

اللَّهُمَّ احْمِمْنا





# آموزش و بهسازی منابع انسانی

دکتر حمید دوازده امامی

عضو هیئت علمی دانشگاه



۱۳۹۹

منابع انسانی بزرگترین دارایی‌های هر سازمانی هستند  
چون بدون آنها وظایف روزمره کسب و کار میسر نیست

منابع انسانی و استعدادها بالقوه آنها محرک‌های کلیدی  
در موفقیت هر سازمانی هستند

❖ سازمان‌های امروزی همگام با جهانی شدن و پیشرفت‌های فناوری، دائماً در حال تغییر هستند.

❖ پس به منظور حداکثر کردن اثربخشی سازمانی، پتانسیل‌های منابع انسانی، قابلیت‌های افراد، باید مدیریت شده و توسعه یابند.

# مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی



dr.davazdahemami

# مدیریت منابع انسانی

در یک تعریف کوتاه :

مدیریت فرآیند «جذب و استخدام، نگهداشت و انفصال کارکنان» را مدیریت منابع انسانی می گویند.

# توسعه منابع انسانی

در واقع تعاریف زیادی حتی قبل از ظهور توسعه منابع انسانی در سال‌های ۱۹۷۰ تا به امروز پیشنهاد شده است.



# توسعه منابع انسانی

ندکر در سال ۱۹۷۰ :

«مجموعه ای از فعالیت های سازمان دهی شده ای که در دوره و زمان مشخصی برای ایجاد تغییرات رفتاری از طریق فعالیت های آموزشی (کارآموزی یا آموزش ضمن خدمت) انجام می شود»



# توسعه منابع انسانی

دسیمون، ورنرو هریس (۲۰۰۲):

«مجموعه ای از فعالیت های نظام مند و برنامه ریزی شده ای که توسط سازمان ها برای ایجاد مهارت های لازم برای اعضای سازمان به منظور فراهم آوردن فرصت های یادگیری برای برآوردن تقاضاهای فعلی و آینده شغلی صورت می گیرد»



فعالیت های نظام مند و برنامه ریزی شده شامل:

➤ آموزش و توسعه

➤ برنامه ریزی و توسعه کارراهه

➤ ارزشیابی و مدیریت عملکرد

➤ مدیریت تغییر در راستای توسعه سازمانی

در میان متخصصان حرفه ای، این فعالیت ها به عنوان آموزش و توسعه حرفه ای مستمر شناخته می شوند

# توسعه منابع انسانی

❖ به بیان ساده:

ایجاد کردن، بزرگتر یا کاملتر شدن، بیشتر  
گسترش دادن، نظامند کردن، فعال شدن و به  
جایگاه برجسته یا به بلوغ رساندن کارکنان

❖ هریسون (۱۹۸۹) می گوید:

((توسعه

فرآیند مقدماتی بسیار مهمی است که از طریق رشد فردی و سازمانی می توان به کاملترین ظرفیت آن نائل شد.

تعلیم و تربیت، کمک کننده عمده به فرآیند توسعه است؛ زیرا به طور مستقیم و مستمر بر شکل گیری نه تنها دانش و مهارت‌ها بلکه بر خصوصیات شخصیتی و فرهنگ، تمایل و موفقیت‌ها تاثیر می گذارد))

# توسعه منابع انسانی

ریشه توسعه منابع انسانی به ایالات متحده آمریکا و به سال های انقلاب صنعتی در سال های ۱۸۰۰ بر می گردد.

برخی بر این باورند که ریشه های توسعه منابع انسانی به سال ۱۹۹۳، یعنی هنگامی که شرکت فورد موتور شروع به آموزش کارکنان تولید انبوه در خط مونتاژ کرد، بر می گردد.

# توسعه منابع انسانی

این مفهوم متشکل از سه مقوله

□ آموزش

□ توسعه شغلی

□ توسعه سازمانی



## آموزش:

آموزش به افراد کمک می کند که شایستگی های لازم برای انجام کار را کسب کنند.

محوریت در اینجا افراد و نقشهای کاری ایشان است.

خروجی این بخش عمدتاً از طریق روشهای یادگیری و آموزش نظیر آموزش ضمن خدمت، مربیگری و غیره حاصل می گردد.



## توسعه شغلی:

توسعه شغلی یک رویکرد سیستماتیک برای تضمین این مهم است که علائق، ارزشها، مهارتهای افراد به طور اثربخش با الزامات کاری سازمان هماهنگ و یکپارچه می باشد.

این فرآیندی است که افراد مسیر شغلی خود را در رابطه با مسیر استراتژیک سازمانی طراحی می کنند.

تاکید اصلی در اینجا بر افراد است.



## توسعه سازمانی:

توسعه سازمانی یک فرآیند برنامه ریزی شده برای تغییر سازمان است.

توسعه سازمانی برای تغییر سازمان از تغییر **باورها**، **نگرشها** و **رفتارهای افراد** بهره می گیرد.

تاکید اصلی در اینجا بهبود روابط و فرآیندهای بین فردی و بین گروهی در سازمان است

اهداف توسعه سازمانی از طریق **توسعه تیم** و **توانمندسازی** به دست می آید.

# مقایسه مدیریت منابع انسانی و توسعه منابع انسانی

توسعه منابع انسانی	مدیریت منابع انسانی
<p><b>تعریف:</b> توسعه منابع انسانی مجموعه ای از فعالیت های سازمان یافته ای است که در یک دوره زمانی مشخص و به قصد ایجاد تغییرات رفتاری انجام می شود.</p>	<p><b>تعریف:</b> مدیریت منابع انسانی فرآیند مدیریت استعداد های انسانی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی است.</p>
<p><b>فعالیت ها:</b> ۱- آموزش و توسعه؛ ۲- مدیریت ارزشیابی عملکرد؛ ۳- برنامه ریزی و توسعه کارراهه؛ و ۴- مدیریت تغییر.</p>	<p><b>فرآیندها:</b> ۱- کارمندیابی و انتخاب؛ ۲- جبران خدمات و مزایا؛ ۳- روابط کار و صنعتی؛ و ۴- مدیریت ایمنی و سلامت</p>

# آموزش



dr.davazdahemami

**یکی از کارکردهای اساسی مدیریت منابع انسانی  
آموزش نیروی انسانی سازمان است.**

# مفهوم آموزش

آموزش، تلاشی برنامه ریزی شده است و سازمان یافته است  
که به کارکنان کمک می کند تا:  
نگرش، دانش، و مهارت‌های مربوط به شغل را بیاموزند

آموزش (کارورزی):

ایجاد استاندارد مطلوبی از عملکرد یا رفتار از طریق  
راهنمایی و عمل.



❖ آموزش (کارورزی)

منزلتی کمتر از تعلیم و تربیت دارد

به عنوان داشتن مهارت‌های محوری و ابزار آماده سازی افراد  
برای مشاغل، نقش‌های کاری یا حرفه ای مورد توجه است.

❖ آموزش (کارورزی)

فرآیند کوتاه مدت تر است که:

به فرد کمک می کند تا استانداردهای از قبل تعیین شده بر  
وظایف تعریف شده یا سطوح مهارت و دانش مسلط شود

## آموزش (کارورزی)

تلاش برنامه ریزی شده سازمان برای تسهیل یادگیری دانش و مهارت‌های مرتبط با شغل توسط کارکنان تعریف می کنند.

