

به سوی سازمان یادگیرنده

(نیاز سازمان‌ها در هزاره سوم)

مؤلفان:

دکتر منصور دهقان منشادی

(عضو هیئت علمی دانشگاه فرهنگیان)

ابوالفضل باغبان



بهار ۱۳۹۷

- سرشناسه : دهقان منشادی، دکتر منصور، ۱۳۵۱
- عنوان و نام پدیدآور : به سوی سازمان یادگیرنده (نیاز سازمان‌ها در هزاره سوم) / مؤلفان: دکتر منصور دهقان منشادی / ابوالفضل باغبان
- مشخصات نشر : یزد: انتشارات اندیشمندان یزد، ۱۳۹۷
- مشخصات ظاهری : ۱۶۸ ص
- شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۴۸۴-۰۵۹-۰ / ۱۸۰۰۰۰ ریال
- وضعیت فهرست نویسی: فیا
- یادداشت : کتابنامه: ۱۵۷
- موضوع : یادگیری سازمانی
- موضوع : Organizational learning
- شناسه افزوده : باغبان، ابوالفضل، ۱۳۷۲
- رده‌بندی : ۱۳۹۷ ۱۷۹ب/۸۲/۵۸HD
- رده ی دیس : ۶۵۸/۳۱۲۴
- سماره : ۵۲۰۷۱۷۸
- شماره مجوز کتاب : ۲۲۷-۹۷



به سوی سازمان یادگیرنده

(نیاز سازه‌ها در هزاره سوم)

مؤلفان: دکتر منصور دهقان منشادی - ۱. باغبان	
ناشر: انتشارات اندیشمندان یزد	
نظارت چاپ: سید محمد موسوی	
صفحه‌آرا و طراح جلد: آتنا ماندی	
ویراستار ادبی: سهیلا باغبان	
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۸۴-۰۵۹-۰	
چاپ نخست: بهار ۱۳۹۷	
قیمت: ۱۸۰۰۰ تومان	
شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه	
نشانی ناشر: یزد، خیابان فرخی یزدی، پاساژ ۱۱۰	
تلفن ۳۶۲۶۹۳۳۰ - ۰۳۵ - ۰۹۱۳۳۵۶۶۷۲	

با ارزش‌ترین دارایی هر سازمان، نیروی انسانی آن است. محیط متغیر امروز به سازمان‌ها اجازه نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقیب، به صورت سنتی اداره شوند. به واقع در جهان رقابتی امروز، سازمانی شانس بقا دارد که بتواند خود را پیوسته با تغییرات محیط پیرامون وفق دهد. در این کتاب سعی شده به مفاهیم یادگیری، بازاریابی، سازمانی و سازمان یادگیرنده پرداخته شود.

بنابراین در فصل اول به مفاهیمی چون تعریف یادگیری، انواع یادگیری، سطوح یادگیری، ابعاد یادگیری و سایر مفاهیم مرتبط پرداخته شده که لازمه دوام هر سازمانی است و هر سازمانی برای دوام خود اول باید یادگیری را سرلوحه کار خود بداند. یادگیری، عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید پا برجا بماند.

فصل دوم به بررسی یادگیری سازمانی، ویژگی‌های یادگیری سازمانی، فرآیند یادگیری سازمانی و سایر مفاهیم مختلف دیگری که در این حوزه کاری وجود دارد پرداخته است. یادگیری سازمانی، فعالیت بلند مدتی است که شرایط را به شرایط سودمند رقابتی تبدیل می‌کند. در فصل سوم سعی شده به طور مفصل به سازمان یادگیرنده و مفاهیم مرتبط به آن پرداخته شود، چرا که در عصر جدید هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون توجه به مقوله یادگیرندگی دوام لازم را داشته باشد و هر سازمانی که قصد حیات را دارد چاره‌ای جز حرکت در این مسیر ندارد. همچنین در قسمت پیوست‌ها چند نمونه پرسشنامه سازمان یادگیرنده آورده شده است.

