

مدیریت زمان

اقای دکتر ممی زاده

سازمان

سازمان یک موجودیت اجتماعی است که بطور آگاهانه هماهنگ شده و دارای مرزهای نسبتاً مشخصی می باشد و برای نیل به هدف یا اهدافی، براساس یک سلسله مبانی دائمی فعالیت می کند .

مدیریت

مدیریت عبارتست از فرایند بکارگیری مؤثر و کارآمد منابع مادی و انسانی از طریق برنامه ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت و کنترل عملیات برای دستیابی به اهداف تعیین شده.

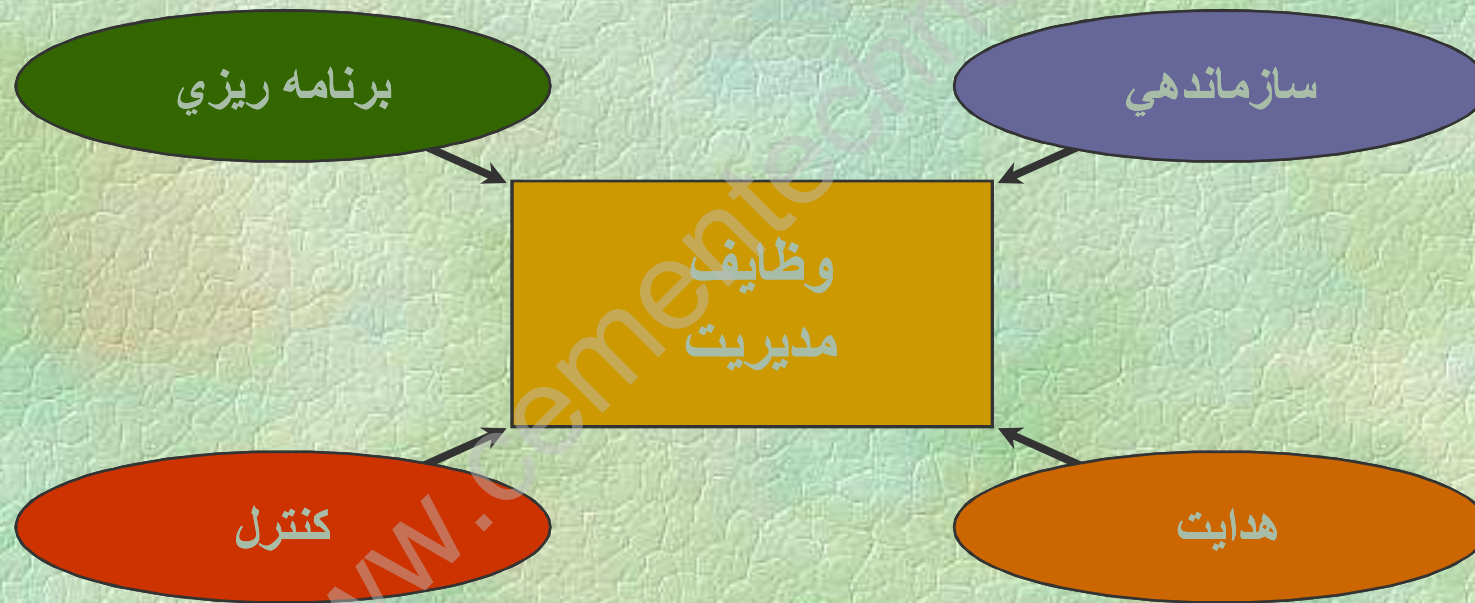
Organizational Life Cycle



ORGANIZATION STAGES OF DEVELOPMENT

Sources: Adapted from Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983): 33-51; and Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organizations Grow," *Harvard Business Review* 50 (July-August 1972): 37-46.

Management Functions



مدیریت اصول

- 1- تقسیم کار -4
- 2- اختیار -5
- 3- انضباط -6
- وحدت فرماندهی
- وحدت مدیریت
- تبعیت اهداف و منافع فردی
- از اهداف و منافع عمومی

مدیریت اصول

7- جبران خدمات کارکنان - 11 عدالت

8- تمرکز 12 - ثبات

9- سلسله مراتب - 13 ابتکار عمل

10- نظم - 14 احساس وحدت

ویگانگی

مدیریت زمان



از بهینه مدیریت زمان عبارتست از استفاده
سازمان نیل به اهداف جهت زمان

مدیریت زمان

- § خود - ارزیابی
- § تسلط بر مکاتبات اداری
- § برنامه ریزی
- § مدیریت جلسات
- § مدیریت پروژه ها
- § مهار کردن تماس های تلفنی
- § نکات دیگری در باره ی مدیریت زمان و باز نگری

خود . ارزیابی



§ تحلیل نحوه کنونی صرف زمان

§ شناخت عوامل اتلاف زمان

§ تغییر عادات و روشهای پیشین

تحلیل نحوه کنونی صرف زمان

§ تکمیل پرسشنامه ی خود – ارزیابی

§ ایجاد جدول زمان بندی کارها

پس از تکمیل پرسش نامه و جدول زمان بندی کارها خواهیم دانست که:

- § چه درصدی از کارهایم از پیش برنامه ریزی شده بود؟
- § آیا روز کاری ام ساختاردرستی داشت؟
- § آیا کارهای برنامه ریزی شده بیش از حد انتظار به طول انجامید؟
- § چرا زمانی طولانی صرف کارهای بی حاصل شد؟
- § چند مورد وقفه در کارهایم ایجاد شد؟
- § آیا بهره وری داشتم؟
- § چه زمانی از روز بیشترین بهره وری را داشتم؟
- § چگونه می توانم کنترل بیشتری بر وقت خود داشته باشم؟
- § برای چند درصد از وقت خود می توانستم برنامه ریزی درستی به عمل آورم؟
- § میزان کارآیی ام را بر اساس امتیازهای 1 تا 10 چگونه برآورد می کنم؟

شناخت عوامل اتلاف زمان

- § گم کردن چیز های مورد نیاز
- § جلسات
- § تماس های تلفنی
- § وقفه ها
- § تعلل ها
- § کاغذ بازی های بی حاصل
- § مشکلات کاری
- § واگذاری کار به صورت معکوس
- § کمال طلبی
- § آشفتگی و عدم تمرکز

تغییر دادن عادت ها

§ برای ایجاد تغییر فرآیند چهار مرحله ای زیر را باید درمورد هر یک از عوامل اتلاف زمان به کار ببریم:

§ یاد داشت کردن عامل اتلاف زمان

§ تهیه فهرست مشکلات حاصل از عادت های اتلاف وقت

§ تجسم ذهنی عادت صرفه جویی در زمان

§ پرورش عادت صرفه جویی در زمان

تسلط بر مکاتبات اداری



- § مبارزه برای کاهش مکاتبات
- § رسیدگی مؤثر به کاغذ های کاری
- § بایگانی مؤثر و صحیح

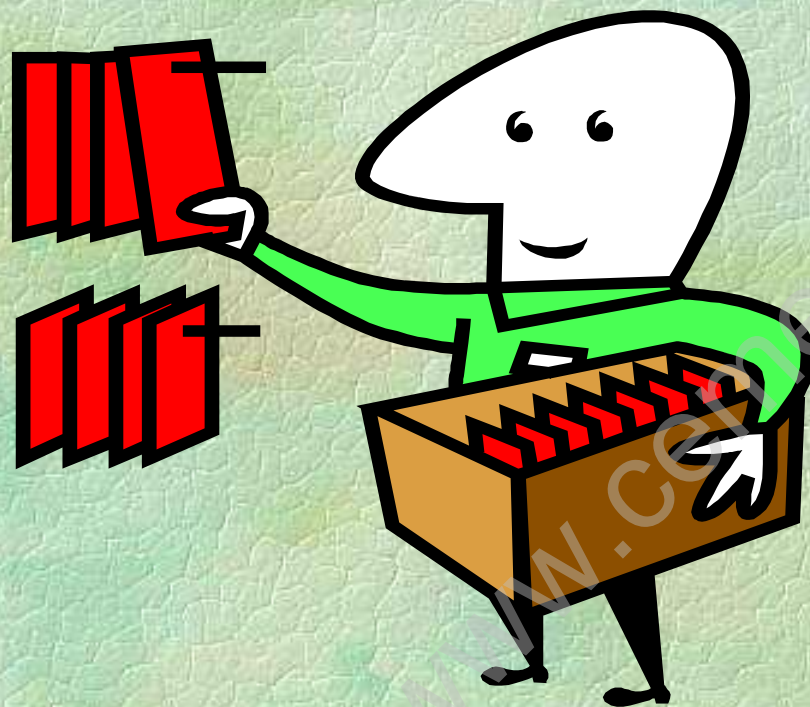
مبارزه برای کاهش مکاتبات

- § حذف برخی اسامی از فهرست نامه های صادره به خارج از شرکت
- § حذف برخی اسامی از فهرست توزیع نامه ها در داخل شرکت
- § درخواست از همکاران که فقط موارد خاص را گزارش کنند
- § درخواست از همکاران مبنی بر مختصر و فشرده کردن گزارش کار
- § تغییر مسیر نامه ها به هنگام لزوم
- § صحبت کردن را جانشین نوشتن کردن
- § کاستن از حجم کاغذهای ارسالی
- § بازگرداندن کاغذ های کاری غیر ضروری به فرستنده آن ها

رسیدگی مؤثر به کاغذ های کاری

- § به هنگام رسیدگی به نامه های وارده مصمم باشید و قاطعانه عمل کنید .
- § سعی کنید هر یک از مکتوبات را یک بار بررسی کنید.
- § بیش از حد از دفاتر یادداشت استفاده نکنید.
- § محیط کار را در یک زمان مشخص فقط به یک پروژه اختصاص دهید.
- § از کازیه به عنوان محلی برای انبار کردن کاغذ های کاری استفاده نکنید.
- § روش Refer - Throw it Away - File it - Act on it (RAFT) ارجاع کردن - اقدام کردن - بایگانی - دور ریختن) را مورد استفاده قرار دهید.
- § جهت پیگیری کارهای ناتمام یک پرونده در دست اقدام تشکیل دهید.
- § کاغذ ها را در قفسه میز دسته بندی کنید.

