

توسعه دانشگران در عصر دانش محور؛ مطالعه موردی

(خیراندیش. مهدی)*^۱، (محمدحسینی. حمید)^۲، (جهانی. حوریه)^۳

۱- استادیار دانشگاه هوایی شهید ستاری

۲- دکتری مدیریت راهبردی، هیئت علمی دانشکده فرماندهی و ستاد

۳- کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران - پردیس قم

(دریافت مقاله: ۱۳۹۰/۱۱/۲۶ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۳/۱۲)

چکیده

با ورود به عصر داناتی، نیروی انسانی به مهمترین عوامل موفقیت تبدیل شده است و نقش آن در تمامی مراحل اقتصاد دانش محور غیرقابل انکار است. به زعم بسیاری، بیشترین آسیب پذیری این اقتصاد از ناتوانمندی سرمایه های انسانی ناشی می شود. بر این اساس در مقاله حاضر به این موضوع پرداخته می شود که نیازهای آموزشی دانشکاران کدامند؟ اجرای موفقیت آمیز آموزش ها مستلزم چه استراتژی هایی است؟ و شیوه های مناسب آموزش دانشکاران کدام است؟ جامعه آماری تحقیق شامل همه کارشناسان حوزه پژوهش و فناوری شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران است و از روش تحقیق توصیفی - پیمایشی و ابزار پرسشنامه استفاده شده است: نتایج تحقیق حاکی از تایید تمام نیازها، شیوه ها و استراتژی های آموزشی ارائه شده در ادبیات تحقیق می باشد.

واژگان کلیدی: آموزش^۱، استراتژی های آموزشی^۲، کارکنان دانشی^۳، مدیریت دانش^۴، عصر دانشی^۵.

۱- مقدمه

در محیط های غیر قابل پیش بینی و بسیار رقابتی کنونی مدیریت دانش به عنوان یک استراتژی کلیدی برای موفقیت و بقای سازمانی مورد توجه قرار گرفته است. بحث مدیریت دانش در بین مجریان و طراحان سازمان ها توجه زیادی را به خود جلب کرده است، روندهای اخیر نظیر جهانی شدن، سازمان های یاددهنده^۶، همگرایی تولید و خدمت و پیشرفت های تکنولوژی موجب خیزشی در دانش شده است. مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمان یادگیرنده است. سازمان یادگیرنده سازمانی است که اعضاء آن می توانند دانش را کسب کرده، تسهیم کنند، خلق نمایند و در

تصمیم‌گیری‌های خود مورد استفاده قرار دهند. سازمان یادگیرنده مبتنی بر فلسفه‌ای است که در آن اعضاء خودشان و دیگران را به‌عنوان افرادی بالغ محسوب می‌کنند، افرادی که برای قبول مسئولیت در مقابل کارشان و در مقابل دیگر افراد از توان و تمایل کافی برخوردارند و چنین انتظاری نیز از دیگران دارند. یکی از ارزش‌های اساسی سازمان یادگیرنده، فرهنگ تشویق و پرورش بهبود مستمر است.

مدیریت دانش به مهمترین سرمایه ارزشمند سازمانی یعنی "سرمایه‌های فکری"^۷ مربوط می‌شود. در سنوات اخیر بر اهمیت نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش تأکید بسیار زیادی شده است [۲]. اگرچه فناوری اطلاعات نقش مهمی در ایجاد سیستم مدیریت دانش دارد اما اگر افراد از مهارت و توانایی لازم برای به‌کارگیری خلاقانه دانش در فعالیت‌هایی همچون نوآوری محصول و نوآوری فرآیند برخوردار نباشند، دانش نمی‌تواند به سودآوری پایدار تبدیل شود. یکی از مهمترین مباحث مربوط به مدیریت و بیشینه کردن دانش، توسعه توانایی افراد برای یادگیری است و این موضوعی است که در ادبیات مدیریت دانش به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است [۱۱]. بر این اساس در مقاله حاضر به این موضوع پرداخته می‌شود که مهمترین چالش آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران کدامند؟ نیازهای آموزشی آنان کدامند؟ و شیوه‌های مناسب آموزش دانشکاران کدام است؟

۲- مروری بر مبانی نظری

اقتصاد دانش‌محور به‌عنوان حقیقتی انکارناپذیر نفوذی روزافزون در سازمان‌ها و کشورها دارد. در سال ۱۹۹۸ پیتر دراگر دانش را به‌عنوان عاملی دانست که تولید را هم از لحاظ نیروی کار و هم از نظر سرمایه تأمین می‌کند. در اقتصاد دانایی‌محور، افراد و شرکت‌ها ملزم به حفظ و افزایش سرمایه‌های دانشی خود می‌باشند تا از طریق آن قادر به ایجاد نوآوری گردند. توانایی آنها در یادگیری، تقلید و تغییر متضمن بقایشان خواهد بود [۳].

اقتصاد دانش‌محور اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش عامل اصلی رشد، ایجاد ثروت و اشتغال‌زایی در همه صنایع است. البته افزایش دانش به‌خودی خود موجبات دانش‌محوری اقتصاد را فراهم نمی‌آورد بلکه بهره‌گیری از آن در همه ابعاد مورد تأکید است. هدف اقتصاد

دانش‌محور ایجاد جامعه دانش‌محور است و جهانی شدن نیز از پیامدهای دانش‌محور بودن اقتصاد است. در دو قرن گذشته سه عامل سرمایه، زمین و نیروی کار از عوامل تولید بودند که خارج از سیستم اقتصادی قرار داشتند. از سال ۱۹۷۰ که دانش و تکنولوژی در رشد اقتصادی دراز مدت بسیاری از کشورها تاثیر مثبت داشته و دانش به‌عنوان چهارمین عامل تولید در اقتصادهای پیشرفته مورد تایید قرار گرفت. اقتصاد دانش‌محور، اقتصاد دیجیتال یا شبکه‌ای نیز نامیده شده است که فناوری اطلاعات و ارتباطات به مقیاس وسیعی در آن مورد استفاده قرار گرفته است [۴].

در عصر حاضر، بنا به اقتضا و ضرورت محیط، سازمان‌ها باید دائماً در حال نوآوری باشند زیرا اکنون کسی برنده است که بتواند در عرصه رقابت، تکنولوژی جدیدتری به بازار عرضه کند. این ویژگی خاص دانشگران است و آنها قادرند نوآوری کنند. فراهم بودن زمینه‌های مناسب برای تعامل افکار و کسب تجربیات نو برای دانشگران که برخلاف افراد نیروی، نیازمند سازمان نیستند، مهمترین شرط رشد سرمایه‌دانی در جوامع و سازمان‌هاست.

