

۵۰۰ نکته برای توسعه سازمان یادگیرنده

نویسندگان:

ابی دی، جان بیترز و فیل ریس

مترجمان:

دکتر خسرو نظری

مسعود نظری

ویراستار:

محمد واشقانی فراهانی



انتشارات توسعه

سرشناسه:

دی. ابی، ۱۹۵۶ - م.

Day, Abby

۵۰۰ نکته برای توسعه سازمان یادگیرنده / نویسندگان ابی دی، جان پیترز، فیل ریس: مترجمان

عنوان و نام پدیدآور:

خسرو نظری، مسعود نظری: ویراستار محمد واشقانی فراهانی.

مشخصات نشر:

شهرکرد: نیوشه، ۱۳۹۹.

مشخصات ظاهری:

۱۸۰ ص.

شابک:

۹۷۸-۶۰۰-۶۳۷۳-۷۳-۷

وضعیت فهرست نویسی:

فیفا

عنوان اصلی: 500 Tips for developing a learning organization

یادداشت:

پانصد نکته برای توسعه سازمان یادگیرنده.

عنوان گسترده:

یادگیری سازمانی

موضوع:

Organizational learning

موضوع:

پیترز، جان ۱۹۵۷ - م.

شناسه افزوده:

Peters, John

شناسه افزوده:

ریس، فیلپ، ۱۹۴۴ - م.

شناسه افزوده:

Race, Philip

شناسه افزوده:

نظری، خسرو، ۱۳۴۱ - مترجم

شناسه افزوده:

نظری، مسعود، ۱۳۷۴ - مترجم

شناسه افزوده:

ویراستار محمد واشقانی، محمد، ۱۳۶۷ - ویراستار

شناسه افزوده:

TA

رده بندی کنگره:

۶۹۱

رده بندی دیویی:

۶۱۲.۹

شماره کتابشناسی ملی:

شهرکرد: انتشارات نیوشه، ۱۳۹۹ - م.

تلفن: ۰۳۸۳۲۲۳۲۰ - همراه مدیر مسؤول: ۰۹۱۳۱۸۱۷۲۰۸



www.niyusha.ir



niyusha.publication@gmail.com



niyusha.publication



انتشارات نیوشه

۵۰۰ نکته برای توسعه سازمان یادگیرنده

- ☐ نویسندگان: ابی دی، جان پیترز، فیل ریس
- ☐ مترجمان: دکتر خسرو نظری و مسعود نظری
- ☐ ویراستار تخصصی: محمد واشقانی فراهانی
- ☐ سخن ناشر و ویرایش ادبی: دکتر عباس قنبری عدیوی
- ☐ صفحه آرایی و طراحی جلد: مریم قنبری عدیوی
- ☐ خدمات فنی: گروه انتشارات نیوشه
- ☐ لیتوگرافی: سروش ☐ چاپ: نقشینه ☐ صحافی: تک
- ☐ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه ☐ چاپ نخست: ۱۳۹۹
- ☐ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۳۷۳-۷۳-۷
- ☐ قیمت: ۴۰ هزار تومان

همه حقوق برای انتشارات نیوشه محفوظ است.

Printed in The Republic of IRAN

فهرست مطالب

۹	سخن ناشر
۱۱	مقدمه مترجمان
۱۵	درباره نویسندگان
۱۷	مقدمه مؤلفان
۲۱	فصل اول: چشم‌اندازی برای یادگیری
۲۵	۱) سازه یادگیرنده چیست؟
۲۷	۲) تجربه‌ی یادگیری درباره چشم‌انداز سازمان
۲۹	۳) ده گام به سوی یادگیری
۳۱	۴) یاد گرفتن: مشتریان و با مشتریان
۳۵	۵) رهبری سازمان یادگیرنده
۳۷	۶) یادگیری درباره آیند
۳۹	۷) هماهنگی برای یادگیری
۴۱	۸) یادگیری شیوه‌ها، اصطلاحات، راه‌ها و ابزارها
۴۵	۹) آموختن فرآیند یادگیری
۴۷	۱۰) چگونه می‌توان سازمان یادگیرنده نبود: علایم خطر
۴۹	فصل دوم: رویکرد منعطف به یادگیری
۵۳	۱۱) چرا از یادگیری منعطف استفاده کنیم؟
۵۵	۱۲) استفاده از یادگیری منبع محور
۵۷	۱۳) فواید یادگیری منعطف برای فراگیران
۵۹	۱۴) فواید یادگیری منعطف برای آموزشگران
۶۱	۱۵) منافع یادگیری منعطف برای متخصصان منابع انسانی
۶۳	۱۶) فواید یادگیری منعطف برای سازمان‌ها
۶۵	۱۷) انتخاب مواد یادگیری منعطف منتشر شده
۶۹	۱۸) انتخاب مواد یادگیری رایانه محور
۷۳	فصل سوم: یادگیری فردی
۷۷	۱۹) یاد بگیرد چگونه وظیفه خود را بهتر انجام دهید
۷۹	۲۰) به افراد کمک کنید در عمل یاد بگیرند
۸۱	۲۱) یادگیری از طریق بازخورد

