

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# به سوی سازمان های یادگیرنده

استاد ارجمند : جناب آقای دکتر بیگی نیا

ارائه دهنده : شیلا قنبری

ارشد مدیریت صنعتی ۹۴

# فصل پانزدهم

# هدف فصل

## طرح سازمان

کار اصلی رهبران ارشد این است که هدف ها و استراتژی را تعیین کنند و سپس طرح مناسب سازمان ، برای استراتژی مورد نظر را تعیین نمایند .

اگر بتوانند اجزای مناسب را در کنار هم قراردهند به سازمانی دست می یابند که از نظر اثر بخشی در سطحی بسیار بالا خواهد بود .

## تدوین استراتژی و اجرا

- استراتژی : نقطه آغازی است برای تعیین شکل سازمان که عبارت است از مجموعه برنامه های کنوی و نیز تصمیمات و هدف های بلند مدتی که شرکت تعیین نموده است و می خواهند بدان وسیله به هدف های کوتاه مدت سازمان دست یابد .
- تدوین یا تنظیم استراتژی : فعالیت هایی را در بر میگیرد که به تعیین هدف های کلی و ماموریت شرکت می انجامد و در نتیجه یک برنامه استراتژیک خاص تدوین می گردد .
- اجرای استراتژی : استفاده از ابزار و وسایل سازمانی و شیو مدیریتی است تا بتوان بر آن اساس برای تامین هدف های استراتژیک منابع را تخصیص داد و امور را هدایت کرد .

## شکل و طرح سازمان

• چارچوبی به وسیله هنری میتنزرگ ارائه شده است که براساس آن هر سازمان از ۵ بخش تشکیل می شود :

