



تحلیلی بر ماهیت یادگیری غیررسمی محیط کار راهبردی فروگذار در توسعه مدیران

سیده شوکت ضیاء قریشی^۱، مرتضی کریمی^۲، محمدرضا آهنگچیان^۳

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه فردوسی مشهد

۲- دانشیار دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد (نویسنده مسول)

۳- استاد دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی دانشگاه فردوسی مشهد

:

Sh.ziya1994@gmail.com

خلاصه

با نظر به این که یکی از ابزارهای مهم برای بقای و کسب مزیت رقابتی پایدار هر سازمان سرمایه انسانی است، توسعه این عامل بیش از پیش اهمیت یافته است. در این میان مدیران به عنوان عاملی اثرگذار و برجسته در موفقیت و عملکرد سازمان نقش مهمی ایفا می کنند. از این رو پرداختن به توسعه مدیران باید از استراتژی های بارز سازمان موفق باشد. زیرا توسعه مدیران علاوه بر اصلاح رفتار مدیر منجر به بهبود و توسعه عملکرد کل سازمان می شود. اکثر سازمان ها از استراتژی های رسمی جهت توسعه شایستگی مدیران استفاده می نمایند که منجر به بهبود عملکرد و انتقال یادگیری به محیط کار نمی شود. به همین خاطر پژوهش های اخیر مدعی هستند که بیشتر یادگیری مدیران از تجربه های کاری نشأت می گیرد. با این وجود هم چنان یادگیری های غیررسمی محیط کار مورد غفلت واقع شده است. بنابراین مفهوم شناسی دقیق این نوع یادگیری و شناخت ماهیت و اجزای آن و همچنین تدوین برخی راهبردهای عملیاتی برای استفاده از یادگیری غیررسمی محیط کار، بهتر می تواند زمینه توسعه را در مدیران سازمان ایجاد نماید. جهت تنظیم راهبردهای یادگیری غیررسمی باید همه عوامل هم چون منابع، رهبری، ساختار و فرهنگ سازمان را مدنظر قرارداد.

کلمات کلیدی: یادگیری غیررسمی، توسعه مدیران.

۱. مقدمه

با توجه به سرعت تغییرات اجتماعی و تکنولوژی، افراد و سازمان ها نیازمندند خود را با شرایط متغیر محیطی سازگار نمایند (Schumacher, 2018, p43). زیرا سازمان ها به عنوان یک سیستم باز با محیط در حال تعامل می باشند و برای تداوم و حیات نیازمند پاسخ گویی به تغییرات محیطی هستند (کروبی و متانی، ۱۳۸۸، ص ۸). از این رو سازمان ها برای رقابت و بقا در جامعه در حال تغییر باید یادگیری را مورد توجه قرار دهند (Kyndt, Dochy & Nijs, 2009, p369). صاحب نظران بر این باورند که توانایی یادگیری سریع نسبت به رقبا تنها مزیت رقابتی پایدار است. امروزه نیاز سازمان ها به یادگیری فزونی یافته است. اگر یک سازمان آهسته تر از محیط خود میل به یادگیری داشته باشد محکوم به فناست (رجبی، حسنی و مهاجران، ۱۳۹۵، ص ۱۵۴). این بدین معنی است که اعضای سازمان در قرن حاضر برای ارتقای عملکردشان باید یک یادگیرنده همیشگی باشند (زراعت کار، ۱۳۹۴، ص ۱۳۲). همین امر سرمایه گذاری در توسعه منابع انسانی و حداکثر بهره برداری از آن را جهت کسب مزیت رقابتی گریزناپذیر کرده است (Nolan & Garavan, 2016, p1). به همین خاطر سازمان ها رشد و توسعه خود را از طریق رشد و توسعه سرمایه انسانی پیگیری می کنند (Aguinis, 2013, p172).

اما از آنجا که اغلب متخصصان تعلیم و تربیت بر این باورند که مدیر به عنوان عنصری کلیدی در سازمان نقش ایفا می کند (کهن، شعبانی ورکی و رحیم نیا، ۱۳۸۸، ص ۲۸). بنابراین شایستگی های مدیران سازمان به عنوان کلیدی ترین منبع انسانی از اهمیت زیادی برخوردار است (عباس پور، ۱۳۸۸). زیرا بسیاری از تصمیمات سازمانی و واکنش های سازمانی به محیط توسط توسعه مدیران طرح ریزی می شود (سیمار اصل، ۱۳۹۱، ص ۱۵). همین امر منجر می شود که به جای برنامه های مقطعی باید به دنبال بستر مستمر یادگیری مدیران بود بستر که امکان حفظ