❖ در صورتی که برنامه های آموزشی به صورت درست و مناسب طراحی و اجرا شوند به سه طریق اثر بخشی سازمان را افزایش می دهند؛

❖ (الف) آموزش می تواند تعهد و انگیزه کارکنان را افزایش دهد. علاقه و تمایل آنها را بر می انگیزانند و باعث می شوند کارکنان احساس تعهد بیشتری نسبت به سازمان داشته باشند.

(ب) آموزش به کارکنان کمک می کند وظایف خود را به صورت کارا تر و اثربخستر انجام دهند  
به واسطه ی آموزش، دانش مهارت و توانمندی کارکنان ارتقاء می یابد و بدین ترتیب ایشان با بهره وری بالاتری وظایف خود را به انجام میرسانند

(ج) در نهایت آموزش به سازمان ها کمک میکند تا به اهداف  
اساسی خود دست

## آموزش بدو استخدام

توجیه کارکنان ( آشنا کردن کارکنان تازه استخدام با سازمان )



## توجیه کارکنان ( آشنا کردن افراد با سازمان )

- 🍊 ارائه اطلاعات لازم در مورد شیوه انجام دادن کار
- 🍊 ارائه اطلاعاتی در زمینه قوانین و مقررات شرکت
- 🍊 یکی از بخش های فرایند جامعه پذیری کارکنان جدید است.

*(جامعه پذیری ، یکی از فرایندهای دائمی است که بدان وسیله نگرش ها ، معیارها ، ارزش ها و الگوهای رفتاری مورد انتظار سازمان و دوایر را در وجود کارکنان تزریق می کنند.)*

## توجیه کارکنان ( آشنا کردن افراد با سازمان )

ارائه دفتر چه های راهنما در مورد:

🟡 ساعت کار ،

🟡 شیوه و زمان ارزیابی عملکرد ها ،

🟡 میزان و شیوه پرداخت حقوق

🟡 مرخصی ها

🟡 مزایای کارکنان

## توجیه کارکنان ( آشنا کردن افراد با سازمان )

ارائه دفتر چه های راهنما در مورد:

سیاست های اداری درباره کارکنان ،

کار روزانه فرد ،

عملیات واحد ،

دایره و سازمان

رعایت قوانین و مقررات ایمنی.

در آمریکا هر کارگر در سال ۳۷  
ساعت دوره آموزشی می بیند.

# پنج مرحله در فرایند آموزش و توسعه

- 1 نیازسنجی
- 2 طرح آموزش (اهداف آموزشی)
- 3 تعیین روش.
- 4 اجرا.
- 5 ارزیابی نتیجه ها و پیگیری برنامه .

## تجزیه و تحلیل نیازها:

در آموزش نخستین گام این است که مشخص شود چه چیزهایی را باید آموزش داد.

ارزیابی نیازهای کارکنان جدید (از نظر آموزش) این است که:

مشخص شود شغل جدید به چه مهارت‌هایی نیاز دارد و این نیازها را به اجزا کوچکتر تقسیم نمود و آنها را به کارگر یا کارمند جدید آموزش داد.

## 🔴 تجزیه و تحلیل کار:

برای تعیین نیازهای کارکنان تازه استخدام ( در مورد مشاغل یا کارهای جدید) باید کار را تجزیه و تحلیل کرد.

بویژه در مورد کارگران رده های پایین ، متداول این است که افراد بدون تجربه را استخدام نمود و به آنان آموزش داد.

هدف آموزش دادن مهارت ها و دانش لازم برای انجام دادن وظایف است.

در مورد کارکنان کنونی که عملکرد ضعیف دارند ، تجزیه و تحلیل کافی نیست.



## 🔴 تجزیه و تحلیل عملکرد:

بدین معنی است که باید ضعف مهم عملکرد را مشخص نمود و سپس تعیین کرد که برای رفع این ضعف باید به فرد آموزش داد یا باید به روش های دیگری عمل نمود (مانند انتقال کارمند به محلی دیگر).

## 🔴 تعیین هدف های آموزشی :

((شرحی از عملکردی که می خواهید یاد گیرندگان بیاموزند، تا بتوانند پیش از اینکه افرادی شایسته گردند آنها را به نمایش بگذارند))  
در هدف های آموزش ، برای یاد گیرنده مشخص می سازند که پس از پایان یافتن دوره آموزش باید بتوانند چه کار هایی را انجام دهند.

# روش های آموزش

🔴 آموزش حین انجام وظیفه:

انواع گونا گونی از آموزش در حین انجام وظیفه وجود دارد. متداول ترین آنها مربیگری یا تحت نظر گرفتن فردی به هنگام انجام دادن کار است.

مثلاً در سطوح عالی مدیریتی :

برای آموزش مدیران ارشد برای آینده از عنوان یا پست دستیار استفاده می کنند

# روش های آموزش

🍊 آموزش از راه شاگردی :

فرد از طریق ترکیبی از آموزش های کلاسیک ( کلاس درس) و آموزش در حین انجام وظیفه ، مهارت های لازم را فرا می گیرد.

# روش های آموزش

## روش های سمعی و بصری:

در روش های سمعی و بصری ، فیلم ، تلویزیون مدار بسته ، فایل های تصویری از طریق گروه های واتساپ، تلگرام و دیگر دست گاه های الکترونیکی مورد استفاده قرار می گیرند. کاربرد این دستگاه ها بسیار متداول و اثر بخش است.

## 🍊 آموزش از راه دور:

مربی یا کسی که آموزش می دهد در یک مرکز قرار می گیرد و کار آموزان به صورت گروهی در نقاط دور افتاده با استفاده از اینترنت آموزش می بینند. (وبینار)

## 🍊 آموزش از طریق تشکیل میز گرد از راه دور:

به کارکنانی که از نظر جغرافیائی پراکنده اند، یا در نقاطی دور از مربی قرار دارند آموزش میدهند و آنرا بدین گونه تعریف کرده اند

“استفاده از دستگاه های سمعی و بصری برای پیوند دادن یا بهم رساندن دو یا چند گروه که در فاصله های دور از هم قرار دارند.”

محیطهای اسکایپ، ویدئو کنفرانس و ...



## 🔴 آموزش شبیه سازی شده : (similator)

با استفاده از وسایل شبیه سازی شده ( مشابه آنها که کارگر در محل واقعی کار با آنها روبرو می شود) به افراد آموزش می دهند هدف این است که بدون حضور در محل کار واقعی بتوان از مزایای آموزش در حین انجام وظیفه استفاده کرد.

## 🍊 آموزش به کمک رایانه :

کار آموز می تواند با استفاده از سیستم های رایانه ای بر میزان دانش یا مهارت خود بیافزاید.  
معمولاً به همان شبیه سازی می انجامد

# 🍊 آموزش از طریق شبکه اینترنت و یا CD

آموزشهای مجازی از طریق

اینترنت یا اینترانت

در اختیار گذاشتن فایل یا سی دی دروس

# آموزش با هدف های ویژه

● شیوه های سواد آموزی : برای آنانکه خواندن و نوشتن نمی دانند

● آموزش دادن ارزش ها : مثل آموزش عقیدتی

● آموزش جهت نشان دادن فرهنگها به دیگر فرهنگ ها

● آموزش برای کارهای تیمی و تفویض اختیار

..... ●

## آموزش و توسعه مدیریت

● مقصود از توسعه مدیریت اقدامی است که از طریق افزودن به دانش یا مهارت های مدیر و یا تغییر دادن نگرش وی ، عملکرد مدیریت را بهبود بخشد.