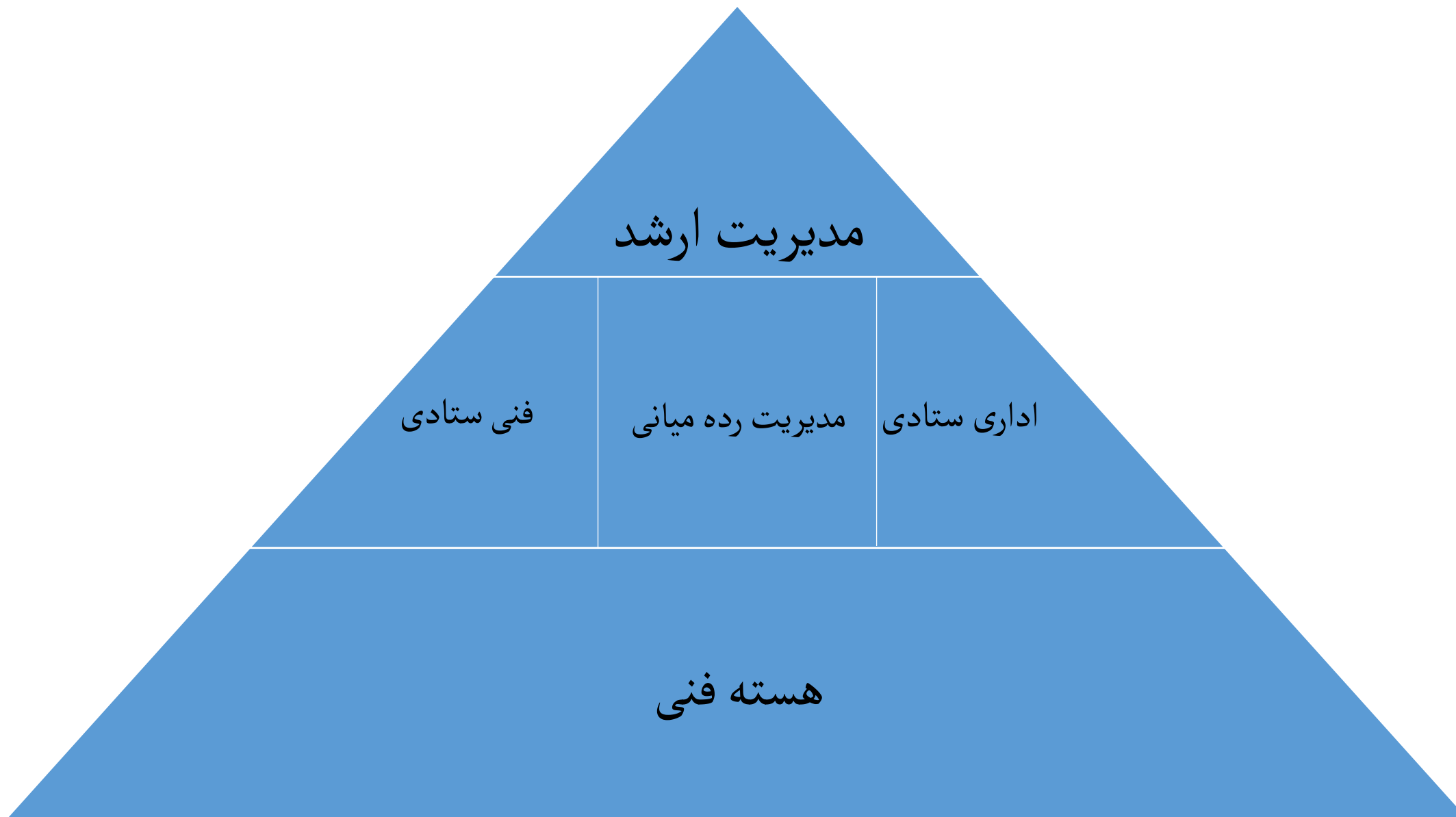
• - مدیریت ارشد

• - مدیریت میانی

• - گروه فنی ستادی

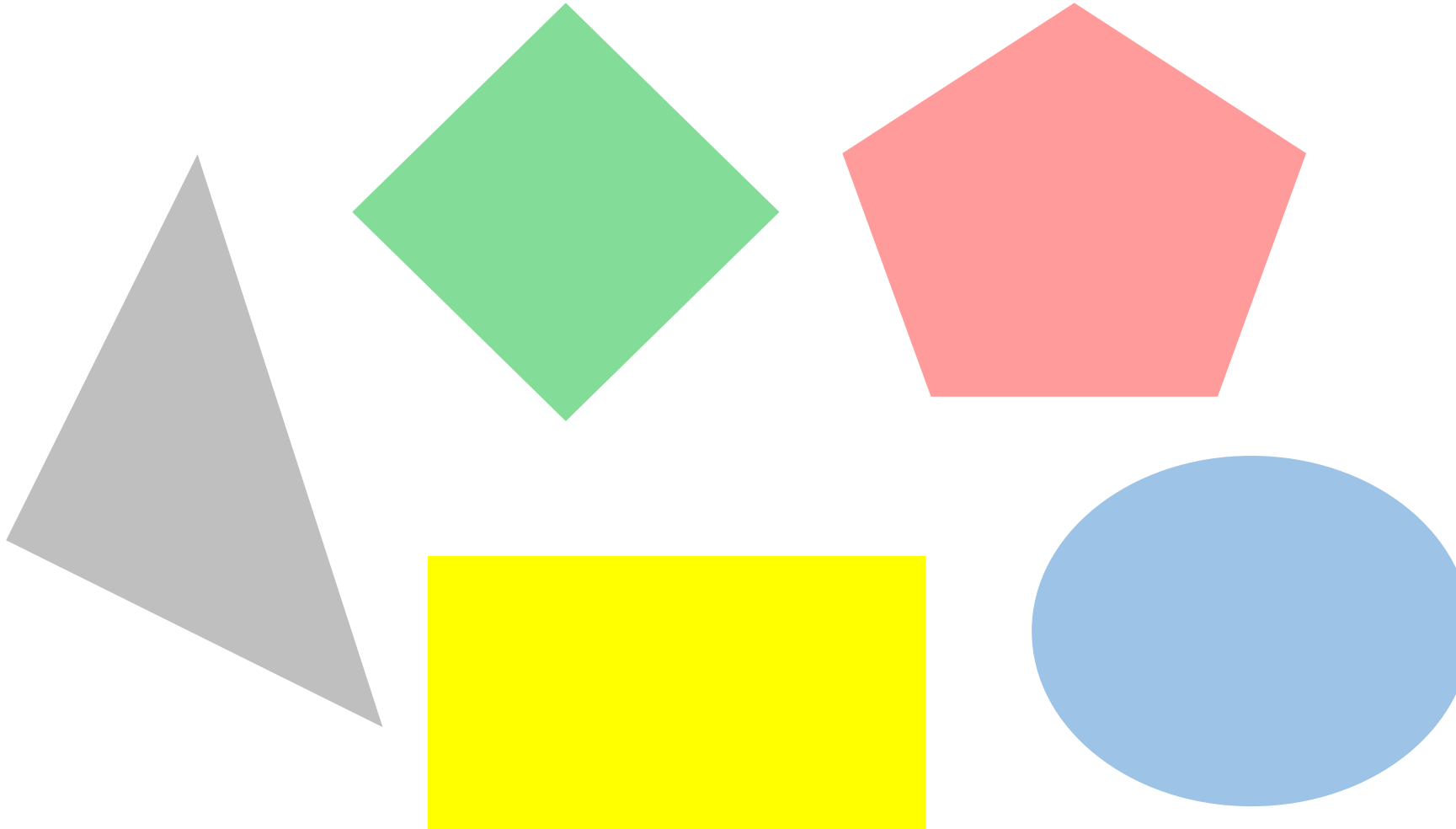
• - مدیران اداری ستادی

• - هسته فنی





## پنج شکل سازمان که به وسیله میتنبرگ ارایه شد عبارت اند از :

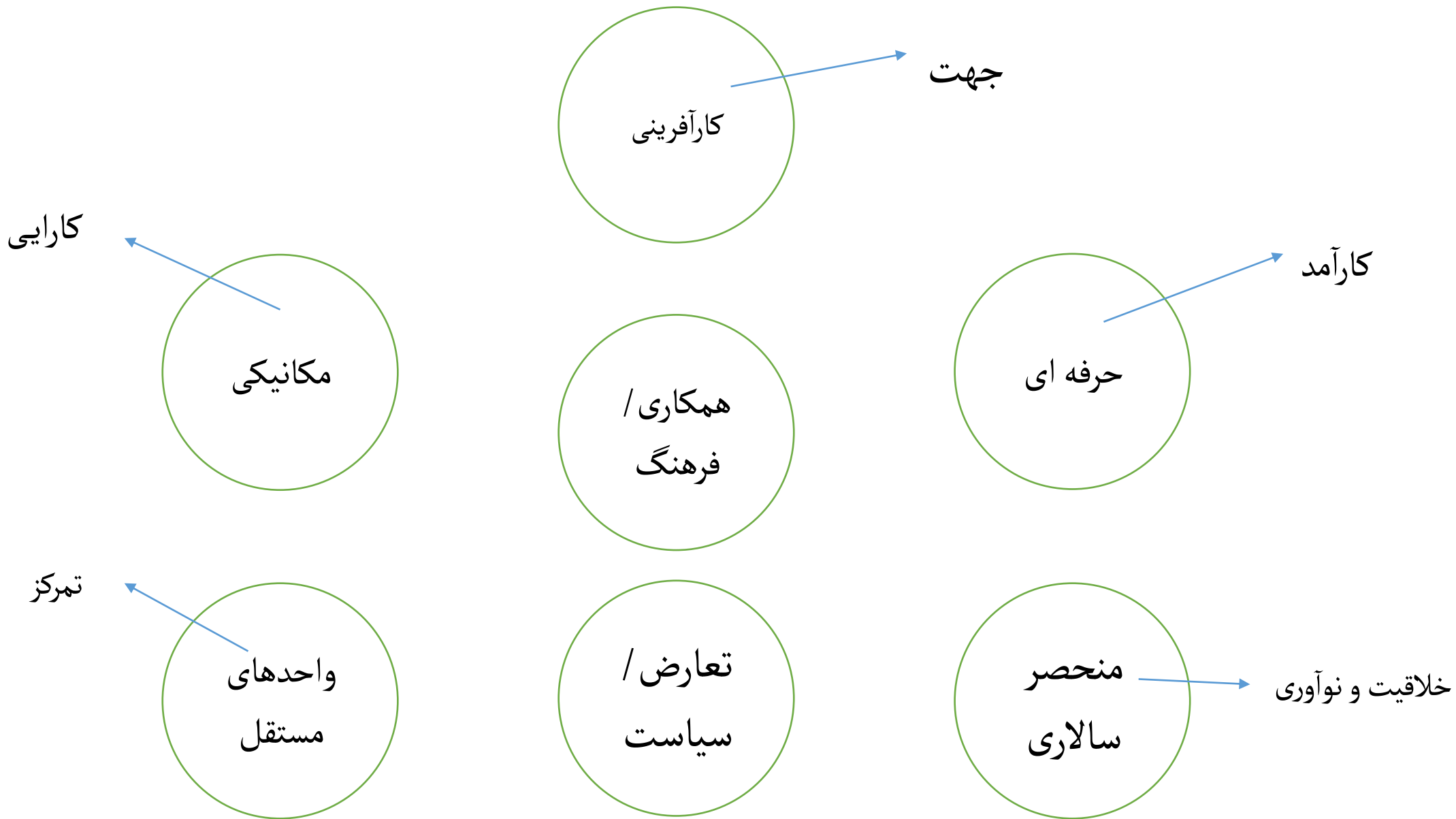


- ساختار کارآفرین
- دیوان سالاری مکانیکی
- دیوان سالاری حرفه ای
- بخش یا واحد مستقل
- تخصص سالاری

متخصص سالاری	ساختار مبتنی بر بخشه ها و واحدهای مستقل	دیوانسالاری حرفه ای	دیوانسالاری مکانیکی	ساختار مبتنی بر خلاقیت	ساختار سازمانی ابعاد سازمانی
نوآوری ، پژوهشگری	سود	اثر بخشی ، کیفیت ، تجزیه تحلیل کارهای انجام شده	کارایی	رشد ، بقای سازمان	استراتژی و هدفها
معمولا جوان	معمولا قدیمی و بسیار بزرگ	فرق می کند	معمولا قدیمی و بزرگ	معمولا جوان و کوچک	قدمت و بزرگی سازمان
