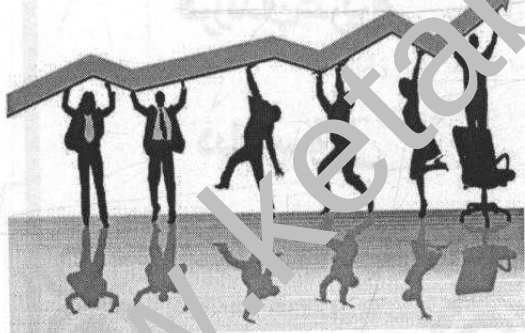


مہمانے ہوش، یادگیری و چابکے سازمانے



دکتر حمید سلیمانپور

سرشناسه : سلیمانپور، حمید،
عنوان و نام پدیدآور : مبانی هوش، یادگیری و چابکی سازمانی/ حمید سلیمانپور،
مشخصات نشر : شیراز: انتشارات فرنام
مشخصات ظاهری : ۲۵۸ص.
شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۰۸-۶۱۰-۶
وضعیت فهرست نویسی : فیبا
موضوع : یادگیری سازمانی
شناسه افزوده : امیری، سمیه، ۱۳۶۱-
رده بندی کنگره : ۱۳۹۷ م/س/۸۲/HD۵۸/
رده بندی دیویی : ۶۵/۳۱۳۳
شماره کتابشناسی ملی : ۵۳۹۵۸۷۶

مبانی هوش، یادگیری و چابکی سازمانی

دکتر حمید سلیمانپور

ویراستار: سمیه امیری
طراح جلد: پریسا هدایتی
پاپ اول: ۱۳۹۸
پاپ و محاف پیشگام
تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۶۰۸-۶۱۰-۶

قیمت: ۵۰۰۰ تومان



انتشارات فرنام: کد پستی: ۳۷۶۹۵-۷۰۰۷۱

فروش آنلاین کتاب: www.ketab.ir/farnam



www.instagram.com/Farnampublication

تمام حقوق برای مؤلف اثر محفوظ است. هیچ بخشی از این اثر بدون اجازه کتبی قابل تکثیر یا چاپ مجدد نیست و متخلفین به موجب بند ۵ ماده ۲ قانون حمایت از ناشران تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

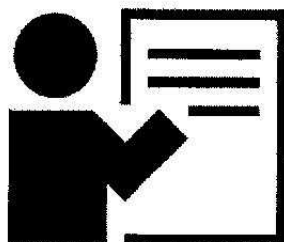
فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۱	مقدمه
۱۵	فصل اول: هوش سازمانی
۱۶	۱-۱ تعریف هوش و انواع آن
۱۹	۲-۱ تاریخچه هوش سازمانی
۲۲	۳-۱ از هوش فردی به هوش سازمانی
۲۶	۴-۱ دیدگاه‌های سه گانه در مورد هوش فردی و سازمانی
۳۵	۵-۱ سازوکارهای مرتبط کننده هوش فردی به هوش سازمانی
۳۶	۶-۱ پیش نیازهای ضروری جهت بهبود هوش سازمانی
۴۴	۷-۱ مدل های هوش سازمانی
۴۴	۱-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه ماتسودا
۴۶	الف) هوش سازمانی به عنوان یک فرآیند
۴۹	ب) هوش سازمانی به عنوان یک محصول
۵۰	۲-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه مک مستر
۵۱	۳-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه ویلیام هلال
۵۳	۴-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه بیترسنج
۵۶	۵-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه لیانگ