هدف نهائی از اجرای برنامه هایی جهت توسعه دادن مدیریت این است که:  
بتوان عملکرد آینده سازمان را بهبود بخشید.

## آموزش مدیریت در حین انجام وظیفه

🍊 آموزش حین انجام کار، تنها برای افراد غیر مدیر نیست، بلکه یکی از روش های شناخته شده و متداول برای مدیران هم هست.

روش های متداول و مشهور عبارتند از:  
گردش کار، مربیگری (آموزش تحت نظر فرد) و آموزش عملی  
دوره تجربه ورزی

# آموزش مدیریت در حین انجام وظیفه

## 🔴 گردش کار:

مقصود از گردش کار این است که کار آموز مدیریت از یک دایره به دایره دیگر منتقل می شود تا دامنه دانش و درک وی در مورد تمام بخش های سازمان گسترش یابد.

روش متداول مشارکت کار آموز در عملیات است



## 🍊 آموزش عملی:

کار تمام وقت بر روی طرح هایی غیر از دواير متعلق به خود و تجزيه و تحليل و حل مساله ها

کارآموزان هر چند مدت يكبار گرد هم مي آیند و به صورت گروه هاي چهار و پنج نفره در باره دستاورد هاي خود بحث ميکنند.

## روش مبتنی بر تحقیق موردی:

به کار آموز شرحی نوشته شده از مساله سازمان را ارائه می کنند.  
این شخص قضیه را به صورت خصوصی تجزیه و تحلیل می کند ،  
مساله را شناسایی می نماید و دستاوردها یا راه حل ها را با سایر کار  
آموزان در میان می گذارد و با آنها به بحث می پردازد.

## 🔴 مسابقه های مدیریت:

به وسیله رایانه اجرا می شود و کارآموزان به صورت شرکت های چهار یا پنج نفره در می آیند هر یک از آنها باید در یک بازار شبیه سازی شده با بقیه رقابت کنند.

🔴گرد همایی های خارج از سازمان

🔴برنامه های دانشگاهی : قرارداد با دانشگاه ها و دانشکده هایی

که انواع آموزش های مدیریت را ارائه می کنند.

مدیران چه دارای مدرک تحصیلی باشند و چه نباشند می توانند این

واحدها را بگذرانند و کمبود های آموزشی خود را جبران نمایند.

# الگو سازی رفتاری

مراحل:

(۱) **الگوسازی:** به کار آموز یک فیلم نشان داده می شود که در آن اشخاصی که الگو قرار گرفته اند برای حل یک مساله به شیوه ای اثر بخش عمل میکنند.

(۲) **ایفای نقش:** سپس به کارآموزان نقشی را می دهند که در یک موقعیت شبیه سازی شده ایفا نمایند. آنها باید رفتار های اثربخشی را که الگوها داشتند انجام دهند و آن را تمرین کنند.

(۳) **تقویت اجتماعی:** مربی از طریق نظارت و دستورات سازنده موجب تشویق و ترغیب وی می شود.

(۴) **انتقال آموزش:** سرانجام کارآموزان تشویق می شوند که پس از بازگشت به کار خود، از مهارت های جدید استفاده کنند.

# مراکز درون شرکت

● برخی از شرکت ها مرکز آموزش درون شرکتی دارند  
آموزش کلاس های درس با سایر روش های آموزش ، مانند ایجاد  
مراکز گرد همایی ، انجام دادن تمرین های گروهی، ایفای نقش و .....

# آشنایی با مدل‌های سنجش اثر بخشی آموزش‌ها





# اثر بخشی آموزشی

تعابیری که با توجه به مفاهیم بالا میتوان برای اثر بخشی آموزشی ابراز داشت عبارتند از :

- ✓ تعیین میزان تحقق اهداف آموزشی
- ✓ تعیین نتایج قابل مشاهده از کار آموزان در آموزشهای اجرا شده
- ✓ تعیین میزان انطباق رفتار کار آموزان با انتظارات نقش سازمانی آنها
- ✓ تعیین میزان درست انجام دادن کار که مورد نظر آموزش بوده است
- ✓ تعیین میزان توانایی ایجاد شده در اثر آموزشها برای دستیابی به اهداف
- ✓ تعیین میزان ارزش افزوده آموزشی
- ✓ تعیین میزان بهبود شاخص های موفقیت کسب و کار

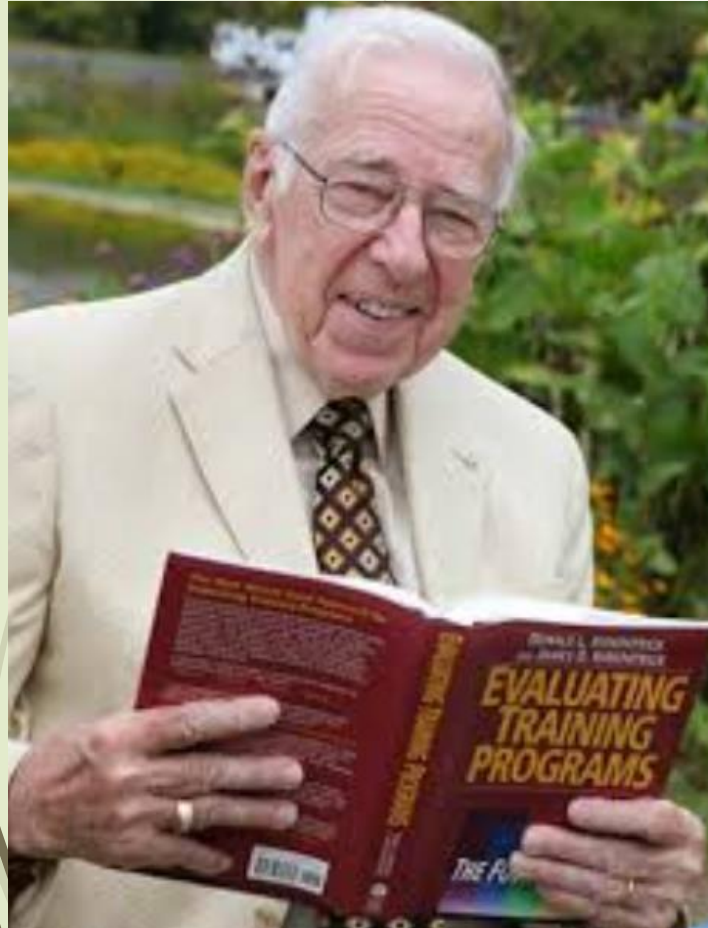
توجه به اصول نیازسنجی از عوامل مؤثر در **اثر بخشی** آموزشی است که عبارتند از :

