

مدیریت پیشرفته یادگیری و استعداد سازمانی

شیوا شیخیان کازرونی

پائیز ۱۳۹۷

شایک	: ۲۰۰۰۰۰ ریال 6-411-453-600-978:
شماره کتابشناسی ملی	: ۵۴۳۷۶۵۸
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت پیشرفته یادگیری و استعداد سازمانی/شیوا شیخیان کازرونی ؛ ویراستار معصومه کوثری.
مشخصات نشر	: تهران: موسسه اندیشه کامیاب ایرانیان، ۱۳۹۷.
مشخصات ظاهری	: ۷۸ ص.: مصور، جدول، نمودار.
یادداشت	: واژه نامه.
یادداشت	: کتابنامه.
موضوع	: نیروی انسانی -- مدیریت
موضوع	: Manpower planning
موضوع	: استعداد
موضوع	: Ability
موضوع	: یادگیری سازمانی
موضوع	: Organizational learning
رده بندی دیویی	: ۳۰۱/۶۵۸
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۷ ۹ش۹ن۵/HF۵۵۴۹
سرشناسه	: شب ن کازرونی، شیوا، ۱۳۵۲ -
وضعیت فهرست نویسی	: پیا

=====

عنوان کتاب	: مدیریت پیشرفته یادگیری و استعداد سازمانی
ناشر	: موسسه فرهنگی انتشاراتی اندیشه کامیاب ایرانیان
دفتر انتشارات	: تهران - خ انقلاب - پوچ شیراز - خ نور محمدی - پلاک ۳۷ - واحد
مؤلف	: شیوا شیخیان کازرونی
ویراستار	: معصومه کوثری
مدیر تولید	: موسسه فرهنگی انتشاراتی اندیشه کامیاب ایرانیان
صفحه آرا	: فرحناز محمدی
طراح جلد	: قاسم سمیعی
شمارگان	: ۱۰۰۰ جلد
نوبت چاپ	: اول، ۱۳۹۷
چاپ و صحافی	: موسسه فرهنگی انتشاراتی اندیشه کامیاب ایرانیان
ناظر چاپ	: مجید کوثری
قیمت	: ۲۰۰۰۰۰ ریال

شابک: ۶- ۴۱۱- ۴۵۳- ۶۰۰- ۹۷۸

ISBN: 978 - 600 - 453 - 411 - 6

مقدمه

امروزه در هر جامعه‌ای سازمانها کارکردهای مهمی را انجام می‌دهند و نقشی حیاتی در زندگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی و اداره‌ی امور جامعه بازی می‌کنند. از این رو جامعه‌ی امروزی برای کارایی سازمانها ارزش و اهمیت فراوانی قائل است. بدون سازمانهای کارآمد و پویا جامعه‌ی امروزی نمی‌تواند به هدفهای خود دست یابد و نیازهای گوناگون خود را برآورده سازد. سازمانها امروزه دچار تغییرات شگرفی شده‌اند، رشد سازمانی و تبدیل سازمان از شکل بسته به ده دودیتی زنده و تغییرالگوهای ثابت و از پیش تعیین شده‌ی سازمان به الگوهای بازگشوده و منعطف، نمونه‌هایی از تغییراتی می‌باشند که در سازمانها به وجود آمده است. در این میان سازمانهای آموزشی به علت گستردگی، منحصر به فرد بودن و اهمیت در رشد و توسعه از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردارند. سازمانهای آموزشی در محیطی پویا، پیچیده، پراکنده و دست‌گزین قرار دارند و دائماً از محیط اطراف خود اثر می‌پذیرند و تغییر را به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر پذیرفته‌اند. با درک این مهم که تغییر جزء جدانشدنی و ذاتی دانشگاه‌های هرزه‌ی توسعه شده‌است، قدرت سازگاری و انطباق با تحولات اخیر در عرصه‌های مختلف اقتصادی، اجتماعی و آموزشی افزایش می‌یابد. از این رو داشتن نیروی انسانی توانا و کارآمد که بنیاد ثروت ملی و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند، منافع بسیار زیادی برای دانشگاه‌ها به دنبال خواهد داشت. گرچه تحقق اهداف سازمان در گرو همکاری و تعامل همه‌ی اجزای سازمان است، نقش جایگاه منابع انسانی ویژه و منحصر به فرد است. هدف پرورش منابع انسانی کسب حداکثر منابع، تقویت و بهبود بهره‌وری و استفاده‌ی حداکثر از پتانسیل‌های کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی است. که این اهداف تحت پوشش استراتژی تحت عنوان استراتژی مدیریت استعداد تحقق می‌یابد. بنابراین لازم است که سازمانها برای حفظ بقا همگام با تغییرات متحول گردند و استعداد کارکنان خود را همراستا با تغییرات در جهت دستیابی به اهداف سازمان هدایت نمایند. به علاوه، در یک سازمان برای توسعه‌ی هر امری نیازمند استفاده از