هنگامی که از سازمان‌ها انتظار نوآوری می‌رود، عمل کردن بر اساس سیستم‌های سنتی قدیمی، نمی‌تواند مفید و توجیه‌پذیر باشد. به‌عنوان مثال نظم پدیده‌ای سنتی است که از سال‌های دور بر سازمان‌ها حاکمیت داشته است اما در حال حاضر و بر اساس اصل نوآوری، محیط سازمان باید آزاد و تابع نظرات افراد باشد تا افراد بتوانند در آن به‌راحتی کار کرده و دست به نوآوری و خلاقیت بزنند. بنابراین باید بین نظم و نوآوری در سازمان‌های جدید، تعادل ایجاد کرد. بر همین مبنا، در سال‌های اخیر، سازمان‌های موفق علاوه بر نظم بوروکراتیک، تدابیر خاصی برای استفاده از کلیه ظرفیت‌های فکری و عملی کارکنان خود اتخاذ کرده‌اند. علی‌رغم اینکه اصولاً فعالیت دانشگران و کارکنان علمی، فرمول‌پذیر نیست، سازمان‌های پیشرو به‌تدریج به ساختار، مکانیسم، شیوه‌های رهبری و زمینه‌های مناسب فرهنگی برای هم‌افزایی تلاش‌ها و اندیشه‌های کارکنان علمی دست یافته‌اند و موفق شده‌اند نه تنها از افکار و ابتکارات موجود بهره بیشتری بگیرند بلکه به دانش‌آفرینی سازمانی و توسعه فکری این کارکنان نیز بپردازند. کارکنان علمی اگرچه به‌صورت جداگانه، قابلیت‌های خوبی دارند اما وقتی در داخل مجموعه‌ای قرار می‌گیرند که ساختار مناسبی ندارد، بازده و اثربخشی آنها به‌شدت کاهش می‌یابد. به‌همین دلیل، یک ساختار خوب می‌تواند منجر به ایجاد نوع دیگری از سرمایه به‌عنوان سرمایه اجتماعی برای سازمان‌هایی گردد که از چنین زاویه‌ای به مساله نگریسته‌اند. بدین ترتیب،

مدیریت موثر نیروی کار دانشگر نیازمند تدابیری است که حاصل آن توسعه کیفی و کمی ظرفیت دانش‌اندوزی، استفاده کارساز از دانش و توسعه دانش در سطح ملی و سازمانی است.

۲-۱- چشم انداز عمومی آموزش منابع انسانی در سازمان‌های دانش‌محور

عموماً تمرکز کارکرد پرورش منابع انسانی در این سازمان‌ها، به‌جای آموزش بر زمینه گسترده‌تر یعنی یادگیری است. یکی از اولین اولویت‌های ادارات آموزشی که تسهیل یادگیری را به‌جای ارائه آموزش هدف قرار داده‌اند، تغییر نام می‌باشد. این ادارات با تغییر نام می‌خواهند چشم انداز جدید خود را منعکس نمایند. چشم‌انداز ادارات پرورش منابع انسانی با در نظر گرفتن نقش آن‌ها در سازمان‌های دانش‌محور با سه قاعده اصلی مشخص می‌شوند. این سه قاعده عبارتند از: تمرکز روی یادگیری، یادگیری به‌عنوان مسئولیت مشترک و پیوند یادگیری به کار [۵].

۲-۱-۱- **تمرکز بر یادگیری به‌جای آموزش؛** هدف اصلی در این سازمان‌ها، سازماندهی دوره‌های آموزشی نیست، بلکه هدف پشتیبانی و تسهیل در جریان دانش سازمان است. در نتیجه ادارات پرورش منابع انسانی سازمان‌ها، نه تنها یادگیری رسمی را پرورش می‌دهند بلکه در جهت تقویت یادگیری غیر رسمی و حتی یادگیری ضمنی (اتفاقی) نیز تلاش می‌کنند. هم‌چنین این ادارات نه‌تنها بر یادگیری فردی تمرکز دارند بلکه هدف آنها تسهیل یادگیری جمعی و گروهی، یادگیری سازمانی نیز هست. هدف از انجام این اقدامات، نه‌تنها دستیابی به شایستگی‌های جدید بلکه ارتقاء قابلیت یادگیری کارکنان نیز می‌باشد.

۲-۱-۲- **یادگیری به‌عنوان مسئولیت مشترک؛** دومین قاعده این است که یادگیری، مسئولیت مشترک مدیریت، کارکنان و ادارات پرورش منابع انسانی است. در این خصوص نقش اداره پرورش منابع انسانی، انجام حمایت‌های اولیه (مثل ایفای نقش مشاوره) می‌باشد. تغییر نقش ادارات پرورش منابع انسانی، تغییرات این ایده رایج را نیز دنبال می‌کند که مسئولیت اصلی ادارات آموزش، ارائه آموزش است. مسئولیت کارکنان در خصوص یادگیری و آموزش دارای دو جنبه است. از یک طرف کارکنان مسئول مدیریت فرآیندهای یادگیری خویش هستند و باید فرآیندهای یادگیری و کاری را دو جزء لاینفک بدانند و خود را نیز به‌عنوان کسی که دائماً در حال یادگیری است تلقی نمایند. از طرف دیگر کارکنان مسئول یادگیری همکاران خویش نیز می‌باشند. کارکنان هر روز بیش‌تر از

گذشته در فرآیندهای کاری رسمی و غیررسمی به‌عنوان معلم و مربی عمل می‌کنند. بنابراین هدف، ترغیب کارکنان به انتقال و تسهیم دانش در داخل سازمان‌ها می‌باشد.

۳-۱-۲- پیوند یادگیری و کار؛ بر طبق سومین اصل، فرآیندهای کار باید با هم تنیده شوند در این فرآیند که یادگیری برای کارکنان به‌عنوان کار روزمره و کار آنان به‌عنوان یک منبع برای یادگیری تلقی می‌شود، کارکنان هم یادگیرنده کار و هم کارمند یادگیرنده محسوب می‌شود. حتی برای بیان این ارتباط نزدیک بین کار و یادگیری برای کارکنان عنوان جدید دانشکاران ارائه شده است. دانشگر کسی است که دانش مربوط به کار خود را دارد و این نقش را در جهت بهبود سطح تولیدات، خدمات و فرآیندها به کار می‌گیرد.

۲-۲- تعهد سازمان نسبت به آموزش کارکنان دانشی

در حالی که دانش ارزشمندترین سرمایه سازمان محسوب می‌شود، حفظ کارکنان و مهارت‌های ارزشمند آنان برای موفقیت مستمر سازمان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. به‌طور کلی حفظ و نگهداری کارکنان موضوع مهمی است که سازمان‌ها با آن مواجهند و این مسئله در مورد دانشکاران که دانش و مهارت‌های ارزشمندی در اختیار دارند، حیاتی‌تر است. دانشکاران مهمترین سرمایه سازمان محسوب می‌شوند و نگهداری موفقیت‌آمیز آنان موجب حفظ دانش و منبعی برای مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود. جابجایی و خروج این کارکنان می‌تواند موجب از دست رفتن منابع دانشی سازمان و تضعیف موقعیت رقابتی آن شود [۸].

یکی از راهکارهای مناسب برای حفظ و نگهداری دانشکاران در سازمان، ارائه برنامه‌های آموزشی مناسب و با کیفیت به آنهاست. اجرای چنین برنامه‌هایی تأثیر بسیار مهمی در افزایش تعهد کارکنان به سازمان و جلوگیری از دست رفتن ذخیره دانش و مهارت موجود در سازمان دارد. علت این موضوع آن است که این کارکنان به آموزش به‌عنوان یک عامل مهم در پیشرفت حرفه‌ای خود نگاه می‌کنند [۶]. از این رو بسیاری از سازمان‌ها هدف اصلی برنامه‌های آموزشی خود را افزایش تعهد کارکنان به سازمان و ایجاد فرهنگ مناسب برای یادگیری و آموزش قرار داده‌اند. پیشرفت حرفه‌ای عامل انگیزشی مهمی برای کارکنان دانشی است و در صورتی که این نیاز آنها برآورده شود، تعهدشان نسبت به سازمان افزایش یافته و در نتیجه نرخ حفظ و نگهداری کارکنان در سازمان افزایش می‌یابد.

