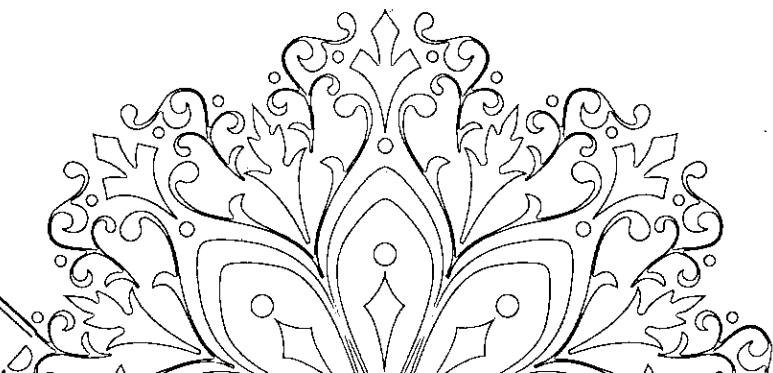


آموزش سازمانی

بانگوشی بر سازمان های یادگیرنده

کاظم عسگری

انتشارات گپ



بر شناسه : عسگری، کاظم، ۱۳۵۶ -

عنوان و نام پدیدآور : آموزش سازمانی با نگرشی بر سازمان‌های یادگیرنده: نویسنده کاظم عسگری.

مشخصات نشر: رشت: گپ، ۱۳۹۰.

مشخصات ظاهری: ۱۶۰ ص: نمودار.

شابک: ۳۹۰۰۰ ریال: 9789647976794

یادداشت: کتابنامه.

موضوع: آموزش با حمایت کارفرما

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۰ ۱۸۴۵ ۱۴۵۵۴۹۵

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸:۳۱۲۴۳

شماره کتابشناسی ملی: ۲۴۹۲۴۹۰

آموزش سازمانی با نگرشی بر سازمان‌های یادگیرنده

نویسنده: کاظم عسگری

ویراستار: بهزاد مردآزاد ناو

ناشر: انتشارات گپ - گروه مدیریت و علوم انسانی

طراح جلد و صفحه‌آرا: بهنام صفری‌نیا

لیتوگرافی: بهنور پرداز ۶۶۴۸۶۴۹۳

نوبت و سال چاپ: اول - ۱۳۹۰: رقی ۱۶۰ صفحه

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۳۹۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸۹۶۴۷۹۷۶۷۹۴

طبق قانون حمایت از مولفان و مصنفان هر گونه کپی برداری، تکثیر کلی یا جزئی از مطالب کتاب، بدون

اجازه ناشر یکپرد قانونی دارد.

ارکان اصلی تفکرات سازمانی خود، به آموزش به عنوان زمینه ساز اصلی اجرای موفق و مستمر مدل های تعالی سازمانی می نگرند.

یادگیرندگی سازمان ها از آن رو مورد توجه صاحب نظران علوم رفتاری است که زیرساخت های توانمندسازی سازمان را نشانه می رود. با ایجاد سازمانی یادگیرنده، تازه به ابتدای راه تغییر، تحول، پویایی و بالندگی سازمان رسیده ایم. راهی که استمرار آن با علم و عمل قطعاً می تواند سازمان ها را به سمت یاددهندگی سوق دهد که نقطه اوج آموزش سازمانی تلقی می شود.

کتاب حاضر با عنوان "آموزش سازمانی با نگرشی بر سازمان های یادگیرنده" مفاهیم اساسی آموزش و سازمان را در خود جای داده است. "آموزش" در مسیر شناخت از نیازهای کاربردی سازمان، ارتقای توان مهارتی و ایجاد بینش را در مراحل یادگیری به صورت گام به گام تعریف می کند. به ترسازای های قبلی در مسیر نیل به آموزش سازمانی صحیح، از جمله توجهاتی است که با نگاهی تحلیلی مورد بررسی قرار گرفته است.

"سازمان" گروهی است متشکل از دو یا چند تن که در محیطی با ساختار منظم و از پیش تعیین شده برای نیل به اهداف مشترکی با یکدیگر همکاری می کنند که دو مفهوم "ساختار منظم" و "اهداف گروهی" در این تعریف بیش از سایر مفاهیم برجسته است زیرا در صورت عدم وجود اهدافی معین و ساختاری منظم در حقیقت گروه به وجود آمده است و نه سازمان. (بووی، ۱۹۹۳)

لزوم توجه به آموزش کاربردی نیروی انسانی به عنوان سرمایه پایدار سازمانی در سازمان های یادگیرنده، جایگاه تعیین کننده ای را به این مهم اختصاص داده است. مناسب است تصمیم گیرندگان ارجمند وزارتخانه ها، بانک ها و سایر سازمان ها

پیشگفتار

امروزه، گرداننده اصلی سازمان‌ها انسان‌ها هستند. آنان به کالبد سازمان جان می‌بخشند و تحقق اهداف را میسر می‌سازند. بدون آن‌ها، سازمان بی‌معناست و مدیریت امری موهوم.