- ۵۸ ۶-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه لیوویتز
- ۶۲ ۷-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه دیوید و جیمز ماتسون
- ۶۸ ۸-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه بیورن کرون کویت
- ۷۰ ۹-۷-۱ مدل سایبرنتیک هوش سازمانی
- ۷۵ ۱۰-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه آلبرشت
- ۸۲ ۱۱-۷-۱ هوش سازمانی از دیدگاه استاسکوویت وستین
- ۸۵ ۸-۱ هوش جمعی یا حماقت جمعی
- ۸۶ ۹-۱ مار توانمند ساز هوش سازمانی از نظر آلبرشت
- ۹۱ **فصل دوم: یادگیری سازمانی**
- ۹۲ ۲-۱ تعریف یادگیری
- ۹۳ ۲-۲ تاریخچه یادگیری سازمانی
- ۹۷ ۳-۲ تعاریف یادگیری سازمانی
- ۱۰۰ ۴-۲ اهداف یادگیری سازمانی
- ۱۰۰ ۵-۲ ابعاد یادگیری
- ۱۰۱ ۱-۵-۲ انواع یادگیری سازمانی
- ۱۰۶ ۲-۵-۲ سطوح یادگیری سازمانی
- ۱۰۸ ۳-۵-۲ مهارت های یادگیری سازمانی
- ۱۰۹ ۶-۲ قابلیت یادگیری سازمانی
- ۱۱۱ ۷-۲ موانع یادگیری سازمانی و راه غلبه بر آن
- ۱۱۳ ۸-۲ مزایای یادگیری سازمانی
- ۱۱۳ ۹-۲ فرآیند یادگیری سازمانی
- ۱۱۵ ۱-۹-۲ یادگیری سازمانی به مثابه تسلط بر دانش
- ۱۱۶ ۲-۹-۲ یادگیری سازمانی به مثابه فرآیندی پویا
- ۱۱۸ ۳-۹-۲ چهار فرآیند فرعی یادگیری سازمانی

۱۲۰	۴-۹-۲ چهار عنصر یادگیری سازمانی
۱۲۴	۱۰-۲ منحنی یادگیری
۱۲۷	۱۱-۲ نظریه های یادگیری
۱۲۸	۱-۱۱-۲ نظریه های رفتاری
۱۲۸	الف) نظریه شرطی سازی کلاسیک
۱۲۹	ب) نظریه کوشش و خطا
۱۳۱	ج) نظریه شرطی سازی کنشگر
۱۳۲	۱۱-۲- نظریه های شناختی
۱۳۳	الف) نظریه یادگیری گشتالت
۱۳۵	ب) نظریه یادگیری معنی دار کلامی
۱۳۶	ج) نظریه اجتماعی شناختی
۱۳۸	۱۲-۲ مدل های یادگیری و آزمایش
۱۳۸	۱-۱۲-۲ یادگیری سرسری از دیدگاه هیات
۱۴۳	۲-۱۲-۲ یادگیری سازمانی از دیدگاه کرایتنر و همکاران
۱۴۵	۳-۱۲-۲ یادگیری سازمانی از دیدگاه هیات
۱۴۷	۴-۱۲-۲ یادگیری سازمانی از دیدگاه راس
۱۴۹	۵-۱۲-۲ یادگیری سازمانی از دیدگاه دنتون
۱۵۱	۶-۱۲-۲ یادگیری سازمانی از دیدگاه چیوا و همکاران
۱۵۱	فصل سوم: چابکی سازمانی
۱۶	۱-۳ تاریخچه چابکی سازمانی
۱۵۸	۲-۳ تعریف چابکی سازمانی
۱۶۳	۳-۳ ویژگی سازمان های چابک
۱۶۷	۴-۳ اهمیت چابکی سازمانی
۱۶۹	۵-۳ ویژگی ها و مفاهیم اصلی در چابکی سازمان