شایستگی‌های مدیریتی را در رویارویی با تحولات مدیریتی فراهم می‌سازد (دری، ۱۳۸۷). از این رو یادگیری دیگر به فعالیت‌های رسمی در محیط‌های کلاس درس محدود نمی‌شود و اقدامات توسعه‌ی سازمان زمانی می‌تواند اثربخش باشد که مدیر در محیط واقعی کار قرار داشته باشد (مامفورد، ۱۹۹۴؛ به نقل از فرحی بوزنجانی، ۱۳۸۸، ص ۷۴). در واقع بیشترین یادگیری در خارج از محیط آموزش و با درهم آمیختگی با محیط کار حاصل می‌شود (رحیم نیا، کریمی مزیدی و اسلامی، ۱۳۹۰، ص ۱۰۳). به عبارتی خودکار نیز منبع غنی از یادگیری به شمار می‌رود (Collin, 2002). با توجه به اهمیت این نوع از یادگیری این امر ضروری است تا در ابتدا ماهیت، اجزا و ویژگی‌های یادگیری غیررسمی را درک کرد.

۲. روش پژوهش

نوشتار حاضر به روش توصیفی-تحلیلی انجام شده است و برای جمع‌آوری اطلاعات از اسناد و منابع معتبر کتابخانه‌ای و الکترونیکی بهره گرفته شده است.

۳. ادبیات پژوهش

یادگیری غیررسمی

هر سازمان باید به گونه‌ای سازمان‌یافته باشد که بتواند در محیط جهانی رقابت نماید. بنابراین با توجه به نقش مزیت رقابتی در موفقیت و بقای سازمان‌ها شناخت عوامل مؤثر بر آن ضروری است (عیدی زاده، صالح زاده و چیت ساز اصفهانی، ۲۰۱۷). از این رو یادگیری غیررسمی محیط کار به عنوان یک عامل کلیدی برای اثربخشی سازمان و توانایی آن برای رقابت شناخته شده است (Slater, 2004, p2). زیرا دوره‌های آموزشی که به طور سنتی برگزار می‌شود به عنوان روشی از پرورش، در محیط کار برای ارائه یادگیری و توسعه کافی و مناسب نیست (Clifford & thorp, 2007, p7). زیرا مشکل اصلی این نوع یادگیری‌های مبتنی بر کلاس عدم انتقال یادگیری از محیط‌های مصنوعی یادگیری به محیط واقعی شغل است (Fee, 2011, p145). مارسیک (۲۰۰۹) اشاره می‌کند که مفهوم آموزش غیررسمی برای اولین بار در کارهای نولز (۱۹۵۰) به صراحت اشاره شد. وی باور داشت که افراد به طور مداوم یاد می‌گیرند. یادگیری غیررسمی شهرت بسیاری در سال‌های اخیر به دست آورده است و به یک حوزه گسترده و بین‌رشته‌ای تبدیل شده است (Jovanovic & choing, 2014, p36). یادگیری غیررسمی برخلاف یادگیری رسمی است. یادگیری رسمی می‌تواند به سوارشدن به اتوبوس شبیه شود که به عنوان مسیری پیش‌بینی شده برای همه یکسان است اما یادگیری غیررسمی بیشتر شبیه دوچرخه‌سواری است که فرد مسیر و سرعت را خود تعیین می‌کند (Berg & Chyung, 2008, p230). همان‌طور که در جدول شماره (۱) آمده است یادگیری غیررسمی را بر اساس پنج اهرم از یادگیری رسمی متمایز می‌شود:

جدول شماره (۱): تمایز یادگیری رسمی و غیررسمی (Carliner, 2012, p5)

یادگیری رسمی	یادگیری غیررسمی	نوع یادگیری
در رسمی‌ترین موقعیت‌ها یادگیری تحت هدایت و حمایت مدرس هست	در غیررسمی‌ترین موقعیت‌ها یادگیرندگان خود اهداف و شاخص‌ها را تعیین می‌کنند	اهرم‌ها
یادگیری در شرایط رسمی کلاس درس اتفاق می‌افتد	یادگیری در شرایط روزانه محیط کار رخ می‌دهد	فرآیند (چه کسی یادگیری را کنترل و ارزیابی می‌کند)
در رسمی‌ترین موقعیت‌ها یادگیری هدف اصلی است	در غیررسمی‌ترین موقعیت‌ها یادگیری هدف ثانویه و محصول فرآیندهای کاری است	موقعیت (در چه مکانی یادگیری اتفاق می‌افتد)
مبتنی بر مفاهیم اساسی یک شغل برای استفاده طولانی مدت	مبتنی بر رویه‌ها و فرآیندها در شرایط خاص شغلی برای تأثیر فوری بر عملکرد شغلی	هدف (یادگیری هدف اولیه یا ثانویه است)
یادگیرنده سطح بالایی از آگاهی را دارد	پیوستاری از آگاهی از تجارب یادگیری وجود دارد	محتوا (چه محتوایی با مهارت‌های روزانه مرتبط است؟)
		آگاهی (زمانی که یادگیری اتفاق می‌افتد افراد تا چه حد آگاه‌اند؟)



اگرچه یادگیری غیررسمی جایگزین یادگیری رسمی نیست اما تحقیقات گذشته نشان می‌دهد که بیشترین دانشی که افراد در سازمان به دست می‌آورند از طریق یادگیری غیررسمی است (Cofer, 2000, p3). این نوع یادگیری مزایایی راه به ارمغان می‌آورد:

✓ یادگیری غیررسمی تخصص افراد را توسعه می‌دهد از طریق اینکه به کارکنان فرصت می‌دهد تا دانش و مهارت‌های مناسب را در شرایط منحصر به فرد کارشان یاد بگیرند.