استعدادهای بالقوه کارکنان به عنوان سرمایه‌های فکری سازمانی هستیم. در این راستا یکی از موثرترین عوامل، یادگیری سازمانی، به عنوان راهکاری برای زدودن فقر اطلاعاتی می‌باشد. یادگیری همواره وسیله‌ای مطمئن برای بهبود عملکرد و حل مشکلات سازمانی است و فقدان آن معضلات متعددی را در سازمان ایجاد می‌کند. به همین دلیل به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمانها و بهسازی و بهره‌گیری موثرتر از این نیروها، یادگیری همواره به عنوان تاثیرگذارترین عامل مدنظر است.

در دهه‌های اخیر سرمایه‌ی انسانی به عنوان سرمایه‌ی مهم و رقابتی سازمان شناخته می‌شود و مدیران منابع انسانی با آگاهی از اهمیت این سرمایه، قادر به ایجاد مزیت رقابتی برای آینده سازمان می‌باشند. به تجربه ثابت شده که مشکل کشورهای توسعه نیافته، کمبود منابع طبیعی و عدم ثبات بلکه آنها بیشتر با مسأله‌ی منابع انسانی توسعه یافته مواجه‌اند. دلیل بر این ادعا اینست که بسیاری از کشورهای غنی و ثروتمندی که از حیث منابع انسانی، عقب مانده‌اند و چه بسا کشورهایی که علی‌رغم ضعف در منابع طبیعی و خدادادی به لحاظ برخورداری از منابع انسانی توانمند و متخصص جزو ممالک توسعه یافته محسوب می‌شوند. تغییرات سریع و گسترده‌ای که در سازمان‌های آمریکایی به وجود آمده است سبب شده است تا کمبود مهارت‌ها از چالش‌های عمده‌ی بازار کار به شمار آید؛ تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از سویی، و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار قرار گرفتن مشاغل با ارزش از سویی دیگر، باعث شده است تا یک نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که بی‌مناسبت نیست آن را نبرد استعدادها بنامیم. در این نبرد، سازمان‌های موفق در پی آن هستند که استراتژی و خط‌مشی‌ها و رویه‌های خود به گونه‌ای بهبود بخشند که بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیات اقتصادی‌شان ضروری است، جذب کنند، توسعه دهند و نگاهدارند. برای این منظور آن‌ها باید بدانند چه توانمندی‌هایی را برای سازمان‌شان نیاز دارند و سپس استعدادهای بالقوه و بالفعل را در بین کارشناسان شناسایی کنند، به عبارت دیگر باید قادر باشند تا بر استعدادها مدیریت کنند.

مدیریت استعداد فرایندی است که در دهه‌ی ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در این دهه واژه‌ی جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد، سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و

نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود. مدیریت استعداد، شامل ابزار استراتژی و وحدت یا بهبود فرآیندها به منظور افزایش خروجی از محل کار با استقرار سیستم‌ها و فرآیندها برای جذب، توسعه، حفظ و استفاده از مهارت‌های مورد نیاز و توانایی‌های نیروی کار و استعدادشان است که مطابق با نیازهای کسب و کار فعلی و آینده باشد. مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه‌ی پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرایندها می‌باشد. از سوی دیگر در دنیای متغیر کنونی سازمان‌ها همانند افراد باید سریع‌تر و بهتر خود را با محیط متغیر انطباق دهند، در غیر این صورت دچار شکست می‌شوند. بنابراین، سازمان‌هایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر رقابت‌ها را بگیرند و این یادگیری و آموخته‌ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. به همین دلیل است که در سالهای اخیر یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده به عنوان پارادایم‌های آینده سازمانی مطرح و رشد قابل توجهی پیدا کرده‌اند.