1. اصل تداوم (به دلیل تغییرات دائم محیطی و درون سازمانی)
2. اصل جامعیت (جمع آوری اطلاعات جامع و کامل در مورد همه ابعاد و ارکان کار)
3. اصل مشارکت (همکاری تیم نیازسنجی)
4. اصل عینیت و اعتبار (استفاده از روشهای عینی تر و معتبرتر)
5. اصل واقع بینی (داشتن نگرش واقع بینانه به هدف، حوزه، سطح و محیط نیازسنجی)
6. اصل رعایت ملاحظات اخلاقی (رعایت اصول فرهنگی حاکم بر سازمان)

# ارزشیابی آموزشی به روش کرک پاتریک



# کرک پاتریک



آقای کرک پاتریک دانشمند برجسته آموزش دلائل اصلی ارزیابی آموزشهای ضمن خدمت را چنین بیان میکند:

- (1) توجیه دلائل وجودی واحد آموزش با نشان دادن نقش و اهمیت آن در تحقق اهداف و رسالتهای سازمان
- (2) اتخاذ تصمیم لازم در خصوص تداوم یا عدم تداوم یک برنامه آموزشی
- (3) اخذ اطلاعات در مورد اینکه چطور میتوان برنامه های آموزشی را در آینده بهبود داد

# ارزشیابی آموزشی به روش کرک پاتریک

بیشتر مدل‌های ارزشیابی مشهور در سال‌های گذشته بر اساس الگوی ارزشیابی آموزشی چهار سطحی بنا شده‌اند که اولین بار توسط کرک پاتریک (1959) ارائه شده بود.

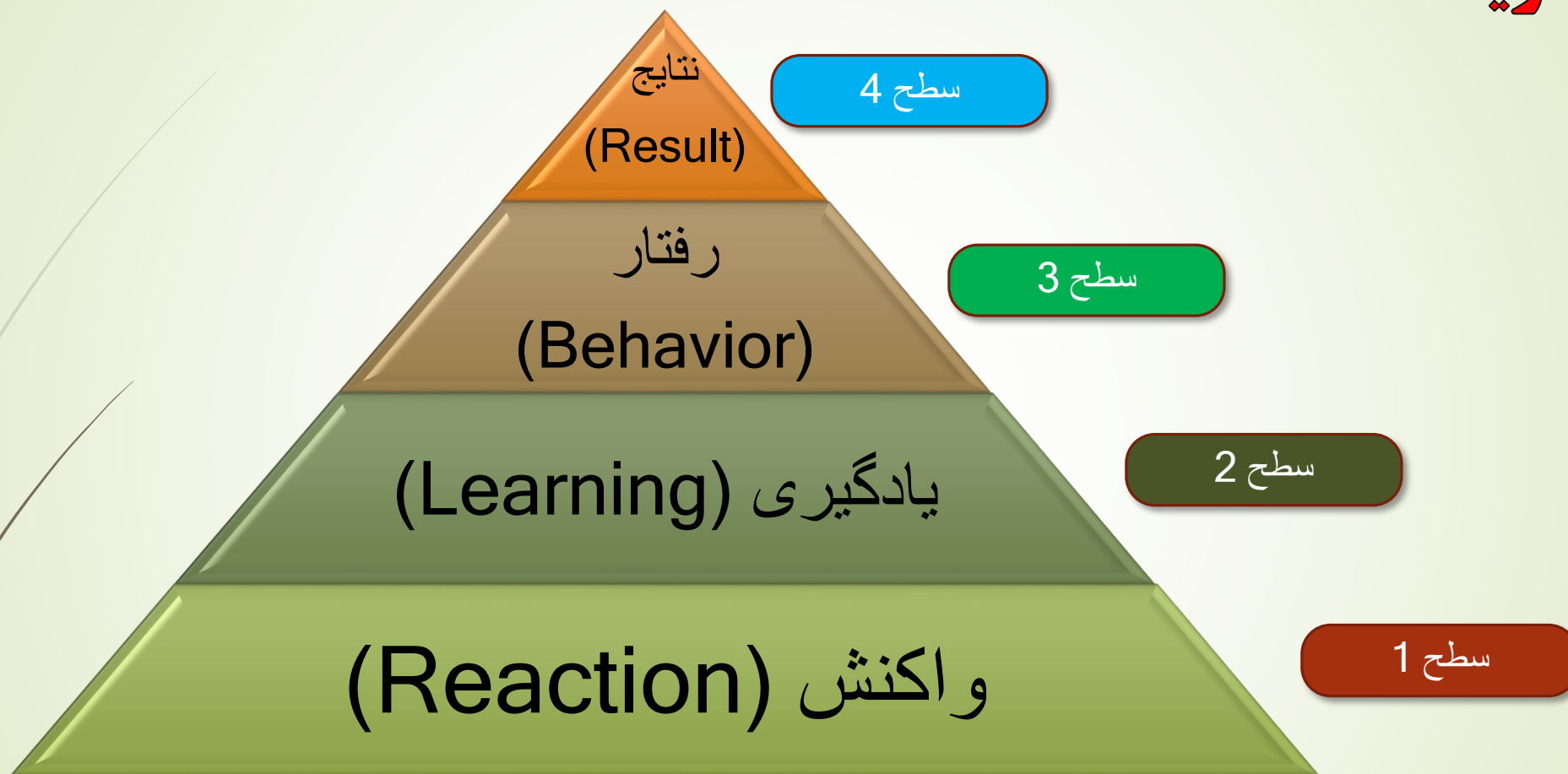
این الگو به عنوان الگوی جامع، ساده و عملی برای بسیاری از موقعیتهای آموزشی پذیرفته شده و از سوی متخصصان به عنوان معیاری در این حوزه شناخته می‌شود.

کرک پاتریک **ارزشیابی** را به عنوان تعیین **اثر بخشی** در یک برنامه آموزش تعریف کرده و فرآیند ارزشیابی را به **چهار سطح** یا گام تقسیم می‌کند.



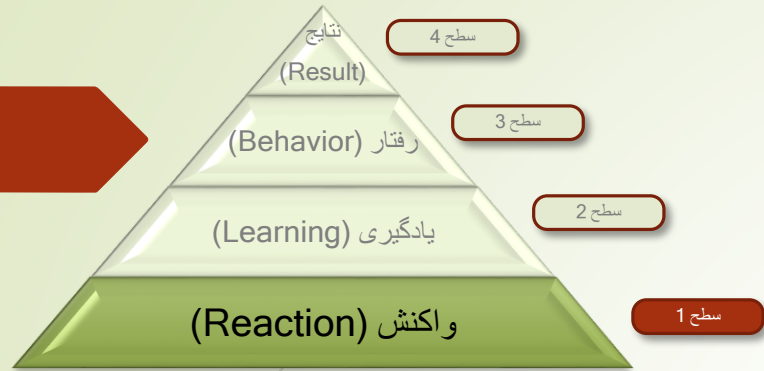


# کرک پاتریک



# ارزشیابی آموزشی به روش کرک پاتریک

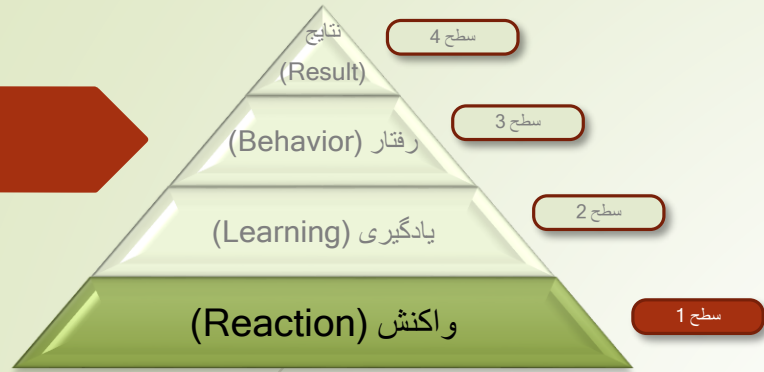
## سطح 1: واکنش



متداولترین نوع ارزشیابی در سازمانها عبارت است از بررسی عکس العمل ها و واکنش های کار آموزان **پلافاصله** بعد از پایان دوره آموزشی. این ارزشیابی که از آن تحت عنوان **سطح اول** ارزشیابی نام برده می شود عمدتاً با استفاده از پیمایش، به دنبال آن است تا نظرات کارآموزان را در خصوص **کیفیت دوره آموزشی** به تصویر بکشد و در عین حال پیشنهادات آنها را برای بهبود دوره ذیربط مشخص نماید.