✓ یادگیری غیررسمی از اشتراک دانش ضمنی حمایت می‌کند.

✓ یادگیری غیررسمی از تلاش‌های توسعه شغلی حمایت می‌کند.

✓ یادگیری غیررسمی انعطاف‌پذیری را ارائه می‌دهد، تا افراد در هر زمان که نیاز دارند یاد بگیرند (Carliner, 2012, p5).

هم‌چنین در نظرسنجی که توسط انجمن توسعه استعداد آمریکا انجام شده است یادگیری غیررسمی منجر به بهبود عملکرد در سطح بالایی می‌شود (Poell, Rocco & Roth, 2014, p236) از این رو شناسایی ویژگی‌های یادگیری غیررسمی می‌تواند به درک بهتر آن کمک نماید. هاگر و بکت (۲۰۰۲) شش ویژگی کلیدی یادگیری غیررسمی را جهت درک بهتر این نوع یادگیری ارائه می‌دهد:

✓ جامع / ارگانیک

✓ وابسته به شرایط

✓ تجربه و فعالیت محور

✓ اغلب مشارکتی

✓ فعال شده به وسیله یادگیرندگان به جای مدرس

✓ افزایش در موقعیت‌هایی که یادگیری هدف اصلی نیست (Hager & Holliday, 2007, p30).

با وجود ویژگی‌های مشترکی که همه انواع یادگیری غیررسمی دارند. ایرووت (۲۰۰۰) معتقد است که یادگیری غیررسمی از نظر آگاهی از تجارب یادگیری بر روی پیوستاری قرار دارد. برخی از این یادگیری‌های غیررسمی آگاهانه و مشخص شده و انواع دیگری از آن ناآگاهانه رخ می‌دهد. هم‌چنین این پیوستار از یادگیری غیررسمی می‌تواند کمتر و یا بیشتر ساختاریافته باشد (Duguid, Mundel & Schugurensky, 2013, p26). به بیان دیگر برخی فعالیت‌هایی که ما به عنوان غیررسمی نام گذاری می‌کنیم به صورت تصادفی و در قالب تجارب حین شغل اتفاق می‌افتند و دسته‌ای دیگر از یادگیری غیررسمی به عنوان نتایج فعالیت‌های هدفمند حین شغل شناخته می‌شود (Carliner, 2012, p4). مارسیک و واتکینز بین این دو نوع یادگیری تمایز قائل می‌شوند. آن‌ها معتقدند یادگیری غیررسمی می‌تواند برنامه‌ریزی شده و عمدی هم چون یادگیری خود راهبر، مربی‌گری، منتورینگ، شبکه‌سازی باشد. اما یادگیری تصادفی محصول فعالیت‌هایی آزمایش و خطا، یادگیری از اشتباهات و برنامه‌های پنهان است که هرگز نمی‌تواند برنامه‌ریزی شده و عمدی باشد (Marsick & Watkins, 2015, p7).

همان‌طور که بیان شد یادگیری غیررسمی و تصادفی در پیوستاری از آگاهی قرار دارند. یادگیری غیررسمی عمدی و برنامه‌ریزی شده می‌تواند به وسیله سازمان تشویق شود و یا می‌تواند در محیطی که برای یادگیری بسیار مفید است صورت پذیرد. اما در طرف دیگر یادگیری تصادفی محصول فعالیت با دیگران است و در تجارب روزانه صورت می‌پذیرد اگرچه افراد از آن آگاه نیستند و می‌تواند در هر جا و در هر مکانی اتفاق افتد (همان). اما با مطالعه ادبیات موضوع، صاحب‌نظران این نوع یادگیری را با توجه به (عمدی/غیرعمدی) و (آگاهانه و ناآگاهانه) به انواعی متفاوتی تقسیم می‌نمایند که در جدول شماره (۲) آورده شده است.

