



# رهبری و مدیریت نوین در سازمان یادگیرنده

تالیف:

آرزو نعیمی مجد

محبوبه نعیمی مجد

|                     |                                                                              |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : نعیمی مجد، آرزو، ۱۳۶۱ -                                                    |
| عنوان و نام پدیدآور | : رهبری و مدیریت نوین در سازمان یادگیرنده/ آرزو نعیمی مجد، محبوبه نعیمی مجد. |
| مشخصات نشر          | : تهران: آذرین مهر،                                                          |
| مشخصات ظاهری        | : ۲۱۳ ص.                                                                     |
| شابک                | : ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۸۴-۷۴-۷                                                          |
| وضعیت فهرست نویسی   | : فیا                                                                        |
| موضوع               | : یادگیری سازمانی                                                            |
| موضوع               | : یادگیری                                                                    |
| موضوع               | : کارآمدی سازمانی                                                            |
| موضوع               | : مدیریت دانش                                                                |
| شناسه افزوده        | : نعیمی مجد، محبوبه                                                          |
| رده بندی کنگره      | : HD۵۸/۵۸۲۴۹۴۱۳ ۹۷۷/۷                                                        |
| رده بندی دی.سی      | : ۳۱۲۴/۶۵۸                                                                   |
| شماره کتابشناسی ملی | : ۳۱۸۹۸۴۸                                                                    |

کلیه حقوق چاپ و نشر برای  
مولفان محفوظ می باشد.



## رهبری و مدیریت نوین در سازمان یادگیرنده

مولفان

آرزو نعیمی مجد، محبوبه نعیمی مجد

ناشر: آذرین مهر

ناظر فنی چاپ: موسی مفاخری

شابک ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۸۴-۷۴-۷

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۵

قیمت: ۱۶۰۰۰ تومان

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

تهران: خیابان انقلاب - خیابان وحید نظری بین فجر رازی و دانشگاه پلاک ۶۵ طبقه اول واحد ۴ - انتشارات آذرین مهر

۰۲۱-۶۶۹۷۸۰۲۹-۳۰

فروشگاه شماره یک: میدان انقلاب، ضلع جنوب شرقی، روبروی ایستگاه BRT، بازار بزرگ کتاب، طبقه زیرین پلاک ۲ بانک

کتاب سخنگو ارسال انواع کتاب به تمام نقاط ایران ۰۲۱-۶۶۴۰۸۰۰۰ (خط)

فروشگاه شماره دو: میدان انقلاب ضلع جنوب شرقی کتابفروشی گلچین ۰۹۱۲۷۰۶۱۶۹۷

## فهرست مطالب

| صفحه | عنوان                   |
|------|-------------------------|
| ۱۰   | باب سخن                 |
| ۱۸   | مقدمه                   |
| ۱۸   | یادگیری چیست            |
| ۱۹   | مفهوم فرایند            |
| ۱۹   | مفهوم تغییر             |
| ۱۹   | مفهوم نسبتاً پایدار     |
| ۲۰   | مفهوم رفتار بالقوه      |
| ۲۰   | مفهوم تجربه             |
| ۲۱   | انواع یادگیری           |
| ۲۳   | عوامل مؤثر بر یادگیری   |
| ۲۵   | انواع بازده های یادگیری |
| ۲۷   | چرخه یادگیری            |
| ۲۹   | نظریه های یادگیری       |
| ۲۹   | نظریه رفتاری            |
| ۳۰   | نظریه شناختی            |
| ۳۱   | نظریه شرطی کردن عامل    |
| ۳۱   | نظریه یادگیری اجتماعی   |
| ۳۳   | تفاوت آموزش و یادگیری   |
| ۳۵   | فصل دوم                 |
| ۳۵   | یادگیری سازمانی         |
| ۳۷   | مقدمه                   |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| ۳۷ | ..... مفهوم یادگیری سازمانی                                    |
| ۳۹ | ..... مراحل فرایند یادگیری سازمانی                             |
| ۳۹ | ..... کسب دانش                                                 |
| ۴۰ | ..... توزیع اطلاعات                                            |
| ۴۰ | ..... تفسیر اطلاعات                                            |
| ۴۱ | ..... حافظه سازمانی                                            |
| ۴۲ | ..... انواع یادگیری سازمانی                                    |
| ۴۲ | ..... یادگیری سطح پایین و سطح بالا                             |
| ۴۵ | ..... انواع یادگیری از دیدگاه مارکورات                         |
| ۴۶ | ..... یادگیری انطباقی                                          |
| ۴۷ | ..... یادگیری پیش بینی کننده                                   |
| ۴۸ | ..... یادگیری ثانویه                                           |
| ۴۸ | ..... یادگیری عملی                                             |
| ۴۹ | ..... انواع یادگیری از دیدگاه شاین                             |
| ۵۱ | ..... سطوح یادگیری سازمانی                                     |
| ۵۴ | ..... مدیریت فرایند یادگیری سازمانی                            |
| ۵۵ | ..... حل مسأله به روش سیستماتیک                                |
| ۵۶ | ..... آزمایش کردن                                              |
| ۵۸ | ..... یادگیری از تجارب قبلی                                    |
| ۵۹ | ..... یادگیری از دیگران                                        |
| ۶۰ | ..... انتقال دانش                                              |
| ۶۲ | ..... پیدایش دانش و یادگیری به عنوان دارایی های عمده ی سازمانی |
| ۶۳ | ..... دانش                                                     |
| ۶۴ | ..... قابلیت یادگیری سازمانی                                   |
| ۶۴ | ..... تحول سازمانی                                             |