بنابراین می‌توان گفت تعهد سازمان نسبت به آموزش و توسعه کارکنان دانشی تأثیر مهمی در حفظ و نگهداری آنها دارد.

سازمان‌هایی که ارزش زیادی برای آموزش قائل می‌شوند، منابع زیادی را صرف فرآیند آموزش می‌کنند تا اطمینان یابند که کارکنان در برنامه‌های آموزشی، مهارت‌های مورد نیاز خود را دریافت کرده‌اند؛ چنین سازمان‌هایی در حداکثر کردن مزایای آموزشی خود موفقند [۱۰]. سازمان‌هایی که منابع و تلاش زیادی را صرف توسعه مهارت‌های کارکنان‌شان می‌کنند، زمینه ارتقاء دائم مهارت‌ها، افزایش انگیزش، افزایش انتقال دانش و پویایی‌های مثبت روانشناختی و سازمانی خود را فراهم ساخته و مزیت رقابتی خود را افزایش می‌دهند. با این حال تعهد همه سازمان‌ها نسبت به آموزش کارکنان یکسان نیست. برخی سازمان‌ها تلاش زیادی را صرف استخدام بهترین کارکنان می‌کنند اما به حفظ و نگهداری آنها توجهی ندارند. شواهد نشان می‌دهند سازمان‌هایی می‌توانند از وجود این کارکنان بهره‌مند شوند که نسبت به آموزش آنان متعهد باشند.

۳-۲- الزامات آموزشی کارکنان دانشی

در اغلب سازمان‌های دانش‌محور، اطلاعات تنها از جانب دانشکاران به سطوح دیگر سازمان جریان نمی‌یابد، بلکه جریان مشابهی از اطلاعات و دانش تخصصی از جانب مسئولین شرکت به‌سوی کارکنان جریان دارد. شرکت، از طریق آماده‌سازی بستر مناسب جهت مشارکت‌های غیررسمی در سازمان زمینه ایجاد چنین جریانی از اطلاعات را تسهیل می‌کند که طی آن، کلیه افراد سازمان از طریق شرکت در جلسات متعدد و همکاری در طرح‌های مشترک، اطلاعات مورد نیاز خود را دریافت می‌کنند و بر دانش خود می‌افزایند. با وجود این، باید گفت که مهمترین جریان اطلاعاتی درون سازمان جریان انتقال رسمی اطلاعاتی از طریق برگزاری جلسات آموزشی برای دانشکاران سازمان می‌باشد که البته بهتر است مدیران، نرخ بازگشت سرمایه را قبل از صرف هزینه و انجام سرمایه‌گذاری در این حوزه محاسبه کنند.

قابلیت ارزش‌زایی کارکنان دانش‌مدار، از طریق آموزش قابل بهبود و افزایش است، هر چند که اتخاذ تصمیم نهایی در رابطه با آموزش یا عدم آموزش کارکنان - با توجه به منفعت نهایی خالصی که این آموزش‌ها می‌تواند برای سازمان داشته باشد - بر عهده مدیریت سازمان است. یکی از مسائل و

مشکلاتی که در راه اتخاذ چنین تصمیماتی پیش روی مدیران قرار دارد این است که در اغلب موارد، هنگام محاسبه نرخ بازگشت سرمایه برنامه آموزشی مذکور، چندین متغیر ناشناخته وجود دارند که ممکن است در محاسبه نهایی اعمال نشده و در نتیجه، روایی و صحت این گونه محاسبات را زیر سوال ببرند. این متغیرهای ناشناخته آموزش دانشکاران، شامل موارد زیر است.

۱- تفاوت‌های فردی: معمولاً دانشکاران از جهت مدل‌های یادگیری، قابلیت‌های شناختی، رغبت به انجام فعالیتی خاص، نگرش و میزان انگیزه با یکدیگر متفاوتند. در نتیجه، سطح بهبود توانایی و عملکرد کلی این افراد، پس از برگزاری دوره‌های آموزشی مذکور، متفاوت خواهد بود.

۲- محدودیت عمر مفید دانش کسب‌شده: در یک سازمان دانش‌محور، برخلاف سازمان‌های سنتی، روش‌های انجام کار و برنامه‌ریزی پیوسته در حال تغییر و بهبود است. در یک سازمان بزرگ، ممکن است همزمان با پایان آموزش مهارتی خاص به یک دانشکار، رویه و استاندارد جدیدی در صنعت مربوطه وضع شده و در پیش گرفته شود که مجموعه مهارت‌های آموخته شده، در رویه جدید، از جایگاهی برخوردار نباشد.

۳- هزینه فرصت: مدت زمانی که دانشکار سازمان، خارج از محیط کاری خود بوده و در حال طی کردن دوره‌های آموزشی در سمینارها و کلاس‌های مختلف می‌باشند، هزینه مسافرت‌های هوایی آنان و هزینه خریداری وسائل کمک آموزشی و دستمزد مدرسان کلاس‌های آموزشی، قابل تخصیص به اولویت‌های دیگر در سازمان می‌باشند.

۴- ترک خدمت دانشکاران: اگر دانشکاران به هر دلیلی سازمان را ترک کنند، ظرفیت‌ها و قابلیت‌های هوشی خود را نیز با خود می‌برند. میزان سرمایه فکری که ممکن است در نتیجه ترک خدمت یک دانشکار از دست رود، با اثربخشی برنامه مدیریت دانش رابطه عکس دارد.

۵- پویایی عرصه بازار: مزیت رقابتی ویژه‌ای که برخی از سازمان‌ها به‌خاطر به‌کارگیری دانشکاران متعدد در حوزه‌های مختلف دارند بسیار شکننده است، زیرا تغییراتی همچون حذف یک استاندارد عملکردی ویژه، تغییر برخی اصول قانونی و یا معرفی یک فناوری کاملاً جدید و پیشرفته به عرصه رقابت، این مزیت‌های رقابتی را به‌شدت تحت تاثیر قرار می‌دهند.

خوشبختانه برنامه‌های آموزشی جدید که در آنها از فن‌آوری‌های نوین استفاده می‌شود، موجب کاهش قابل ملاحظه هزینه برگزاری دوره‌های آموزشی شده است. طی برگزاری این جلسات آموزشی

پیشرفته، از امکانات آموزشی الکترونیکی (آموزش از راه دور و آموزش‌های رایانه‌ای)، شامل (امکانات شبکه، اینترنت (شبکه الکترونیکی درون سازمانی)، ابزارهای تجزیه و تحلیل و انجام محاسبات به‌هنگام، و سایر ابزارهای جدید آموزشی استفاده می‌شود. استفاده از این امکانات آموزشی، به‌علت کاهش قابل‌ملاحظه هزینه آموزش، با مقبولیت و استفاده وسیعی روبرو شده است. یادگیری به‌هنگام، امکان آموزش سریع و دسترسی آسان افراد به کلیه اطلاعات مورد نیاز را فراهم می‌کند [۱].