جدول شماره (۲): تقسیم‌بندی یادگیری غیررسمی بر اساس عمدیت و آگاهی

صاحب‌نظران	تقسیم‌بندی یادگیری غیررسمی
Marsick & Watkins(2015)	یادگیری غیررسمی (فعالیت‌های عمدی، آگاهانه)
	یادگیری تصادفی (محصول فعالیت‌های روزانه، ناآگاهانه)
Colley et al(2003). Eraut(2004, 2007)	یادگیری مشورتی



یادگیری واکنشی

یادگیری ضمنی

یادگیری خود راهبر(عمدی و آگاهانه)

Schumacher (2018), Schugurensky(2000, 2015)

یادگیری تصادفی(غیر عمدی و آگاهانه)

یادگیری ضمنی(غیر عمدی و آگاهانه)

منبع: مطالعات نگارنده

رهبران، مدیران و متخصصان منابع انسانی تلاش می کنند تا ساختاری بسازند که یادگیری غیررسمی را توسعه دهند و یادگیرندگان را به طور فزاینده ای به چالش بکشانند تا به یادگیرندگان مادام العمر تبدیل شوند (Ellinger, 2004, p158). اما جهت رسیدن به این هدف، سؤال اصلی یادگیری غیررسمی محیط کار این است که افراد چگونه در محیط های کاری یاد می گیرند و چگونه می توانند در محیط کار با استفاده از رویکردهای مناسب بهتر یاد بگیرند. به همین خاطر برای تقویت و گسترش یادگیری غیررسمی محیط کار شناخت نظریه های مرتبط با آن امری ضروری است: آموزش بزرگسالان: یادگیری غیررسمی محیط کار ریشه اش به آموزش بزرگسالان برمی گردد (Elkjaer & Wahlgren, 2005, p23). بزرگسالان به طور روزافزون گرایش به خود راهبری نشان می دهند که همین امر یادگیرندگان بزرگسال را از دیگر یادگیرندگان متمایز می کند. براین اساس پرورش بزرگسالان از رویکرد سنتی مدرس محور به رویکرد یادگیرنده محور تغییر یافته است (Wang, 2018, p17). یادگیری تجربی: یادگیری غیررسمی هرگز مستقل از اجتماع نیست و چنین یادگیری به وسیله موقعیت های اجتماعی در کار تأثیر می پذیرد (Garric, 2012, p17). همین امر اهمیت یادگیری تجربی را برجسته می کند زیرا ساختار دانش فرآیندی اجتماعی است که در آن یادگیرندگان با دیگران در تعامل هستند که به موجب آن ارزش ها و عمل های مشترکی شکل می گیرد (Schumacher, 2018, p49). نظریه دیویی از یادگیری غیررسمی بر تأمل آگاهانه در تجربه و مسئولیت افراد در جهت دهی به یادگیری به صورت عمدی تأکید می کند. (Poell, Rocco, & Roth, 2014, p238) سازنده گرایی اجتماعی: از دیدگاه سازنده گرایی یادگیری غیررسمی محیط کار در شرایطی از تجارب فردی و یا از طریق مجموعه ای از تعاملات در طول زمان اتفاق می افتد. (Lundgren, Bang, Justice et al, 2017, p306). سازنده گرایی اجتماعی بر چهار اصل تأکید می کند: دانش در فرآیند سازشی کسب می شود، نتیجه فعالیت فرد یادگیرنده است، ذهن واقعیت را می سازد و این که دانش نتیجه تعامل اجتماعی است (کرمی، ۱۳۹۰، ص ۹۳).

توسعه مدیریت

در نتیجه تغییرات متعدد در زمان های اخیر مانند ماهیت پویای محیط رقابتی، مسطح شدن ساختار سازمانی، جهانی شدن سازمان ها و مواردی دیگر نیاز به مدیران شایسته و رویکردی جدید بیش از پیش آشکار شده است (Nwokah & Ahiauzu, 2008). هم چنین بسیاری از سازمان ها در پاسخ به این چالش نه تنها انعطاف پذیر، یادگیرنده و رقابتی شوند، بلکه هم چنین به ارتقای شایستگی های مدیریتی و رهبری خود توجه زیادی داشته باشند (خداداد حسینی و قلیچ چی، ۱۳۸۴). زیرا مدیران مهم ترین عامل تعیین کننده موفقیت و شکست سازمان ها هستند که با تکیه بر شایستگی های خود سرنوشت ساز محیط خود بوده و اهداف سازمان را محقق می سازد (مارتل، ۲۰۱۰؛ به نقل از اسفندیاری، کرمی و آهنچیان، ۱۳۹۵، ص ۱۴۴). روش های توسعه مدیران با گذر زمان در دوره های گذشته متفاوت بوده است. هریک از روش هایی که در طول زمان ارائه شده است به منظور غنی سازی و بهبود روش پیشین و باهدف دستیابی به اهداف متعالی تر بوده است (فرهی بوزنجانی، ۱۳۸۸، ص ۷۴). یکی از مهم ترین کانون های توسعه مدیریت توسعه مدیران است که با انجام آن ظرفیت سازی قابل ملاحظه ای در جامعه و سازمان ایجاد و موجب فعال سازی سایر حوزه ها می شود (دری، ۱۳۸۸). به عبارتی از آنجا که پایه اصلی توسعه انسان است بهبود کیفیت این عامل در امر توسعه بسیار حیاتی است و هرگونه برنامه ریزی که در این راستا صورت پذیرد نقش محوری دارد. (Crafts & O'Mahoney, 2001) همین امر باعث شده که توسعه مدیران به یک هدف استراتژیک برای سازمان ها در دهه ۹۰ میلادی تبدیل شود (بریدول و هولدن، ۲۰۰۱؛ به نقل از عبداللهی، فتحی و اجارگاه، پورظهیر و رحیمیان، ۱۳۹۴).