|     |                                               |
|-----|-----------------------------------------------|
| ۶۵  | مدیریت تحول سازمانی                           |
| ۶۶  | مدل کرت لوین                                  |
| ۶۹  | مدل هفت S مکتزی                               |
| ۷۰  | شیوه عمل                                      |
| ۷۱  | مهارت های یادگیری سازمانی                     |
| ۷۴  | ابعاد زیر سیستم سازمانی برای یادگیری          |
| ۷۵  | سلسله مراتب خطم                               |
| ۷۶  | استراتژی های برتر برای ساخت زیر سیستم یادگیری |
| ۷۷  | موانع یادگیری سازمانی                         |
| ۸۰  | نتیجه گیری                                    |
| ۸۳  | فصل سوم                                       |
| ۸۳  | سازمان یادگیرنده                              |
| ۸۵  | مقدمه                                         |
| ۸۶  | سازمان یادگیرنده چیست ؟                       |
| ۹۲  | انواع سازمان ها از نظر توجه به یادگیری و عمل  |
| ۹۲  | سازمان زوال یابنده                            |
| ۹۳  | سازمان عملگرا                                 |
| ۹۴  | سازمان های تشریفاتی                           |
| ۹۴  | سازمان یادگیرنده                              |
| ۹۵  | ظهور سازمان های یادگیرنده                     |
| ۹۹  | جوهره ی سازمان یادگیرنده                      |
| ۱۰۰ | ویژگی های سازمان یادگیرنده                    |
| ۱۰۱ | معماری سازمان یادگیرنده                       |
| ۱۰۲ | نقش ایده های راهبردی                          |
| ۱۰۳ | عواملی که سازمان یادگیرنده را توانمند می کند  |

- ۱۰۴.....پیش شرط های تحقق سازمان یادگیرنده
- ۱۰۵.....الگوسازی فرایند یادگیری در سازمان
- ۱۰۶.....آمادگی سازمان
- ۱۰۶.....کارتیمی و یادگیری
- ۱۰۷.....یادگیری شبکه ای
- ۱۰۸.....حفظ و تداوم سازمان یادگیرنده
- ۱۰۹.....فعالیت های سازمان یادگیرنده
- ۱۱۱.....انواع مدلها، سازمان یادگیرنده
- ۱۱۱.....مدل پروانه ای سازمان یادگیرنده
- ۱۱۲.....معماری استراتژیک سازمان یادگیرنده
- ۱۱۳.....کارگروهی و همکاری
- ۱۱۴.....روشن گری و تسهیل مأموریت یادگیرنده
- ۱۱۴.....رهبری مشارکتی و درگیری ذهنی و عاطفی
- ۱۱۵.....فرهنگی که تشویق کننده تجربه کردن است
- ۱۱۵.....توانایی برای انتقال دانش از میان مرزهای سازمانی
- ۱۱۷.....حمایتهای اساسی
- ۱۱۷.....طرح سازمانی
- ۱۱۸.....مهارت ها و شایستگی های کارکنان
- ۱۱۸.....سازمان یادگیرنده به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار
- ۱۲۱.....تفاوت سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی
- ۱۲۱.....ایجاد سازمان یادگیرنده
- ۱۲۳.....موانع یادگیری سازمان های یادگیرنده
- ۱۲۳.....موانع فردی
- ۱۲۴.....موانع سازمانی
- ۱۲۴.....چیره شدن بر موانع یادگیری در سازمان های یادگیرنده