بسیار پیچیده غالبا مکانیزه	قابل تفهیم مثل دیوان سالاری مکانیکی	خدماتی	پیچیده ولی غیر مکانیزه	ساده	تکنولوژی
پیچیده و پویا	نسبتا ساده و پایدار	پیچیده و پایدار	ساده و پایدار	ساده و پویا ، گاهی ناسازگار	محیط
اندک وظیفه ای و مبتنی بر تولید	درون بخش هامبتنی بر تولید و پیوندی	اندک وظیفه ای مبتنی بر تولید	زیاد وظیفه ای	اندک وظیفه ای	رسمی بودن ساختار
تعدیل متقابل	دفاتر مرکزی	ارتباط افقی	ارتباط عمودی	نظارت مستقیم	هماهنگی
قومی	بازار و دیوانسالاری	قومی و دیوان سالاری	دیوان سالاری	قومی	کنترل
قومی	متفاوت در هر واحد	قوی	ضعیف	درحال شکل گیری	فرهنگ
اندک و تنها درکار	در دفاتر مرکزی زیاد	اندک	زیاد	هیچ	ستاد فنی
زیاددولی هر طرح	دردفاتر مرکزی	زیاد به منظور حمایت	زیاد	اندک	ستاد اداری
ستادفنی و هسته فنی	مدیران رده میانی	هسته تولید	ستادفنی	مدیران رده به بالا	بخش اصلی سازمان

## سازمان اثربخش

- اگر سازمان بخواهد اثربخش گردد باید از هفت نیروی اصلی استفاده و آنها را اداره کند:
- رهبری
- کارایی
- نوآوری و خلاقیت
- تمرکز
- همگاری و فرهنگ
- رقابت و سیاست



## سازمان های یادگیرنده

- - الگوی منحصر به فردی ندارد .
- - نوعی نگرش یا فلسفه درباره درباره چیزی است که سازمان بدان گونه است و نگرش نقشی است که اعضای سازمان ایفا می کند .
- - یک الگوی تغییر یافته است و راهی نوین برای اندیشیدن درباره سازمان می باشد .
- - همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و بدین وسیله می تواند تجربه های جدیدی بیاموزد ، امور را بهبود بخشد و بر توانایی های خود بیفزاید .
- - کارکنان و اعضای سازمان درصدد درک نیازهای مشتری خواهند بود .