توسعه مدیریت فرآیندی برنامه ریزی شده ای است که از طریق فرآیندهای منابع انسانی مناسب و محیط های یادگیری جهت تولید و نگهداری مداوم مدیران اثربخش در همه سطوح جهت مواجهه با الزامات سازمان و افزایش ظرفیت استراتژیک سازمان بکار می رود (Harrison, 1997). میب معتقد



است که هدف اصلی توسعه مدیریت تناسب بین شایستگی‌های تعریف شده و ظرفیت‌های واقعی مدیریت و پاسخ به کمبود مهارت‌ها در سازمان است (Mabey, 2002, p1140). برخی پژوهش‌ها حاکی از آن است که بکارگیری توسعه مدیریت در فرآیند کسب و کار منجر به عملکرد موفق و کارآمدی در سازمان‌ها می‌شود (Fuller, 2000, Fulmer et al, 2006). همچنین مدیران توسعه یافته به دستیابی اهداف و مقاصد در سازمان کمک می‌کنند. زیرا توسعه در ایجاد ظرفیت مدیران جهت برآورده ساختن نیازهای فعلی و آینده مؤثر است (Armstrong, 2016). از این رو توسعه مدیران فعالیت‌های رسمی و غیررسمی (ساختار نیافته) را پوشش می‌دهد اما امروزه رویکردهای انعطاف پذیرتر در توسعه مدیران مورد توجه قرار می‌گیرد.

یادگیری غیررسمی راهبردی به توسعه مدیران

از آنجاکه هدف برنامه‌های آموزش مدیران بهبود و ارتقای شایستگی‌ها و بهبود اثربخشی آنان است. سازمان‌ها باید یک روش نظام مند برای مدیریت استعدادها و بهبود و ارتقای مهارت‌های مورد نیاز مدیران و رهبران در عصر آینده را طراحی و عملیاتی نمایند (عاشقی، قهرمانی و قورچیان، ۱۳۹۶، ص ۵۴). زیرا با وجود اینکه بیشتر بودجه‌های آموزشی سازمان‌ها به دوره‌های رسمی اختصاص می‌یابد اما دانش و مهارت‌های یاد گرفته شده در دوره‌های رسمی حداکثر بعد از گذشت ۹۰ روز کنار گذاشته شده و دیگر بکار گرفته نمی‌شود (دیباواجاری، عباسی و فتحی و اجارگاه، ۱۳۹۵). در چند سال اخیر برخی نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که یادگیری غیررسمی مهم‌تر از آموزش رسمی است بدین خاطر که شایستگی‌های مورد نیاز محیط کار را توسعه می‌دهد (Jovanović & Chiong, 2014, p36). توجه به یادگیری غیررسمی جهت توسعه مدیران مؤید این واقعیت است که به جای توضیحات تئوریک باید نحوه برخورد با واقعیت را از طریق شبیه‌سازی مشکلات و مسؤلیت‌های واقعی مورد تأکید قرارداد (مک دوال، ۲۰۱۰، به نقل از اسفندیاری و همکاران، ۱۳۹۵، ص ۱۴۶). یادگیری غیررسمی بسیار با شکل‌های جدید سازمان‌های کاری و انواع جدید مدیریت تناسب دارد و تاثیر زیادی بر شکست قدرت آموزش رسمی دارد (Garric, 2012, p17). در سال‌های اخیر با تصویب پارادایم بهبود عملکرد توسط اکثر گروه‌های آموزشی علاقه به انتقال یادگیری به محیط کار به وجود آمده است که در نتیجه آن عملکرد حین شغل افراد در سازمان نیز بهبود می‌یابد. به همین خاطر اکثر شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که انتقال مؤثر یادگیری به محیط کار ناشی از تنوعی از فرصت‌های یادگیری غیررسمی در محیط کار می‌باشد (Carliner, 2018, p143). همچنین این نوع یادگیری به جای تعهد به یادگیری در یک محیط جایگزین، از محیط‌های واقعی در محیط کار استفاده می‌نمایند تا به یادگیرندگان در سازمان تجارب کاملی ارائه دهد و افراد عملکرد واقعی خود را در محیط واقعی مورد آزمایش قرار دهند (Fee, 2011, p145). برخی صاحب نظران معتقدند تنها ۲۰ تا ۳۰ درصد از آنچه توسط آموزش‌های رسمی یاد گرفته می‌شود به محیط کار انتقال یافته و منجر به بهبود عملکرد می‌گردد و ۸۰ تا ۹۰ درصد آنچه افراد سازمان در مورد شغلشان می‌دانند از یادگیری‌های غیررسمی محیط کار ناشی می‌شود (Althoff, Dengel, Bergmann, Nick & Roth-Berghofer, 2005, p190).