۴-۲- مهارت‌های مورد نیاز در آموزش دانشکاران

سازمان‌های دانشی نسبت به سازمان‌های غیردانشی، نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوتی هستند. از لحاظ آموزش بر پرورش افرادی تمرکز دارند که بتوانند اطلاعات داخلی و خارجی را جمع‌آوری کرده و آن را به دانش سازمانی مفید تبدیل نمایند. قبل از آنکه دانش مدیریت شود، ابتدا باید در سازمان تولید شده و به‌کار گرفته شود. فرآیند مدیریت دانش نیازمند تعامل و مشارکت افراد، تکنولوژی و اطلاعات است. هر جا که عامل انسانی دخیل باشد، هر فرآیندی از جمله فرآیند مدیریت دانش نامطمئن بوده و اداره آن دشوار است. در چنین شرایطی مدیریت منابع انسانی باید با احتیاط عمل کند. در نتیجه به‌نظر می‌رسد اگر سازمانی بخواهد به سازمان دانشی تبدیل شود باید نیازهای آموزشی خاصی را مورد توجه قرار دهد [۱۰].

در تحقیقی که به بررسی روابط بین نیازهای آموزشی و مدیریت دانش پرداخته شد، مهمترین مهارت‌هایی که باید در برنامه‌های آموزشی مورد توجه قرار گیرند شامل موارد زیر بوده‌اند؛ خلاقیت و نوآوری، مستندسازی فرآیندها و رویه‌ها، ارتباطات بین فردی، مهارت رهبری، مدیریت عملکرد، مهارت‌های حل مسئله، مهارت توانمندسازی، مهارت تیم‌سازی و کار گروهی. در صورت توجه به این نیازها در برنامه‌های آموزشی، یادگیری سازمانی منجر به بهبود مستمر خواهد شد [۹]. دانش ایجاد شده می‌تواند در مسائل مشابهی که پیش می‌آیند، مجدداً مورد استفاده قرار گیرد. خلق دانش از طریق پرورش خلاقیت و تعالی کارکنان به‌دست می‌آیند. خلاقیت به‌عنوان منبع نوآوری در انجام وظایف روزانه محسوب می‌شود. آموزش با کمک مستندسازی دانش، خلق دانش و انتقال دانش زمینه توانمندسازی کارکنان را فراهم ساخته و قدرت خلاقیت را در آنها پرورش می‌دهد. توانمندسازی محرک خلق دانش است. مهارت تیم‌سازی و کار گروهی نیز در رشد خلاقیت نقش

مهمی دارد. آموزش‌هایی که برای ارائه مهارت‌ها و تکنیک‌های همکاری و هماهنگی موثر بین افراد ارائه می‌شوند باید شامل «هوش عاطفی گروهی»^۸ نیز باشند. هوش عاطفی موجب ایجاد اعتماد، هویت و اثربخشی در بین اعضاء گروه می‌شود و جوی ایجاد می‌کند که مشوق کارایی و خلاقیت گروهی باشد

ایجاد چنین تغییراتی مستلزم وجود رهبری قوی و کارکنانی ماهر است. بنابراین مهارت رهبری و مدیریت تغییر نیز موضوع مهمی است که باید در آموزش فرآیند مدیریت دانش مورد توجه قرار گیرد. مهارت رهبری برای مدیران میانی که وظیفه هدایت تغییر در سطوح پایین سازمان را بر عهده دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است. این افراد باید از مهارت‌های ارتباطی، تفکر راهبردی، همکاری و رهبری اندیشمندانه برخوردار باشند. در آموزش‌هایی که برای دانشی ساختن سازمان ارائه می‌شوند باید به رسالت و ارزش‌های سازمان نیز توجه نمود و به کارکنان آموزش داد که چگونه چارچوب مدیریت دانش را با راهبردهای سازمان پیوند دهند. درک صحیح رسالت و ارزش‌های سازمان به کارکنان کمک می‌کند تا ارتباط درستی بین این عوامل و فعالیت‌های اصلی مدیریت دانش ایجاد کنند.

برنامه‌های آموزشی باید شامل آموزش‌هایی برای بهبود مهارت‌های مستندسازی نظام‌مند، مهارت‌ها و تکنیک‌های حل مسئله و شیوه‌های مدیریت عملکرد باشند. این مهارت‌ها برای جمع‌آوری و تحلیل داده‌هایی مفیدند که درون‌داد فرآیند یادگیری سازمانی محسوب شده و موجب خلق دانش سازمانی جدید می‌شوند [۱۶].

۵-۲- روش‌های آموزشی مناسب کارکنان دانشی

به‌طور کلی آموزش به تلاش‌های برنامه‌ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری کارکنان در زمینه شایستگی‌های مربوط به کار اشاره دارد. این شایستگی‌ها شامل دانش، مهارت‌ها و رفتارهایی است که برای موفقیت در آن کار ضروری هستند. هدف از آموزش کارکنان توسعه دانش، مهارت‌ها و رفتارهای مورد نظر در برنامه‌های آموزشی و تأکید بر به‌کارگیری آنها در فعالیت‌های روزمره است. امروزه آموزش دیگر فقط شامل مهارت‌های اصلی نیست بلکه بر خلق و تسهیم دانش نیز تمرکز دارد. برای کسب مزیت رقابتی باید به آموزش به‌عنوان راهی برای خلق سرمایه فکری نگاه کرد [۱۴].

از آنجا که ماهیت فعالیت سازمان‌ها تغییر کرده و کار دانشی اهمیت بسیار زیادی در سازمان‌ها پیدا کرده است، برنامه‌های آموزشی که به کارکنان ارائه می‌شود باید یادگیری مستمر را در آنها تشویق کند. یادگیری مستمر مستلزم این است که کارکنان کل سیستم کاری را به‌طور منسجم ادراک کنند. بدین منظور از کارکنان انتظار می‌رود تا دائماً مهارت‌ها و دانش جدید کسب کرده و آن‌ها را به‌کار گرفته و با دیگران تسهیم نمایند

هرچند تعهد سازمان نسبت به آموزش کارکنان، نتایج مطلوب بسیاری برای سازمان به‌همراه دارد، موفقیت برنامه‌های آموزشی مستلزم به‌کارگیری روش‌ها و راهکارهای مناسب برای آموزش کارکنان است. از لحاظ روش‌شناختی، روش‌هایی که برای یک سازمان (و یا یک فرد) مناسبند، ممکن است برای دیگران مناسب نباشند [۶]. به‌طور کلی انواع روش‌های مختلف آموزش را می‌توان به سه گروه روش‌های ارائه‌ای، روش‌های عملی و روش‌های گروه‌سازی تقسیم نمود [۱۴].

۱- روش‌های ارائه‌ای: این گروه شامل روش آموزش کلاسی، یادگیری از راه دور و تکنیک‌های سمعی و بصری^۹ است. در این روش‌ها فراگیران اطلاعات و مطالبی را که در فرآیند آموزش ارائه می‌شوند، به‌صورت منفعل دریافت می‌کنند.