بایگانی مؤثر و صحیح



§ پاک سازی سیستم
بایگانی از کاغذ های
بیهوده

§ سازماندهی مجدد پرونده
ها

برنامه ریزی



§ مشخص ساختن اهداف

§ برنامه ریزی طرح های

عملی

§ برنامه های روزانه

مشخص ساختن اهداف

§ اهداف کاری

§ اهداف شخصی



اهداف کاری

- § تا زمان بازنشستگی به چه چیزهایی می خواهیم دست یافته باشیم؟
- § چه در آمدی را برای خود در نظر دارم؟
- § ترجیح می دهم برای خودم کار کنم یا آن که مدیر ارشد یک شرکت بزرگ باشم؟
- § آیا در همین کشور به کار خود ادامه می دهم یا به خارج از کشور خواهیم رفت؟
- § آیا داشتن تحصیلات بالاتر به نفع من است؟
- § در چه مهارت های کاری باید پیشرفت کنم؟
- § کار در کدام صنعت را ترجیح میدهم؟
- § شغل ایده آل من چیست؟
- § به کدام یک از سازمان های حرفه ای ملحق شوم؟

اهداف شخصی

§ سرگرمی ها و علایق خاصی را که مایلیم به آن ها پردازم کدامند؟

§ چه مکانی را برای زندگی می پسندم؟

§ آیا لازم است وقت بیشتری را با خانواده بگذرانم؟

§ مایل هستم به کدام نقاط دنیا سفر کنم؟

§ آیا باید زبان جدیدی بیاموزم؟

§ آیا باید رژیم غذایی مناسب تری در پیش بگیرم؟

§ آیا باید تناسب اندام خود را بهبود بخشم؟

§ خانه مورد علاقه من کدام است؟

برنامه ریزی طرح های عملی

- § اهداف بزرگ را به مراحل قابل دستیابی تقسیم می کند.
- § انگیزه لازم را برای دستیابی به اهداف به وجود می آورد.
- § عملی کردن برنامه هایمان را آسان تر می سازد.
- § نگرش و دیدگاه کلی و مفیدی به ما می دهد.
- § ما را قادر می سازد تا به جای کار های فوری بر کار های مهم تمرکز کنیم.
- § معیاری برای قضاوت در مورد پیشرفت کار در اختیار ما قرار می دهد.
- § ما را یاری می کند تا مشکلات را پیش بینی کنیم.

برنامه های روزانه

§ ما را قادر می سازد تا آگاهانه برنامه ریزی کنیم.

§ به عنوان یک یادآوری کننده عمل می کند.

§ به افکار ما نظم و سامان می بخشد.

§ کمک می کند تا کارها را در مهلت تعیین شده به اتمام رسانیم.

§ انگیزه لازم برای کارها را به وجود می آورد.

§ کمک می کند تا توجه خود را بر اولویت ها متمرکز سازیم.

هشت مرحله برای کارا - یی طرح های روزانه

- § برنامه ریزی پنج دقیقه ای
- § انتقال کارهای نیمه تمام امروز
- § برنامه ریزی فعالیت های فردا
- § در نظر گرفتن فعالیت هایی که به هدف مربوط می شود
- § کارهایی که حق تقدّم دارد
- § محوّل کردن فعالیت ها
- § تخمین زمان لازم برای اجرای هر فعالیت
- § بررسی نامه ها و افزودن مواردی از آن ها به فهرست

مدیریت جلسات



§ چرا جلسات آن طور که باید
پیش نمی رود؟

§ چه کارهایی را باید پیش از
جلسه انجام داد؟

§ چه کارهایی باید طی
جلسات صورت گیرد؟

§ بعد از جلسه چه باید کرد؟

چرا جلسات درست پیش نمی رود؟

- § هزینه تشکیل این جلسه ها چقدر بوده است؟
- § آیا هزینه شرکت در این جلسه ها بیش از مزایای آن ها بوده است؟
- § آیا جلسات از پیش و به طور صحیح برنامه ریزی شده بود؟
- § چه تعدادی از جلسه ها به دلیل تأخیر حضور شرکت کنندگان به تعویق افتاد؟
- § آیا جلسه ها مکرراً بیش از حد انتظار به درازا کشیده است؟
- § آیا مشکلاتی در ارتباط با دستگاه ها و تجهیزات وجود داشته است؟
- § آیا مشارکت من در این جلسه ها ارزنده بوده است؟
- § آیا مشارکت سایر شرکت کنندگان نیز ارزشمند بوده است؟
- § آیا جلسه ها از دستور کار خود منحرف شده است؟
- § آیا تصمیماتی که طی جلسه ها اتخاذ شده به اجرا در آمده است؟

وظایف رئیس جلسه پیش از ا - ن - ا - ن

- § آیا تشکیل جلسه واقعاً ضروری است؟
- § چه روش‌های دیگری به جای تشکیل جلسه وجود دارد؟
- § اهداف جلسه چیست؟
- § چه افرادی باید حضور داشته باشند تا از دستیابی به اهداف اطمینان حاصل شود؟
- § نتایج دستیابی به اهداف چیست؟
- § هزینه تشکیل جلسه چقدر است؟
- § چه وسایل و تسهیلاتی برای تشکیل جلسه ضروری است؟
- § اگر وجود یک دستور کار در جلسه الزامی است، آیا تهیه شده و در اختیار همگان قرار گرفته است؟
- § آیا تمام شرکت‌کنندگان از زمان شروع و محل تشکیل جلسه آگاهی دارند؟
- § آیا همه شرکت‌کنندگان اطلاعات لازم را دریافت کرده‌اند؟
- § آیا لازم است همه شرکت‌کنندگان در تمام طول جلسه حضور داشته باشند؟

به عنوان شرکت کننده وظایف ما پیش از تشکیل جلسات چیست؟

- § آیا حقیقتاً شرکت من در جلسه ضروری است؟
- § آیا راه های دیگری به جز شرکت در جلسه وجود دارد؟
- § آیا از زمان و مکان تشکیل جلسه به خوبی آگاهی دارم؟
- § آیا برنامه ام را طوری تنظیم کرده ام که سر وقت در جلسه حاضر شوم؟
- § چه کمکی به جلسه خواهم کرد؟
- § هدف من از شرکت در جلسات چیست؟
- § چه مدارکی را باید آماده سازم؟
- § آیا شرکت من در تمام طول جلسه ضروری است یا آن که حضور در بخشی از آن کافی است؟

وظایف رئیس در طول جلسات

- § افرادی که دیر به جلسه می آیند
- § دستور کار پنهان
- § بحث های بی هدف
- § اندک بودن تعداد شرکت کنندگان
- § وقفه ها
- § بحث و جدل
- § عدم قاطعیت گروه

وظایف رئیس جلسه

- § همواره جلسات را سر وقت آغاز کنید.
- § اهداف مشخصی برای جلسات تعیین کنید.
- § در طول جلسات همواره نگرش مثبت داشته باشید.
- § اقدامات جلسات قبلی را پی گیری کنید.
- § فردی را که باید صورت جلسه را تهیه کند، مشخص سازید.
- § شرکت کنندگان کم حرف را به شرکت فعالانه تشویق کنید.
- § از مطرح شدن موارد جنبی جلوگیری کنید.
- § مباحث را به دستور کار جلسه محدود سازید.
- § در مورد جدول زمانی دستور کار سخت گیر و قاطع باشید.
- § تصمیمات و اقدامات اتخاذ شده را در خلال جلسه و هم چنین در پایان آن جمع بندی کنید.
- § اطمینان حاصل کنید که کلیه موضوعات دستور جلسه بررسی شده است.
- § جلسه را به موقع خاتمه دهید.

