگی افراد سازمانی است که سبب ایجاد ارزش افزوده برای سازمان گردد.

رویکرد "سازمان به عنوان یک نظام یادگیرنده" در اوایل دهه ۹۰ مطرح شد. فردریک تیلور (کسی که تئوری اثربخش مدیریت علمی را تدوین کرد) معتقد است که وقتی واقعیتهای مدیریت، سنجیده و برای او بیان شوند، وی می تواند یادگیری اش را به دیگران منتقل کند و در نتیجه کارایی سازمان را افزایش دهد. در سال ۱۹۵۰، رویکرد سازمانهای یادگیرنده توسط تنورسین هایی چون ریچارد سایبرت، جیمز مارچ و هربرت سایمون اصلاح و بازنگری شد. از طرفی دیگر، بنا به گفته محققان، مفهوم سازمانهای یادگیرنده، از سالهای واپسین قرن بیستم، از جانب محققان و رهبران سازمانها توجه بی شماری را به خود جلب کرده است. شاید انتشار کتاب «اصل پنجم: هنر و عمل سازمان یادگیرنده» نوشته پیتر سنگه، مهمترین روند فکری این پارادایم باشد. پیتر سنگه در کتاب خود، پنج مبنای برای سازمانهای یادگیرنده در نظر گرفت. این مبانی عبارتند از:

- \_ مهارت فردی (یعنی مهارت کشف کردن و نیز تعمیق مداوم بینش فردی)؛
- \_ مدل های ذهنی (یعنی توانایی کشف تصاویر درونی از جهان بیرون به منظور بررسی و تحلیل آنها و ابراز آن تصاویر برای تاثیر گذاری بر دیگران)؛
- \_ بصیرت مشترک (یعنی عمل کشف تصاویر مشترک از آینده که تعهد واقعی را در افراد تقویت می کند)؛
- \_ یادگیری تیمی (یعنی قدرت همفکری کردن با هم که از طریق کسب مهارت در گفتگو و مباحثه با یکدیگر به دست می آید)؛
- \_ تفکر سیستمی (اصولی که اصول مذکور را با هم ترکیب و تکمیل و آنها را به عنوان مجموعه ای واحد از تئوری و عمل مطرح می کند).

### ۳. رویکردها و ویژگیهای سازمانهای یادگیرنده

برای ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده، توجه به ابعاد آن ضروری و لازم است. با مرور ادبیات مشخص شد که از چهار دیدگاه تحت عنوان سازمان یادگیرنده استفاده می شود. این دیدگاهها مبتنی بر ادراکات عاملان سازمان یادگیرنده هستند و برحسب میزان توجه آنها به هر یک از این ابعاد، از آنها استفاده می شود. این دیدگاهها عبارتند از:

- ۱- **یادگیری سازمانی:** یادگیری سازمانی به دو چیز اشاره دارد: آگاهی از نیاز به سطوح مختلفی از یادگیری و ذخیره سازی دانش در سازمانها. البته عنصر مهم دیگر این است که دانش ذخیره شده در سازمان، عملاً به کار گرفته شود. یادگیری سازمانی اغلب به سه سطح تقسیم می شود. برای مثال، آرجریس و شون از اصطلاحات یادگیری تک حلقه ای، یادگیری دو حلقه ای، و یادگیری سه حلقه ای استفاده می کنند. آنها می گویند که سازمانها باید در هر سه سطح قادر به یادگیری باشند، یعنی به طور مداوم راههای کنونی انجام امور را بهبود بخشند (یادگیری تک حلقه ای)، توانایی پاسخگویی به دوره های عملی را داشته باشند (یادگیری دو حلقه ای) و از نحوه یادگیری تک حلقه و دو حلقه ای آگاه باشند (یادگیری سه حلقه ای).
- ۲- **یادگیری در محیط کار:** در عوض یادگیری در دوره های رسمی، کارکنان در حین انجام کار آموزش می بینند. برخی افراد این بعد را، آموزش ضمن خدمت می نامند. این بعد از سازمان یادگیرنده، آموزش و یادگیری را به عنوان بافت وابسته تلقی می کند که در آن می بایست دوره های رسمی، نقش محدودی را در یادگیری ایفا کنند، چرا که استفاده از یادگیری حاصل از دوره های رسمی و برنامه ها، سخت و دشوار است. یادگیری حین خدمت ضمن آشنا سازی فرد با مفاهیم کاری مورد نیاز، این امکان را فراهم می آورد تا فرد موارد آموخته شده را عملاً به کاربرد و در ذهن خود ملکه سازد.
- ۳- **محیط یادگیری:** بعد سوم سازمان یادگیرنده، محیطی است که یادگیری افراد را تسهیل می سازد. این بعد، فضای مثبتی است که یادگیری آسان و طبیعی را میسر می سازد. اگر توجه به ویژگیهای تسهیلاتی سازمان مدنظر باشد، عناصر ساختاری را می توان در این بعد مشاهده کرد. به عبارت دیگر، سازمان محیطی را برای یادگیری مهیا می سازد که آسان ساز است نه کنترل شده. بنابراین اگر محیط زمینه ساز آموزش و یادگیری باشد، میل و رغبت افراد برای یادگیری افزایش می یابد و در نتیجه بازده یادگیری بالا می رود.