۲- روش‌های عملی: این گروه شامل روش آموزش ضمن خدمت، شبیه‌سازی، بازی‌های شغلی و مورد کاوی^{۱۰}، الگوسازی رفتار، ویدئو تعاملی و یادگیری الکترونیکی می‌باشد. این روش‌ها مستلزم مداخله فعال فراگیران در فرآیند آموزش و یادگیری هستند.

۳- روش‌های گروه‌سازی: این گروه شامل یادگیری ماجراجویانه^{۱۱}، یادگیری کنشی و آموزش تیمی می‌باشد. این گروه از آموزش‌ها به فراگیران کمک می‌کنند تا ایده‌ها و تجربیات‌شان را با هم تسهیم کنند، تیم‌سازی کنند، روابط پویای بین فردی را بشناسند و نقاط ضعف و قوت خود و همکارانشان را نیز بشناسند.

با توجه به تغییرات بسیار وسیعی که در دانش موجود و فناوری‌های اطلاعاتی در حال روی دادن است، ایجاد فرصت‌هایی برای کارکنان تا بتوانند مهارت‌های فنی و دانش خود را به‌روز نمایند، یک امر ضروری است. شکست سازمان‌ها در ارائه چنین آموزش‌هایی احتمال موفقیت آنها را به‌شدت کاهش می‌دهد [۱۷]. پیشرفت در فناوری‌های آموزشی نظیر تجهیزات کامپیوتری، ویدئویی و چند رسانه‌ای به شیوه طراحی و ارائه روش‌های آموزشی تاثیر بسیار زیادی گذاشته است. باید توجه داشته

باشیم که چگونه می‌توانیم از این تکنولوژی‌های جدید برای بهبود فرآیند آموزش استفاده کنیم [۱۰]. سطح آگاهی و تخصص دانشکاران در زمینه تکنولوژی‌های جدید موجب شده‌است که بسیاری از سازمان‌ها برای آموزش این کارکنان روش‌های آموزشی جدیدی را به کار گیرند و در این فرآیند از تجهیزات کامپیوتری و فناوری‌های ارتباطی استفاده نمایند. در عین حال برخی روش‌های آموزش سنتی همچون آموزش رسمی توسط استاد نیز هنوز ارزش و اهمیت خود را حفظ کرده‌اند. نیاز به تعامل، همکاری و کار گروهی و همچنین اهمیت مهارت حل مسئله و داشتن تفکر سیستمی نیز موجب اهمیت یافتن روش‌های یادگیری کنشی، شبیه‌سازی و آموزش تیمی شده‌اند [۶]. مناسب بودن روش‌های ارائه آموزش به این بستگی دارد که با استفاده از این روش‌ها بتوان نیازهای آموزش کارکنان و سازمان را به‌طور موفقیت آمیز برآورده نمود.

چالشی که در اینجا وجود دارد این است که چگونه می‌توان یادگیری فردی و سازمانی را با هم پرورش داد. این قابلیت یادگیری افراد است که ظرفیت یادگیری سازمان را تشکیل می‌دهد. بنابراین سازمان‌ها باید دانش‌ها و بینش‌های جمعی را توسعه دهند. مسئله مهم دیگر آن است که چگونه باید به اعضاء سازمان کمک نمود که هم ظرفیت یادگیری خود را ارتقاء دهند و هم به یادگیری دیگران کمک کنند. آموزش مهمترین تلاشی است که برای پرورش ظرفیت یادگیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. استراتژی‌های آموزشی زیر برای تقویت ظرفیت یادگیری کارکنان دانشی پیشنهاد می‌شوند؛

۱- تشویق فرآیند انعکاس (آموختن چگونه یادگیری^{۱۲})؛ آموختن چگونه یادگیری به انعکاس در فرآیند یادگیری که افراد درگیر آن هستند اشاره دارد. افراد و گروه‌ها با استفاده از انعکاس می‌توانند در فرآیند یادگیری شان «خیز» ایجاد کنند. وقتی افراد تصمیماتی می‌گیرند باید آن را در فرآیند یادگیری منعکس ساخته و از آن درس بگیرند. فراگیران باید بدانند که چگونه دانش را کسب و یا تولید می‌کنند، و چگونه از نتایج راه‌حلی که ارائه کرده‌اند، درس بگیرند. چالشی که در اینجا وجود دارد این است که برنامه‌های آموزشی را چگونه باید طراحی نمود که این انعکاس ایجاد شود؟ هر برنامه آموزشی باید این امکان را برای اعضاء سازمان فراهم سازد که بتوانند نحوه بررسی مسائل، ارائه راه‌حل‌های مناسب برای آنها، تجربیات حاصل از راه‌حل‌ها و ارزیابی نتایج را منعکس سازند. افراد با استفاده از فرآیند انعکاس می‌توانند از تجربیات گذشته مطلع شده، بین اقدامات گذشته و آینده پیوند برقرار سازند، تصمیم‌گیری کنند و از نتایج تصمیماتشان درس بگیرند.

رویکردهای آموزشی مختلفی برای تشویق انعکاس در فرآیند یادگیری توسعه یافته‌اند. به‌عنوان مثال یادگیری کنشی^{۱۳} روشی است که در آن گروه کوچکی از افراد بر روی مسائل واقعی سازمان کار می‌کنند، تصمیمی اتخاذ می‌کنند و اقدام می‌کنند و در حین انجام آن یاد می‌گیرند. همچنین، شبیه‌سازی یکی از روش‌های دیگر آموزشی است که در آن فراگیر در یک دنیای مجازی، استراتژی‌های مختلف را می‌آزماید، آنها را منعکس ساخته و از تجربیات حاصل از آنها یاد می‌گیرد [۱۴].

۲- تقویت تولید دانش و انتقال دانش؛ دانش هم می‌تواند تولید شود و هم می‌تواند انتقال یافته و کسب شود. دانش می‌تواند از تعامل دنیای فیزیکی و اجتماعی تولید شود. بنابراین برنامه‌های آموزشی باید به هر دو اقدام تولید و انتقال دانش کمک کنند [۱۳]. دانش آشکار را می‌توان کدگذاری نمود و در سیستم مدیریت دانش ذخیره‌سازی کرد. افراد با دسترسی به سیستم پایگاه داده‌ای می‌توانند به این نوع دانش دسترسی داشته باشند. انتقال دانش ضمنی سخت‌تر است زیرا تبدیل آن به زبان رسمی دشوار است. دانش ضمنی صرفاً می‌تواند به روش‌های غیر مستقیمی همچون استعاره و قیاس^{۱۴} منتقل شوند. بنابراین برنامه‌های آموزشی باید به گونه‌ای تدوین شوند که هر دو نوع این دانش‌ها بتوانند تولید شده و انتقال یابند.

در یک محیط رقابتی بسیار متغیر و نامطمئن، مهارت‌های خلاق حل مسئله موجب کسب مزیت رقابتی پایدار شده و به تولید دانش منجر می‌شوند. افراد سازمان در فرآیند خلاقانه فرموله کردن و حل مسئله دانشی شخصی تولید می‌کنند. در بسیاری از موارد نیز نوآوری در محصول یا فرآیند در نتیجه فرآیند یادگیری گروهی حاصل می‌شود. این بدان معناست که برنامه‌های آموزشی باید به گونه‌ای طراحی شوند که مهارت‌های فردی و گروهی حل مسئله را پرورش دهند [۱۱].