چه اقداماتی باید توسط شرکت کنندگان در خلال جلسه انجام گیرد؟

- § مشارکت فعال و سازنده
- § محدود کردن مباحث در قالب دستور کار
- § تمرکز بر اهداف جلسه
- § آگاهی از اقدامات پی گیری
- § خود داری از بحث های خصوصی طی جلسه

وظایف رئیس جلسه پس از خاتمه آن

- § آیا جلسه موفق بوده است؟
- § آیا افراد مناسب در جلسه شرکت کرده اند؟
- § آیا همه موارد موجود در دستور کار مورد بررسی قرار گرفته است؟
- § چگونه باید به کارهای ناتمام رسیدگی کرد؟
- § آیا صورت جلسه باید توزیع شود؟
- § در آینده چه تغییراتی را باید در روش خود منظور دارم؟
- § آیا بدون تشکیل جلسه نیز می توانستیم به نتایج مشابهی دست یابیم؟

وظایف شرکت کنندگان پس از خاتمه جلسه

- § آیا حضور من در جلسه به راستی ضروری بود؟
- § آیا از اقدامات پی گیری آگاهی کامل دارم؟
- § آیا مشارکت سازنده ای در جلسه داشته ام؟
- § در جلسات بعدی چه تغییراتی را باید در روش خود منظور دارم؟

مدیریت پروژه ها



§ برنامه ریزی

§ کنترل

§ ارزیابی و بازنگری

برنامه ریزی

§ تعیین هدف

§ تحلیل هزینه - فایده

§ تقسیم مراحل پروژه به فعالیت های جداگانه

§ زمان بندی اجرای وظایف

§ محول کردن وظایف در مواقع مناسب

کنترل پروژه

فرا - یند ذ فارت بر پروژه است به نحوی که ما را نسبت به صحت
اجرای ا - ن و اتخاذ اقدامات اصلاحی در موارد لازم مطمئن می سازد.

کنترل

§ کارهای زمان بندی شده پروژه را به طور روزانه نظارت کنید.

§ وظایف پروژه را همواره در اولویت “الف” قرار دهید.

§ با استفاده از دفتر یادداشت خود مهلت پایان اختیارات را پی گیری کنید.

§ به طور ادواری به صفحه شرح کلی پروژه مراجعه کنید.

§ برای مدارکی که حساسیت زمانی دارد، یک پرونده در دست اقدام تهیه کنید.

§ مدارک پروژه را در یک پرونده نگهداری کنید.

ارزیابی و بازنگری

- § آیا به اهداف پروژه دست یافته ایم؟
- § آیا پروژه در مهلت تعیین شده به پایان رسیده است؟
- § اگر پاسخ منفی است، علت آن چیست؟
- § آیا زمان کافی به برنامه ریزی اختصاص داده شده بود؟
- § آیا تمام کارهای پروژه از قبل مشخص شده بود؟
- § چه مشکلاتی طی پروژه به وقوع پیوست که قابل اجتناب بود؟
- § چه مشکلاتی با برنامه ریزی قبلی قابل پیشگیری بود؟
- § آیا افرادی که مسئولیت بخش های مختلف پروژه را بر عهده داشتند، برای این کار مناسب بودند؟
- § آیا همه افراد انگیزه تکمیل پروژه را داشتند؟
- § آیا پروژه با بودجه تعیین شده به پایان رسید؟
- § اگر بخواهیم از ابتدا شروع کنیم، عملکرد ما چگونه خواهد بود؟

مهار کردن تماس های تلفنی



§ دام تلفن

§ تلفن های بیهوده

§ تلفن هایی که از

بیرون زده می شود

§ تلفن هایی که به

بیرون زده می شود

دام تلفن



تلفن های بیهوده



تلفن هایی که از بیرون زده می شود

§ چه تعداد از تلفن ها غیر منتظره بود؟

§ به چند تلفن نا خواسته پاسخ دادم؟

§ چند تلفن بیش از حد لازم به طول انجامید؟

§ چه تعدادی از این تماس ها قابل رسیدگی توسط دیگران بود؟

§ چه تعدادی از این تلفن ها مرا از انجام کارهای مهم خود بازداشت؟

§ چه تعدادی از این تلفن ها قابل پی گیری و تفکیک بود؟

فنون مدیریت تلفن هایی که از بیرون زده می شود

- § هنگامی که مشغول کار هستیم، تلفن به فرد دیگری منتقل شود.
- § ساعت آرامی را در نظر بگیریم که طی آن به تلفن پاسخ ندهیم.
- § در طول جلسات، پاسخ به تلفن ها را به بعد موکول کنیم.
- § به تماس های فروشندگان ناخواسته، با ادب، محکم، و مختصر پاسخ دهیم.
- § از افراد بخواهیم در مواقعی که کار کمتری داریم، تماس بگیرند.
- § هنگام پاسخ گویی به تلفن از انجام کارهای جنبی پرهیزیم.
- § از یادداشت کردن روی قطعات پراکنده کاغذ خودداری کنیم.
- § در صورت امکان تماس های مهم را از تماس های غیر ضروری تفکیک کنیم.
- § از قسمت پذیرش بخواهیم از دادن اسامی به تماس گیرندگان ناشناس خودداری کنند.
- § فهرستی از بهانه ها را برای کوتاه کردن مکالمات تهیه کنیم.

تلفن هایی که به بیرون زده می شود

§ برنامه ریزی مکالمات

§ برقراری تماس

§ بعد از تماس

نکات دیگری در باره مدیریت زمان و بازنگری

§ روش های دیگر مدیریت زمان

§ بازنگری



روش های دیگر مدیریت زمان

- § زمان و سفر
- § تند خوانی
- § کمال طلبی ممکن است خطر ناک باشد
- § قانون (KISS رعایت فشردگی و سادگی (Keep It Short and Simple) - قاطعیت
- § انطباق با محیط و شرایط
- § محول ساختن وظایف
- § اتخاذ نگرش مثبت به زندگی
- § اجتناب از ارسال نامه های الکترونیکی بیهوده

جمع بندی و نتیجه گیری

مدیریت زمان یعنی استفاده ی بهینه از وقت

برای رسیدن به این هدف باید:

§ عادت های قبل را فراموش کنیم.

§ روش های جدید را بیاموزیم.

§ برای ترک عادات نادرست و یادگیری روش های جدید

صبور باشیم .

تکنیکهای مدیریت زمان

1- تفکر ناب

2- مدیریت بر خود

3- FOCUS-PDCA

تفکر ناب

مودا (Muda): هر فعالیتی که منابع را مصرف می کند ولی هیچ ارزشی ایجاد نمی کند.

مودا های هفتگانه: انواع مودا که تا ایچی اوهنو شناسائی کرده است.

- تولید اضافی - پیش از وقوع تقاضا
- انتظار - برای قدم بعدی از مسیر فرایند
- جابجایی - غیر ضروری مواد
- فرایند ها اضافی - بخاطر طراحی ضعیف ابزار یا قطعه
- موجودی ها - بیش از حداقل مورد نیاز
- تردد - غیر ضروری کارکنان در حین کار (به قصد یافتن ابزار ، پرینت و کمک و غیره
- قطعات و محصولات معیوب



تفکر سبکبار یا ناب (Lean Thinking) راه چاره برای حذف موداها

این تفکر بدین دلیل **Lean** نامیده می شود که می تواند شیوه ای را فراهم آورد که از طریق آن بتوان با کمتر و کمتر (یعنی با نیروی انسانی کمتر، تجهیزات کمتر، زمان کمتر و فضای کمتر) بیشتر و بیشتر را به انجام رساند و در عین حال، با تامین درست نیاز مصرف کنندگان به آنها نزدیک و نزدیکتر شد.



اصول تفکر ناب

- (Value) تعیین ارزش هر محصول معین .
- (Value Stream) شناسایی جریان ارزش آن محصول.
- (Flow) ایجاد حرکت بدون وقفه در این ارزش .
- (Pull) امکان دادن به مشتری تا بتواند این ارزش را از تولید کننده بیرون بکشد.
- (Perefaction) تعقیب کمال .



تفکر ناب

تعیین ارزش

نقطه شروع اساس تفکر سبکبار یا ناب ، ارزش است . تنها مصرف کننده نهایی می تواند ارزش را تعریف کند. آنچه از نظر تولید کننده ارزش محسوب می شود ممکن است از نظر مشتری نباشد.

تعریف ارزش توسط موارد ذیل تحریف می شود :

قدرت ناشی از سازماندهی‌های از پیش موجود، تکنولوژی های و دارائی‌های همچنان با ارزش، که با **تفکرات منسوخ** درباره صرفه جویی‌های ناشی از مقیاس همراه است. (مثال :خطوط هوایی، تکنولوژی آلمان و ..)



تفکر ناب

ارزش از نگاه مشتری :

رفتن از جایی که هست به جایی که می خواهد باشد . در عین سلامت ، با حداقل دردسر ، و با هزینه های معقول .

ارزش از نگاه خطوط هوایی

حداکثر کردن کارایی دارایی های موجود خود . تالارهای تشریفاتی در مرکز هوایی ، سیستم سرگرمی ، پذیرایی و ...