۴- **ساختار یادگیری:** این بعد که یک ساختار انعطاف پذیر و ارگانیک است و بر ساختار بوروکراتیک ارجحیت دارد، یادگیری را به مثابه ضرورتی برای ساختار یادگیری مد نظر قرار می دهد. سازمان برای ایجاد و حفظ انعطاف پذیری به یادگیری مستمر نیاز دارد. درحالی که در بعد قبلی، محیط فقط یادگیری را تسهیل می کند، در این بعد، افراد از محیط بیرونی، به خصوص مشتریان می آموزند تا بتوانند نیازها و خواسته های مشتریان را برآورده سازند. فعالیتها عموماً در درون تیم هایی سازماندهی می شوند که اختیار و توانایی زیادی دارند. هر عضو تیم در عین این که متخصص است، یاد گرفته است که چگونه وظایف شغلی اعضای دیگر تیم را انجام دهد. این امر موجب می شود تا بتوان اعضای تیم های سازمان را جایگزین یکدیگر کرد. از طرف دیگر، سازمان یادگیرنده، کاملاً تخت و مسطح است. اگرچه یک سازمان ارگانیک نباید تخت و غیر متمرکز باشد، اما می توان آن را به صورت سلسله مراتبی و متمرکز اداره کرد. تفویض اختیار و مسئولیت پذیری کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم گیریها، به انگیزش و رغبت کارکنان برای یادگیری می افزاید.

به علاوه، سازمان یادگیرنده همچون هر سازمان دیگری از ویژگی هایی برخوردار است که توجه به آنها خالی از لطف نیست:

- ۱- سازمان یادگیرنده درد و عشق آموختن دارد.
- ۲- سازمان یادگیرنده با مشکلات مأموس و خوگر نمی شود.
- ۳- سازمان یادگیرنده از الگوی ذهنی پوینده ای برخوردار است یعنی الگوی ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی می کند و آنها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار می دهد.
- ۴- سازمان یادگیرنده کارکنانی یادگیرنده و خلاق دارد.
- ۵- سازمان یادگیرنده از تجربه های خود پند می گیرد اما صرفاً بر تجربیات متکی نیست. تأکید بیش از حد بر تجربه های گذشته از سر ساده اندیشی و زودباوری نتیجه مطلوب و بهینه را از سازمان دور می کند.
- ۶- سازمان یادگیرنده علت مشکلات را در خود جستجو می کند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده می بایست کمبودها را شناسایی کند و برای رفع و جبران آنها تجهیز شود.
- ۷- سازمان یادگیرنده یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کند.
- ۸- سازمان یادگیرنده تلفیق کننده اهداف فردی و اهداف سازمانی است. سازمان یادگیرنده تحقق نمی یابد مگر آنکه اهداف انسانهای خلاق و دانش آفرین با اهداف سازمان یکی شود و در این یک سویی و هم راستایی، رشد و یادگیری پدیدار شود. سازمان یادگیرنده با تلاشهای مدیریت ارتقا می یابد، اما بدون همکاری و همراهی اعضای شایسته، هیچگاه امکان وجودی پیدا نمی کند.

#### ۴. اهمیت منابع انسانی و استراتژی های جذب و نگهداری آنها

در جهان متلاطم امروزی شرکتهای پیشرو بیش از هر دوره و زمان دیگری به اهمیت و توجه به کارکنان خود پی برده اند آنها دریافته اند که چگونه می توان با تأکید بیشتر بر حفظ و توسعه سرمایه انسانی خود در بالاترین نقطه اقتصاد جهانی جای گرفت. سرمایه انسانی کلیدی برای رشد اقتصادی جوامع محسوب می شود و یک سرمایه مهم و ضروری می باشد که سازمان در جهت رشد و توسعه اقتصادی کمک می کند و از این نظر می توان آن را با سرمایه ها و دارایی های فیزیکی سازمان مقایسه کرد.

