



**IT و یادگیری سازمانی**

**مدیریت تغییر از طریق فناوری و آموزش**

**مؤلف:**

**آرتور ام. لانگر**

**مترجمان:**

**الهام ابوالفضلی**

**دکتر مهدی معینی کیا**

**(عضو هیات علمی دانشگاه محقق اردبیلی)**

سرشناسه

: لانگر، آرتور ام، ۱۹۵۲ - م.

: Langer, Arthur M.

عنوان و نام پدیدآور

: IT و یادگیری سازمانی: مدیریت تغییر از طریق فناوری و آموزش

مشخصات نشر

: تهران : طلوع دانش، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری

: ۲۲۲ ص.؛ جدول.

شابک

: 978-600-6637-28-0

وضعیت فهرست نویسی

: فیاپای مختصر

یادداشت

: فهرست نویسی کامل این اثر در نشانی: <http://opac.nli.ir> قابل دسترسی است.

یادداشت

: ع. ص. به انگلیسی: IT and Organizational Learning : managing Change, through Technology and Education.

یادداشت

: کتابنامه : ص. ۲۲۵-۲۲۲؛ همچنین به صورت زیرنویس.

شناسه افزوده

: ابوالفضل، الهام، ۱۳۵۵ -

شناسه افزوده

: معینی کیا، مهدی، ۱۳۵۲ -

شماره کتابشناسی ملی

: ۲۸۰۴۶۴۲

## انتشارات طلوع دانش

تهران - میدان شهدا - خیابان پیروزی - روبروی ایستگاه مترو شیخ الرییس - کوچه رستمی پلاک ۱

تلفکس : ۳۳۶۴۶۸۰۱ تلفن : ۳۳۷۸۹۵۱۵ - ۸۸۳۴۵۶۸۲ همراه : ۰۹۱۲ ۲۳ ۴۰ ۲۲۸

E-mail: Tolooedancshe@yahoo.com

■ عنوان: IT و یادگیری سازمانی (مدیریت تغییر از طریق فناوری و آموزش)

■ مؤلف: آرتور ام. لانگر

■ مترجمان: الهام ابوالفضل - مهدی معینی کیا

■ ناشر: طلوع دانش

■ نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۴

■ لیتوگرافی: موج نوین

■ چاپ و صحافی: صاحب کوثر

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ قیمت: ۱۷۰۰۰ تومان

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۶۳۷-۲۸-۰

ISBN: 978-600-6637-28-0

حقی چاپ محفوظ و در اختیار ناشر است.

## فهرست مطالب

|     |                                                              |
|-----|--------------------------------------------------------------|
| ۵   | پیشگفتار.....                                                |
| ۱۱  | تشکر و قدردانی.....                                          |
| ۱۳  | مقدمه.....                                                   |
| ۲۷  | فصل اول: شرکت «RAVELL».....                                  |
| ۴۷  | فصل دوم: تنگنای بخش IT.....                                  |
| ۷۱  | فصل سوم: فناوری در مقام دینامیسم سازمانی متغیر و واکنشی..... |
| ۹۵  | فصل چهارم: نظریه‌های یادگیری سازمانی و فناوری.....           |
| ۱۴۳ | فصل پنجم: مدیریت یادگیری سازمانی و فناوری.....               |
| ۱۶۹ | فصل ششم: تحول سازمانی و کارت امتیازی متوازن.....             |
| ۱۹۳ | فصل هفتم: اتحاد هم‌افزای IT و یادگیری سازمانی.....           |
| ۲۴۷ | فصل هشتم: بهترین شیوه‌ها.....                                |
| ۲۹۹ | نتیجه‌گیری.....                                              |
| ۳۱۷ | فهرست معانی اصطلاحات.....                                    |
| ۳۲۳ | مراجع.....                                                   |

## پیشگفتار

در این کتاب آرت لانگر<sup>1</sup> نقش کارگزار دانش را ایفا می‌کند. او بینشی از رشته‌های مختلف، و حوزه‌های نظری و عملی، دارد تا راهکارهای مشکلات ضروری عملی را بدست دهد. لانگر رابط پیچیده بین یادگیری و فناوری را کاربردی می‌کند. او می‌خواهد به رهبران و مدیران سازمان، و حرفه‌ای‌های IT که برای آنها کار می‌کنند، کمک کند تا نتایج بهتری در محیط‌های پویا، غیرقابل پیش‌بینی و پرشتاب بدست آورند.