# ارزشیابی آموزشی به روش کرک پاتریک



## سطح 1: واکنش (ادامه)

ارزشیابی واکنش ها یا عکس العملها، دارای این ارزش است که می تواند بازخوردی **فوری** برای **عملکرد مدرس دوره** و نیز پیشنهاداتی برای **بهبود** خود دوره و برنامه آموزشی فراهم سازد.

سوال اساسی در این سطح، ارزشیابی آن است که **“شرکت کنندگان در دوره چه واکنشی نسبت به برنامه آموزشی ضمن خدمت از خود نشان می دهند”؟** این ارزشیابی بلافاصله پس از پایان دوره آموزشی انجام می شود و تمرکز آن روی بررسی واکنش فوری شرکت کنندگان است. ابزار اصلی اندازه گیری این سطح استفاده از **پرسشنامه** است

# ارزشیابی آموزشی به روش کرک پاتریک

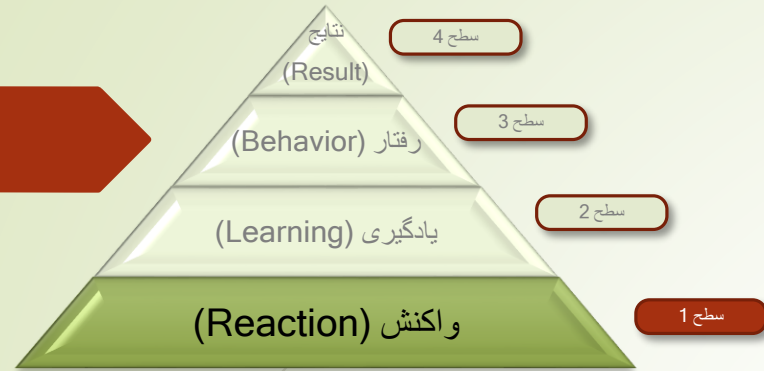


## سطح 1: واکنش (ادامه)

اخذ جوابهای درست و معنادار از شرکت کنندگان در این مرحله بسیار مهم و حیاتی است، بدین منظور کرک پاتریک پیشنهادهایی را در این رابطه ارائه میکند.

1. تهیه و تنظیم فرمی برای سنجش واکنش شرکت کنندگان
2. نوشتن یک پیام تشویق کننده برای پاسخ دهندگان
3. اطمینان دادن به پاسخ دهندگان از ناشناخته ماندن آنها
4. جدول بندی و تجزیه و تحلیل پاسخها

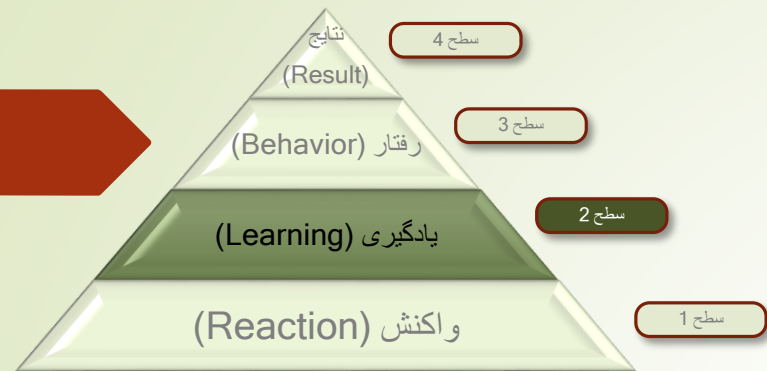
# ارزشیابی آموزشی به روش کرک پاتریک



## سطح 1: واکنش (ادامه)

واکنشهای مناسب باعث انجام دوره‌های آموزشی بعدی شده و کارکنان دیگر را تشویق به شرکت در این دوره‌ها میکند و همانند نظر مدیران ارشد درباره استمرار یک دوره آموزشی، نتایج ارزشیابی واکنش نیز می‌تواند در این استمرار تاثیر داشته باشد.

# کرک پاتریک



## سطح 2: یادگیری (دانش)

یادگیری عبارت است از میزان فراگیری، مهارتها، تکنیکها و حقایقی که طی دوره آموزشی به شرکت کنندگان آموخته شده و برای آنان روشن گردیده است و میتوان از طریق آموزشهای قبل، ضمن و بعد از شرکت در دوره آموزشی به میزان آن پی برد.

# کرک پاتریک



## سطح 2: یادگیری (دانش)

راه دیگر ارزشیابی اثربخشی دوره های آموزشی سنجش میزان یادگیری شرکت کنندگان از طریق **امتحان در پایان دوره** می باشد.

این نوع ارزشیابی از آن جهت اهمیت دارد که تسلط کار آموزان بر **دانش و مهارت** ارائه شده در دوره را نشان میدهد و در عین حال بازخوردهای لازم را به مدرسان و طراحان در خصوص دستیابی به **اهداف** آموزش فراهم می سازد.

از این رو این نوع ارزشیابی بسیار مهمتر از ارزشیابی عکس العمل ها یا واکنشهای کارآموزان نسبت به کیفیت دوره آموزشی است.

# کرک پاتریک

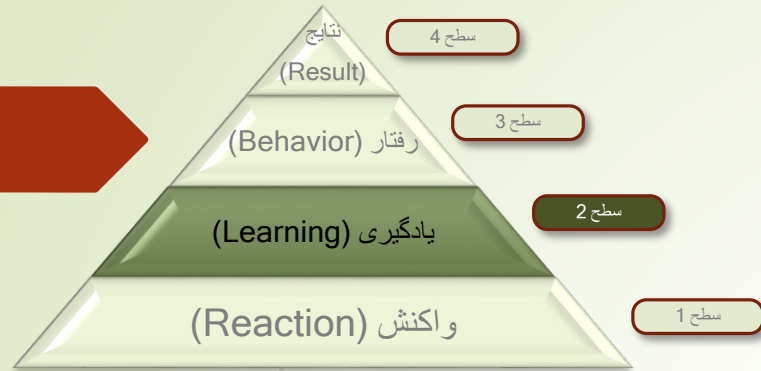


## سطح 2: یادگیری (دانش)

پرسش اساسی در این سطح آن است که “شرکت کنندگان در دوره چه چیزی را یاد گرفته اند؟” این سطح از لحاظ یادگیری بسیار دشوارتر از سطح اول است و بلافاصله بعد از پایان دوره آموزشی انجام می شود.