از آنجا که توانایی و مهارت افراد به عملکرد بهتر و بهره‌وری سازمان کمک می‌کند انجام هرگونه هزینه در آموزش و توسعه آن نوعی سرمایه‌گذاری بلند مدت محسوب می‌شود که سازمان تا مدت‌ها می‌تواند از نتایج آن بهره‌مند شود. دلیل این امر این است که در محیط متغیر و شدیداً رقابتی امروزی تنها با کمک نیروی انسانی خلاق و نوآور است که می‌توان به مزیت رقابتی دست یافت.

در نتیجه سازمانها باید به سازمانهایی پویا و یادگیرنده تبدیل شوند تا کارکنانشان با توانایی‌هایی که از خود بروز می‌دهند قابلیت انطباق با تغییرات را در عرصه رقابت داشته باشند.

### جذب منابع انسانی

معمول‌ترین استراتژی‌های جذب دانشجویان سازمان شامل:

تبلیغات رسانه‌ای هدفدار، استفاده از آژانسهای کاریابی خصوصی که کارکنان موفق در سازمانهای دیگر را به سمت سازمان خود جذب می‌کنند و کارمندیابی اینترنتی است.

مهمترین عواملی که بر جذب نیروی انسانی در سازمان تأثیر می‌گذارد به ترتیب اهمیت شامل موارد زیر است:

میزان فعالیتهای رقابتی موجود در سازمان، میزان توجه سازمان به توسعه استعدادهای داخلی، میزان اعتبار کارفرمایی که به امر انتخاب می‌پردازد و نهایتاً میزان نوآوری موجود در کارمندیابی.

### حفظ و نگهداری منابع انسانی

دانشگران به دلیل نفس کارشان یا به دلیل سابقه کاری شان ارزش افزوده برای سازمان ندارند، بلکه آنها به خاطر چیزی که می‌دانند برای سازمان ارزش افزوده می‌آورند. آنها به خاطر اینکه می‌توانند با ایده‌ها و سمبل‌ها و سایر چیزهای انتزاعی به طور مؤثر کار کنند ارزشمندند. بنابراین حفظ و نگهداری این کارکنان کلیدی برای سازمانها خیلی مهم است.

«مطابق یافته‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و آفریقا ترک خدمت منابع انسانی با استعداد در بین دیگر نیروهای کاری بیشتر است، پس اتخاذ استراتژی‌های برای جلوگیری از ترک خدمت این کارکنان در صنعتی که وجود چنین تواناییها و شایستگیهایی کمیاب است خیلی مهم است

دو عامل اصلی جهت حفظ و نگهداری این کارکنان کلیدی وجود دارد.

یکی، درک و فهم این مطلب است که چه چیزهایی آنها را بر می‌انگیزاند، زیرا آنها متفاوت فکر می‌کنند، متفاوت رفتار می‌کنند و نیازهای متفاوتی دارند. برای این کار یک سری استراتژی‌های انگیزشی برای حفظ و نگهداری آنها پیشنهاد می‌شود:

- دانشگران کارهای چالشی را دوست دارند، کارهایی که در آن احساس رضایت از کار کردن بکنند. ایجاد کارهای چالشی برای این کارکنان مهم است.
- آگاه کردن آنها از مأموریت سازمان
- آموزش مستمر آنها (این موجب احساس استخدام پذیری بالا و مفید بودن را به آنها می‌دهد).
- ایجاد ارتباطات منظم و مؤثر با آنها چرا که موجب وفاداری بیشتر آنان به سازمان می‌شود.
- دادن حقوق رقابتی بالاتر به آنان نسبت به دیگر رقبای.
- دادن محرکها یا پاداشهای عملکرد (نظام پرداخت مبتنی بر عملکرد نه ارشدیت).
- دادن فرصتهایی به آنان برای پیشرفت در زمینه تخصصی‌شان.
- حمایت مدیران عالی از آنان از طریق ایجاد محیط پویا و سودمند، محیطی که در آن ارتباطات منظم و خوبی بین آنها و دیگر کارکنان و مدیریت وجود داشته باشد، در واقع این کارکنان را باید شرکا و همکاران مدیریت بر شمرده (تعریف شریک در اینجا به معنی با هم برابر بودن است).
- دادن بازخورهای منظم به آنان، جهت آگاه کردن آنها از نتایج
- برنامه‌های کار راهه جذاب برای آنها
- ایجاد فرصتهایی برای خلاقیت و نوآوری آنها
- ایجاد زمینه مناسب برای خود شکوفایی آنها

عامل دیگر در حفظ این نیروی با دانش (دانشگران) بالا بردن درجه وفاداری آنها به سازمان است.