به نظر سنگه (۱۹۹۰)، مشکل اصلی در به‌گیری از سازمانهای امروزی این است که آنها بیشتر به صورت یک کل قادر به شناسایی تهدیدها و اثرات آنها نبوده و از خلق گزینه‌ها و راه‌حل‌ها عاجزند، به بیان دیگر سازمانها در یادگیری دچار مشکل هستند. مهم‌ترین ابزاری که می‌تواند سازمان‌ها را در این امر یاری کند، عامل یادگیری سازمانی است؛ زیرا نه تنها موجب دست گرفتن رهبری تغییر خواهد شد، بلکه شاید یگانگی، مزیت رقابتی برای تداوم و توسعه‌ی سازمانها باشد.

برای اولین بار در سال ۱۹۰۰ میلادی هنگامی که فردریک تیلور موضوع انتقال یادگیری به دیگر کارکنان را برای افزایش کارایی و بهبود سازمانی مطرح کرد، مفهوم یادگیری سازمانی شکل گرفت. اما سائیرت و مارچ اولین کسانی بودند که در سال ۱۹۶۳ دو واژه‌ی یادگیری و سازمان را در کنار هم قرار داده و یادگیری را به عنوان پدیده‌ای سازمانی مطرح کردند. یادگیری سازمانی فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارت‌ها و رفتارها می‌شود. یادگیری سازمانی راه اصلی ایجاد کار دانشی و بهبود کارایی سازمان است. مارکوارت اظهار می‌دارد

یادگیری زیر سیستم اصلی سازمان یادگیرنده است که در سطوح فردی و گروهی و سازمانی رخ می‌دهد. یادگیری سازمانی بیانگر قابلیت توسعه‌ی فکری و بهره‌وری است که از طریق تعهد به آن برای بهبود مستمر در سراسر سازمان حاصل می‌شود.

از آنجایی که در سازمانهای آموزشی اهمیت منابع انسانی مشهودتر است، چرا که در هر بخش از چرخه‌ی درونداد- فرایند- برونداد مشارکت دارند، و نیز دانشگاه یک نهاد حیاتی در فرایند توسعه‌ی هر ملتی است، نهادی که می‌تواند توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی را تسهیل کند، و اگر مسئولان دانشگاه قادر به جذب و نگهداری نیروی انسانی شایسته، بانگیزه و افزایش قابلیت‌ها و مهارت‌های آنان نباشد، در انجام مسئولیت‌های خود با مشکل مواجه خواهند شد.

www.ketab.ir

فهرست

صفحه	عنوان
۵	مقدمه
۱۱	فصل اول
۱۱	استعداد
۱۳	مدیریت استعداد
۱۴	تاریخچه ی مدیریت استعداد
۱۵	تعاریف مدیریت استعداد
۱۸	دلایل توجه به مدیریت استعداد
۱۹	اهداف مدیریت استعداد
۱۹	رابطه مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی
۲۳	فصل دوم
۲۳	صاحب نظران مدیریت استعداد
۲۳	مدل پنج عاملی فیلیپس و ایپر (۲۰۰۶)
۲۵	مدل کالینگز و ملاهی (۲۰۰۹)
۲۶	مدل توسعه - بکارگیری - رابطه دلویت ۲۰۰۷
۲۷	مدل جامع سیستمی مدیریت استعداد (رسدیان و سلطان، ۱۳۸۸)
۲۹	سه روند پژوهشی در مدیریت استعداد
۳۲	یادگیری
۳۲	تعاریف یادگیری
۳۳	ویژگیهای یادگیری
۳۴	سطوح یادگیری
۳۶	فصل سوم
۳۶	یادگیری سازمانی
۳۷	انواع یادگیری در سازمان
۳۹	دسته بندی پژوهشهای یادگیری
۴۰	تعاریف یادگیری سازمانی
۴۱	یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۴۲	مهارتهای یادگیری سازمانی
۴۴	فصل چهارم
۴۴	یادگیری سازمانی از دیدگاه صاحب نظران مختلف

۴۴	هابر و فرایندهای یادگیری
۴۷	قابلیت یادگیری در سطح سازمان از نظر کارل و کنت (۱۹۹۴)
۴۹	قابلیت یادگیری سازمانی از دیدگاه ردینگ
۵۰	قابلیت یادگیری سازمانی از دیدگاه بونگ و پاوید
۵۰	دیدگاه پیتر سنگه درباره ی سازمان یادگیرنده
۵۲	ابعاد یادگیری سازمانی از دیدگاه نیفه
۵۵	فصل پنجم
۵۵	تحقیقات انجام شده در داخل کشور
۶۲	تحقیقات انجام شده در کشورهای خارجی
۶۹	منابع و مآخذ
۶۹	منابع فارسی
۷۵	منابع غیر فارسی

www.ketab.ir