|     |                                          |
|-----|------------------------------------------|
| ۱۲۶ | نتیجه گیری                               |
| ۱۲۹ | فصل چهارم                                |
| ۱۲۹ | رهبری و مدیریت نوین در سازمان یادگیرنده  |
| ۱۳۱ | مقدمه                                    |
| ۱۳۱ | مفهوم و مبانی رهبری                      |
| ۱۳۴ | تئوری تحولی                              |
| ۱۳۴ | تئوری موقعیتی                            |
| ۱۳۶ | پارادایم جدید رهبری                      |
| ۱۳۷ | مدیران و رهبران نوین در سازمان یادگیرنده |
| ۱۳۸ | صفات رهبری نوین                          |
| ۱۴۰ | نقش های رهبری نوین در سازمان یادگیرنده   |
| ۱۴۳ | مهارت های رهبری نوین در سازمان یادگیرنده |
| ۱۴۳ | ساختن دیدگاه یا آرمان مشترک              |
| ۱۴۶ | نمایان ساختن و آزمون مدل های ذهنی        |
| ۱۴۶ | تفکر سیستمی                              |
| ۱۴۷ | تسلط و یا توانایی شخصی                   |
| ۱۴۸ | یادگیری تیمی                             |
| ۱۴۹ | رهبران سطح پنجم                          |
| ۱۵۱ | رهبران یادگیرنده و یاددهنده              |
| ۱۵۲ | مدیریت زمان در سازمان یادگیرنده          |
| ۱۵۴ | نتیجه گیری                               |
| ۱۵۵ | فصل پنجم                                 |
| ۱۵۵ | مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده          |
| ۱۵۷ | مقدمه                                    |
| ۱۵۹ | تعریف داده، اطلاعات و دانش               |

|          |                                               |
|----------|-----------------------------------------------|
| ۱۶۰..... | اصول مدیریت دانش                              |
| ۱۶۱..... | مدل های مدیریت دانش                           |
| ۱۶۲..... | مدل نوناکا و تاکه اوچی                        |
| ۱۶۴..... | مدل مفهومی چند مرحله ای لی و کیم              |
| ۱۶۵..... | مراحل تبدیل دانش                              |
| ۱۶۶..... | ویژگی های دانش                                |
| ۱۶۷..... | اهداف مدیریت دانش                             |
| ۱۶۹..... | راهکارهای تبدیل به یک سیستم دانش مدار         |
| ۱۷۱..... | مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده               |
| ۱۷۴..... | نتیجه گیری                                    |
| ۱۷۷..... | فصل ششم                                       |
| ۱۷۷..... | تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده                 |
| ۱۷۸..... | مقدمه                                         |
| ۱۸۲..... | دانشگران یا کارکنان دانشی                     |
| ۱۸۴..... | ویژگیهای سازمان های با عملکرد برتر            |
| ۱۸۴..... | چشم انداز و مأموریت سازمان                    |
| ۱۸۵..... | اهداف بلند پروازانه                           |
| ۱۸۶..... | تفکر استراتژیک                                |
| ۱۸۶..... | رهبری                                         |
| ۱۸۸..... | طراحی سازمان                                  |
| ۱۸۸..... | فن آوری                                       |
| ۱۸۹..... | فرهنگ                                         |
| ۱۹۱..... | کارکنان                                       |
| ۱۹۲..... | ایجاد چشم انداز مشترک در سازمان یادگیرنده     |
| ۱۹۳..... | گام های مؤثر در تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده |



- ۱۹۴..... راهکارهایی جهت تقویت سازمان یادگیرنده
- ۱۹۷..... ضرورت ایجاد تحول در دانشگاه ها
- ۲۰۲..... سخن پایانی

www.ketab.ir

## باب سخن

هر کس خود را بر مردم پیشوا قرار داد، نخست پیش از تعلیم دیگران به تعلیم خویشتن بپردازد و تأدیب خویشتن را پیش از تأدیب زبانش انجام دهد و آن کس که به تعلیم و تربیت خویشتن بپردازد، از معلم و مربی مردم، به تجلیل و تعظیم شایسته‌تر است.

"امام علی (ع)"

افسانه قدیمی وجود دارد که در آن شخصی کلید منزل خود را در مقابل درب خانه گم کرد ولی به دنبال آن در کوچه می گشت و دلیل این کار را روشن بودن کوچه و تاریکی درب منزل عنوان کرد. این باید به خاطر سپرد که اگر راه حل آن قدر ساده باشد که همگان بتوانند به آن دست یابند، پس چرا و چگونه است که تا کنون مسأله حل نشده و به قوت خود باقی است.