## ۵. سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار

محیط ملاحظه و متغیر شرکتها که مشخصه اصلی آن جهانی شدن بازارها، تغییر نیازهای مشتریان و افزایش رقابت در بازار محصولات است، شرکتها را مجبور می‌سازد تا پیوسته به دنبال بهبود عملکرد خود باشند. در این عرصه رقابت، شرکتها به دنبال کسب مزیت‌هایی هستند که نه تنها برای شرکت ایجاد ارزش می‌کنند، بلکه امکان کپی برداری و تقلید از آنها توسط شرکت رقیب مشکل است. واژه مزیت رقابتی پایدار اولین بار توسط مایکل پورتر ارائه شد. در سال ۱۹۹۱، بارنی بیان کرد: "زمانی گفته می‌شود یک سازمان دارای مزیت رقابتی پایدار است که سازمان یک استراتژی ایجاد ارزش اجرا کند که به طور همزمان رقابتی فعلی و بالقوه نتوانند آن را اجرا کنند و قادر به کپی برداری منافع این استراتژی نباشند.

یکی از راههای کسب مزیت رقابتی، توجه به امر آموزش و یادگیری کارکنان است که این امر از طریق سازمانهای یادگیرنده میسر می‌شود. امروزه، آموزش و یادگیری شرط اصلی پیشرفت و موفقیت هر سازمانی است؛ چرا که آموزش از یک طرف، کارکنان را ورزیده می‌سازد و تواناییهای بیشتری را در آنها به وجود می‌آورد و از طرف دیگر با پیشرفت و افزایش مهارتهای کارکنان، سازمان در راستای کسب تعالی و اهداف سازمانی با مشکلی مواجه نخواهد شد. بنابراین چنانچه افراد و کارکنان سازمان پیوسته آموزش ببینند و در انجام وظایف محوله خود مهارت کسب کنند، می‌توانند در جهت رفع و ارضای نیازهای مشتریان گام مثبتی را بردارند و بدین ترتیب سهم بیشتری از بازار محصولات و خدمات را به دست بیاورند.

بدون شک امر یادگیری و توانمندسازی کارکنان، گامی مهم در راستای پیشرفت کارکنان و سازمان است. برای یادگیری مستمر و پایدار کارکنان لازم است که از طریق هدفگذاری و تعیین اهداف سازمانی، آنها را از وظایف و مسئولیتشان آگاه نمود و به آنها یادآور شد که یادگیری و آموزش، تنها راه ارتقای آنها و در نتیجه پیشرفت سازمان است. این مشارکت در هدفگذاری، موجب انگیزش و یادگیری کارکنان جهت یادگیری می‌شود. حال که فرد انگیزه شده، لازم است که رهبر هوشمندی با سبکهای رهبری مقتضی و مناسب، به هدایت و ارشاد کارکنان بپردازد. همچنین، برای افزایش روحیه تعاون و همکاری میان کارکنان، لازم است که از سیستم‌های ارتباطی مطلوب و ساختار سازمانی مناسب استفاده شود. میل و اشتیاق کارکنان برای یادگیری، از طریق نظام پاداش و جبران خدمات بالا برد. در این صورت است که کارکنان از هیچ کوششی برای رشد و بالندگی سازمان دریغ نخواهند کرد و در نتیجه این امر می‌تواند نوعی مزیت رقابتی نسبت به رقیب، برای سازمان به شمار آید. از طرفی، با مرور و بازنگری مسیر حرکت سازمان می‌توان به کارکنان بازخورد داد تا هر چه سریعتر نقصان و کاستیها را جبران و از پتانسیل وجودی خود به نحو احسن استفاده کنند.