پس باید این حقیقت را پذیرفت که یادگیری غیررسمی هسته اصلی یادگیری محیط کار را تشکیل می‌دهد و امروزه سازمان‌ها در حال گذر از مدیریت آموزش به مدیریت یادگیری هستند. بنابراین اکثریت یادگیری در محیط کار غیررسمی بوده و شامل ترکیبی از یادگیری از دیگر افراد و تجربه‌های فردی است (Eraut, 2004, Berg & Chyung, 2008). نتایج پژوهش‌های انجام شده در زمینه توسعه مدیران نشان می‌دهد که آن‌ها بیشتر از تجربه‌های کاری و یادگیری‌های غیررسمی در محیط کار به منظور توسعه و پرورش خود بهره می‌گیرند (Zuzeviciute & Teresevičienė, 2010)؛ (Mintzberg, 2004, McEvoy et al, 2005). همچنین کیس بو و فرگوسن بیان می‌کند که مدیران سازمان‌های اروپایی برای پرورش شایستگی‌های کاری خود از گفت‌وگو با همکاران، جست‌وجو در اینترنت و مطالعه مجلات تخصصی استفاده می‌نمایند (Casebow & Ferguson, 2012). به طور کلی جهت ایجاد رویکردی انعطاف پذیرتر به یادگیری و توسعه شایستگی‌های مدیران، توجه هر چه بیشتر به یادگیری غیررسمی در محیط کار ضروری است.

اما علاوه بر مفهوم شناسی دقیق نکته اینجاست که تدوین برخی راهبردهای عملیاتی برای استفاده از یادگیری غیررسمی محیط کار بهتر می‌تواند زمینه توسعه را در مدیران سازمان ایجاد نمایند. برخی راهبردها جهت توسعه مدیران از طریق یادگیری غیررسمی در ادامه پیشنهاد می‌شود که می‌توان در تقویت این نوع یادگیری به مدیران کمک کند.

✓ سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد فرصت‌های یادگیری غیررسمی از طریق تعامل مدیران با کارشناسان و مشاوران خارج از سازمان زمینه را برای توسعه آن‌ها فراهم نمایند.



- ✓ سازمان‌ها می‌توانند مقالات تخصصی و منابع علمی به‌روز را در قالب سیستم مدیریت محتوا در اختیار مدیران قرار دهند.
- ✓ سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد اجتماعات یادگیرنده به توسعه شایستگی‌های مدیران کمک نمایند.
- ✓ سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از فرآیندهای مربی‌گری و منتورینگ به افزایش ظرفیت‌های مدیران و توسعه آن‌ها بپردازند.
- ✓ سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد مسائل چالش‌برانگیز در فعالیت‌های روزانه مدیران شایستگی آن‌ها را تقویت نمایند.
- ✓ سازمان می‌تواند ساختار سازمانی منعطف‌تری را برای داشتن روابط مثبت بین مدیران ایجاد نماید.

۴. نتیجه‌گیری

توسعه منابع انسانی همواره یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌ها محسوب می‌شود و چون مدیر به‌عنوان عنصری کلیدی در سازمان نقش ایفا می‌کند، پرداختن به توسعه مدیران باید از استراتژی‌های بارز سازمان موفق باشد. توسعه مدیران اغلب طیفی از فعالیت‌های رسمی و غیررسمی را پوشش می‌دهد. آنچه عملاً در توسعه مدیران در سازمان‌ها در حال وقوع است، تمرکز و صرف هزینه‌های بسیار بر روی یادگیری‌های رسمی است. اما همانطور که مشاهده می‌شود در دهه‌های اخیر بر اهمیت یادگیری‌های غیررسمی محیط کار جهت توسعه و پرورش مدیران تأکید می‌شود. زیرا انتقال موثر یادگیری مدیران به محیط کار ناشی از تنوعی از فرصت‌های یادگیری حین کار است. امروزه به خاطر ماهیت پیچیده یادگیری غیررسمی در محیط کار، این نوع یادگیری در سازمان‌ها مورد غفلت واقع شده است. بنابراین جهت تقویت و گسترش یادگیری غیررسمی مدیران باید مفهوم شناسی دقیقی از این نوع یادگیری انجام شود. زیرا با شناخت اجزاء، ماهیت و پایه‌های نظری این نوع یادگیری بهتر می‌توان آن را در جهت توسعه مدیران به کاربرد. این مستلزم آن است ساختار، فرهنگ یادگیری، روابط، منابع را جهت توسعه یادگیری غیررسمی طراحی نمایند تا مدیران خود مسئولیت یادگیری‌شان را بر عهده بگیرند و به یادگیرندگان مادام‌العمر تبدیل شوند.