شرکتهایی که حاضرند شجاعانه تعریف **ارزش از دید مشتری** را بپذیرند بسیار اندک هستند . زیرا تفکر صاحبان آنان بر دارایی های بسیار پر هزینه مبتنی است و اینکه این دارایی ها باید “ بازدهی ” داشته باشند .



تفکر ناب



پردازش مثال سفر از انگلستان (هرفورد شایر) به یونان (جزیره کرت)

مثال سفر از انگلستان (هرفورد شایر) به یونان (جزیره کرت)

q کل زمان سفر : 13 ساعت

q زمانی که واقعاً به حرکت در مسیر گذشته است : 7 ساعت (54% از کل)

q زمان انتظار کشیدن و ایستادن در صف : 6 ساعت

q تعداد صف ها : 10

q تعداد دفعات برداشتن و گذاشتن بارها : 7

q تعداد بازرسی ها (که همه سئوالات یکسانی را می پرسند): 8

q مجموعه گامهای فرایند : 23

مشکل : هر آژانس و سازمانی کار خود را خوب انجام میدهد ولی مشتری سفری مصیبت بار دارد.

چرا؟:: هر شرکت جزئی از یک محصول را ارائه می کند و غالباً از درون آن کارایی عملیات خود را نظاره می کند و هیچ کس به محصول از چشم خریدار توجهی ندارد.



پیشنهاد

آیا در قسمت ثبت ورود مسافر (صدور کارت پرواز) نمی توان علاوه بر صدور کارت پرواز، وظیفه های بازرسی امنیتی و گمرک را نیز به انجام رساند؟ (و اجازه داد مسافر مستقیماً سوار هواپیما شود.)

آیا آژانس مسافرتی نمی تواند برچسبهای بار، کارتهای پرواز، بلیطهای تاکسی، اتوبوس و برگ ثبت نام خانه ییلاقی را نیز علاوه بر بلیط هواپیما ارسال نماید؟



تفکر ناب

شناسائی جریان ارزش

جریان ارزش مجموعه ای است از کلیه اعمال ضروری برای ارائه یک محصول معین اعم از یک " کالا "، یک " خدمت " از این دو.

نتیجه تجزیه و تحلیل ارزش

- فعالیتهایی که آشکارا مشخص است ارزش آفرینند.
- گامهای بسیاری که معلوم می شود ارزش آفرین نیستند ولی بدلیل دانش فنی موجود و دارایی های تولیدی اجتناب ناپذیرند (مودای نوع اول).
- فعالیتهای اضافی بسیاری که معلوم می شود هیچ ارزش نمی آفرینند و بی درنگ قابل حذف اند (مودای نوع دوم)



حرکت

بعد از حذف فعالیتها و گام های پر اتلاف نوبت به “حرکت در آوردن گامهای ارزش آفرین باقیمانده” می رسد.

ما همواره شاهد جهان ذهنی “کارکردها” (Functions) و “بخشها” (Departments) هستیم فعالیت ها را گروه می کنیم و بطور دسته ای (Batch) انجام می دهیم اینکار موجب “صف” می شود.



تفکر ناب

مثال ۱ :

در پاکت گذاشتن نسخه های خبر نامه ، نوشتن نشانی ، چسباندن در پاکت ، الصاق تمبر ، پست کردن . ما اینکار را در دسته ها انجام می دهیم این رویکرد ضد حرکت است ؛ ایجاد انتظار می کند

مثال ۲ : مراجعه به پزشک

- چند روز قبل وقت گرفتن
- انتظار قبل از ملاقات پزشک عمومی
- دیدن پزشک
- تکرار فرایند برای ملاقات پزشک متخصص
- تکرار فرایند برای ملاقات پزشک متخصص
- تکرار فرایند برای آزمایش و ...



تفکر ناب

فنون حرکت

- عطف توجه به هدف واقعی (تمرکز به یک سفر) و پیش چشم داشتن آن از آغاز تا پایان
- نادیده گرفتن مرزهای سنتی شغلها، مسیرهای شغلی، کارکردها (بخشها)
- باز اندیشی و ظایف معین کاری و ابزار آلات

بنگاه اقتصادی سبکبار برای حرکت در آوردن کالاهای
تولیدی از مفاهیم مهم JIT سود می جوید.

تفکر ناب

بیرون کشیدن

اگر قدمهای قبلی بدرستی برداشته شوند ، یعنی اگر

q ارزش از دیدگاه مشتری تعریف شود.

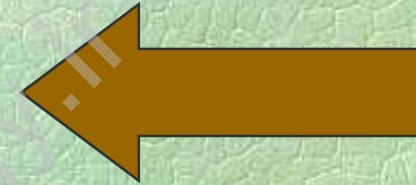
q جریان ارزش تجزیه و تحلیل شود و موداها حذف شوند و اگر

q بخشها و دسته ها به گروهای محصول بدل شده و حرکت آغاز شود ،
آنگاه

هنگامی که حرکت آغاز می شود ، فرایندهای چند روزه و چند ماهه به فرایندهای چند دقیقه ای و چند ساعتی تبدیل می شوند ، موجودی ها کاهش می یابند و یک **ثروت ناگهانی** بوجود می آورند.



تفکر ناب



بدین دلیل : می توان پیش بینی در فروش را رها کرده و تنها چیزی ساخت که مشتری نیاز دارد و آن را طلب می کند.

یعنی به مشتری امکان داده می شود که در موقع نیاز ، محصول را از مؤسسه بیرون بکشد نه اینکه محصولاتی که او نخواسته است مؤسسه بر او تحمیل نماید.

**مثال : تصادف اتومبیل باب اسکات و خراب شدن سپر قدیمی آن
اینکه چگونه اسلون تویوتا این فرصت را به باب داد که او بتواند نیاز خود را بیرون بکشد.**



تفکر ناب

کمال

هنگامی که سازمانها

§ ارزش را درست تعیین می کنند.

§ کل جریان ارزش را بدرستی شناسایی می کنند.

§ قدمهای ارزش آفرین برای ایجاد حرکت پیوسته محصولات و خدمات را به انجام می رسانند.

یعنی اجازه می دهند مشتری ارزش مورد نظر خود را از سازمان بیرون بکشد
آنگاه مسئولین در می یابند.

§ فرایند کاهش نیروی کار ، زمان ، فضا ، هزینه و اشتباهات که در حین
ارائه یک محصول صورت می گیرد ، فرایندی پایان ناپذیر است . پس جلوه
کمال خود نمائی می کند.

یعنی بهبود فرایندها یک سفر است نه یک مقصد ، پس می تواند برای همیشه ادامه
یابد.



تفکر ناب

پردازش مثال سفر از انگلستان (هرفورد شایر) به یونان (جزیره کرت)

- تماس تلفنی با آژانس مسافرتی برای تهیه بلیط
- دریافت بلیط از طریق پست
- تماس تلفنی با شرکت تاکسیرانی برای تهیه تاکسی.
- انتظار برای تاکسی.
- بار زدن چمدان‌ها (هشت صبح به وق زمینی).
- حرکت به سمت فرودگاه (سه ساعت و ربع، رسیدن به فرودگاه، دو ساعت زودتر از زمان پرواز، طبق مقررات خط هوایی.
- برداشتن چمدان‌ها از تاکسی.
- انتظار در صف تبدیل پول (برای تبدیل پوند انگلستان به دراهمای یونان).
- انتظار در صف ثبت ورود [گرفتن کارت پرواز].
- انتظار در صف بازرسی امنیتی.



تفکر ناب

پردازش مثال سفر از انگلستان (هرفورد شایر) به یونان (جزیره کرت)

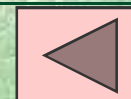
- انتظار در صف گمرک.
- انتظار در سالن انتظار.
- انتظار در سالن ترانزیت.
- انتظار در هواپیما (دو ساعت تأخیر به خاطر ترافیک هوایی).
- حرکت روی باند هواپیما.
- پرواز به طرف کرت (سه ساعت).
- انتظار در هواپیما (حرکت روی باند و پیاده شدن از هواپیما).
- انتظار در صف تحویل گرفتن بار.
- انتظار در صف مهاجرت.
- انتظار در صف گمرک.



تفکر ناب

پردازش مثال سفر از انگلستان (هرفورد شایر) به یونان (جزیره کرت)

- ۱۲ . گذاشتن چمدان‌ها در اتوبوس.
- ۲۲ انتظار در اتوبوس.
- ۳۲ رفتن با اتوبوس به خانه بیلاقی (تقریباً 45 دقیقه).
- ۴۲ خارج کردن چمدان‌ها از اتوبوس و حمل آنها به ویلا.
- ۵۲ انتظار برای ثبت ورود به ویلا و تحویل گرفتن آن (9 شب به وقت زمینی)



سازمان یادگیرنده §

دکتر ممی زاده §

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مراجع سازمانهای یادگیرنده

§ یادگیری سازمانی: فرآیندی به سوی سازمان یادگیرنده. دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی

§ مبانی تئوری سازمان و طراحی سازمان. ریچارد. ال. دفت. فصل پانزدهم

§ Peter Senge and the learning organization, <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>

مقدمه

§ با توجه به تحولات شگرفی که در سال های آغازین هزاره سوم، دنیای کار را شدیداً و به طور روز افزون تحت تاثیر قرار داده است، سازمان ها به منظور ادامه حیات و موفقیت در محیط جدید باید تمهیداتی برای یادگیری بیندیشند و به عوامل محیطی پاسخ دهند.