# کرک پاتریک



## سطح 2: یادگیری (دانش) (ادامه)

کرک پاتریک به راهبردهای ذیل برای ارزشیابی یادگیری اشاره میکند:

1. سنجش مهارت، دانش و نگرش قبل و بعد از آموزش **(پیش آزمون و پس آزمون)**

2. به کارگیری گروه کنترل در صورت امکان

3. تجزیه و تحلیل آماری نتایج به منظور ربط دادن یادگیری و آموزش

4. به کارگیری نتایج برای انجام رفتار مناسب

به اعتقاد پاتریک اگر آزمونها، دارای روایی و پایایی باشند و در آن صورت اثربخشی آموزش را میتوان به وسیله مقایسه نتایج پیش آزمون و پس آزمون تعیین کرد.



# کرک پاتریک

## سطح 3: رفتار



سومین سطح ارزشیابی آموزش عبارتست از تعیین اینکه آیا اطلاعات و مهارتهای آموخته شده در طی دوره آموزشی در محیط سازمان **بکار بسته شده‌اند** و **تغییر** محسوس و معناداری در **رفتار** افراد شرکت کننده در دوره ها بوجود آمده است.

دونالد کرک پاتریک برای اولین بار ارزشیابی سطح سوم را مطرح کرد. منظور وی از این واژه، **سنجش میزان تغییرات** حاصله در **رفتار شغلی** به عنوان ماحصل یادگیری دانش و مهارتهای جدید در دوره آموزشی است.

# کرک پاتریک

## سطح 3: رفتار



پرسش اساسی در این سطح آن است که ”دوره آموزشی چه تاثیرات بلند مدتی بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت کننده در دوره ها داشته است؟“ این ارزشیابی **مختی پس از اتمام دوره** انجام می شود و عملکرد افراد در سازمان را از زوایای مختلف مورد ارزیابی قرار می گیرد.

ارزشیابی انتقال مهارت یکی از قلمروهای پیچیده ارزشیابی از دوره های آموزشی است زیرا تغییر رفتار یا انتقال یادگیری به عوامل متعددی بستگی دارد که اکثر آنها تحت کنترل مدرسان دوره ها نمی باشد.

# کرک پاتریک

## سطح 3: رفتار



کرک پاتریک پنج پیش زمینه را در تغییر رفتار شغلی موفق پیش بینی کرده است این عوامل عبارتند از :

1. علاقه و تمایل به تغییر
2. مهارت برای تغییر
3. جو کاری مساعد و مطلوب
4. پشتیبانی و حمایت برای بکارگیری مهارتهای جدید
5. پاداش برای تغییر رفتار

# کرک پاتریک

## سطح 3: رفتار (ادامه)



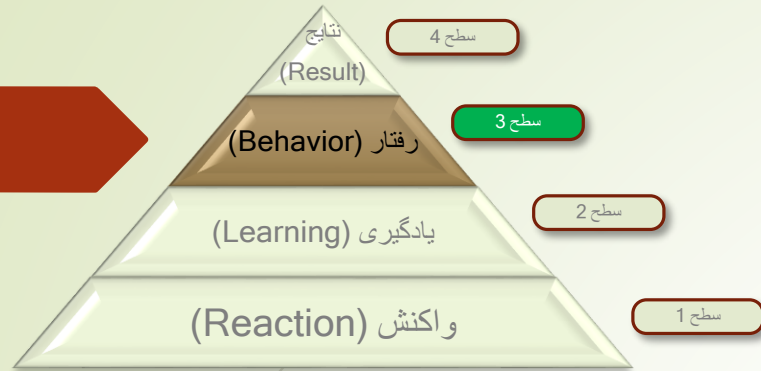
سطح 3 و 4 مدل پاتریک، بر اثربخشی دوره ها تاکید دارد. پاتریک برای ارزیابی سطح 3 موارد زیر را توصیه می کند:

1. از چگونگی انجام دادن کار قبل و بعد از شرکت در دوره، ارزشیابی منظمی صورت بگیرد
2. ارزشیابی چگونگی انجام دادن کار را یک یا چند گروه زیر به عمل آورند

- شرکت کننده در دوره آموزشی
- رئیس یا روسای او
- مرئوسان وی
- کارکنان همتراز (همکاران)

# کرک پاتریک

## سطح 3: رفتار (ادامه)



3. یک تحلیل آماری در مورد مقایسه چگونگی انجام دادن کار قبل و بعد از شرکت در دوره به عمل آید و ارتباط تغییرات با برنامه آموزشی مشخص گردد.
4. ارزشیابی بعدی، سه ماه پس از پایان دوره و یا بیشتر از آن انجام شود، تا فراگیر فرصت کافی برای بکارگیری آنچه در دوره آموخته است را داشته باشد.
5. از یک گروه کنترل استفاده شود

# کرک پاتریک

## سطح 4: نتایج

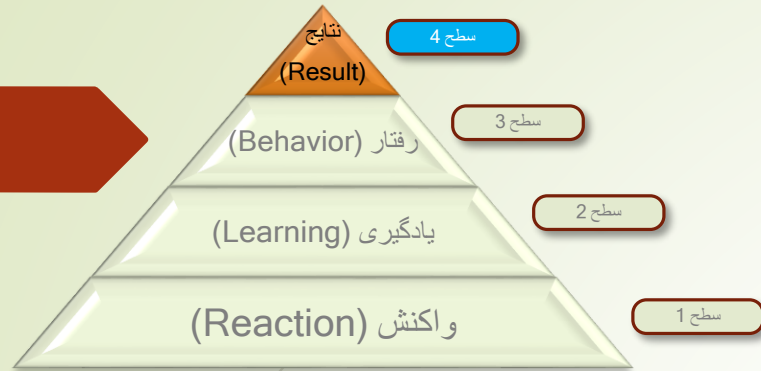


کرک پاتریک این مفهوم را در یک سطح وسیع مد نظر قرار داده است که در آن هر **منافع ملموسی** که برای سازمان بر اثر برگزاری دوره آموزشی **حاصل** می شود مورد توجه قرار می گیرد. مواردی چون بهبود بهره وری، کیفیت و کمیت بهتر، کاهش هزینه ها و افزایش درآمدها و منافع در دایره توجه کرک پاتریک بوده است.