مراجع

1. Schumacher, C. (2018). Supporting Informal Workplace Learning Through Analytics. In Digital Workplace Learning (pp. 43-61). Springer, Cham.
۲. کروی، م.؛ متانی. (۱۳۸۸). توانمندسازی منابع انسانی از طریق آموزش‌های ضمن خدمت. فصلنامه فراسوی مدیریت، ۳(۹)، ص ۷-۳۰.
2. Kyndt, E., Dochy, F., & Nijs, H. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. Journal of Workplace Learning, 21(5), 369-383.
۳. رحیمی، م.؛ حسینی، م.؛ مهاجران، ب. (۱۳۹۵). بررسی نقش فعالیت‌های توسعه منابع انسانی بر نوآوری کارکنان با آزمون نقش میانجی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، ۳(۳)، ص ۱۵۱-۱۷۸.
4. زراعت کار، س. (۱۳۹۴). طراحی الگوی یادگیری‌های غیررسمی مدیران منابع انسانی در سازمان‌های بزرگ کشور با استفاده از رویکرد روایتی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۷(۳)، ۱۳۱-۱۵۱.
5. Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human resource development in SMEs: a systematic review of the literature. International Journal of Management Reviews, 18(1), 85-107.
6. Aguinis, H. (2013). Performance management (Vol. 2). Boston, MA: Pearson.
۶. کهن، ا.؛ شعبانی ورکی، ب.؛ رحیم‌نیا، فریبرز. (۱۳۸۸). باورهای معرفت‌شناختی مدیران و نگرش آن‌ها در خصوص برنامه ریزی استراتژیک در آموزش عالی. فصلنامه پژوهش و برنامه ریزی در آموزش عالی، ش ۵۱، ص ۲۷-۵۰.
۷. عباس‌پور، ع. (۱۳۸۸). مدیریت منابع انسانی پیشرفته. تهران: سمت.
۸. سیمازاصل، ن. (۱۳۹۱). آسیب‌شناسی وضعیت موجود توسعه مدیران و طراحی الگوی نظام توسعه مدیران در وضعیت مطلوب صنعت بیمه ایران. رساله دکتری، دانشگاه اصفهان.



۹. دری، ب. (۱۳۸۷). چارچوب طراحی و تدوین الگوی نظام توسعه مدیریت با تاکید بر رویکرد توسعه مدیریت بسیجی. فصلنامه مدیریت بسیجی، ۱۱(۳۹)، ۶۹-۹۲.
۱۰. فرحی بوزنجانی، ب. (۱۳۸۸). معرفی اجمالی فرآیندها و زمینه های یادگیری مدیریتی و روش های توسعه مدیریت. مجله علوم انسانی، ۱۶(۶۹)، ۷۳-۸۶.
۱۱. رحیم نیا، ف.؛ کریمی مزیدی، ا.؛ اسلامی، ق. (۱۳۹۰). تاثیر فرهنگ یادگیری بر یادگیری در محیط کار به واسطه توانمندسازی روانشناختی و اثربخشی مدیریتی. فصلنامه بهبود مدیریت، ۵(۳۰)، ۱۰۲-۱۲۱.
12. Collin, K. (2002). Development engineers' conceptions of learning at work. *Studies in continuing education*, 24(2), 133-152.
13. Eidizadeh, R., Salehzadeh, R., & Chitsaz Esfahani, A. (2017). Analysing the role of business intelligence, knowledge sharing and organisational innovation on gaining competitive advantage. *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 250-267.
14. Slater, T. R. (2004). Informal learning in the workplace: Identifying contextual factors affecting employee's ability to engage in informal learning in the nonprofit financial services industry. *Dissertation Abstracts International*, 65(09), 3250.
15. Clifford, J., & Thorpe, S. (2007). *Workplace learning & development: Delivering competitive advantage for your organization*. Kogan Page Publishers.
16. Fee, K. (2011). *101 Learning and development tools: essential techniques for creating, delivering and managing effective training*. Kogan Page Publishers.
17. Jovanović, J., & Chiong, R. (Eds.). (2014). *Technological and Social Environments for Interactive Learning*. Informing Science.
18. Berg, S. A., & Chyung, S. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of workplace learning*, 20(4), 229-244.
19. Carliner, S. (2012). *Informal learning basics*. American Society for Training and Development.
20. Cofer, D. A. (2000). *Informal Workplace Learning*. Practice Application Brief No. 10.
21. Poell, R. F., Rocco, T. S., & Roth, G. L. (Eds.). (2014). *The Routledge companion to human resource development*. Routledge.
22. Hager, P., & Halliday, J. (2007). *Recovering informal learning: Wisdom, judgement and community* (Vol. 7). Springer Science & Business Media.
23. Duguid, F., Mündel, K., & Schugurensky, D. (2013). *Volunteer work, informal learning and social Action*. Springer Science & Business Media
24. Marsick, V., & Watkins, K. (2015). *Informal and Incidental Learning in the Workplace* (Routledge Revivals). Routledge.
25. Schugurensky, D. (2000). *The forms of informal learning: Towards a conceptualization of the field*.
26. Schugurensky, D. (2015). On Informal Learning, Informal Teaching, and Informal Education: Addressing Conceptual, Methodological, Institutional, and Pedagogical Issues. In *Measuring and analyzing informal learning in the digital age* (pp. 18-36). IGI Global.
27. Ellinger, A. D. (2004). The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 6(2), 158-177.
28. Elkjaer, B., & Wahlgren, B. (2005). *Organizational learning and workplace learning—similarities and differences*. In *Learning, working and living* (pp. 15-32). Palgrave Macmillan, London.
29. Wang, M. (2018). *Workplace Learning and Theoretical Fundamentals*. In *E-Learning in the Workplace* (pp. 13-27). Springer, Cham.
30. Garrick, J. (2012). *Informal learning in the workplace: Unmasking human resource development*. Routledge.
31. Lundgren, H., Bang, A., Justice, S. B., Marsick, V. J., Poell, R. F., Yorks, L., ... & Sung, S. (2017). Conceptualizing reflection in experience-based workplace learning. *Human Resource Development International*, 20(4), 305-326.