سازمان یادگیرنده رقابتی را می‌توان اینگونه توصیف نمود: "سازمانی که به طور مستمر، یادگیری فردی، تیمی و سازمانی را ارتقا می‌بخشد که این امر از طریق ارضای نیازهای متغیر مشتری، درک پویاییهای نیروهای رقابتی و ترغیب تفکر سیستمی حاصل می‌شود". بر مبنای ماهیت سازمان یادگیرنده، مدل‌های مفهومی زیادی تدوین شده است. بیشتر این مدل‌ها که مبتنی بر توانایی سازمان در یادگیری سریعتر نسبت به رقیبانش ساخته شده‌اند، ممکن است تنها شکل مزیت رقابتی پایدار آن سازمان باشند. هر چند در این زمینه، نزدیکترین مدل توسط پیتز سنگه تدوین شد. سنگه نقش ارزشمندی را از طریق زمینه‌هایی چون بصیرت مشتری، مهارت شخصی، مدل‌های ذهنی، یادگیری تیمی و تفکر سیستمی در امر یادگیری فراهم می‌آورد.

در مدل دیگر، گارات سه زنجیره خط مشی، استراتژی و عملیات را برای سازمان یادگیرنده مفروض می‌دارد. مدل گارات، یک ساختار سازمانی سلسله مراتبی را در نظر دارد و از اثرات یادگیری دو حلقه‌ای در محیط‌های دیگر نظیر سازمانهای حرفه‌ای و ساختارهای موقت چشم پوشی می‌کند.

## ۶. نتیجه‌گیری

سرمایه انسانی با توجه به اینکه مبحث نو و جدیدی در منابع انسانی می‌باشد یک مبحث استراتژیک برای سازمان‌ها بوده و رشد فزاینده‌ای را در سازمانها و جوامع داشته است. مطالعات بسیار گسترده انجام شده بر روی این موضوع صحت بر این ادعا می‌گذارد. به طور خلاصه سرمایه انسانی نقش مهمی در شکوفایی افراد، بهبود سطح زندگی و درآمد، افزایش دانش و مهارت، ظرفیتهای تولید، رشد اقتصادی و کاهش فقر دارد. با توجه به اینکه دنیا تحولات جدیدی را در حوزه مبارزه

با نظام سرمایه‌داری محض مشاهده می‌کند اهمیت نیروی انسانی بیش از گذشته و بیش از هر دوره و زمانی نمود پیدا کرده است. با توجه به تحولات اخیر، مطالعات آتی در حوزه سرمایه انسانی دارای دو هدف می‌باشند: نخست به سنجش شکاف‌های موجود در سرمایه انسانی می‌پردازد دوم اینکه سرمایه انسانی چگونه به بهره‌وری و درآمد زایی بیشتر منجر می‌شود.

با توجه به این نکته که کارکنان و افراد، سرمایه انسانی را وارد حیطه شغلی خویش کرده‌اند و در عوض هزینه‌های که انجام می‌دهند پاداش سرمایه گذاری خویش را در سرمایه انسانی از طریق حقوق و دستمزد، مزایا، رضایت شغلی ذاتی و فرصت‌های بیشتر یادگیری و همچنین پیشرفت کاری دریافت می‌کنند. این دستاوردها و یافته‌ها به خانواده‌ها و دولت‌های این منطبق را می‌دهد که سرمایه گذاری بخش زیادی از منابع خود را بر روی تحصیلات و آموزش نیروی انسانی قرار دهند که مهمترین و کمیاب‌ترین منبع هستند. باید توجه داشت نگرش اقتصادی به سرمایه انسانی (بر روی تحصیلات و آموزش نیروی کار) برای بهره‌وری کشور و هم‌زمان موفقیت اقتصادی است.

یکی از راه‌های کسب مزیت رقابتی پایدار، تاکید و توجه بر یادگیری مستمر کارکنان سازمان به منظور نیل به اهداف سازمانی با حداکثر اثربخشی است. مسلماً، محیط متغیر امروز، به سازمانها اجازه نخواهد داد که در مقابل فشارهای ناشی از مهارت، تواناییها و فناوریهای رقبا، به صورت سنتی و همیشگی اداره شوند. بسترسازی و زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریعتر از رقبا، می‌تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبا سریعتر و بهتر گام بردارد.

در راستای هدف این مقاله، به نظر می‌رسد که توجه و عطف به سازمان یادگیرنده، می‌تواند سازمان را از هر جهت در محیط متلاطم کنونی، بیمه و تضمین کند تا سازمان بهتر در برابر تغییرات، واکنش و انعطاف از خود نشان دهد. بنابراین، به عنوان بحثها و مطالعات آتی می‌توان چگونگی پیاده سازی و حفظ سازمان یادگیرنده و نیز عوامل موثر بر ایجاد و حفظ سازمان یادگیرنده و در نتیجه، افزایش آمادگی و انعطاف پذیری سازمانی را مدنظر قرار داد.