در طول قرن بیستم کم و بیش بر همه آشکار شده بود که تحرک و بی ثباتی جزء ویژگی های بارز و اجتناب ناپذیر زندگی است. مردم دیگر به این واقعت پی برده بودند که سازمان های انعطاف پذیر و راکد با ظهور چنین شرایطی دیگر قادر به حفظ بقاء خود نخواهند بود. در آن شرایط تلاش در جهت تجدید نظر در اهداف و ساختارهای اصلی به فرایندی مستمر تبدیل شده بود. همه ی اشکال سازمانی (اعم از سیاسی، اجتماعی و اقتصادی) کم کم، به ایجاد این تحولات متقاعد شدند. این ایده که تحرک و بی ثباتی همه جا، چه درون سازمان و چه بر کل اقتصاد جهان،

سایه خواهد افکند و ماندگار خواهد شد، پایه و اساسی برای ایجاد روش های نوین در تصمیم گیری ها و انجام امور، شد.

یکی از ویژگی های موفقیت آمیز فرایندها یا دستاوردهای تکنولوژیکی، زود گذر بودن و ناپایداری آنها است که این خود ناشی از فرایند نابسامان حاصل از افزایش روز افزون اختلال و بی نظمی در سازمان ها می باشد. در قرن بیستم سازمان ها به این امر پی بردند که برای مقابله با این زوال رو به تزاید، چاره ای جز بازسازی و تجدید نظر دائمی ندارند. در نهایت به این نتیجه رسیدند، تنها راهی که ظاهراً منفعی ماندگار و بلند مدت دارد، ویژگی ها و توانایی های فردی نیروی انسانی است. و در واقع توسعه استعداد های انفرادی سرمایه گذاری بلند مدت است که خود به خود زمینه ای مساعد برای موفقیت سازمان فراهم می کند.

بررسی تاریخی روند به وجود آمدن شرکت ها و سازمان های بزرگ در دهه های گذشته نشان می دهد که شرکت ها و سازمان ها با اختراهای سنتی، توان انعطاف پذیری لازم برای همسویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند و به علت عدم تطابق با روند تحولات اجتماعی و جهانی، به عدم کارایی لازم در عرصه رقابت های اقتصادی محکوم شده اند. سازمان های دست اندرکار امور اقتصادی در دهه ۸۰ و ۹۰ در رویارویی با تحولات پرشتاب اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به این نتیجه رسیده اند که سازمان ها و شرکت ها برای مقابله با این معضلات و هماهنگی با شرایط جدید باید خود را به ابزارهایی مجهز کنند، زیرا تداوم فعالیت هر سازمان

در امور اقتصادی به شناخت و استفاده عمیق آن سازمان از این ابزارها بستگی دارد. افزون بر این که سرعت استفاده یادگیری، باید بیشتر از سرعت تغییرات محیطی باشد. یکی از مهم ترین این روشها، ایجاد «سازمان یادگیرنده» و نهادینه کردن فرایند یادگیری در سازمان است.

سازمان های بزرگ با ساختارهای سنتی توان و انعطاف لازم جهت هم سویی با تغییرات محلی، پیرامونی به ویژه با توجه به مسائل جهانی شدن را ندارند و برای بقای خود ناچارند با تغییر ساختار، دهند یا خود را به ابزارهایی مجهز کنند تا توان مقابله با تغییرات جهانی را بدست آورند. یکی از مهمترین این ابزارها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن یادگیری سازمانی است. بنابراین، سازمان هایی موفق تر هستند که زودتر، سریع تر و بهتر از رقبای یادگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فرایند آن داشته است. سازمان ها به جای رقبای سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگیرنده آموزش نیز می بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد می گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می برند.

تغییرات زیربنایی که در فناوری های سازمان رخ می دهد منجر به ایجاد سازمان های جدید مبتنی بر دانش می شود. مجامع علمی، دانش را عامل مهم توسعه می دانند و بر آن تأکید دارند. در کشورهای توسعه یافته، دانش موتور محرکه توسعه است و به صورت جدی در خدمت اهداف توسعه قرار گرفته است.

کشورهایی که خود را برای عصر جدید آماده نموده اند به عنصر دانش و استفاده فراگیر آن در جامعه توجه جدی دارند. آن ها با سنجش دقیق، رشد و توسعه جامعه را تضمین کرده و بر شتاب مستمر آن می افزایند. امروزه در بسیاری از صنایع جهان سازمانی که از توانایی یادگیری بیشتری برخوردار باشد یعنی اعضای آن نسبت به افراد شرکت رقیب از توانایی یادگیری بیشتری برخوردار باشند می توانند تغییرات را سریع تر بپذیرند. در صحنه رقابت از مزایای بیشتری برخوردار گردند و این گونه است که سازمان های یادگیرنده خلق می شوند.