# کرک پاتریک

## سطح 4: نتایج (ادامه)



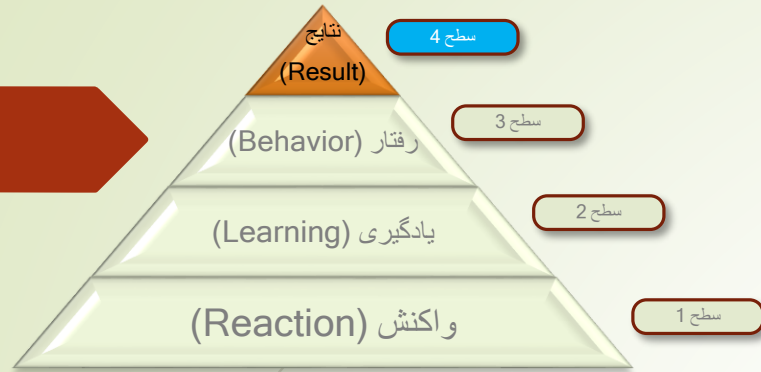
سطح چهارم در الگوی پاتریک متمرکز بر مطالعه و سنجش نتایج مالی و استراتژیک است. از سوی دیگر نتایج حاصل از آموزش را می توان در قالب یکی از چهار قلمرو زیر بررسی کرد:

1. اجتناب از هزینه
2. پس انداز (صرفه جویی)
3. منفعت
4. نتایج استراتژیک



# کرک پاتریک

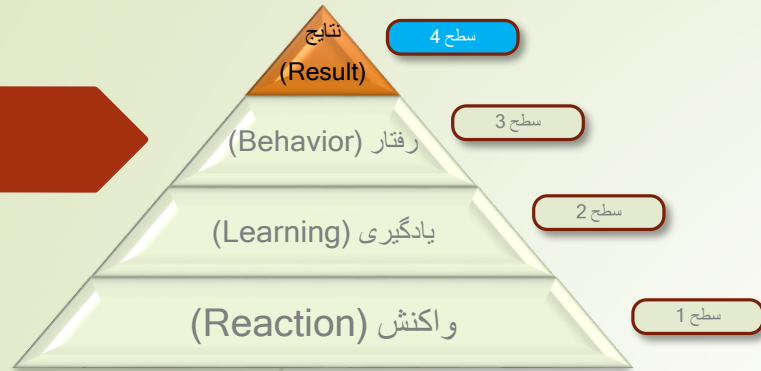
## سطح 4: نتایج (ادامه)



پرسش اساسی در سطح چهارم که در چارچوب نتایج ارزشیابی است، آن است که **”سازمان یا موسسه چه نفعی از دوره های آموزشی برده است و تاثیرات سازمانی این دوره ها کدامند؟”**

# کرک پاتریک

## سطح 4: نتایج (ادامه)



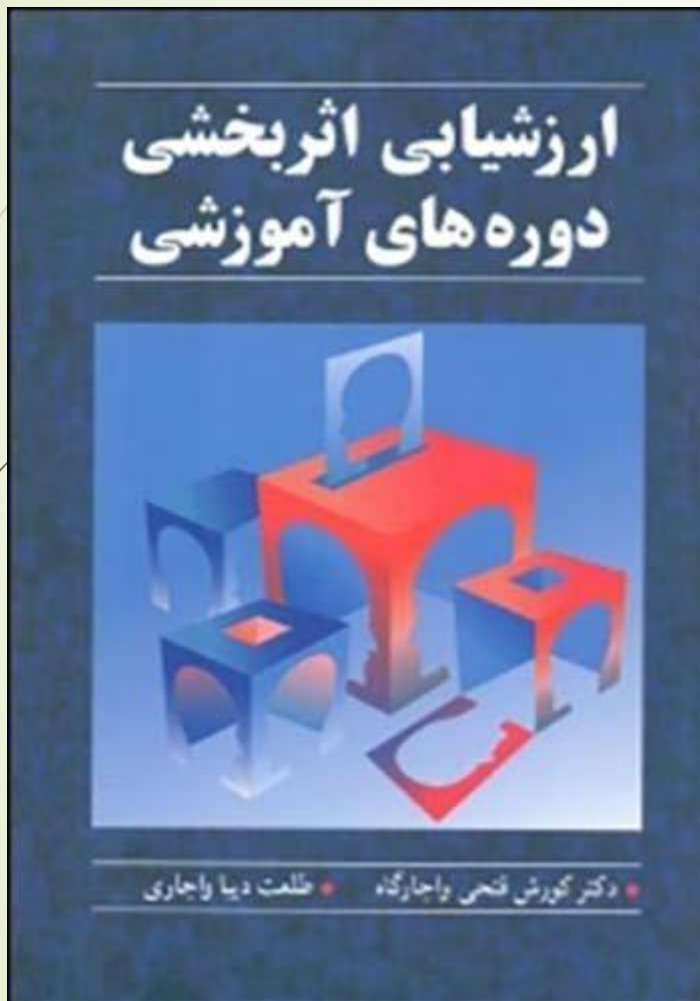
کرک پاتریک برای انجام این سطح ارزشیابی نیز راهبردهایی را پیشنهاد داده است:

1. منظور نمودن زمان مناسب بعد از آموزش برای دستیابی به نتایج
2. اندازه گیری نتایج سازمانی از طریق مصاحبه یا پیدایش قبل و بعد از آموزش
3. تکرار اندازه گیری در فواصل مناسب

# کرک پاتریک

به عقیده کرک پاتریک چهار سطح مدل او، یک چارچوب منطقی را برای ارزشیابی فراهم می کند او این الگو را در یک هرم منظور داشته و بیان می دارد که هر چهار سطح ارائه شده در الگوی او مهم هستند و نباید نادیده گرفته شوند، زیرا می توان از طریق سنجش نتایج هر سطح تفسیر مطمئنی از سطوح دیگر این مدل داشته باشیم.

# معرفی کتاب



مطالب تکمیلی در کتاب "ارزشیابی و  
اثربخشی دوره‌های آموزشی - بر اساس  
الگوی کرک پاتریک"

نویسنده : کوروش فتحی

انتشارات : مهربان

# سایر روشهای ارزیابی اثربخشی آموزشی

از سایر روشهای ارزیابی اثربخشی آموزشی میتوان به مواد ذیل اشاره کرد:

1. روش کافمن
2. مدل هدف مدار تایلر
3. روش ادیورنه
4. روش دفیلیپس
5. روش C.I.P.O
6. مدل آزمایش اجتماعی
7. مدل ارزشیابی مبتنی بر مدافعه
8. مدل سالیوان

# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

سازمان یادگیرنده فقط مدرن‌ترین و رایج‌ترین گرایش مدیریتی نیست، این سازمان‌ها می‌توانند محیط‌های کاری‌ای ایجاد کنند که در آن از تفکر خلاق استقبال می‌شود.