شاید این شبهه پیش آید که در دنیای آینده که ماشین‌ها جای انسان‌ها را در سازمان‌ها پر می‌کنند، نقش انسان در سازمان کمرنگ خواهد شد، اما به هیچ رو این گونه نخواهد شد و با ماشینی شدن کارها، فقط نوع فعالیت‌های انسانی در سازمان تغییر شکل خواهد داد.

به گفته پیتر دراگر: "کار یدی جای خود را به کار دانشی می‌سپارد. اما نقش تعیین کننده انسان، به عنوان حاکم سازمانی، همچنان برقرار و مستدام خواهد بود." دنیای آینده پیام خوش‌بینی و رفاه برای مردمی دارد که خوب و سریع یاد می‌گیرند. مباحث گسترده پیرامون سازمان‌های یادگیرنده دیرپست که جای خود را به مباحث پیشرفته‌تری در مورد سازمان‌های یاددهنده داده است.

خوب است به شعار هزاره سوم در مورد دانش‌ورزی و تحصیل علم اشاره کنیم: در هزاره سوم، باسواد کسی است که بتواند خوب یاد بگیرد و یاد گرفته‌هایش را به‌خاطر بسپارد و در عمل به کار گیرد.

تعریف جدید علم در دنیای نوین و رو به پیشرفت امروز، سوای کسب نسبی "اطلاعات" یا "داده" است. امروزه، قدرت تحلیل و تبدیل اطلاعات خام به اطلاعات پردازش شده مورد توجه و برای سازمان‌های یادگیرنده امری کاملاً کاربردی است که البته و صد البته در سایه یادگیرندگی سازمان‌ها قابلیت بروز پیدا می‌کند و نکته اصلی در راستای دانش‌ورزی سازمانی، همین جاست. مدیران سازمان‌های پیشرو، در

و نهادهای دولتی و غیردولتی، در ملاحظات علمی خود به این بخش تأثیر گذار و سرمایه‌ای، مباحث کاربردی این کتاب را که به اجمال و با قابلیت الگوسازی ارائه شده مورد مذاقه قرار دهند.

از سوی دیگر، دانشجویان عزیز در کلیه رشته‌های مرتبط با مدیریت آموزشی و امور فرهنگی، به ویژه تکنولوژی آموزشی، می‌توانند با توجه به تفکیک کامل مطالب و نکات کلیدی پایان هر بخش (که جنبه آموزشی این کتاب را ارتقا داده است) از مجموعه حاضر بهره ببرند.

سعی شده است تا ضمن ارائه تجارب علمی و کاربردی حاصل از تدریس در دانشگاه و همچنین، اشغال به کار و تحقیق در محیط‌های آموزشی سازمان‌های دولتی و غیردولتی، بتواند با بهره‌گیری از منابع ارزشمند استادان صاحب‌نام و معزز این مقوله خاص، کاستی‌های موجود را تا اندازه‌ای برطرف سازد لیکن، با عنایت به گستردگی حوزه‌های کاربردی علم و دانش، مطالب حاضر خالی از اشکال نبوده و نیست. بنابراین، مستدعی است نظریات ارزنده اصلاحی و تکمیلی خود را از طریق ایمیل ka.asgary@yahoo.com با این جانب مطرح فرمایید تا ان شاء الله در نوبت‌های بعدی چاپ مورد توجه قرار گیرد.

در نهایت، سپاس فراوان از صاحب‌نظران گرانقدر و استادان ارجمند، جناب آقایان محسن ملکی و بهزاد مردآزادناو که در ارتقای محتوایی و شکلی این اثر، این جانب را راهنما بودند.