در پایان با سپاس به درگاه ایزد متعال که توفیق نگارش و تدوین این اثر را بر مؤلفان ارزانی داشت، از تمامی کسانی که به طور مستقیم و غیر مستقیم در تهیه این کتاب به ما یاری رسانده‌اند سپاسگزاری می‌نماییم. از خوانندگان اندیشمند و گرامی انتظار داریم با نگاه دقیق و هوشمندانه خود، مطالب این کتاب را مورد نقد و بررسی قرار داده و ما را از نظرات سازنده خود بهره‌مند سازند.

مؤلفان:

دکتر منصور دهقان منشادی

ابوالفضل باغبان

www.ketab.ir

فصل اول: یادگیری

۱۹	مقدمه
۲۰	تعریف یادگیری
۲۱	سطوح یادگیری
۲۱	(۱) یادگیری فرای:
۲۲	(۲) یادگیری گروهی:
۲۳	(۳) یادگیری سازمانی:
۲۳	نتایج سطوح یادگیری
۲۴	انواع یادگیری
۲۴	(۱) یادگیری انطباقی:
۲۵	(۲) یادگیری پیش‌گیرانه:
۲۶	(۳) یادگیری عملی:
۲۶	ابعاد زیر سیستم سازمانی برای یادگیری
۲۷	(۱) دیدگاه:
۲۷	(۲) فرهنگ:
۲۷	(۳) ساختار:

فصل دوم: یادگیری سازمانی

۳۱	مقدمه
۳۱	تعریف یادگیری سازمانی
۳۴	ویژگی‌های یادگیری سازمانی

۳۵	فرآیند یادگیری سازمانی
۳۵	- مرحله اول: تولید ایده:
۳۵	- مرحله دوم: انتقال و اشاعه ایده‌های تولید شده:
۳۶	الف: شناسایی محدودیت‌ها و تلاش برای رفع آن‌ها:
۳۷	ب) قرارگیری ایده‌ها در راستای استراتژی سازمان:
۳۷	ج) انتشار و همگانی کردن ایده، مستلزم تفکر اقتضایی:
۳۸	د) فرصت ایجاد ایده‌ها:
۳۸	ه) اثرگذاری ایده‌های همگانی شده:
۳۸	- مرحله سوم: شناسایی موانع یادگیری:
۳۹	مراحل ادبی فرآیند یادگیری سازمانی
۳۹	چهار فرآیند یادگیری سازمانی
۴۰	الف) فرآیند انتساب دانش از بیرون:
۴۰	ب) فرآیند اکتساب دانش از بیرون:
۴۱	ج) فرآیند عمومی شدن (جایزه‌پذیری) دانش:
۴۱	د) فرآیند رمزگذاری (تدوین) دانش:
۴۱	ارکان یادگیری سازمانی
۴۳	دو نظریه فرآیند یادگیری سازمانی
۴۴	فرآیند یادگیری سازمانی از نظر هابر
۴۴	۱) کسب دانش:
۴۵	۲) توزیع اطلاعات:
۴۵	۳) تفسیر اطلاعات:
۴۵	۴) حافظه‌ی سازمانی:
۴۶	عوامل مؤثر بر یادگیری سازمانی
۴۶	۱) رهبری تحول‌گرا:
۴۶	۲) مدیریت دانش:
۴۷	۳) کار تیمی:
۴۷	۴) چشم‌انداز مشترک:
۴۷	۵) قابلیت شخصی:

۴۷	۶) فرهنگ یادگیری:
۴۸	۷) فناوری اطلاعات:
۴۸	۸) مشخصات سازمانی:
۴۸	۹) مدل‌های ذهنی:
۴۹	۱۰) تفکر سیستمی:
۴۹	۱۱) ذهن باز:
۴۹	۱۲) چابکی:
۵۰	۱۳) ساختار بازار یا محیط:
۵۰	موانع توانمندسازی در سازمان
۵۰	۱) اغفال شدن:
۵۰	۲) ساده‌انگاری:
۵۱	۳) تشابه:
۵۱	۴) وابستگی شدید:
۵۱	موانع انتشار ایده
۵۱	۱) فلج سازمانی:
۵۲	۲) یادگیری موهوم:
۵۲	۳) انتشار ناقص:
۵۴	موانع یادگیری سازمانی