۸۳	(۲۲) یادگیری از اشتباهات
۸۵	(۲۳) انگیزش و اراده یادگیری
۸۷	(۲۴) انگیزش و نیاز به یادگیری
۸۹	(۲۵) یاد بگیرید چگونه وقت خود را مدیریت کنید
۹۱	(۲۶) برنامه‌ریزی با قلم و کاغذ
۹۵	(۲۷) مدیریت استرس
۹۹	(۲۸) ترویج سلامتی در محیط کار
۱۰۳	فصل چهارم: یادگیری مشارکتی
۱۰۷	(۲۹) کم کردن اثر نظاره‌گر
۱۰۹	(۳۰) ایجاد صمیمیت گروهی
۱۱۳	(۳۱) تعیین هدف‌های شخصی
۱۱۵	(۳۲) تعیین اهداف مشترک
۱۱۷	(۳۳) یادگیری گروهی: چند موضوعات جنسیتی
۱۲۱	(۳۴) ایجاد قوانین و آداب برای یادگیری مشارکتی
۱۲۵	(۳۵) بروز اختلاف در کار گروهی
۱۲۹	(۳۶) رشد و توسعه مهارت‌های پیری از رهبری سازمان
۱۳۳	فصل پنجم: نظام‌های یادگیری
۱۳۷	(۳۷) شناخت نظام‌ها
۱۳۹	(۳۸) ترسیم نقشه نظام‌ها
۱۴۱	(۳۹) مدیریت دانش
۱۴۵	(۴۰) به‌کارگیری شایستگی‌ها
۱۴۷	(۴۱) یادگیری در عمل
۱۴۹	(۴۲) یادگیری درباره کیفیت
۱۵۱	(۴۳) استاندارد ایزو ۹۰۰۰ و سازمان یادگیرنده
۱۵۳	(۴۴) سرمایه‌گذاری بر روی افراد در سازمان یادگیرنده
۱۵۵	فصل ششم: چگونه در سازمان یک مرکز یادگیری ایجاد کنیم
۱۵۹	(۴۵) در سطح خرد عمل کنید
۱۶۱	(۴۶) برنامه درسی مرکز یادگیری سازمانی چیست؟
۱۶۵	(۴۷) توسعه مشاوران یادگیری
۱۶۷	(۴۸) تحقیق و پژوهش
۱۶۹	(۴۹) مدیران اجرایی را به استاد تبدیل کنید

مقدمه مترجمان

انسان در گذر حیات سعی بلیغ و جهد وسیع کرده است تا به رموز یادگیری که از وجوه تمایز انسان از سایر پدیده‌های هستی است به‌خوبی پی ببرد و در این رهگذر از هیچ کوششی فروگذار نکرده است. تنوع و تعدد نظریه‌هایی که در این زمینه خلق شده مؤید تلاش انسان برای دستیابی به پاسخی جامع از مجهولات و پرسش‌های خود در این زمینه است. از طرفی، پر واضح است که امروز انسان‌ها بخش عمده‌ای از حیات خود را در سازمان‌ها سپری می‌کنند، در سازمان‌ها متولد می‌شوند و در سازمان‌ها به‌رو به روزه حیات می‌گویند. حاصل این تعامل و تعاطی حیات سازمانی و آن، کنجکاوی در عرصه یادگیری، خلق تئوری‌ها و نظریه‌هایی چند برای پیوند این دو موضوع است، تا هم بتوان به رشد و توسعه سازمان‌ها تداوم بخشید و هم یادگیری با ویژگی‌های انسانی را برای هویت بخشی انسانی، به سارسن‌ها بسط داد که در تلاش برای همانندسازی و همگون‌سازی پدیده‌های جهان خارج و پیرامونی با ابعاد مختصات انسانی، به موفقیت‌های برجسته‌ای نیز دست یافته است.

یکی از نظریه‌هایی که محصول ذهن کنجکاو و تلاش علمی متخصصان و علاقه‌مندان این عرصه است و از نیمه دوم قرن بیستم ذهن نظریه‌پردازان عرصه‌های مدیریت و سازمان را به خود مشغول کرده و از گذشته تاکنون توانسته نقشی کم‌بطریق و مفاد و بخشی از دغدغه مدیران سازمان‌ها را برای رشد و توسعه سازمانی مرتفع نماید، «نظریه یادگیرنده است». اهمیت این موضوع از آنجا نشأت می‌گیرد که روزبه‌روز اهمیت انسان به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها در مقایسه با سایر عناصر سازمانی بیش‌تر خودنمایی می‌کند.