با سپاس

کاظم عسگری

تهران - آبان ماه ۹۰

- ۳-۳- تعیین اهداف آموزشی در سازمان ۴۴
- ۳-۴- اهداف مدیریتی و روش‌های آموزشی متناسب ۴۵
- ۳-۵- نظام ارزشیابی عملکرد کارکنان بر پایه آموزش سازمانی ۴۶
- نکات کلیدی بخش سوم ۴۸
- بخش چهارم: پیاده‌سازی و اجرای راهبرد "آموزش و بهسازی" در سازمان**
- ۴-۱- پیاده‌سازی و اجرای راهبرد "آموزش و بهسازی" در سازمان ۵۳
- ۴-۲- دانش نیروی انسانی، به‌عنوان دارایی نامشهود ۵۴
- ۴-۳- مفاهیم اثربخش "آموزش و بهسازی" در سازمان ۵۵
- ۴-۴- راهبرد "آموزش و بهسازی" بخشی از راهبرد کلی سازمان ۵۹
- ۴-۵- راهبردهای بهسازی، بهبود و آموزش سازمانی ۶۰
- ۴-۶- نقش "آموزش و بهسازی" در جذب، استخدام و نگهداری نیروی انسانی ۶۱
- ۴-۷- چرخه راهبردی "آموزش و بهسازی" سازمانی ۶۲
- ۴-۸- جهانی فکر کنید ولی بومی عمل کنید ۶۲
- نکات کلیدی بخش چهارم ۶۴
- بخش پنجم: "آموزش و بهسازی"، راهبرد اصلی در مدیریت نیروی انسانی**
- ۵-۱- "آموزش و بهسازی" راهبرد اصلی در مدیریت نیروی انسانی ۶۹
- ۵-۲- دلایل ضرورت "آموزش و بهسازی" در سازمان‌ها ۷۴
- ۵-۳- "آموزش و بهسازی" عاملی مؤثر بر بهبود کمی و کیفی عملکرد نیروی انسانی ۷۵
- ۵-۴- "آموزش و بهسازی" روش اصولی کسب مهارت‌های جدید ۷۷
- ۵-۵- تعیین اهداف "آموزش و بهسازی" ۷۷
- ۵-۶- تعریف اهداف "آموزش و بهسازی" ۷۸
- ۵-۷- تجزیه و تحلیل نیازهای آموزشی سازمان ۸۰
- ۵-۸- "آموزش و بهسازی" عامل پویایی سازمان ۸۱

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳	مقدمه
	بخش اول: آموزش، سنگ بنای توسعه سازمانی
۱۷	۱-۱- آموزش، سنگ بنای توسعه سازمانی
۱۹	۲-۱- مدیران مجرب و آموزش محوری
۲۰	۳-۱- آموزش، عامل بهره‌وری سازمان
۲۱	۴-۱- آموزش، عامل بهسازی نیروی انسانی
۲۲	۵-۱- جایگاه استراتژیک آموزش سازمانی
۲۴	۶-۱- "آموزش سازمانی" پیونددهنده "دانش" و "عمل"
۲۵	۷-۱- طراحی یک مدل آموزشی اثربخش
۲۶	۸-۱- خطمشی آموزش سازمانی
۲۸	نکات کلیدی بخش اول
	بخش دوم: اهداف رفتاری در آموزش سازمانی
۳۳	۱-۲- اهداف رفتاری در آموزش سازمانی
۳۳	۲-۲- ابعاد اقتصادی آموزش سازمانی
۳۴	۳-۲- تکنولوژی آموزش، عاملی مؤثر در نهادینه‌سازی آموزش سازمانی
۳۵	۴-۲- عوامل کمی مؤثر در آموزش سازمانی
۳۶	۵-۲- سرمایه‌گذاری برای آموزش و یادگیری نیروی انسانی
۳۷	۶-۲- عوامل کیفی مؤثر در آموزش سازمانی
۳۹	نکات کلیدی بخش دوم
	بخش سوم: طراحی آموزش سازمانی
۴۳	۱-۳- طراحی آموزش سازمانی
۴۳	۲-۳- روش‌های آموزشی و توسعه‌ای در سازمان‌های آموزش‌محور