§ سرعت تحول در هزاره سوم بقدری سریع است که دنیای کار را از طریق عوامل تکنولوژی و جهانی شدن به طور مستمر با دگرگونی مواجه می سازد.

§ در نتیجه فقط سازمانهایی که بتوانند به طور مستمر و سریع خود را با محیط تطبیق دهند ممکن است ادامه حیات دهند و توفیق یابند. به عکس سازمانهایی که نتوانند سریعتر از تغییر یادگیرند و به طور مستمر انطباق یابند برای ادامه حیاتشان با مشکلاتی مواجه می شوند.

§ کسب و کارهای امروزی در معرض تغییرات ناپیوسته اند، یعنی این تغییرات تداوم ندارند و از توالی منطقی نیز پیروی نمی کنند. در عصر ناپیوسته بودن تغییرات، تقریباً قطعی است که آنچه در گذشته بخوبی کار می کرد در آینده به هیچ شکل موثر نخواهد بود.

§ بنابراین ما به سازمان هایی نیاز داریم که پی در پی خود را از نوسازند و با عادت به یادگیری، به اداره کردن چشم انداز آینده امید داشته باشند.

§ این توانایی و نوآوری با سرعت روز افزون، به شیوه جدید تفکر سازمانی، عمل کردن و مهمتر از همه یادگیری نیازمند است.

§ به عبارت دیگر، یادگیری سازمانی در حقیقت باید قابلیت محوری در رقابت باشد.

چرا یادگیری سازمانی مهم است؟

§ امروزه سازمان ها با مسائل مهمی مواجه هستند که عبارتند از:

§ تجدید سازمان، تغییر ساختار و مهندسی مجدد برای موفقیت
(اگر نه برای ادامه حیات)

§ عدم توانایی دانشگاه ها در تامین نیروی انسانی مورد نیاز
هزاره سوم

§ مضاعف شدن دانش هر ۲ تا ۳ سال

§ رقابت جهانی از سوی قدرتمندترین سازمان ها

§ پیشرفت های غیرمنتظره تکنولوژی پیشرفته

§ نیاز مبرم سازمان ها برای انطباق با تغییر

§ دانش فعلی به جای اینکه مسائل را آسان سازد، مشکلاتی را پیش روی ما قرار می دهد، لذا افراد و سازمان ها باید شیوه های جدید انطباق، با مسائل را یاد بگیرند. فقط با بهبود ظرفیت یادگیری سازمان ها، می توانیم خود را با تحولات پویا انطباق دهیم.

§ یادگیری سازمانی باید برابر یا بزرگتر از تغییرات محیطی باشد. در غیر این صورت سازمان نمی تواند ادامه حیات دهد.

§ یادگیری اکنون مهارتی نیست که فرد قبل از ورود به سازمان کسب کند. همچنین فعالیتی نیست که فقط ویژه افراد خاص باشد. یادگیری محور فعالیت های تولیدی است به عبارتی یادگیری شکل جدیدی از نیروی کار است. تغییرات بی حد و حصر در محیط اقتصادی به سبب جهانی شدن و تکنولوژی (به تبع تغییر در پارادایم ها) سازمان ها را وادار کرده است که تغییرات عمده ای را به منظور انطباق و ادامه حیات در دنیای جدید ایجاد کنند.

تغییرات پارادایم ها در دنیای امروز

§ جامعه شناسان و متخصصان مدیریت هفت تغییر را در پارادایم ها که موجب آشفتگی در دنیای امروز و محل کار می شوند مشخص کرده اند. جدول شماره ۱)

§ برای مشخص شدن پیچیدگی دنیای امروز و تاثیری که بر سازمانها می گذارند و یادگیری برای پاسخگویی به آنها حیاتی است توضیح چهار پارادایم ضروری می باشد

جدول شماره ۱

پارادایم	دیروز	فردا
فیزیک	نیوتونی	کوانتومی
دوره	ماشینی / صنعتی	تکنولوژی / اطلاعاتی
اقتصاد	ملی	جهانی
تولید	محصولات	دانش
سازمان	فیزیکی	مجازی
تمرکز بر	کارمند	مشتری
وسایل تولید	تولید با استفاده از دستها	تولید با استفاده از مغزها

از فیزیک نیوتونی تا فیزیک کوانتومی

§ فیزیک نیوتونتی یعنی فیزیک علت و معلولی، قابلیت پیش بینی و اطمینان، کل و اجزا مشخص و واقعیت آنچه که دیده می شود.

§ فیزیک نیوتونی علم تصمیم گیری کمی، تفکر خطی و آینده های قابل کنترل است.

§ بر اساس این چارچوب فکری افراد در برنامه ریزی پیچیده برای دنیایی که باور دارند قابل پیش بینی است درگیر هستند.

§ فیزیک کوانتومی از محیط غنی روابط تشکیل شده است و دنیایی است پر از آشفتگی و مملو از فرایندها و به جای پیش بینی با شگفتی سرو کار دارد.

§ با درک فیزیک کوانتومی، سازمان ها تشخیص می دهند که نمی توانند با اطمینان پیش بینی کنند و تحول، آشفتگی و پیچیدگی قسمتی از واقعیت هستند.

محصولات در برابر دانش

- § دانش برای سازمان ها از منابع مالی، وضعیت بازار، تکنولوژی یا هر دارایی دیگر مهم تر است. دانش در یک سازمان به عنوان منبع اصلی برای انجام کار به شمار می رود. به منظور افزایش توانایی کارکنان برای بهبود و به روز نگه داشتن محصولات و خدمات و تامین خدمات کیفی داشتن دانش ضروری است.
- § دانشی که در یک سازمان وجود دارد می تواند برای ایجاد مزیت رقابتی بکار گرفته شود.

سازمان فیزیکی در برابر سازمان مجازی

پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات، انتقال اطلاعات، ظرفیت ذخیره سازی اطلاعات و ارتباط پیچیده تر در میان کاربران، قدرت کامپیوتری بیشتری را موجب شده است.

تحولات فوق باعث شده است که سازمان ها هرچه بیشتر بصورت مجازی در آیند.

در چنین سازمان هایی آنچه که جزء کار اصلی به شمار نمی رود به بیرون واگذار می شود یا با به کار گیری کارکنان موقت انجام می شود

سازمان مجازی نه دفتر مرکزی دارد، نه نمودار سازمانی و نه سلسله مراتب یا انسجام عمودی، تیم هایی از افراد در شرکت های مختلف بطور عادی با یکدیگر کار می کنند وقتی کار انجام شد سازمان مجازی منحل می شود.

تولید با استفاده از دست‌ها در برابر تولید با استفاده در مغزها

§ مغز به جای نیروهای عضلانی به عنوان مهمترین وسیله افزایش بهره‌وری و سود قرار گرفته است. سازمان‌ها باید کارورزان دانشور را هر چه بیشتر به کار گیرند، نه تنها مدیران اجرایی در سطح بالا، بلکه کارکنان در تمام رده‌ها باید تحصیلات بالا داشته باشند.

§ یادگیری سازماني براي ادامه
حيات يك ضرورت است

یادگیری سازمانی چیست؟

§ یادگیری سازمانی عبارت است از فرآیندی که دانش و ارزش های سازمان در جهت بهبود توانایی مشکل گشایی و ظرفیت برای اقدام تغییر انجام می دهد .

§ یک سازمان از افراد تشکیل شده است و آنها کسانی هستند که یاد می گیرند، یادگیری فردی پیش شرط یادگیری سازمانی است بنابراین اعضای سازمان محور اصلی یادگیری سازمانی هستند.

تفاوت بین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی

§ یادگیری سازمانی از طریق چشم انداز مشترک، دانش و مدل های ذهنی اعضای سازمان انجام می شود.

§ یادگیری سازمانی بیش از مجموع یادگیری فردی و گروهی است. علیرغم اینکه یادگیری سازمانی از طریق افراد و گروهها انجام می شود، اما فرایند یادگیری بطور بسیار وسیعتر از مجموعه تغییرهای اجتماعی سیاسی و ساختاری تحت تاثیر قرار می گیرد.

انواع یادگیری سازمانی

- § 1- یادگیری انطباقی
 - § 2- یادگیری در نتیجه پیش بینی (پیش بینانه)
 - § 3- یادگیری حاصل از بازتاب انتقادی (مفروضات) فعالانه
 - § 4- یادگیری حاصل از عمل (عمل گرایانه)
- § این روش ها از یکدیگر مجزا نیستند و سازمان ها یا افراد ممکن است از یک یا چند روش در آن واحد استفاده نمایند.