مدیریت منابع انسانی از طریق فرایندهای گردش شغلی، توسعه شغلی، غنی سازی شغلی و اشتراک آموزش، موجب ایجاد محیط یادگیرنده شده و سپس از طریق ارتقای منابع انسانی و فرایندهای تطبیق و تغییر، منجر به ایجاد سازمان یادگیرنده می‌شود.

تا اینجا نقش مدیر منابع انسانی در ایجاد سازمان یادگیرنده مشخص شد. اما در این فرایند نقش او همچنان مستمر و مداوم است چرا که در سازمان یادگیرنده نقش اصلی در مدیریت دانشجویان به عهده مدیریت منابع انسانی است. در این سازمانها او باید دائماً درگیر فرایندهای جذب، حفظ و نگهداری دانشجویان باشد.

وظایف مدیریت منابع انسانی در این سازمانها رنگ تازه‌ای به خود می‌گیرد چرا که جذب، انگیزش و حفظ و نگهداری دانشجویان با بقیه کارکنان فرق دارد. مدیریت منابع انسانی باید با به کارگیری استراتژی‌های خاص، آنها را جذب سازمان کرده و سپس با آگاهی از عوامل برانگیزاننده آنها و عواملی که وفاداری آنها را به سازمان بالا می‌برد، آنها را حفظ کند.

## مراجع

1-Teare, Richard: Dealtry, Richard. (1998): Building and sustaining a learning organization, the learning organization.vol.5, No1, pp.47-60

2-Tajima, Takashi; (2001): Learning Organizations, Asian Productivity Organization

3- Ortenblad, Andres. (2004): The learning organization: towards an integrated model, the learning organization.vol.11, No.2, pp.129-144

4-Yeung, Artur K ;( 1999): Organizational Learning Capability, oxford universities press New York.

5-Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. Scorecard: linking people, strategy and performance.

6-The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea 27-30 Oct. 2009.



- 7-Babalola, J.B. (2003) Budget Preparation and Expenditure Control in Education. In Babalola J.B. (ed) Basic Text in Educational Planning. Ibadan Awemark Industrial Printers
- 8- Schultz, T.W. (1971) Investment in Human Capital. New York. The Free Press.
- 9-Becker, G. (1964). Human Capital, New York: Columbia University Press .
- 10-Becker, G.S. (1996). The Economic Way of Looking at Behavior: The Nobel Lecture. Essays in Public Policy , No. 69, Hoover Institution, Stanford University, Palo Alto, CA.
- 11-Becker, G.S. (2002). 'The age of human capital'. Education in the Twenty-First Century. Retrieved from the World Wide Web:  
<http://economics.dlut.edu.cn/uploadfiles/20081106200614853.pdf>, accessed  
11 August 2010
- 12- Ployhart, R.E., Weekley, J.A. and Ramsey, J. (2009). 'The consequences of human resource stocks and flows: a longitudinal examination of unit service orientation and unit effectiveness'. Academy of Management Journal, 52: 5, 996-1015 .
- 13- Human Capital— The Elusive Asset Measuring and Managing Human Capital: A Strategic Imperative for HR Leslie A. Weatherly, 2003
- 14-Burud, S & .Tumolo, M. (2004). Leveraging the new human capital: Adaptive strategies, results achieved, and stories of transformation. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- 15-Human capital. Term. (n.d.). In UN Data Glossary. Retrieved from <http://data.un.org/Glossary.asp>
- 16- Carmeli, A. and Schaubroeck, J. (2005). 'How leveraging human resource capital with its competitive distinctiveness enhances the performance of commercial and public organizations .'Human Resource Management, 44: 4, 391-412
- 17-Lepak, D & .Snell, S. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations Journal of Management, Vol. 28, No. 4, 517-543.
- 18- Losey, M. (1999, Summer). Mastering the competencies of HR management. Human Resource Management. Vol 38, No. 2., 99-102.

۱۹- علیزاده، محسن؛ عرب، محبوبه . (۱۳۸۴): کسب مزیت رقابتی پایدار از طریق منابع انسانی، ارائه شده در ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیران کیفیت

۲۰- فقهی فرهنگد، ناصر؛ مدیریت پایای سازمان؛ چاپ اول، انتشارات فروزش، سال ۱۳۸۱