۱۷۲	۶-۳ محرک های چابکی
۱۷۴	۷-۳ قابلیت های چابکی سازمانی
۱۸۲	۸-۳ صفات کلیدی چابکی
۱۸۸	۹-۳ مزایای چابکی سازمانی
۱۸۹	۱۰-۳ مدل های چابکی سازمانی
۱۸۹	۱-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه بوتانی
۱۹۱	۲-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه گلدمن و همکاران
۱۹۲	۳-۱۰-۳ سنجش چابکی از دیدگاه ریک داو
۱۹۵	۴-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه هلیگرزبرگ
۱۹۷	۵-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه لین و همکاران
۱۹۸	۶-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه یوسف و همکاران
۲۰۱	۷-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه شریفی و ژانگ
۲۰۳	۸-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه گروه مشاوران آتوز
۲۰۵	۹-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه راه راسش و همکاران
۲۰۵	۱۰-۱۰-۳ چابکی سازمانی از دیدگاه تارپ و همکاران
۲۰۹	۱۱-۱۰-۳ طراحی سیستم تولید چابک
۲۱۱	فصل چهارم: راه کارهای پیشنهادی به سازمان
۲۱۳	۱-۴ پیشنهادهایی برای ارتقای هوش سازمانی
۲۱۴	۲-۴ پیشنهادهایی برای ارتقای یادگیری سازمانی
۲۱۵	۳-۴ پیشنهادهایی برای ارتقای چابکی سازمانی
۲۱۷	۴-۴ پیشنهادهایی به مدیران سازمان ها جهت بهبود عملکرد
۲۲۰	۵-۴ نتیجه گیری و کلام آخر
۲۲۳	پیوست: پرسشنامه های استاندارد جهت سنجش چابکی و یادگیری سازمانی



مقدمه

بازار امروز در حال تبدیل شدن به بازاری جهانی تر، پویا و مشتری محور است. با نگاهی به تحولات گوناگون در جهان رقابت امروز و توجه به اینکه ایران در آستانه ورود به سازمان تجارت جهانی می باشد، این مسئله روشن می شود که سازمان ها برای تضمین حیات خود نیازمند هوشمندی و چابکی هستند. تغییر یکی از بزرگ ترین خصوصیات سازمان ها و مؤسسات در حوزه ی وابسته امروز است.

چابکی توانایی سازمان برای تغییر است تا فرصت هایی را که بر اساس این تغییر ایجاد می شود مورد بهره برداری قرار دهد. درواقع این مشکل که سازمان ها چگونه می توانند در محیطی پویا و غیرقابل پیش بینی موفق شوند، موضوعی است که به عنوان مهم ترین چالش دنیای امروز شناخته می شود. در چنین



محیطی، چابکی سازمانی تبدیل به قابلیت مهمی شده است که تأثیرات بسیاری بر عملکرد سازمان دارد. در نتیجه سازمان در برابر تغییرات سریع محیط واکنش مناسب نشان داده و با هر تغییر و پیشامد ناگهانی به نحو مطلوب انعطاف لازم و عکس‌العمل مناسب نشان داده، یعنی سازمان قابلیت چابکی مناسب را دارا است. دنیای پرتلاطم و محیط ناآرام امروزی، به شدت به سازمان‌های چابک و هوشمند، نیاز دارد تا با هر تغییر و پیشامد ناگهانی، به نحو مطلوب، انعطاف لازم و عکس‌العمل مناسب را نشان دهند.

هوش سازمانی یک مقوله کاملاً جدید در ایران است، سازمان با بهره‌گیری از هوش سازمانی اثربخشی استفاده از اطلاعات موجود را در راستای اهداف خویش افزایش داده و اطلاعات از حالت عملیاتی به استفاده در لایه‌های اجرایی سازمان برای استفاده مدیران توسعه می‌دهد. در زمان حال سازمان‌ها به شدت تحت تأثیر نوآوری‌ها، تکنولوژی‌های جدید قرار گرفته و در انجام فعالیت‌هایشان تا حد زیادی از داده، اطلاعات و تکنولوژی‌های جدید استفاده می‌کنند.

یادگیری سازمانی جزء کلیدی هوش سازمانی است. برای اینکه هوش سازمانی افزایش یابد، سازمان باید قادر باشد که یاد بگیرد و خود را با شرایط جدید انطباق دهد. یکی از دلایل عمده شکست سازمان‌ها و عدم استفاده مطلوب از منابع فقر یادگیری می‌باشد. اینکه سازمان‌ها دچار فقر و ضعف در امر یادگیری هستند نیز یک مسئله تصادفی نیست و به نحوه مدیریت آن‌ها برمی‌گردد.