۳- ایجاد شرایطی که فراگیران بتوانند بر روی مسائل واقعی کار کنند: در شرایط واقعی یادگیری بهتر صورت می‌گیرد. یادگیری در شرایط واقعی شامل تجربیات مستقیم و یا غیرمستقیمی است که برای فرد حاصل می‌شوند [۱۵]. دانش شهودی از طریق تجربه شخصی حاصل می‌شود. تجربه شامل مواجهه با مسائل واقعی در دنیای واقعی است. در روش‌های آموزشی مانند یادگیری کنشی که افراد مستقیماً با مسائل مربوط به کار درگیر هستند، یادگیری به‌خوبی حاصل می‌شود. بنابراین می‌توان

مسئله واقعی را یک واسطه و یا عامل تسهیل‌کننده برای یادگیری محسوب کرد. مسئله هدف یادگیری، محتوای آن، روش‌های آن و شرکت‌کنندگان در آن را مشخص می‌سازد. اعضاء سازمان با کار بر روی مسائل واقعی در برنامه‌های آموزشی می‌توانند مهارت‌های لازم برای کسب تجربه در محیط کار برای توسعه محصول جدید و یا بهبود فرآیندها را به دست آورند. بنابراین با تمرکز بر مسائل می‌توان بین برنامه‌های آموزشی و یادگیری در شرایط واقعی پیوند برقرار نمود [۱۱].

۴- کمک به فراگیران برای توسعه چارچوب و مدل تصمیم‌گیری خود؛ چهارچوب‌ها و مدل‌ها ابزاری هستند که به تفکر کمک نموده و از خلاقیت حمایت می‌کنند. آنها به فراگیران کمک می‌کنند تا ایده‌های مختلف را با هم ترکیب کنند. برخی از مدل‌های معروف عبارتند از: مدل هفت - اس، نیروهای پنج‌گانه رقابتی پورتر، مدل تحلیل فرصت، تهدید، قوت و ضعف. به مجرد اینکه اعضاء سازمان از تصمیماتی که در موقعیت‌های مختلف اتخاذ می‌کنند، تجربه می‌آموزند و یاد می‌گیرند، شیوه‌ای برای مواجهه با مسائل و اتخاذ راه حل مناسب برای آنها توسعه می‌دهند. تفاوت متخصصان و مردم عادی در این است که آنها از یک‌سری مدل‌هایی برخوردارند که برای مواجهه با موقعیت‌های مختلف از آنها استفاده می‌کنند. برنامه‌های آموزشی باید به افراد کمک کنند که برای استفاده از دانش در موقعیت‌های مختلف از چنین مدل‌هایی استفاده کنند. تنها در صورتی که فراگیران از چنین مدل‌هایی برخوردار باشند، می‌توانند آموزش‌هایشان را از یک موقعیت به موقعیت دیگر منتقل سازند. برخورداری فراگیران از چنین مدل‌هایی موجب تسریع یادگیری مستمر خواهد شد.

۵- پرورش یادگیری گروهی و همکارانه: فعالیت‌های حل مسئله در سازمان‌ها اغلب به بررسی‌های جمعی نیاز دارد و ممکن است لازم باشد افراد برای حل مسئله و تصمیم‌گیری در فعالیت‌های جمعی شرکت کنند. برای اینکه افراد بتوانند در شرایط بسیار متغیر تصمیمات مناسبی اتخاذ کنند به دانش متنوعی نیاز دارند. تعامل و همکاری بین اعضاء سازمان که از دانش مختلفی برخوردارند به آنها کمک می‌کند تا مبنای دانشی گسترده‌ای برای تصمیم‌گیری در اختیار داشته باشند، برنامه‌های آموزشی باید مشوق همکاری و تعامل بین افراد و یادگیری گروهی باشند. افراد باید یاد بگیرند که چگونه باید با یکدیگر یاد بگیرند. کار کردن و یادگیری همکارانه برای اعضاء سازمان که دارای

سیستم‌های ارزشی، دیدگاه‌ها و شخصیت‌های متفاوتی هستند، کار آسانی نیست. برنامه‌های آموزشی باید به‌نحوی تدوین شوند که یادگیری گروهی را تشویق کرده و هم برای توسعه فردی مفید باشند و همکاری بین فراگیران را نیز تشویق نمایند [۱۳].

۶- تشویق تفکر سیستمی؛ تفکر سیستمی ابزار بسیار قدرتمندی برای شناخت و اصلاح فعالیت‌های مربوط به کسب و کار است. تفکر سیستمی و نظام‌مند به افراد کمک می‌کند تا در هر دو مرحله فرموله کردن و حل مسئله، با کشف روابط و به هم وابستگی‌های بنیادین، شناخت درستی از مسئله حاصل کنند.

اعضاء سازمان‌ها باید بتوانند مسائل را به‌طور نظام‌مند درک کنند. بنابراین یادگیری باید ورای جزئیات فنی مربوط به یک مسئله صورت گیرد. افراد باید تصویری کلی از عواملی داشته باشند که منجر به بروز یک مسئله خاص شده‌اند. آنها باید نگرشی کلی و همه جانبه نسبت به مسائل داشته و بتوانند دیدگاه‌های مختلف را با یکدیگر ترکیب کنند تا شناخت کاملی در یک زمینه به‌دست آورند [۱۲]. بنابراین برنامه‌های آموزشی که کارکنان را برای مواجهه با شرایط بسیار پیچیده و متحول آماده می‌سازند باید در برگیرنده مفهوم تفکر سیستمی باشند.

۳- نوع تحقیق و ابزار مطالعه

پژوهش حاضر از نگاه هدف، توصیفی؛ از نگاه نوع استفاده، کاربردی؛ از جنبه زمانی، مقطعی و از نگاه نوع داده‌ها، کیفی است. ابزار اصلی در این پژوهش پرسشنامه است که با استناد به مبانی نظری مختلف طراحی شده است. اعتبار پرسشنامه با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ، هشتاد و دو درصد است و روایی پرسشنامه نیز با استفاده از روایی محتوا مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش همه کارشناسان حوزه پژوهش و فناوری ستاد شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران است. در این پژوهش از میان ۱۵۵ نفر کل جامعه آماری، تعداد ۱۰۲ نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند.

در پژوهش حاضر جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات از فنون آمار توصیفی، آزمون تی‌استیودنت تک متغیره برای بررسی سوالات پژوهش استفاده شده است.

۴- سوالات پژوهش

- ۱- مهمترین چالش آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران کدامند؟
- ۲- عمده‌ترین موارد آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران کدامند؟
- ۳- اصلی‌ترین روش‌های آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران کدامند؟

۵- نتایج تحقیق

۵-۱- سوال اول: مهمترین چالش آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران کدامند؟

در این آزمون فرض صفر، عبارت است از اینکه مولفه مورد نظر جز چالش آموزش دانشکاران نیست و فرض یک نیز ناظر بر آن است که مولفه مورد نظر از چالش‌های آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران محسوب می‌شود.