یادگیری انطباقی

§ زمانی انجام می یابد که یک فرد یا سازمان از تجربه و بازتاب کارهایش یاد بگیرد. فرایند این نوع یادگیری به شرح زیر است:

§ سازمان در جهت نیل به اهدافش دست به فعالیتی می زند.

§ فعالیت از لحاظ درونی یا بیرونی نتیجه ای را حاصل می سازد.

§ تغییر حاصله از نظر انطباق با هدف تحلیل می شود.

§ اقدام جدید معمول یا اقدام قبلی اصلاح می گردد.

یادگیری حاصل از پیش بینی

§ وقتی محقق می شود که سازمان از آنچه در مورد آینده انتظار دارد، یاد می گیرد

§ چشم انداز = بازتاب - اقدام

§ بر اساس این روش سازمان از نتایج منفی اجتناب می کند و با مشخص کردن بهترین فرصت های آینده و همچنین کشف شیوه هایی برای دستیابی به آن، در جهت یادگیری گام بر می دارد.

یادگیری حاصل از بازتاب انتقادی

§ در این روش سازمان مفروضاتی را که قطعی تلقی کرده است مورد نقد و بررسی قرار می دهد. وقتی که یک سازمان در این نوع یادگیری درگیر می شود، اعضایش زمینه های قبلی سازمان را می شناسند و پی می برند کدام اقدامات موجب تسهیل یا مانع یادگیری شده است. لذا استراتژی هایی برای یادگیری ابداع می کنند و از نتایج آن سازمان یاد می گیرد.

یادگیری حاصل از عمل

§ این روش یکی از ابزارهای ارزشمند برای سازمان است. این نوع یادگیری یعنی تلاش آگاهانه و تعمدي برای بازنگری و بازتاب اقدامات افراد یا سازمان. یادگیری حاصل از عمل زاینده افکار رجینالد ریوانز یکی از بنیانگذاران اولیه مفهوم سازمان یادگیرنده است. از نظر او یادگیری بدون عمل و عمل بدون یادگیری وجود ندارد.

§ $\tau\acute{\upsilon}\kappa\tilde{\eta}\gamma\tilde{\upsilon}\tau\] \]\acute{\upsilon}\eta\gamma\alpha\kappa\theta\chi\ " \eta\beta\text{-}f\kappa\eta\]\gamma\eta\]\alpha\tilde{\eta}\eta\tilde{\upsilon}\kappa\text{-}\]\eta\kappa\tilde{\epsilon}\kappa\tilde{\epsilon}\]\kappa\tilde{\eta}\]\kappa\tilde{\eta}\]$

مهارت های یادگیری

§ پیتر ام . سنج که در مجله استراتژی تجارت، استراتژیست قرن معرفی شده است در کتاب نظم پنجم مهارت های یادگیری را معرفی نموده است و این کتاب یکی از کتابهای بنیادین مدیریت در ۷۵ سال گذشته شناخته شده است.

§ پیتر سنج در کتاب نظم پنجم تفکرات خود را نیز ارائه کرده است و ی تمایل خاصی به تمرکز زدایی نقش رهبر در سازمان ها دارد تا ظرفیت تمامی افرادی که بصورت فعال در جهت هدف عمومی کار می کنند بالا رود.

§ وی پنج مهارت یادگیری را که موجب تغییر شرکت به یک سازمان یادگیرنده می شود به شرح زیر بیان کرده است:

- § 1- خبرگي يا مهارت فردي (personal mastery)
- § 2- يادگيري تيمي (team learning)
- § 3- مدل هاي ذهني (mental models)
- § 4- چشم انداز مشترک (shared vision)
- § 5- تفکر سيستمي (system thinking)

§ او اضافه می کند که مردم عواملی هستند که قادرند بر اساس ساختارها و سیستم هایی که بخشی از آن هستند عمل کنند. در هر پنج مورد باید به جای جزئی نگری به کل نگری رسید. افراد را به جای اینکه عوامل غیر مفید بدانند عوامل مفید شکل دهنده بدانند که با عملکردشان در حال به خلاقیت در آینده می رسند.

به عقیده سنج این پنج نظام در سه سطح زیر کار
بررد دارد:

§ -تمرین هایا کاري که انجام مي دهید

§ -2 اصول یا هدایت نظرات و دیدگاهها

§ -3 سطح بالاي مهارت

مهارت یا خبرگی فردی

§ به سطح خاصی از مهارت نظیر استاد کاری دلالت دارد که به یادگیری در طول عمر پایبند است به طوری که بطور مستمر مهارت ها را بهبود می دهد و تکمیل می کند. مهارت فردی سنگ بنای ضروری سازمان یادگیرنده است زیرا تعهد سازمانی برای یادگیری به افراد سازمان بستگی دارد.

§ یادگیری سازمانی از طریق افراد حاصل می شود ولی یادگیری فردی متضمن یادگیری سازمانی نیست. مهارت فردی ماوراء تکامل و مهارت تعریف می شود ولی تکامل و مهارت را بروز می دهد.

§ افراد با مهارت فردي بالا در مسير يادگيري پيوسته زندگي مي کنند، آنها هرگز به پايان نمي رسند افراد با مهارت فردي بالا از ناداني ها، عدم شايستگي ها و زمينه هاي رشد خود بخوبي آگاه هستند و از اعتماد بنفس بالايي برخوردارند.

§ چنين افرا دي فاصله بين ديده گاه خود و واقعيت را کم مي کنند و تمايلات سازمانی را تشخيص مي دهند و توانايي يا عدم توانايي خود را با توجه با آن مي سنجند.

یادگیری تیمی

§ بر فرایند توازن و توسعه ظرفیت یک تیم و به ایجاد یادگیری و نتایجی که اعضای آن جستجو می کنند، تاکید می نماید.

§ برخی گروهها همراه هستند و بعضی همراه نیستند. ویژگی اساسی گروههایی که همراه نیستند یاس و ناامیدی و اتلاف انرژی است. بالعکس وقتی یک تیم همراه باشد، جهت مشترک بروز می کند و انرژی افراد هماهنگ می شود و اتلاف انرژی کمتری وجود دارد.

§ در حقیقت همراستایی به گروه نیروی هم افزا یا سنیرژی می دهد (یادگیری تیمی در چنین گروههایی انجام می گیرد).

§ یادگیری تیمی بر اساس مهارت فردی و دیدگاه مشترک سازماندهی می‌گردد. وقتی تیم با هم یاد می‌گیرند علاوه بر آنکه برای سازمان نتایج خوبی به همراه دارد، افراد سریعتر رشد می‌کنند.

§ یادگیری تیمی با گفتگو شروع می‌شود و افراد صحبت‌های هم را می‌شنوند و وقتی گفتگو با تفکر سیستمی همراه باشد زبانی خلق خواهد شد که برای رفتار با پیچیدگی مناسب خواهد بود.

§ در واقع پیتر سنج آنقدر بر گفتگو تاکید دارد که گفتگو در کنار تفکر سیستمی، مرکزیت بحث او را تشکیل می‌دهد.

مدل های ذهنی

§ عبارت است از مفروضات پایه و حک شده در ذهن، باورهای عمومی یا حتی تصاویر و برداشت های کلی که بر فهم و درک ما از جهان و نیز بر افعال و اعمالمان اثر می گذارد.

§ مدل های ذهنی از آنچه که می توان یا نمی توان در وضعیت های مختلف انجام داد از فردی تا فرد دیگر عمیقا متفاوت است و به گونه ای در ذهن جای گرفته اند که تغییر آنها مشکل است.

§ در واقع باید آینه را به درون چرخاند و مفروضات حک شده در ذهن را به محک ارزیابی و بازنگری گذارد

§ بر مبنای مدل های ذهنی هر فردی باید مهارت های نو را یاد بگیرد و جهت گیری های جدید را بهبود بخشد.

چشم انداز مشترک

§ چشم انداز مشترک برای ساخت یک سازمان یادگیرنده اهمیت حیاتی دارد. این چشم انداز کانون و منبع انرژی و تحرک لازم برای یادگیری مشترک است. چشم انداز وقتی مشترک است که افراد تصویر مشترک را از آینده مطلوب داشته باشد و تعهدی متقابل برای دستیابی به آن احساس کند. چشم انداز مشترک مستلزم پیوند میان افراد از طریق آمال مشترک است و قدرت چشم انداز مشترک به سبب همین بستگی است.

§ برخی رهبرها دیدگاههای شخصی دارند که دیدگاه مشترک نیست و چنین سازمان هایی متشنج خواهند شد.

تفکر سیستمی

§ به اعتقاد ”سنج“ تفکر سیستمی وسیله انسجام و هماهنگی مجموعه نظام ها برای یادگیری است. جهت گیری سازمانی به ما می آموزد که کل چیزی بیش از جمع ساده اجزاء است. به عبارت دیگر تفکر سیستمی یادگیری برای دیدن کل هاست. چهارچوبی است برای دیدن روابط میان اشیاء و وسیله ای برای دیدن الگوی تحول نه نقاط ایستا.