شرکت‌هایی که زاده فناوری‌اند یا نیروی محرک آنها فناوری است چالش‌های متفاوتی را در قیاس با شرکت‌هایی تجربه می‌کنند که از فناوری‌های بسیار پیشرفته بهره می‌گیرند. گرچه بعضی کسب و کارها ممکن است به علت پیشینه و نقش فناوری پیام‌هایی در این کتاب را مرتبط‌تر با موضوع بحث ببینند، تمام کسب و کار باید:

(۱) درک بهتری از چستی یادگیری سازمانی بدست آورند.

(۲) بین فناوری به عنوان پیش‌برنده راهبردی و پشتیبان عملیات‌ها تمایز قائل شوند.

(۳) نحوه درک و پیاده‌سازی متفاوت یادگیری سازمانی توسط مدیران در سطوح بالا به پائین، میانی-بالا-پائین، پائین به بالای سازمان را توضیح دهند و

(۴) ارزش راهبردی اندازه‌گیری یادگیری مرتبط با عملکرد و ارزیابی ارزش یادگیری برای میزان پیشرفت در جهت اهداف راهبردی را بدانند.

نخست اینکه این کتاب نشان می‌دهد یادگیری سازمانی چگونه به نظر می‌رسد. در دهه گذشته یادگیری سازمانی حوزه تمرکز تحقیقات و کاربردهای عملی بود. اما ایده یادگیری

سازمانی می‌تواند مبهم باشد زیرا یادگیری سازمانی یادگیری سیستم‌ها را تشریح می‌کند که به سادگی درک یادگیری افراد نیست. افرادی که از طرف سازمان یاد می‌گیرند در سیستم تغییر ایجاد می‌کنند و دیدگاه بهتر، شیوه‌ها یا سیستم‌های بهبودیافته، راهبرد کسب و کار کارآمدتر و محصولات و خدمات بهتر به ارمغان می‌آورند. اما ردیابی مسیرهای یادگیری سازمانی دشوار است.

تمام سازمان‌ها در هنگام پاسخ به محیط خود، اغلب بدون تفکر آگاهانه، یاد می‌گیرند. اگر یادگیرنده از بین می‌روند. اما رهبران بعضی سازمان‌ها آگاهانه‌تر یادگیری را برای بهبود نتایج تقویت می‌کنند. آنها آگاهانه در پی ایجاد سازمان‌های یادگیری هستند. فرمولی واحد برای موفقیت سازمان یادگیری وجود ندارد. کارن واتکینز و من ایجاد سازمان یادگیری را با مجسمه‌سازی مقایسه کرده‌ایم (واتکینز و مارسیک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳؛ مارسیک و واتکینز<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹). یادگیری سازمانی برای پشتیبانی از کسب و کار منحصربه‌فرد و فرآیندها و نتایج سازمانی انجام می‌شود. کسانی که سازمان‌های یادگیری را ایجاد می‌کنند باید اغلب اوقات وضعیت سازمان را بر اساس طرح‌های مشخص و کل ظرفیت یادگیری تمام سازمان بسنجند. این افراد همانند کار مجسمه‌سازان موانع یادگیری را «تراش می‌زنند» تا نمایه‌های یادگیری منحصربه‌فرد هر سازمان را آشکار کنند.

لانگر نحوه تقویت یادگیری سازمانی را حول چالش‌های فناوری نشان می‌دهد. همانطور که او می‌گوید ارتباط بین یادگیری فردی و سازمانی به خوبی درک نشده و درباره آن تحقیق نشده است. نظریه‌های یادگیری فردی به افراد می‌پردازند. نظریه‌های یادگیری سازمانی به سیستم‌های سازمانی می‌پردازند. رهبران اغلب حلقه ارتباطی بین دو سطح دانسته می‌شوند اما استثنائاتی وجود دارد. تحقیقات اندکی درباره این انجام شده است که رهبران چگونه به عنوان مدل‌های نقش یادگیری عمل می‌کنند (برای مثال الینگر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷؛ الینگر، واتکینز و بارناس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹) تا مشخص شود رهبران برای پشتیبانی از چنین یادگیری باید چه

1 Watkins & Marsick

2 Marsick & Watkins

3 Ellinger

4 Ellinger, Watkins, & Barnas

کاری انجام دهند. لانگر به رهبران و مدیران در تعریف بهتر یادگیری مرتبط با فناوری و پشتیبانی از آن کمک می‌کند.