کتاب حاضر که حاصل تجربه کاری مؤلفان در عرصه مدیریت شرکت‌های بزرگ، مشاور حرفه‌ای در توسعه سازمان‌ها، فعالیت‌های علمی و دانشگاهی و برپایی کارگاه‌ها و هم‌اندیشی‌هایی در داخل و خارج انگلستان است این اطمینان خاطر را در خوانندگان و علاقه‌مندان به این گونه مباحث ایجاد می‌کند تا در پرتو مطالعه ۵۰۰ نکته کاربردی درباره سازمان یادگیرنده بتوانند هم به توسعه دانش خود در این زمینه بپردازند و هم به پیاده و اجرا کردن آن در سازمان خود اهتمام ورزند. مطالعه این کتاب به مدیران سازمان‌ها در سطوح عالی، میانی و اجرایی به‌ویژه آن‌هایی که در جستجوی راهنمایی عملی برای اجرا هستند، توصیه می‌شود. علاوه بر این اساتید دانشگاه و دانشجویان مخصوصاً دانشجویان و دانش‌پژوهان رشته‌های مدیریت می‌توانند از این کتاب بهره کافی ببرند.

نویسندگان این کتاب حجم زیادی از کتاب‌ها و مقالات درباره سازمان یادگیرنده را در شش فصل خلاصه کرده‌اند. هر فصل کتاب به‌طور متوسط ۹ اصل کلی را معرفی می‌کند و هر اصل دربردارنده حداقل ده پیشنهاد کاربردی است. این کتاب در مجموع ۵۰۰ نکته کاربردی را ارائه کرده است.

فصل اول با ترسیم و تصویری کلان از نکات اساسی سازمان یادگیرنده شامل: تعاریف قابل لمس و کاربردی، تفکر راهبردی، رهبری در سازمان یادگیرنده و اهمیت یادگیری در سازمان‌ها شروع می‌شود. در ادامه ویژگی‌های سازمان‌هایی که یادگیرنده نیستند، ارائه می‌شود. فصل دوم بر یادگیری سازمانی تمرکز دارد. مناسب‌ترین رویکرد یادگیری سازمانی با تأکید بر اتخاذ رویکرد سیستمی بر یادگیری، چرایی اهمیت این موضوع، فواید یادگیری برای افراد و سازمان و مواد یا سیری در یادگیری منعطف، عناوین کلی این فصل را تشکیل می‌دهد. این فصل دربردارنده ۱۰۰ پیشنهاد کاربردی است. مدیران سازمان‌ها همیشه تلاش می‌کنند راه‌هایی را برای ایجاد انگیزه یادگیری در کارکنان بیابند.

فصل سوم کتاب به «یادگیری فردی» که مهم‌ترین موضوع در سازمان‌ها است، اختصاص دارد. تأکید بر یادگیری در سطح کار و سایر اقسام یادگیری مانند یادگیری از طریق بازخورد و نیز اهمیت انگیزش و راهبردهای ایجاد انگیزش در میان کارکنان با تمرکز بر یادگیری، مدیریت زمان، استرس و اضطراب به‌عنوان پدیده‌های سازمان‌ها و چگونگی ایجاد محیطی سالم و امن در سازمان، نکات اساسی این فصل را تشکیل می‌دهد. از ویژگی‌های سازمان‌های موفق کار گروهی، صمیمیت بین افراد و تعریف اهداف مشترک است.

فصل چهارم دربردارنده مطالب فوق با عنوان یادگیری مشارکتی همراه با تضاد و تعارضات سازمانی و مدیریت یادگیری گروهی و توجه به موضوعات پیچیده است. این فصل با تبیین اهمیت فرهنگ یادگیری و پیرو بودن به‌عنوان خصوصیات بارز افراد در سازمان‌ها پایان می‌یابد. ضرورت تفکر سازمانی در نظر و عمل، تشخیص و طراحی نظام یادگیری و مدیریت دانش به‌عنوان یکی از نشانه‌های برجسته‌ی سازمان‌های موفق بخشی از مطالب فصل پنجم است. در ادامه پیشنهادها کاربردی در زمینه شایستگی‌های حرفه‌ای، چگونگی مدیریت آن‌ها، یادگیری در عمل، استانداردها و ایزوها، سازمان یادگیرنده و اهمیت سرمایه‌گذاری در منابع انسانی ارائه می‌شود. بخش پایانی کتاب به ارائه نکاتی درباره چگونگی ایجاد مرکز یادگیری در سازمان‌ها اختصاص دارد و راهبردهای اساسی ایجاد مراکز یادگیری، برنامه درسی، مشاوران مرکز یادگیری و چگونگی تشویق افراد در امر یادگیری سازمانی در این فصل ارائه شده است.