جدول ۱- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای مهمترین چالش آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش

فراورده‌های نفتی ایران.

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره T	P.V	الویت
تفاوت‌های فردی	۳.۴۷۹۸	.۴۹۷۳۷	۱۲.۲۰۲	.۰۰۰	چهارم
محدودیت عمر مفید دانش کسب شده	۳.۶۲۰۳	.۶۰۸۰۰	۱۲.۹۰۵	.۰۰۰	اول
هزینه فرصت	۳.۳۵۴۲	.۶۶۰۸۱	۶.۷۷۹	.۰۰۰	پنجم
ترک خدمت دانشکاران	۳.۵۶۱۵	.۶۹۰۵۱	۱۰.۲۸۵	.۰۰۰	دوم
پویایی عرصه بازار	۳.۴۸۸۳۲	.۵۴۷۸۸	۸.۸۴۷	.۰۰۰	سوم

همان‌طور که در جدول (۱) مشاهده می‌گردد، اصلی‌ترین چالش فراروی آموزش دانشکاران در حوزه پژوهش و فناوری محدودیت عمر مفید دانش کسب شده است. در یک سازمان دانش‌محور روش‌های انجام کار و برنامه‌ریزی پیوسته در حال تغییر و بهبود است بر این اساس، ممکن است به‌موزات آموزش یا پس از آن روش‌های جدیدی جایگزین گردد. در گام بعد مشکل ترک خدمت دانشگران در

سال‌های اخیر به‌عنوان دومین چالش شناخته شده است. چالش سوم که تا حدودی خود متاثر از چالش اول است، پویایی عرصه بازار است. از دیدگاه دانشگران، به‌واسطه اهمیت نقش آنها در سازمان، باید همه جوانب مهم در آموزش مورد توجه قرار گیرد و یکی از آنها، ضرورت توجه به تفاوت‌های فردی موثر بر یادگیری است. این تفاوت‌ها ابزارهای آموزشی مختلفی را طلب می‌نماید، بر این اساس باید الگوهای آموزشی متنوعی را در پیش گرفت که به‌نوبه خود می‌تواند هزینه‌های زیادتری را برای سازمان تحمیل نماید. در گام نهایی، هزینه فرصت به‌عنوان آخرین چالش در نظر گرفته شده است. از دیدگاه آنان، آموزش با نگاه سرمایه‌گذاری هزینه فرصت زیادی را بر سازمان تحمیل نخواهد نمود.

۲-۵- سوال دوم: عمده‌ترین موارد آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران کدامند؟

در این آزمون فرض صفر، عبارت است از اینکه مولفه مورد نظر جز موارد آموزش دانشکاران نیست و فرض یک دایر بر آن است که مولفه مورد نظر از موارد آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران محسوب می‌شود.

جدول ۲- نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای برای تعیین موارد آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش

فراورده‌های نفتی ایران.

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره T	P.V	الویت
خلاقیت و نوآوری	۳.۶۵۶۹	۰.۴۵۲۸۷	۱۸.۳۴۷	۰.۰۰۰	اول
مستندسازی فرآیندها و رویه‌ها	۳.۴۴۸۸	۰.۵۵۲۵۲	۱۰.۲۷۳	۰.۰۰۰	پنجم
ارتباطات بین فردی	۳.۵۳۱۲	۰.۵۵۹۹۰	۱۲.۰۰۲	۰.۰۰۰	سوم
مهارت رهبری	۳.۳۸۵۴	۰.۵۵۸۷۲	۸.۷۲۶	۰.۰۰۰	ششم
مدیریت عملکرد	۳.۳۶۵۲	۰.۴۹۹۴۲	۹.۲۴۹	۰.۰۰۰	هفتم
مهارت‌های حل مسئله	۳.۵۷۰۰	۰.۴۱۹۳۳	۱۷.۱۹۴	۰.۰۰۰	دوم
مهارت توانمندسازی	۳.۳۴۰۰	۰.۶۱۰۹۳	۷.۰۴۰	۰.۰۰۰	هشتم
مهارت تیم‌سازی و کار گروهی	۳.۵۲۱۹	۰.۵۹۰۸۵	۱۱.۱۷۳	۰.۰۰۰	چهارم

بر اساس نتایج جدول (۲)، مهارت خلاقیت و نوآوری دارای بالاترین سطح میانگین و اولویت اول نیازهای آموزشی دانشکاران است. در این مفهوم، با توجه به نوع فعالیت دانشکاران، تدارک نیازهای حل مسئله و توانمندسازی کارکنان می‌تواند زمینه خلاقیت و نوآوری دانشکاران را فراهم نماید. همچنین مهارت توانمندسازی با برخورداری از میانگین ۳.۳۴ و سطح معنی‌داری صفر اولویت آخر نیازهای آموزشی دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران است.

۳-۵- سوال سوم: اصلی‌ترین استراتژی‌های آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران کدامند؟

در این آزمون فرض صفر، عبارت است از اینکه مولفه مورد نظر نمی‌تواند جز روش آموزش دانشکاران باشد و فرض یک ناظر بر آن است که مولفه مورد نظر از روش‌های آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران محسوب می‌شود.

جدول ۳- نتایج آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای تعیین اصلی‌ترین روش‌های آموزش دانشکاران در شرکت ملی پخش فراورده‌های نفتی ایران.

نام متغیر	میانگین	انحراف معیار	آماره T	P.V	الویت
روش‌های ارائه‌ای	۳.۵۶۴۱	.۴۸۴۲۲	۱۴.۷۳۵	.۰۰۰	سوم
روش‌های عملی	۳.۶۷۴۰	.۴۸۹۷۱	۱۷.۴۰۸	.۰۰۰	اول
روش‌های گروه‌سازی	۳.۶۲۵۰	.۵۴۱۸۳	۱۴.۵۹۱	.۰۰۰	دوم

بر اساس جدول فوق، آزمودنی‌ها معتقدند که رویکرد عملی شامل روش‌های آموزش ضمن خدمت، شبیه‌سازی، بازی‌های شغلی و مورد کاوی، الگوسازی رفتار، ویدئو تعاملی و یادگیری الکترونیکی می‌تواند روش مناسبی برای کسب مهارت خلاقیت و نوآوری و مهارت حل مسئله باشد و نزد آنها از الویت اول برای روش آموزش برخوردار است. در گام‌های بعدی به ترتیب روش گروه‌سازی و روش ارائه‌ای قرار دارد. به نظر آنان روش ارائه‌ای از پایین‌ترین الویت برای استفاده و کسب مهارت‌های آموزشی مورد نیاز دانشکاران برخوردار است.