فصل سوم: سازمان یادگیرنده

۵۹	مقدمه
۵۹	تعریف سازمان یادگیرنده
۶۲	تاریخچه سازمان یادگیرنده
۶۴	هسته اصلی سازمان یادگیرنده
۶۵	یک دیدگاه استراتژیک در مورد سازمان یادگیرنده
۶۷	سیر تاریخی مفاهیم یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده
۶۸	دیدگاه‌های مختلف درباره سازمان یادگیرنده

- ۶۸ - دیدگاه پیتر سنگه:
- ۶۸ - دیدگاه گاروین:
- ۶۹ - دیدگاه جفارت و مارسیک:
- ۷۱ - دیدگاه واتکینز و مارسیک:
- ۷۲ **سایر دیدگاه‌ها در مورد سازمان یادگیرنده**
- ۷۳ **اجزای اصلی سازمان یادگیرنده**
- ۷۳ - قابلیت‌های شخصی:
- ۷۳ - مدل‌های ذهنی:
- ۷۳ - زمان مشترک:
- ۷۴ - یادگیری تپید:
- ۷۴ - تفکر سیستمی:
- ۷۵ **ابعاد اساسی مطرح در ایجاد سازمان یادگیرنده**
- ۷۵ - یادگیری سازمانی:
- ۷۶ - یادگیری در محیط کار:
- ۷۶ - محیط یادگیری:
- ۷۷ - ساختار یادگیری:
- ۷۸ **شبکه سازمان یادگیرنده**
- ۷۹ الف) رهبری تحول‌گرا:
- ۸۰ ب) کارکنان دانش‌گر:
- ۸۰ ج) ساختارهای افقی:
- ۸۰ د) فرهنگ برابری:
- ۸۱ ه) ساز و کارهای انسجام‌بخشی:
- ۸۱ و) استراتژی پراکنده:
- ۸۱ **سازمان یادگیرنده بستر ساز مزیت رقابتی**
- ۸۳ **سطوح سازمان یادگیرنده**
- ۸۳ الف) سطح فردی:
- ۸۳ ۱) خلق فرصت‌های مستمر برای یادگیری:
- ۸۴ ۲) ارتقای پرسشگری و گفت‌وگو:

۸۴	(ب) سطح تیمی:
۸۵	(ج) سطح سازمانی:
۸۵	ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۸۶	ابعاد و شاخص‌های سازمان‌های یادگیرنده
۸۹	ویژگی‌های اساسی سازمان یادگیرنده
۸۹	(۱) یادگیری مستمر در سطح سیستم‌ها:
۸۹	(۲) تولید دانش و سهم شدن در آن:
۸۹	(۳) تفکر سیستمی و انتقادی:
۸۹	(۴) فرهنگ یادگیری:
۹۰	(۵) روح انعطاف‌پذیری و تجربه:
۹۰	(۶) تمرکز بر افراد:
۹۰	ویژگی‌های محیط یادگیرنده
۹۱	زیر سیستم سازمان یادگیرنده
۹۲	فعالیت‌های سازمان یادگیرنده
۹۳	مؤلفه‌های سازمان‌های یادگیرنده از سطر افراد
۹۳	(۱) نیروی دانش:
۹۳	(۲) آزادسازی پتانسیل کارکنان:
۹۴	(۳) بهبود کیفیت و بهره‌وری:
۹۴	(۴) بقا:
۹۴	(۵) افزایش تعهد:
۹۴	الکوه‌های آرمانی سازمان یادگیرنده
۹۵	ارکان الگوی آرمانی سازمان یادگیرنده
۹۵	(۱) میل و اشتیاق:
۹۵	(۲) رهبری:
۹۵	(۳) تفکر و چشم‌انداز استراتژیک:
۹۶	(۴) ارتباطات:
۹۶	(۵) یادگیری و رشد:
۹۶	(۶) نوآوری و تصمیم‌گیری:

- ۹۷ (۷) مدیریت تحول:
- ۹۷ (۸) مدیریت دارایی ذهنی و دانش:
- ۹۷ (۹) اندازه‌گیری و ارزشیابی:
- ۹۷ (۱۰) پاداش و تمجید:
- ۹۸ **روش‌های اجرایی سازمان‌های یادگیرنده**
- ۹۸ (۱) شبیه‌سازی رایانه‌ای:
- ۹۹ (۲) الگوسازی:
- ۹۹ (۳) اندازه‌گیری یادگیری:
- ۹۹ (۴) نفت‌وگو و مباحثه:
- ۹۹ **رهبری در سازمان یادگیرنده**
- ۱۰۲ (۱) الگوی رنلند:
- ۱۰۲ (۲) نقشه پشت‌پای:
- ۱۰۲ (۳) نقشه سیستم‌ها:
- ۱۰۲ (۴) نقش قهرمان و سرآمد:
- ۱۰۲ **عوامل تأثیرگذار بر سازمان‌های یادگیرنده**
- ۱۰۲ (۱) رهبر اندیشمند:
- ۱۰۲ (۲) تفویض اختیار به دیگران:
- ۱۰۳ (۳) استراتژی اضطراری:
- ۱۰۳ (۴) فرهنگ قوی:
- ۱۰۳ (۵) مبادله اطلاعات:
- ۱۰۴ (۶) ساختار افقی:
- ۱۰۴ **گام‌های ایجاد سازمان یادگیرنده**
- ۱۰۵ **دلایل سازمان‌ها جهت تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده**
- ۱۰۶ **چگونگی تبدیل سازمان‌ها به سازمان یادگیرنده جهانی**
- ۱۰۷ **عناصر استراتژی در سازمان یادگیرنده**
- ۱۰۹ **تفاوت سازمان‌های سنتی با سازمان‌های یادگیرنده**
- ۱۱۱ **تفاوت‌های سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی**
- ۱۱۲ **ارتباط بین ویژگی سازمان یادگیرنده و فرآیند یادگیری سازمانی**

۱۱۳	موانع یادگیری سازمان‌های یادگیرنده
۱۱۳	الف) موانع فردی:
۱۱۳	ب) موانع سازمانی:
۱۱۴	راهکارهای غلبه بر موانع یادگیری در سازمان‌های یادگیرنده -
۱۱۴	الف) سازمان:
۱۱۵	ب) شرایط:
۱۱۵	یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده و سازمان یاددهنده

پیوست‌ها

۱۲۱	پرسشنامه سازمان یادگیرنده
۱۲۵	امتیازدهی و تفسیر نتایج:
۱۲۶	پرسشنامه نیمرخ سازمان یادگیرنده
۱۳۲	پرسشنامه بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر تحقق سازمان یادگیرنده
۱۳۶	پرسشنامه استاندارد حاصل از تحقیق برای سنجش میزان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده
۱۴۰	روایی و پایایی:
۱۴۱	پرسشنامه آزمون سریع برای تشخیص سازمان یادگیرنده
۱۴۲	تفسیر نتایج:
۱۴۳	پرسشنامه ارزیابی سازمان یادگیرنده
۱۴۷	پرسشنامه سازمان یادگیرنده بر اساس مدل DLOQ
۱۴۸	نحوه امتیازبندی و تفسیر نتایج:
۱۴۹	پرسشنامه ارزیابی شایستگی‌های سازمان یادگیرنده
۱۵۱	تفسیر نتایج:
۱۵۲	پرسشنامه استاندارد حاصل از تحقیق برای سنجش سطوح سازمان یادگیرنده
۱۵۴	روایی و پایایی:
۱۵۵	پرسشنامه ارزیابی میزان آشنایی با سازمان‌های یادگیرنده
۱۵۹	منابع و مآخذ