سازمان های یادگیرنده

§ بر اساس تعریف “پیتر سنج” سازمان های یادگیرنده سازمان هایی هستند که افراد بطور پیوسته ظرفیت هایشان را برای ایجاد نتایج گسترش می دهند. الگوهای جدید و ارزشمندی برای فکر کردن تهیه می کنند و آرمانهای انتخابی آزاد است و مردم بطور پیوسته یاد می گیرند که همه با هم بصورت کلی نگاه کنند.

§ این سازمانها بگونه ای هستند که در وضعیت های تغییر ناگهانی تنها آنهایی که انعطاف پذیر، سازگار و خلاق هستند پیش می روند و ترقی می کنند. بنابراین افراد باید در همه زمینه ها یادگیری داشته باشند.

§ برای سازمان یادگیرنده مانند انسان زنده ماندن کافی نیست یادگیری ماندگار، یا به عبارتی یادگیری سازگار نه تنها مهم است بلکه ضرورت دارد. و یادگیری سازگار باید با یادگیری زایشی همراه باشد.

§ شکل ۱ نشان دهنده سیستم های فرعی فرآیند یادگیری می باشد.

شکل ۱- سیستم های فرعی یادگیری سازمانی

سطوح یاد

انواع یادگیری:

یادگیری فردی سازمانی

گروهی

مهارتها:

سازمانی

سلطه فردی

یادگیری تیمی

مدلهای ذهنی

چشم انداز مشترک

تفکر سیستمی

سازگاران

پیش بینانه

فعالانه

عمل گرایانه

ویژگی های سازمان یادگیرنده

§ یادگیری بوسیله سیستم سازمانی بطور کلی انجام می شود و تقریباً مانند آن است که سیستم یک مغز دارد .

§ اعضای سازمان به اهمیت حیاتی یادگیری در سراسر سازمان، برای موفقیت کنونی و آینده سازمان واقفند.

§ یادگیری یک فرآیند کاربردی استراتژیک مستمر است و با کار سازمان همخوانی و انسجام دارد.

§ تمرکز بر خلاقیت و یادگیری خلاق است.

§ تفکر سیستمی از مبانی تلقی می شود.

§ افراد به طور مستمر به منابع اطلاعات و داده ها که برای موفقیت سازمان دارای اهمیت هستند دسترسی دارند.

§ فرهنگ سازمان یادگیری فردي و گروهی را تشویق می کند و به آن پاداش می دهد.

§ تغییر مشتاقانه مورد پذیرش قرار می گیرد و موفقیت های غیر منتظره و حتی شکست ها به عنوان فرصت برای یادگیری تلقی می شوند.

§ هر فردي با تمایل فراوان برای کیفیت مستمر پیش می رود.

§ قابلیت های محوري برای تولید محصولات و خدمات بخوبی توسعه یافته و مشخص شده اند.

§ سازمان یادگیرنده قادر است به طور مستمر خود را برای پاسخگویی به محیط متغیر تطبیق دهد، نوسازد و تجدید حیات نماید.

§ این ویژگی ها قسمتی از مدل سیستمی سازمان یادگیرنده هستند که از پنج سیستم مرتبط به هم که یکدیگر را حمایت می کنند تشکیل شده است. (شکل ۲)

§ در نمودار شکل ۳ نشان داده شده است که سازمان یادگیرنده از مرز سلسله مراتب اختیارات سنتی و سازمان افقی قرار می رود.