در ادبیات مدیریت، این امر راجع به تغییرهای چشم گیر در محیط اقتصادی و اجتماعی که سازمان ها در از فضایت می کنند در حال وقوع است، به روشنی به چشم می آید. محیط اقتصادی پیورنه و جهانی شده، به وسیله تکنولوژی های جدید احاطه شده و به عنوان شرایط به سرعت در حال تغییر و رقابت پذیری شدید توصیف شده است. انعطاف پذیری و تغییر پذیری در ساختار و فرایند، بیشتر به عنوان شرط ضروری برای کارکرد مفید سازمان در محیط های پویا به شدت بی ثبات در نظر گرفته می شود. سازمان ها باید قادر باشند با احتیاط از مشکلات استراتژیک رد شده و هم زمان با این که یاد می گیرند چگونه به گونه ای مؤثر با جنبه های رو به تکوین تغییر کنار بیایند، به موقعیت های غیر قابل انتظار واکنش نشان دهند. این رهیافت های معطوف به یادگیری که در آنها استراتژی ها باید دائم تولید و باز تولید شوند، با فرایند های برنامه ریزی متمرکز سالانه و ساختارهای بی انعطاف در تضاد است.

فرایند برنامه ریزی استراتژیک ابزاری است که از طریق آن سازمان ها چگونگی کنار آمدن با موقعیت موجود را مشخص می کنند . سازمان ها بر اساس این فرایند منابع خود را برای رفع نیازهای خود در میان مدت تا بلند مدت بسیج می کنند . این فرایند به عنوان یک فرایند مقبول در بین همگان، برای بقای سازمان ضروری است .

در دنیای رقابت فشرده، جهانی شدن مستمر و تغییرات سریع تکنولوژی، دیگر سازمان ها نمی توانند صرفاً در پی حیات باشند، بلکه باید موفقیت به دست آورند . حتی موفق ترین سازمان های امروزی نمی توانند صرفاً به افتخارات گذشته خود تکیه کنند . موفقیت در بازارهای پر چالش آینده، مستلزم آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع است . واحدهایی از این آمادگی برخوردارند که در محیطی کاملاً رقابتی و به دور از حمایت های نامعقول فعالیت داشته باشند، محیطی که در آن از شکل گیری موانع رقابتی به طور جدی و در صورت نیاز قانونی جلوگیری به عمل آید . امروزه دیگر سازمان های رنگ و پیچیده ای که دهه های قبل به وجود آمده بودند، کارساز نیستند و حکم داسورهایی را دارند که توان تطبیق خود با محیط را نداشتند و محکوم به فنا شدند. یادگیری سازمانی فرایند کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی می باشد که در شرایط تغیر به طور موفقیت آمیزی خود را تطبیق می دهد و برای این که بتوان به انعطاف پذیری ساختاری و جنبه های یادگیری تغیر پرداخت، باید دیدگاهی کل نگرانه به فرایند استراتژیک داشت . در این زمینه چالش، انجام دادن برای یادگیری

و یادگیری برای انجام دادن است . آن چه در این کتاب می آید برخی از سرفصل های اساسی ای است که امروزه مورد مطالعه قرار می گیرند .

کتاب رهبری و مدیریت نوین در سازمان یادگیرنده در شش فصل تهیه شده است . در فصل اول کتاب حاضر به بررسی مفهوم یادگیری پرداخته شده و مراحل یادگیری و انواع آن توضیح داده شده است . در فصل دوم کتاب، یادگیری سازمانی، سوانح یادگیری و موانع یادگیری مورد بحث قرار گرفته است . فصل سوم توضیحاتی در مورد سازمان یادگیرنده فراهم می آورد . رهبری و مدیریت نوین در سازمان یادگیرنده . در فصل چهارم مورد بحث قرار می گیرد . مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده . در فصل پنجم است . تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده با عملکرد برتر مبحثی است که در فصل پایانی به آن اختصاص یافته است . برای تهیه محتوای این کتاب عمدتاً از کتاب های ارزشمند در زمینه ی یادگیری و سازمان های یادگیرنده و هم چنین از آثار دانشمندان بزرگ مدیریت که حاوی مطالب و دستاوردهای علمی هستند، استفاده شده است . در هر حال کتاب رهبری و مدیریت نوین در سازمان یادگیرنده در اختیار شما است . هر گونه تذکری از جانب خوانندگان محترم با کمال میل مورد توجه قرار خواهد گرفت .

**آرزو نعیمی مجد**

**محبوبه نعیمی مجد**