دوم اینکه لانگر تمایز دقیقی بین فناوری به عنوان پیش‌برنده و فناوری به عنوان پشتیبان عملیات‌ها قائل می‌شود. مدل دینامیسم سازمانی واکنشی (ROD) حاصل این تمایز است. ادغام راهبردی، خروجی مدل دینامیسم سازمانی واکنشی، مستلزم مشارکت کسب‌وکار بین کارکنان فناوری و مدیران صف است. یادگیری سازمانی که از فناوری به عنوان پیش‌برنده پشتیبانی می‌کند از نظر مخاطب، سطح، و محتوا با یادگیری موردنیاز برای پشتیبانی از عملیات‌های مبتنی بر فناوری روتین تفاوت دارد. تمرکز لانگر روی جذب فرهنگی به عنوان خروجی دینامیسم سازمانی واکنشی بر نیاز به تغییر ساختار و فرهنگ سازمانی به روش‌هایی تأکید می‌کند که به بخش IT کمک می‌کند با رهبران و مدیران رابطه ایجاد و ارتباط برقرار کند. این روش‌ها به وسیله به حداکثر رساندن ادغام و گفتگو با واحدهای کسب‌وکار میزان آگاهی کارکنان IT را به بیشترین میزان می‌رساند.

سوم اینکه لانگر از تمایزی که نوناکا و تاکئوچی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) قائل می‌شوند استفاده می‌کند تا بگوید رهبران سطوح مختلف درک و حمایت متفاوتی از یادگیری در سطوح فردی و سازمانی یادگیری دارند. این فصل برای رهبران و مدیران و توسعه‌دهندگان منابع انسانی که از آنها پشتیبانی می‌کنند مفید است. لانگر نشان می‌دهد که مدیران اجرایی به فناوری به عنوان پیش‌برنده می‌پردازند. آنها به خاطر نقش خود یادگیری را به صورت سیستماتیک درک می‌کنند. آنها روی مدیریت دانش متمرکزند زیرا اطلاعات ضروری را استخراج می‌کند و به کار می‌برد تا نتایج کسب‌وکار بهتری بدست آورد.

در مقابل در لایه عملیات‌ها مدیران معمولاً از کارکردهای روزانه پشتیبانی می‌کنند. همانند مدیران که برای آنها یادگیری از تجربه و ریسک‌پذیری شیوه زندگی است، کارکنان لزوماً یادگیری غیررسمی را بواسطه تجربه بدست نمی‌آورند. در سطح عملیات‌ها یادگیری اغلب نیازمند فردمحوری یا واحد کارمحوری است و نیاز دارد از طریق شیوه‌های ساختارمندی مانند بررسی‌های یادگیری بازاندیشانه روشن و محسوس شود. مدیران سطح میانی کارگزارانی هستند که به افراد و سازمان کمک می‌کنند تا فناوری را در مقام پیش‌برنده و پشتیبان تفسیر کنند و به

کار برند. آنها به تبدیل یک سطح به دیگری کمک می کنند. لانگر به مزیت بالقوه انجمن های تجربه به عنوان راهبردی برای پشتیبانی از معناسازی در و میان مرزهای سازمانی در این سطح می پردازد. انجمن ها حل مسأله توسط افراد دارای منافع مشترک را ممکن می سازند. اعضای انجمن ها ایده ها را در سرتاسر سازمان پخش می کنند.

در نهایت لانگر به خوانندگان کمک می کند تا بدانند چگونه معیارهایی ایجاد کنند که مدیران بتوانند به صورت منظم استفاده کنند تا عملیات ها را بهبود دهند و ارزشی را نشان دهند که به کسب و کارها به عنوان پیش برنده یا پشتیبان عملیات ها اضافه می کنند. لانگر کارت امتیازی متوازن را که توسط کاپلان و نورتون<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) ایجاد شد با فناوری تطبیق می دهد و روش های اندازه گیری ارزش آن را بیان می کند. این تمرکز روی اندازه گیری به لانگر کمک می کند تا کسب و کار صریح را تبدیل به موردی برای استفاده راهبردی از فناوری کند و کسب و کار ضمنی را برای تقویت راهبردی یادگیر به عنوان ابزاری با این هدف بداند.