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به اهمیت فزاینده‌ای که دانش به‌عنوان مهمترین سرمایه سازمان پیدا کرده است، حفظ و نگهداری دانشکاران و پرورش هر چه بیشتر ظرفیت یادگیری آنان به یکی از مهمترین وظایف مدیریت منابع انسانی تبدیل شده است. یکی از موثرترین روش‌های دستیابی به این مهم ارائه آموزش‌های مناسب و با کیفیت به این کارکنان است زیرا این کارکنان آموزش را عامل مهمی در پشرفت حرفه‌ای خود می‌دانند. موفقیت سازمان در ارائه چنین آموزش‌هایی مستلزم شناسایی و توجه به نیازهای آموزشی این کارکنان، اتخاذ استراتژی‌های مناسبی برای طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی است و توجه به چالش‌های اساسی فراروی آموزش دانشکاران است. از طرفی این استراتژی‌ها باید با مباحث ساختاری، فرهنگی و مدیریتی هماهنگ باشند تا ظرفیت یادگیری کارکنان را افزایش دهند. ایجاد ساختارهایی تخت‌تر و ویژگی خود سازماندهی بیشتر، ایجاد فرهنگ یادگیری که در آن فعالیت‌های خلق، به‌کارگیری و توزیع دانش تشویق می‌شوند، بر موفقیت برنامه‌های آموزشی تأثیر دارند. به‌علاوه، برنامه‌های آموزشی طراحی شده باید با نیازهای پیشرفت حرفه‌ای کارکنان در سطوح مختلف انطباق داشته باشند. تلاش‌هایی که برای گسترش روش‌های آموزشی مناسب جهت پرورش ظرفیت یادگیری و توسعه استراتژی‌های مدیریت دانش صورت می‌گیرند، باید همچنان ادامه داشته باشند. این مهم زمینه بقای سازمان‌های دانش‌محور را فراهم خواهد نمود. موارد زیر بر اساس نتایج تحقیق می‌تواند مطمئن‌نظر مدیران و دست‌اندرکاران جامعه آماري جهت توسعه دانشکاران قرار گیرد؛

- اهتمام جدی جهت بهبود کیفیت زندگی کارکنان و بازطراحی آن برای دانشگران سازمانی؛ این مهم ضمن ارتقای ماندگاری کارکنان یکی از چالش‌های آموزش دانشکاران را حل خواهد نمود.
- آینده‌نگاری علوم و فنون نوظهور در حوزه‌های علمی، دانشی و فناوری؛ این امر زمینه سرمایه‌گذاری آموزشی هدفمند را در سازمان فراهم نموده و سازمان را از دام سرمایه‌گذاری در خصوص علوم و فنون در حال انقضا خواهد رهانید.

- نیازسنجی آموزشی دقیق بر مبنای نیازهای آموزشی دانشکاران صنعت و تفکیک آموزش‌های آنها از افراد دیگر. بدیهی است آموزش مختلط با توجه به ضریب هوشی عمدتاً بالای آنان زمینه کاهش اثربخشی آموزش را به همراه خواهد داشت.
- انجام دقیق برنامه‌ریزی‌های هزینه و فایده جهت برگزاری یا اعزام دانشگران به دوره‌های آموزشی. بدیهی است عدم انجام این مهم ممکن است به بهای هزینه فرصت بالایی برای سازمان تمام شود.
- برنامه‌ریزی و برگزاری دقیق دوره‌های آموزشی بر اساس آنچه در متن برای دانشگران سازمانی ارائه شده است. باید توجه نمود آموزش‌های پیش‌گفته شامل آموزش‌های مبتنی بر چشم‌انداز سازمان و ویژگی‌های فردی است که خود می‌تواند در آموزش‌های شغلی مورد توجه قرار گیرد.
- تدارک ابزارهای اجرایی لازم برای برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت دانشگران بر اساس استراتژی‌ها و روش‌های مختلف آموزش که پیشتر به آنها اشاره شد.
- و اقدامی مهمتر اعتقاد مدیریت عالی سازمان به نقش دانشکاران در حل مسائل و مشکلات سازمان و ترسیم دورنمای سازمانی و حمایت همه‌جانبه از توسعه این طیف کارکنان در سازمان است.

پی‌نوشت‌ها

- ۱- Training
- ۲- Training Strategy
- ۳- Knowledge Workers
- ۴- Knowledge Management
- ۵- Knowledge area
- ۶- Learner Organization
- ۷- Intellectual Capital
- ۸- Group Emotional Intelligence
- ۹- Audiovisual Technique
- ۱۰- Business Games and Case studies
- ۱۱- Adventure Learning
- ۱۲- Learning to Learn
- ۱۳- Action Learning
- ۱۴- Metaphor and Analogy

منابع و مراجع

- [۱] برگرون، برایان، "مبانی مدیریت دانش"، ترجمه: قهرمانی و باقری، تهران، موسسه تحقیقات نیرو، ۱۳۸۶.
- [۲] دانپورت، تامس اچ؛ پروساک، لارنس؛ "مدیریت دانش"، چاپ اول، نشر ساپکو، ۱۳۷۹.
- [۳] رستگار، سید حامد؛ نقی زاده، محمد، "شهرهای دانش: مشخصات، ملزومات و نقش آنها در توسعه دانایی"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران، ۱۳۸۶.
- [۴] سلطانی، سهیلا، "اقتصاد دانش محور"، وب سایت بنیاد آینده نگری ایران، ۱۳۸۶.
- [۵] شریف زاده، فتاح؛ بودلایی، حسن، "مدیریت دانش در سازمانهای اداری، تولیدی و خدماتی"، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی دانشگاه علامه طباطبایی، ۱۳۸۷.
- [۶] Acton, T. and Golden, G., "Training the knowledge worker: A Discriptive Study of Training Practice In Irish Software Componies", *Journal of European Industiral Training*, Vol ۲۷, No.۲, PP: ۱۲۷-۱۴۶, ۲۰۰۳.
- [۷] Allee, V., "۱۲ principles of knowledge management", *Training and development* ۵۱, no.۱۱, ۷۱-۷۵, ۱۹۹۷.
- [۸] Cappelli, p., "Managing without commitment", *orginazational Dynamicds*, Vol ۲۸, No.۴, PP.۱۱-۲۴, ۲۰۰۰.
- [۹] Druskat V.V. and Wolff, S.B, "Buliding the emotional inteligence of groups", *Harvard Business Review*, vol. ۴۴, No. ۳, PP. ۸۱-۹۰, ۲۰۰۱.
- [۱۰] Hunge, T.C, "The relations of training practices and organizational performance in the small and Medium Enterprise", *Education and Training*, Vol ۵, No. ۸-۹, PP. ۴۳۷-۴۴, ۲۰۰۱.
- [۱۱] Hwang, Ahn-soon, "Tgraining Strategies In the Management of knowledge", *journal of knowledge Management*, Vol ۷, No. ۳, pp: ۹۲-۱۰۴, ۲۰۰۳.
- [۱۲] Judson, A.S, "*Making strategy Happen*", Blackwell publishers, cambriadge, ۱۹۹۶.
- [۱۳] Leonard – Barton, N., "Wellsprings of knowledge", *Harvard Business school press*, Boston, MA, ۱۹۹۵.
- [۱۴] Noe, Raymond A., "*Human Resource Management*", ۴th Edition, MgGraw – Hill Higher Education, ۲۰۰۳.
- [۱۵] Revans, R., "*Action Learning: New Technology for Management*", Blond and Briggs, London, ۱۹۸۰.
- [۱۶] Yahya, S. and Goh, W., "Managing Human Resources toward Achiviny knowledge Management", *Journal of knowlde Management*, Vol. ۶. No.۵, PP: ۴۵۷-۴۶۸, ۲۰۰۲.