## چرا باید به توانایی های سازمان افزود :

- سه روش سنتی برای استفاده از مزیت رقابتی :
- - توانایی های مالی : افزایش کارایی های مالی است که به صورت سرمایه گذاری معقول و بازده مناسب و سودآور متجلی می شود .
- - توانایی های بازاریابی : ارائه محصولاتی مناسب ، ایجاد رابطه نزدیک با مشتریان و عرضه محصولات و خدمات به شیوه ای اثر بخش است .
- توانایی های تکنولوژی : به کارگیری تکنولوژی نوین ، تحقیق و توسعه ، ارائه محصولات جدید و تولید محصولات جدید و عرضه خدمات است .

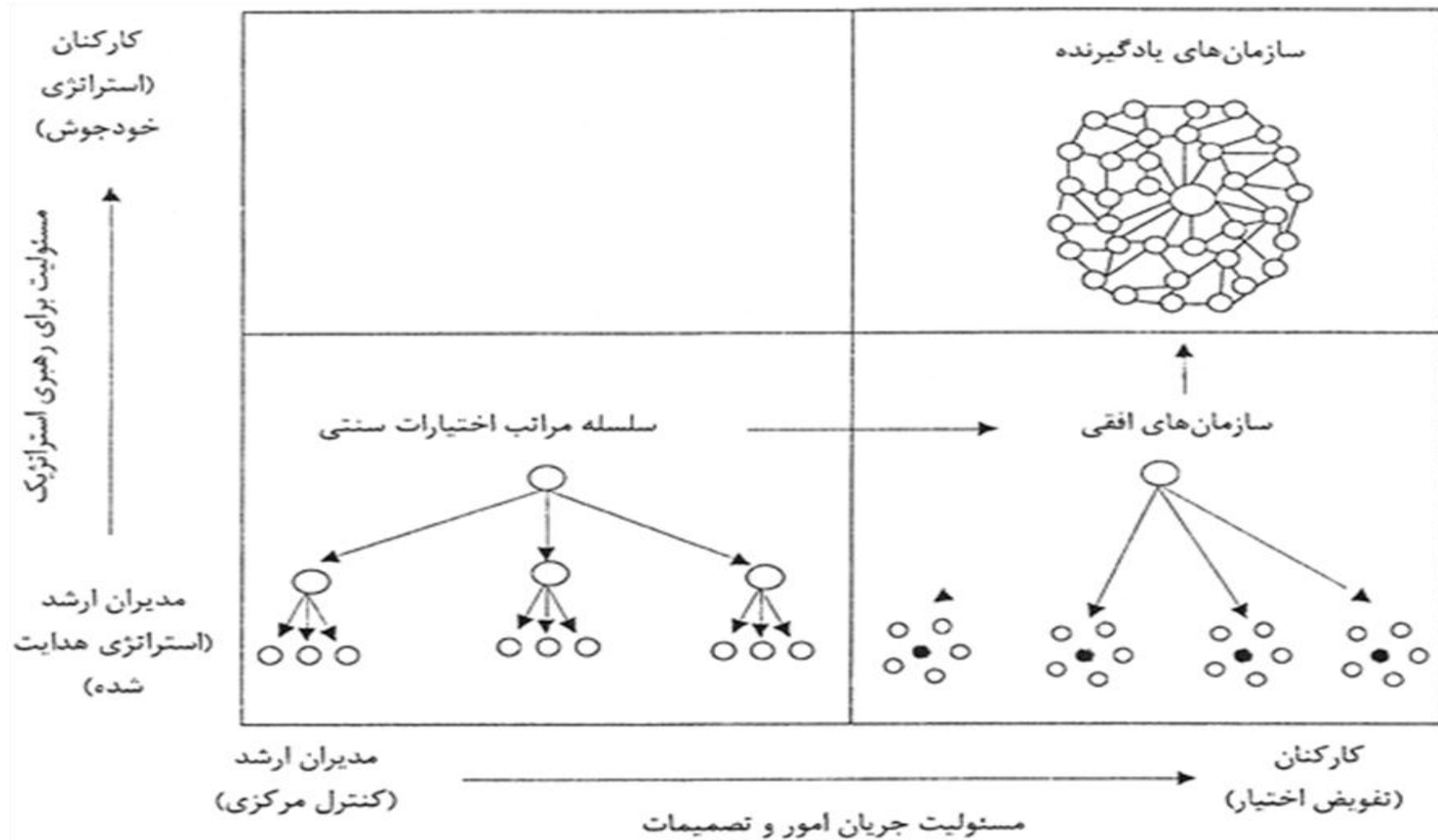
توانایی مالی

توانایی بازاریابی

توانایی سازمانی

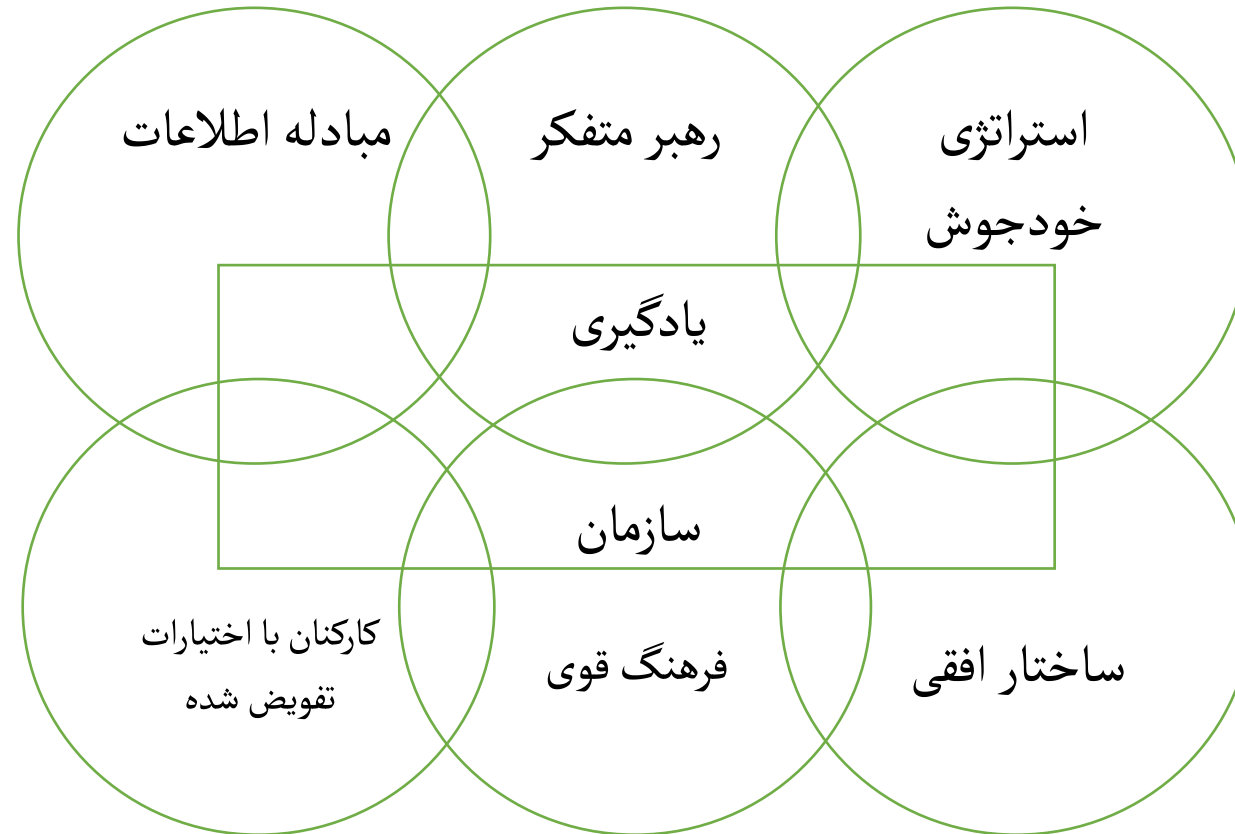
توانایی فنی

# سیر تکامل سازمان های یادگیرنده





# ارتباط عوامل مختلف سازمان های یاد گیرنده



## رهبر اندیشمند

- مغز و اندیشه رهبران اندیشمند منشا پیدایش سازمان های یادگیرنده است .
- مقصود از رهبر اندیشمند کسی است که سازمان را درک می کند و به آن و اعضا کمک می نماید به موفقیت دست یابند .