بخش هشتم: شبکه سازمان یادگیرنده

۱۳۷ ۸-۱- شبکه سازمان یادگیرنده

۱۴۰ ۸-۲- آسیب‌شناسی یادگیرندگی سازمانی

۱۴۰ ۸-۲-۱- موانع فرا راه یادگیرندگی سازمان‌ها

۱۴۳ ۸-۲-۲- راه‌های غلبه بر موانع یادگیرندگی سازمانی

۱۴۷ نکات کلیدی بخش هشتم

۱۵۳ بخش پایانی

۱۵۷ منابع و مآخذ

۸۲	۹-۵- "آموزش و بهسازی" عامل ارتقای توانمندی کارکنان
۸۳	۵-۱۰- "آموزش و بهسازی" عامل جذب و نگهداری نخبگان سازمانی
۸۴	۵-۱۱- "آموزش و بهسازی" وظیفه جمعی سازمان
۸۵	نکات کلیدی بخش پنجم
	بخش ششم: مبانی شکل‌گیری سازمان یادگیرنده
۹۱	۶-۱- مبانی شکل‌گیری سازمان یادگیرنده
۹۲	۶-۲- ویژگی‌های سازمان‌های یادگیرنده
۹۵	۶-۳- سطوح سازمان‌های یادگیرنده
۹۷	۶-۴- انواع یادگیری در سازمان
۹۹	۶-۵- دسته‌بندی پژوهش‌های یادگیری
۱۰۲	۶-۶- تعاریف یادگیری سازمانی
۱۰۵	۶-۷- فرایندهای فرعی یادگیری سازمانی
۱۰۷	۶-۸- عناصر یادگیری سازمانی
۱۰۸	۶-۹- چرخه یادگیری
۱۱۱	نکات کلیدی بخش ششم
	بخش هفتم: تعاریف و فعالیت‌های اصلی سازمان یادگیرنده
۱۱۷	۷-۱- تعاریف سازمان یادگیرنده
۱۱۸	۷-۲- پنج فرمان سازمان یادگیرنده
۱۲۰	۷-۳- خصوصیات اصلی سازمان یادگیرنده
۱۲۱	۷-۴- عوامل کمک‌کننده به سازمان یادگیرنده
۱۲۳	۷-۵- فعالیت‌های اصلی سازمان یادگیرنده
۱۲۵	۷-۶- سنگ بنای سازمان یادگیرنده
۱۳۰	نکات کلیدی بخش هفتم

خوش خط و خال، صدای خُرد شدن شاکله شخصیتی نیروی انسانی به وضوح به گوش می‌رسد و این عامل نارضایتی قطعاً کارکنان را به سمت روزمرگی و ادای وظایف در فضایی از رکود و ایستایی سوق خواهد داد.

در اولویت قرار دادن سنجش و رفع نیازهای مشتری با پشتوانه آموزش، کارکنان ما را در تکریم ارباب رجوع و ارائه هرچه بهتر خدمات، منطبق با "اصول بازاریابی نوین" و اهداف "روابط عمومی موفق" یاری می‌دهد. پس از آن است که حق واقعی مشتری و همچنین، کارکنان سازمان در مرزهای واقعی خود شکل می‌گیرد و حقوق حقه مشتریان و البته کارکنان، رنگ و بوی صحت و اعتدال به خود می‌گیرد.

آموزش در مقابل شعارهای افراط و تفریط گونه سازمان می‌ایستد و سازمان را در افق اهدافی واقعی و متعالی‌تر قرار می‌دهد و این معجزه "آموزش" در گستره وسیع فعالیت‌های سازمانی است.

داده‌های وارده مرتبط با اهداف سازمانی در سازمان‌های یادگیرنده به نحو مطلوب پردازش می‌شوند و عملاً سازمان را به نهادی آموزشی و یاددهنده تبدیل می‌کنند.

کارکنان در فضای آموزشی، پویا و تحول‌آفرین گام‌های ارتقا را یکی پس از دیگری طی می‌کنند و سازمان را در بهبود عملکرد و افزایش بهره‌وری بیش از پیش یاری می‌دهند.

کارکنان آموزش‌دیده با نگرشی متفاوت و معطوف به رفتاری صحیح، صرفاً در مسیر نیل به اهداف سازمانی اهداف فردی را جست‌وجو می‌کنند و این مهم عامل اصلی تمایز سازمان‌های امروزی است.

تلاش شده است در ۸ بخش مختلف این کتاب، ضمن تبیین امر مهم آموزش سازمانی، به جایگاه آن در سازمان‌های یادگیرنده نیز توجهی اساسی شود تا از این گذار، عامل اصلی توفیقات سازمان‌های پیشرو، (که مقوله علمی آموزش کاربردی است) بیش از پیش نمایان شود.

مقدمه

امروزه، پس از سازمان‌های یادگیرنده مبحث "سازمان‌های یاد دهنده" مورد توجه است. سازمان‌هایی که از مرز یادگیرندگی عبور کرده و با نهادینه ساختن امر یادگیری میان کارکنان، آموزش یاد گرفته‌ها به سایر سازمان‌ها را دنبال می‌کنند و خدمات خود را به همراه بسته‌های آموزشی، به فروش می‌رسانند که این خود در تربیت "مشتریان شیفته" از اهمیت بسزایی برخوردار است. شکل‌دهی "مشتریان شیفته" کاری سخت و امری دشوار است که کلید آن را باید در دستان کارکنان آموزش دیده و آموزش دهنده جست‌وجو کرد. مشتریانی که از دریافت خدمت نه تنها خشنود می‌شوند که به‌وجود می‌آیند و به‌اثرم‌های تبلیغاتی "رو در رو" و "محاوَره‌ای" ارزان‌قیمت و سهل‌الوصول بدل می‌شوند. سازمان‌های "یادگیرنده" و "یاددهنده" دیگر نمی‌گویند "همیشه حق با مشتری است" آموزش، فضایی را فراهم آورده که این عبارت دیگر به‌عنوان شعار برتر یک سازمان پیشرو مطرح نباشد. چرا که در ذیل این عبارت