بسترسازی و زمینه‌سازی یادگیری و آموزش سریع‌تر از رقبای می‌تواند به سازمان کمک کند تا نسبت به رقبای سریع‌تر و بهتر گام بردارد. یادگیری سازمانی می‌تواند به بهبود عملکرد سازمان کمک کند؛ در نتیجه اجازه می‌دهد این



سازمان‌ها به مزایای رقابتی دست یابند و شانس خود را از زنده ماندن در آینده افزایش دهند. همگام با توسعه تکنولوژی‌های نوین، سازمان‌هایی می‌توانند در محیط پویا و پر رقیب کسب و کار موفق باشند که ضمن آگاهی از نیازها و خواسته‌های مشتریان، امکان پاسخگویی سریع به این نیازها از طریق به‌کارگیری فناوری‌های جدید را داشته باشند. از موارد التزام به یادگیری سازمانی مستمر می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- افزایش سطح توقع مشتریان باعث شده است که ایده مزیت رقابتی پایدار به چالش کشیده شود و عدم وجود چابکی مناسب در سازمان و رفع مشتریان را همراه دارد.
- با توجه به لزوم تغییرات پیوسته در راستای بقای سازمان‌ها در محیط رقابتی مدیریت هوشمند این تغییرات به‌منظور حصول اهداف مدنظر رهبران است. عدم هوشمندی مدیران و کارمندان سازمان‌ها باعث شده که سازمان در تشخیص و شناسایی نقاط چالش ساز با مشکل مواجه شود.
- وجود مشکلات مختلف از جمله داشتن داده‌های حجیم، پیچیدگی تحصیل آن‌ها و عدم توانایی پیگیری فرآیندها و نتایج تصمیمات گرفته شده از مواردی است که در سازمان‌ها با مدیریت قدیمی که از هوش سازمانی استفاده نمی‌کنند، وجود دارند.
- عدم آموزش و توسعه دانش کارمندان باعث شده سازمان‌ها نتوانند با تحولات سریع خود را منطبق ساخته و به‌موقع به محرک‌های محیطی و تهدیدها و فرصت‌ها با تمام ظرفیت پاسخ داده.
- و سایر مسائل از این قبیل.



تنها بخشی از مسائل در سازمان هست که به مقوله هوش، یادگیری و در نهایت چابکی سازمان توجهی ندارند.

با شناسایی صحیح یادگیری سازمانی و هوش سازمانی، می‌توان سازمان‌ها را در موقعیت مناسب از نظر چابکی قرار داد؛ بنابراین هرچه یادگیری سازمانی و هوش سازمانی بیشتر شود تأثیر بیشتری بر چابکی سازمانی دارد و باعث ارتقا چابکی سازمانی می‌گردد که در مجموع باعث افزایش اثربخشی و کارایی فعالیت‌ها در سازمان می‌گردد.

بررسی این سه عامل و ارتباط بین آن‌ها می‌تواند مزیت‌های زیر را به همراه داشته باشد:

- * ارزش‌آفرینی مستقیم و پیوسته در مزیت رقابتی ناپایدار.
- * حفظ و افزایش سهم بیشتری از بازار در محیط رقابتی.
- * صرفه‌جویی در زمان و منابع و همچنین افزایش سودآوری.
- * تطبیق با تغییر و تحولات محیط و نیازمند دانش و آگاهی گسترده از عوامل محیطی.

* آگاهی از نیازها و خواسته‌های مشتریان به زمان پاسخگویی سریع به این نیازها از طریق یادگیری فناوری‌های جدید.

امید است مطالب این کتاب بتواند به شما در انجام کارهای مناسب هنگام مواجهه با این مسائل یاری رساند.

دکتر حمید دهنی‌پور