## سه نقش رهبری در سازمان های یادگیرنده :

۱. ارائه طرح اجتماعی

۲. ارائه یک تصویر کلی از سازمان

۳. خدمتگذار

## تفویض اختیار به دیگران و احترام گذاردن به افراد

- در سازمان های یادگیرنده رهبر می داد که نوع بشر کنجکاواست و از یادگیری لذت می برد . سازمان یادگیرنده این کنجکاوی و انگیزه باطنی را تقویت می نماید ، به افراد احترام گذارده می شود و به آنها اعتماد می کنند .
- فضایی مناسب برای رشد و پیشرفت آنان فراهم می نمایند . براساس توانایی فرد و استعداد او به یادگیری و رشد او را بر می گزینند و آموزش می دهند .
- سازمان های یادگیرنده در زمینه های آموزش سرمایه گذاری های سنگین می نمایند و برای افراد فرصت های زیادی ایجاد می کنند .

## استراتژی اضطراری

- مسیر استراتژی شرکت از بالا به پایین و نیز از پایین به بالا تعیین می گردد . از آنجا که بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان با مشتریان عرضه کنندگان مواد اولیه و تکنولوژی های نوین در تماس هستند ، می توانند متوجه نیازها شوند و راه حل هایی را ارائه نمایند . امکان دارد یاز های مشتری به محصولاتی جدید بینجامد که تعیین کننده ، استراتژی سازمان گردد .

## فرهنگ قوی

سازمان های یاد گیرنده منعکس کننده همان ارزش ها و چیزی بیش از آنهاست .

برای به دست آوردن سازمان یادگیرنده باید دارای ارزش های زیر باشد :

۱. ارزش کل بیش از جز است و مرزها به حداقل ممکن می رسند .

۲. همچنین فرهنگ برای عواطف و احساسات جامعه ارزش قائل می شود و افراد برای یکدیگر ارزش قائل می شوند .

## مشارکت کامل در ار اطلاعات

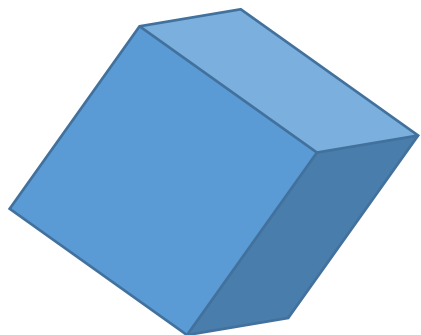
- داده های رسمی درباره بودجه ، سود و هزینه ها در اختیار افراد قرار می گیرد . هر شخصی آزادی عمل دارد تا با سایر افراد ، در درون شرکت ، اطلاعاتی را رد و بدل می کند .
- قرارگرفتن در آغاز راهی که به سوی سازمان های مبتنی بر اطلاعات می انجامد ، رد و بدل کردن اطلاعات به سطحی بسیار عالی می رسد و گاهی شگفت انگیز می گردد.

## ساختارهای افقی

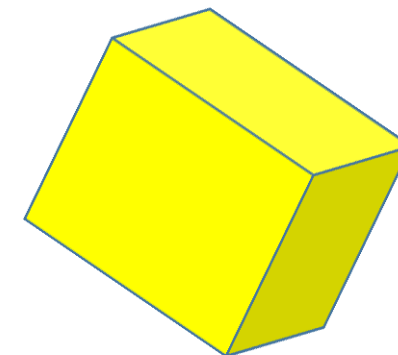
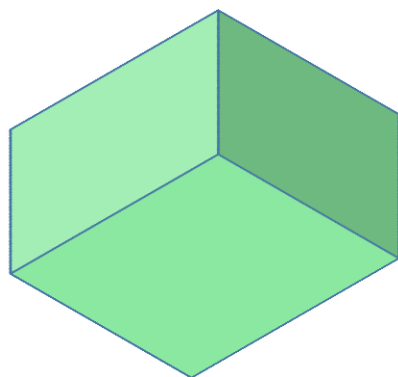
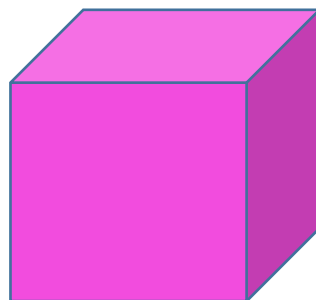
- در سازمان یادگیرنده ، از ساختار های رسمی و عمودی که بین مدیران و کارکنان فاصله می انداخت ، خبری نیست . همچنین در این سازمان ها سیستم بودجه و پرداخت که بین فرد و دایره سازمان بحث و مشاجره به وجود می آورد ، وجود ندارد .
- در شرکت یادگیرنده رئیس و پست ریاست وجود ندارد و اعضای تیم مسئول آموزش ، امنیت ، سلامت ، تعیین جدول زمانی ، تعطیلات ، خرید و تصمیماتی که باید در مورد کار و میزان پرداخت ها گرفته شود ، هستند .
- در سازمان های یادگیرنده سیستم های ایجاد انگیزه تغییر کرده اند .