Nwokah, N. G., & Ahiauzu, A. I. (2008). Managerial competencies and marketing effectiveness in corporate organizations in Nigeria. *Journal of management development*, 27(8), 858-878.

۳۴. خداداد حسینی، ح؛ فلیچ چی، ب. (۱۳۸۴). توسعه مدیریت: نوع شناسی، شایستگی ها و راهبردها. پیک نور، ش ۱۱، ص ۵۶-۶۸.

۳۵. اسفندیاری، ح؛ کرمی، م؛ آهنجیان، م. (۱۳۹۵). کاربرد و ارزیابی اثربخشی مدل آندراگوژی نولز در برنامه های آموزش مدیران. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۸)، ص ۱۴۳-۱۶۷.

36. Crafts, N., & O'Mahoney, M. (2001). A perspective on UK productivity performance. *Fiscal Studies*, 22(3), 271-306.

۳۷. عبداللهی، م؛ فتحی واجارگاه، ک؛ تقی پورظهير، ع؛ رحیمیان، حمید. (۱۳۹۴). شایستگی های مدیران آموزش و توسعه منابع انسانی. فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۶(۴)، ۲۳-۵۳.

38. Harrison, P. (2011). Learning culture, line manager and HR professional practice. *Journal of European Industrial Training*, 35(9), 914-928.

39. Mabey, C. (2002). Mapping management development practice. *Journal of Management Studies*, 39(8), 1139-1160.

40. Fulmer, R. M., Gibbs, P. A., & Goldsmith, M. (2000). Developing leaders: How winning companies keep on winning. *MIT Sloan Management Review*, 42(1), 49

41. Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190.

42. Armstrong, M. (2016). *Armstrong's handbook of management and leadership: developing effective people skills for better leadership and management*, 4 th Edition, Kogan Page Publishers.

۴۳. عاشقی، ح؛ قهرمانی، م؛ قلی قورچیان، ن. ق. (۱۳۹۶). تدوین الگوی مفهومی طراحی برنامه آموزش مدیران مبتنی بر شایستگی مدیریتی: پژوهش کیفی. فصلنامه نوآوری های مدیریت آموزشی، ش ۳، ص ۴۷-۶۱.

۴۴. دیا واجاری، ط؛ عباسی، ا؛ فتحی واجارگاه، ک. (۱۳۹۵). چگونه پشتیبانی مدیران را برای آموزش و بهسازی کارکنان جلب کنیم؟ فصلنامه مدیریت و برنامه ریزی در نظام های آموزشی، ۹(۱۶)، ۱۰۱-۱۱۴.

45. Carliner, S. (2018). Informal learning. In Reiser, R. A., & Dempsey, J. V. (Eds.). (2012). *Trends and issues in instructional design and technology*. (pp.142-151). Boston, MA: Pearson.

46. Althoff, K. D., Dengel, A., Bergmann, R., Nick, M., & Roth-Berghofer, T. (Eds.). (2005). *Professional Knowledge Management: Third Biennial Conference, WM 2005, Kaiserslautern, Germany, April 10-13, 2005, Revised Selected Papers (Vol. 3782)*. Springer.

47. McEvoy, G. M., Hayton, J. C., Warnick, A. P., Mumford, T. V., Hanks, S. H., & Blahna, M. J. (2005). A competency-based model for developing human resource professionals. *Journal of Management education*, 29(3), 383-402.

48. Mintzberg, H. (2004). Managers not MBAs: a hard look at the soft practice of Managing and management development. San Fransisco CA., Berrett Koehler.

49. Casebow, P., & Ferguson, O. (2012). "Workplace learning and how managers learn: lessons for learning professionals". *EFMD Global Focus*, 6(1), 9-13.