شکل ۲-مدل سیستمی سازمان یادگیرنده

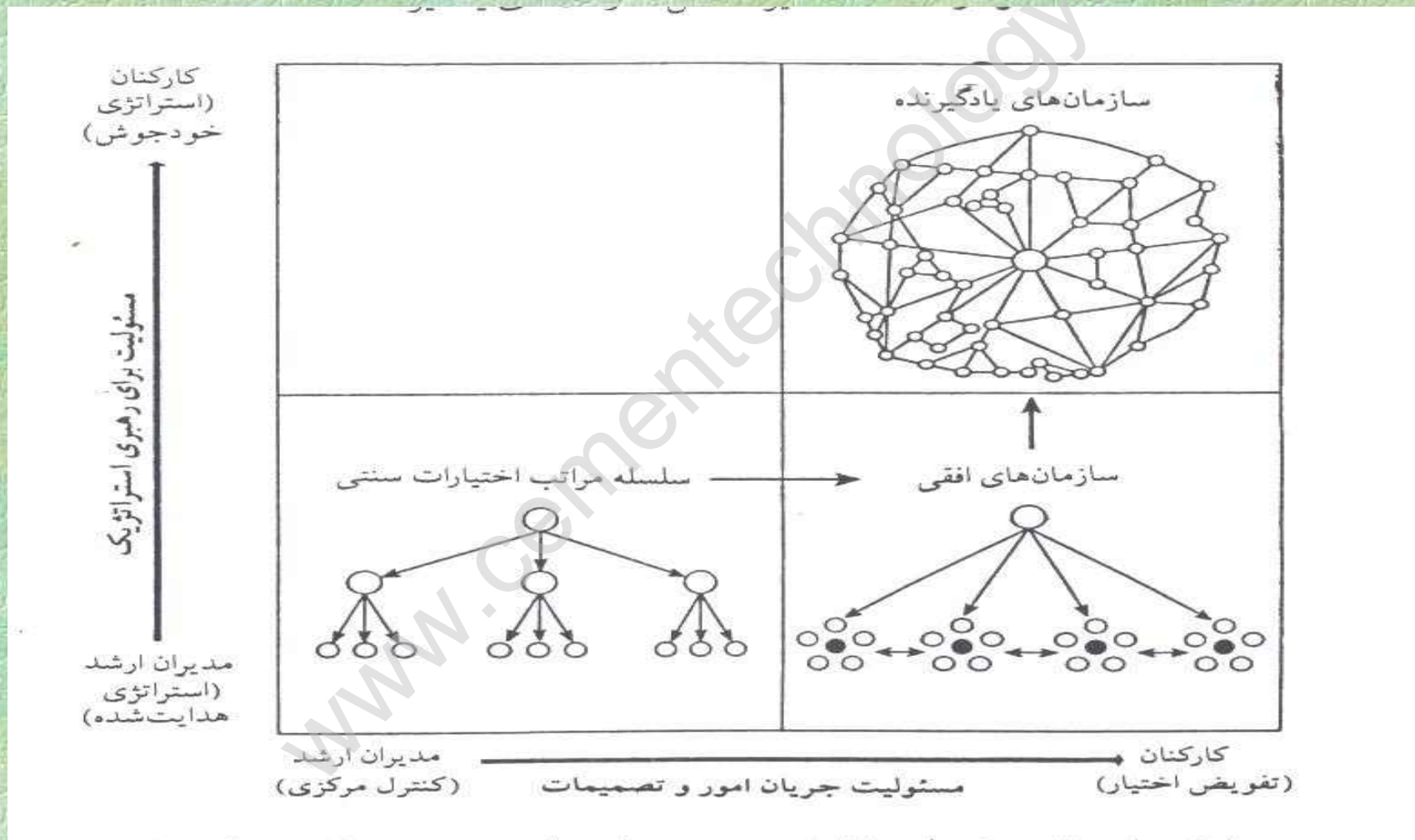
سازمان

افراد
یادگیری

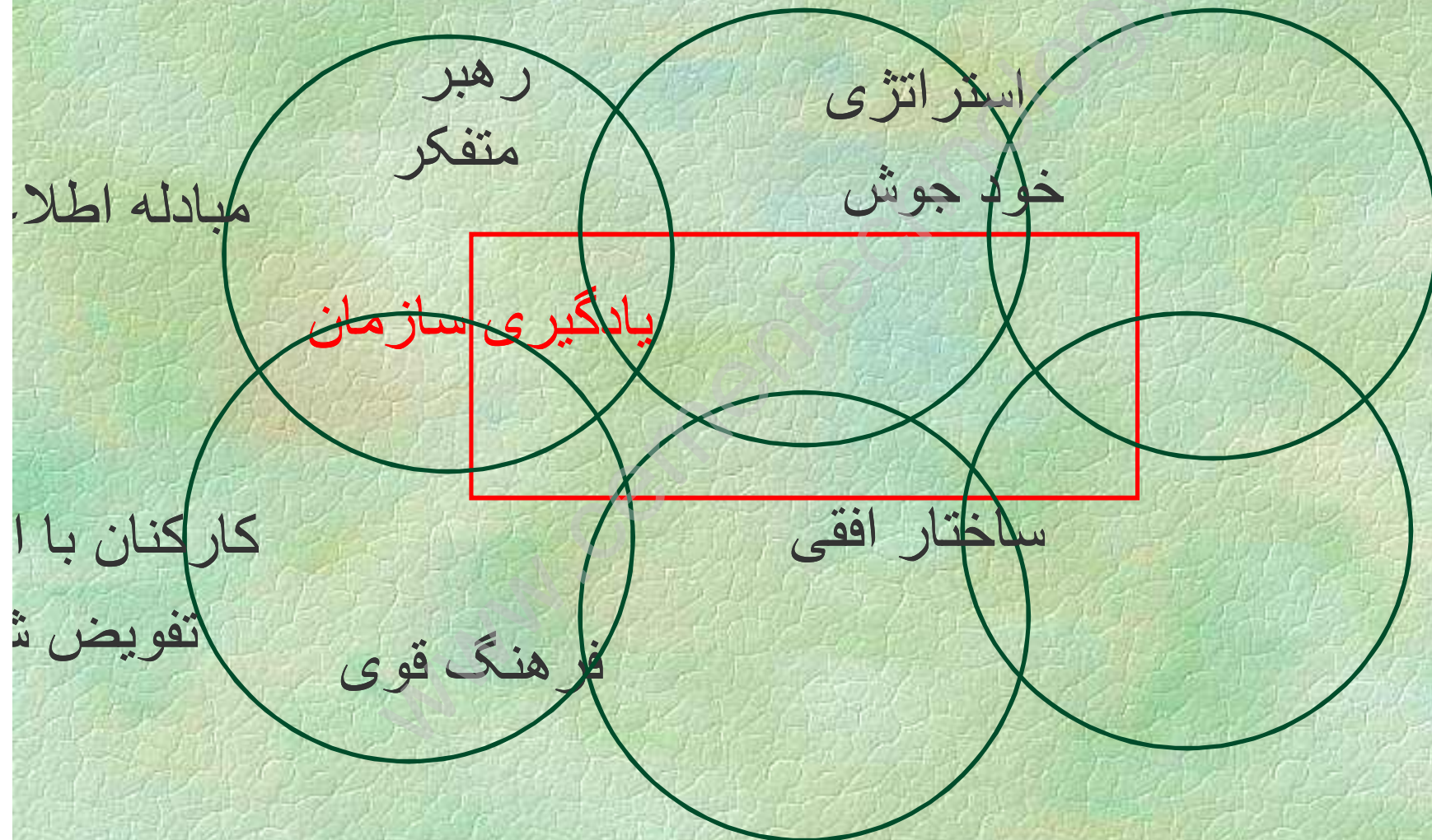
دانش

تکنولوژی

شکل ۳- سیر تکامل سازمان یادگیرنده



شکل ۴- ارتباط عوامل مختلف سازمان یادگیرنده



1- رهبر اندیشمند

§ مغز و اندیشه رهبران اندیشمند منشاء پیدایش سازمان های یادگیرنده است . به عقیده پیترسنج در سازمان یادگیرنده رهبر سه نقش متفاوت :

§ طراح

§ معلم

§ و خدمتگزار

را ایفا می کند.

رهبر به عنوان طراح

§ مبنای ارزش های اصلی و دیدگاه کلی را مشخص می کند.

§ سیاست ها، استراتژی ها و ساختارهای جدیدی که سازمان یادگیرنده را تأیید و حمایت می کند طرح ریزی می کنند و به اجرا در می آورند.

§ فرایندهای موثر یادگیری را طرح ریزی و ارائه می نمایند.

رهبر به عنوان خدمتگزار

§ پایه و اساس سازمان یادگیرنده بر وجود رهبران خدمتگزار گذاشته می شود و یعنی کسانی که خود را وقف دیگران و سازمان می کنند. در واقع بسیاری از افرادی که به دیگران و سازمان خدمت می نمایند به صورت رهبر در می آیند.

رهبر به عنوان معلم

§ رهبر به عنوان معلم به افراد برای رسیدن به دیدگاه‌های دقیق‌تر و آگاهانه‌تر از واقعیات کمک می‌کند.

§ رهبر به عنوان معلم به مفهوم آن نیست که به افراد یاد بدهند که چطور به دیدگاه‌هایشان برسند بلکه یادگیری را در افراد پرورش می‌دهند.

تفویض اختیار به دیگران و احترام گذاردن افراد 2-به

§ در سازمان یادگیرنده اختیار سازمان به میزان زیادی به افراد واگذار می شود. سازمان یادگیرنده موجب می شود که مسئولیت فرد در برابر شرکت افزایش یابد و افراد از نظر عواطف و احساسات در وضعی قرار می گیرند که جهت تامین هدفهای مورد نظر از هیچ کوششی فروگذار نمی کنند.

3- (خود جوش) استراتژی اضطراری

§ مسیر استراتژی شرکت از بالا به پایین و نیز از پایین به بالا تعیین می‌گردد. بسیاری از کارکنان و اعضای سازمان با مشتریان، عرضه‌کنندگان مواد اولیه و تکنولوژی نوین در تماس هستند و می‌توانند متوجه نیازها شوند و راه حل‌هایی را ارائه نمایند. به عبارتی در سازمان یادگیرنده هر فردی می‌تواند ارائه‌کننده استراتژی و خط‌مشی آینده باشد.

4- فرهنگ قوي

§ يك سازمان براي اينكه بصورت يادگيرنده در آيد بايد داراي ارزش هاي زير باشد:

§ 1- ارزش كل بيش از جزء است و مرزها به حداقل مي رسند. کاهش مرزها به معني تشكيل مشاركت هاي خصوصي و همكاري نزديك با شركت هاي رقيب، عرضه كنندگان مواد اوليه و مشتريان است.

§ 2- فرهنگ براي عواطف و احساسات جامعه ارزش قايل مي شود و افراد براي يكدیگر ارزش قايل مي شوند. در سازمان يادگيرنده عنوان و مقام اداري از بين مي رود و فرهنگ برابري و مساوات بر سازمان حاكم مي شود.

5- مشارکت کامل در اطلاعات

§ سازمان یادگیرنده بر این باور است که رد و بدل کردن اطلاعات به میزان بسیار زیاد بهتر از آن است که به میزان کم رد و بدل شود. کارکنان می توانند با توجه به نیازهای خود اطلاعاتی را که می خواهند بگیرند

ساختارهاي افقی-6

§ در سازمان هاي يادگيرنده ساختار رسمي و عمودي وجود ندارد. تيم هايي از كاركنان تشكيل مي شود تا محصولات و خدماتي را توليد و عرضه نمايند و آنها با مشتري در تماس هستند و در حين انجام كار هرگاه صلاح دانستند تغييراتي را انجام مي دهند. در سازمان يادگيرنده رئيس و پست رياست وجود ندارد و اعضاي تيم مسئول آموزش، امنيت، سلامت، تعيين جدول زماني، تعطيلات، خريد و تصميماتي كه بايد در مورد كار و ميزان پرداخت گرفته شود هستند.

گام های لازم برای حرکت به سوی سازمان یادگیرنده

§ تعهد داشتن برای حرکت به سوی سازمان
یادگیرنده

§ ایجاد ارتباط بین یادگیری و نوع و عملیات کسب و
کار

§ ارزیابی قابلیت سازمان در هر سیستم فرعی
(سازمان- افراد- دانش- تکنولوژی- یادگیری)

§ در میان گذاشتن چشم انداز یادگیری سازمانی

§ تشخیص اهمیت سیستم های تفکر و اقدام

§ آشنایی رهبران سازمان با مدل تعهدی
یادگیری

§ انتقال فرهنگ سازمان به یادگیری مستمر و
بهبود

§ استقرار استراتژی‌هایی برای یادگیری در
سراسر سازمان

§ متوقف کردن بوروکراسی زائد اداری

§ توان افزایشی و قدرتمند کردن کارکنان

§ تداوم و توسعه یادگیری سازمانی به کل کسب و کار

§ به دست آوردن و کاربرد تکنولوژی پیشرفته برای یادگیری به بهترین وجه

§ تشویق و انتظار افزایش یادگیری در سطح فردی، گروهی و سازمانی

§ یادگیری بیشتر درباره سازمان های یادگیرنده

§ سازگاری، بهبود و یادگیری مستمر

بیانیه رسالت برای سازمان یادگیرنده

§ دنیا تحول می یابد و ما نمی توانیم آن را متوقف سازیم. محصولات تغییر خواهند کرد. بازارها دگرگون خواهند شد، مشتریان تغییر می کنند و بعضی از کارکنان از سازمان ها جدا می شوند اما این چیزها تغییر نخواهد کرد:

§ ما از رقبایمان سریعتر یاد می گیریم

§ ما از عرضه کنندگان و مشتریانمان می آموزیم

§ ما در سراسر سازمان از بالا تا پایین یادگیری را

سرلوحه کار خود قرار می دهیم

§ ما سوالات به جا و مناسب مطرح می کنیم و

یادگیری حاصل از عمل را بکار می بریم

§ ما آینده را پیش بینی می کنیم و سناریوهایی برای

یادگیری از آنها تنظیم می نماییم.

§ ما آنچه یاد می گیریم به کار می بریم و از نحوه

عمل نیز یاد می گیریم.

§ ما سریعتر از محیطمان تغییر می کنیم

§ بنابر این ما ادامه حیات می دهیم
و کامیاب خواهیم بود .