## تجدید حیات سازمان



- شرکتی که سیر قهقرایی می پیماید ، برای تجدید حیات باید از سه مرحله بگذرد :
- - مرحله بحران
- - مرحله توانایی سازمان در سرمایه گذاری مجدد
- - مرحله بازسازی



## رهبری خلاق و فره مند

- رهبری تحول آفرین : می توانند موجب تغییرات ، نوآوری ف خلاقیت و کارآفرینی شوند . رهبران تحول آفرین موجب تحریک ، تشویق و ترغیب پیروان می شوند .
- رهبری فره مند : یک رهبر فره مند از نظر شخصیتی دارای نیرویی است که پیروان را به خود جذب می کند . با این نیرو آنها را نسبت به خود وفادار و متعهد می کند ، به گونه ای آنها را تحت تاثیر نیروی خود قرار می دهد که آنان خود را وقف خواسته های وی می نمایند .
- رهبری خلاق : مشابه رهبران فره مندند ، تنها با این ویژگی اضافی که آنها می توانند تغییراتی را ایجاد کنند ، ابتکار عمل به خرج دهند ، و خلاق و نوآور می باشند .

## سه اقدام برای موفقیت در رهبری خلاق

۱. خلق تصویری جدید

۲. گرفتن تعهد از کارکنان

۳. نهادی کردن پدیده تغییر

## تیم‌هایی از مدیران ارشد سازمان

- یکی از راه‌های حفظ سازمان (جلوگیری از نابودی) این است که مدیریت ارشد آن را جایگزین کرد. سازمان‌هایی که در محیط‌های متشنج واقع شده‌اند، مدیران ارشدشان بیشتر و سریع‌تر تغییر می‌کنند یا جایگزین می‌شوند. مدیریت این سازمان مشکل‌تر است، از این رو پیوسته آنها به انرژی و حیات تازه نیاز دارند.
- در بسیاری از شرکت‌ها بیشتر بر تیم‌های متشکل از مدیران ارشد تاکید می‌کنند نه بر یک رهبر کارآمد

مسائل شناخته شده که مانع اثربخشی و رهبری موفق مدیریت ارشد می شود :

- - پراکندگی
- - تعارض شدید
- - پیدایش پدیده ای به نام هم‌رنگ جماعت شدن
- - ناتوانی یک یا چند مقام ارشد اجرایی

# جایگزینی و سازگاری

- در سازمانی که در محیط بسیارمتشنج و در حال تغییر قرار گرفته است ، جابه جایی رهبران سازمانی افزایش می یابد .
- اداره چنین سازمان هایی مشکل تر است ، بنابراین هر چند مدت یک بار باید نیرو و انرژی جدید به کار گرفته شود .
- همچنین جابه جایی مدیر ارشد برای سازمان این امکان را به وجود می آورد تا بتواند خود را با شرایط نوین اقتضایی سازگار کند . انتخاب یک مدیر ارشد اجرایی جدید بازتابی از این است که سازمان به مهارت یا تخصص ویژه و جدید نیاز دارد .

# جایگزینی مدیران ارشد و عملکرد سازمان

- معمولاً جایگزین کردن مدیریت ارشد سازمان ها موجب بهبود عملکرد آنها می شود ، به ویژه اگر این اقدام در زمانی صورت می گیرد که سازمان سیر قهقرایی می پیماید و شرکت درصدد تجدید حیات است .
- مثلاً عملکرد تیم های ورزشی