اما چالش های اندازه گیری یادگیری و ارتباط آن با عملکرد و نحوه کمک چنین یادگیری به سازمان در حرکت به سمت اهداف راهبردی پیچیده است و به خوبی درک نشده است. انجام مطالعاتی که تلاش می کنند بازده سرمایه را برای یادگیری اندازه بگیرند با هر میزانی از موفقیت دشوار است زیرا یادگیری به خروجی های راهبردی کمک می کنند اما به ندرت می توان آنها را به صورت مستقیم به بازده های مالی نسبت داد (کار در مؤسسه هوپر) که مدیر مشترک آن بودم) به این چالش اندازه گیری یادگیری، نوآوری، دانش آفرینی و دیگر خروجی ها و ارتباط شان با عملکرد و پیشرفت به سمت اهداف راهبردی پرداخته اند).

لانگر ممکن است این اندازه گیری ها را ساده تر از حالت عملی دانسته باشد اما با انجام این کار مجموعه مدل های خوبی ارائه کرده است که می توانند درباره اندازه گیری فکر کنند. خواننده ممکن است درک کند که نیاز است مدلهایی که لانگر همراه یکدیگر مطرح کرده است مجزا شوند. لانگر در تلاش خود برای راهکاری جامع در پی ترکیب کردن دیدگاه های گوناگون در دیدگاهی یکپارچه بوده است که معمولاً به صورت مجزا استفاده می شوند. سازمان ها ممکن است اگر زاده توسعه عظیم جدیدترین فناوری ها باشند یا تنها به آخرین

<sup>1</sup> Kaplan and Norton

فناوری‌ها رو آورده باشند، ترکیبی از فناوری به عنوان پشتیبان تولید و پشتیبان ارتباطات فرآیندهای اصلی کسب‌وکار راهکاری را انتخاب و به کار برند. دیدگاه‌های کمان‌های بلوغ «رابطه» ایجاد پیوند بین این مدل‌ها است. کمان بلوغ چرخه حیات مراحل تربیتی است که ممکن است برای یادگیری به کار نرود که از فناوری برای تمام کسب‌وکارها پشتیبانی می‌کند. و مدل‌هایی مانند کلب<sup>۱</sup> (۱۹۸۴) بخشی از این رویکرد هستند که هدف‌شان هرگز تشریح یادگیری یادگیری سازمانی نبوده است، گرچه بعضی محققان بدون شواهد تجربی از آنها برای انجام این کار استفاده کرده‌اند. بنابراین آنها فرضی مانند رهنمود هستند. بنابراین خواننده نیازمند انتخاب بین این مدل‌ها برای تحقق نیازهای منحصربه‌فرد خود است. اما مزیت این کتاب آن است که پیشنهادی زیادی برای تحقق این نیازها دارد.

اثر لانگر رویکرد مبتکرانه‌ای است که نظریه‌هایی از حوزه‌ها و رشته‌های مختلف گردآوری می‌کند و به وسیله تقویت یادگیری به همراه تقویت بهتر فناوری به کارکنان سازمان برای حل چالش‌های خاص کمک می‌کند. همه اینها در خدمت نتایج بهتر برای کسب‌وکار هستند. او با انجام این کار کسب‌وکار را در سطح سازمانی بررسی می‌کند. او همچنین به راهبردهایی می‌پردازد که به یادگیری افراد و درگیر کردن آنها در نوعی از گفتگو کمک می‌کند که معتقد است برای استفاده از یادگیری به منظور تقویت نتایج فناوری حیاتی است.

ویکتوریا جی. مارسیک<sup>۲</sup>، پرفسور آموزش با همکاری دکتر مارثا گفارت<sup>۳</sup>

نیویورک، دانشگاه کلمبیا، کالج معلمان

مؤسسه یادگیری در سازمان‌های جی.ام. هوبر<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> Kolb

2 VICTORIA J. MARSICK

3 Dr. Martha Gephart

4 J.M. Huber Institute