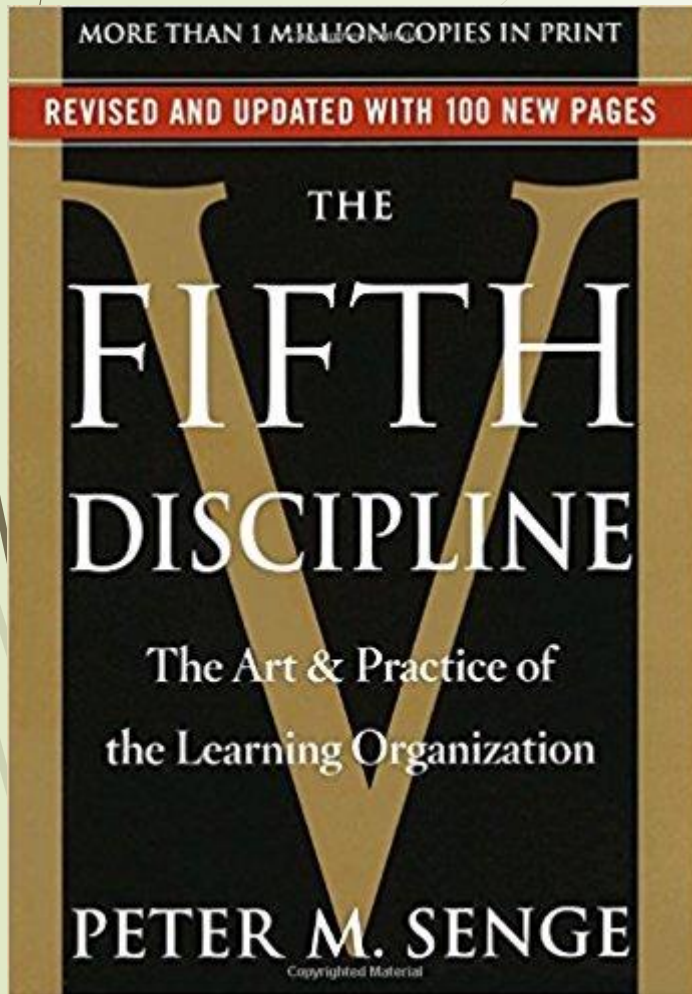
در این سازمان‌ها این باور وجود دارد که هر یک از کارکنان می‌تواند برای مشکلات جاری مربوط به کار، راه‌حلی ارائه دهد. تنها کاری که باید انجام دهیم استفاده از پایگاه دانشی است که «توانایی تفکر انتقادی و خلاقانه، تبادل ایده‌ها و مفهومی‌ها و همکاری با سایر انسان‌ها در فرآیند تحقیق و عمل را به ما می‌دهد»



# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

کتاب پنجمین فرمان یا The Fifth Discipline را باید بدون شک، شناخته شده‌ترین اثر پیتر سنگه دانست.

کتاب پنجمین فرمان که محتوای آن به آموزش مفاهیم مرتبط با سازمان یادگیرنده و نیز مبانی تفکر سیستمی می‌پردازد، در سال ۱۹۹۰ نوشته شده است. این کتاب برای یک مخاطب فرضی تدوین شده است که علاقمند است سازمان خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند.





# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

پیام کلی پیتر سنگه در کتاب پنجمین فرمان این است که هیچ سازمانی نمی‌تواند برای رشد و پیشرفت خود، فقط به تعداد محدود و معدودی از کارکنان خود تکیه کند. بلکه باید **همه‌ی اعضای یک سازمان بیاموزند** که با هم کار کنند و دنیای بیرون و مشکلات درونی خود را از نگاهی تازه ببینند.

# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

پیتر سنگه در این کتاب، توضیح می‌دهد که اگر کسی می‌خواهد یک سازمان یادگیرنده بنا کند (یا سازمان فعلی خود را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل کند) باید در ایجاد و توسعه‌ی پنج حوزه، سرمایه‌گذاری نماید. او این پنج حوزه را به شکل زیر فهرست می‌کند:

1. تفکر سیستمی
2. افزایش آگاهی فردی
3. مدل‌های ذهنی
4. ایجاد چشم‌انداز مشترک
5. یادگیری تیمی



# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

## 1- تفکر سیستمی

تفکر سیستمی یعنی بتوانیم تصویر کلی (big picture) را ببینیم و الگوها را تشخیص بدهیم و تغییر را به صورت رویدادهایی مجزا در نظر نگیریم. برای اینکه تحقق سازمان یادگیرنده امکان پذیر شود، علاوه بر تفکر سیستمی به چهار دستورالعمل دیگر نیز نیاز داریم. تغییر الگو الزامی است، یعنی نباید تصور کنیم جدا از سازمان هستیم و باید خود را پیوسته و مرتبط با کل سازمان بدانیم و همواره مشکلات را به مسائل خارج از سازمان ارتباط ندهیم و درک کنیم چگونه گاهی عملکرد و اقدامات ما موجب مشکلات می شود.

# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

## ۲. افزایش آگاهی فردی

افزایش آگاهی فردی با «تعهد به یادگیری مادام‌العمر» شروع می‌شود و سنگ‌بنای معنوی سازمان یادگیرنده است. افزایش آگاهی فردی نیازمند واقع‌گرا بودن، تمرکز بر تبدیل شدن به بهترین فرد ممکن و تلاش برای رسیدن به حس تعهد و هیجان در حرفه‌ی خود به منظور تسهیل تحقق پتانسیل‌هاست.



# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

## ۳. مدل‌های ذهنی

مدل‌های ذهنی باید مدیریت شوند، زیرا از اجرای بینش‌ها و شیوه‌های سازمانی قدرتمند و جدید جلوگیری می‌کنند. این فرآیند با خوداندیشی شروع می‌شود؛ یعنی ما باید بفهمیم چه باورهای متعصبانه‌ای در ما وجود دارند و این باورها به کدام مسائل تعمیم پیدا کرده‌اند. زیرا این باورها بر چگونگی عملکرد ما در زندگی، تأثیر چشمگیری می‌گذارند. تا زمانی که لزوم پذیرای تغییرات بودن را درک نکنیم و بر این مسئله متمرکز نباشیم، تغییر واقعی هرگز رخ نخواهد داد.

# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

## ۴. ایجاد چشم‌اندازی مشترک

چشم‌انداز سازمان را نمی‌توان دیکته کرد، زیرا همیشه با چشم‌اندازهای شخصی هر یک از کارکنان شروع می‌شود که شاید با چشم‌انداز رهبری سازمان همخوانی نداشته باشد. آنچه نیاز داریم چشم‌اندازی واقعی است که در زمان‌های خوب و بد در کارکنان تعهد ایجاد کند و قدرت ایجاد یکپارچگی در سازمان را داشته باشد. همانطور که پیتر سنگه می‌گوید: «ایجاد چشم‌اندازی مشترک، تعهد بلندمدت را تقویت می‌کند».



# یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده

## ۵. یادگیری تیمی

یادگیری تیمی اهمیت دارد زیرا سازمان‌های مدرن بر اساس کار تیمی عمل می‌کنند، یعنی اگر اعضای گروه کنار هم جمع نشوند و یاد نگیرند، سازمان نیز نمی‌تواند یاد بگیرد.

بطور خلاصه، در سازمان یادگیرنده باید این طرز فکر را کنار بگذاریم که فقط مدیریت ارشد می‌تواند کل وظیفه‌ی تفکر را برای کل شرکت انجام دهد. در سازمان یادگیرنده تمام کارکنان به چالش کشیده می‌شوند و باید از منابع درونی و پتانسیل‌های خود استفاده کنند.

# ناتوانی های یادگیری در یک سازمان

از جمله بحث های زیبا و ارزشمند پیتر سنگه در این کتاب، ناتوانی های یادگیری یا Learning Disabilities در یک سازمان است که آنها را با عناوین زیر مورد اشاره قرار می دهد:

# ناتوانی های یادگیری در یک سازمان

من یعنی شغلم (و تخصصم)

افرادی که گرفتار این ویژگی (یا بیماری) هستند، خودشان را با شغلشان تعریف می کنند. شاید شما هم برنامه نویسانی را دیده باشید که چون متخصص ( PHP یا Net.) هستند، وقتی در مورد رشته‌ی دیگر مثلاً (. Net یا PHP) صحبت می شود، قبل از اینکه به نیاز کارفرما یا مجموعه‌ی خود فکر کنند، به این فکر می کنند که تکنولوژی مورد استفاده، از محدوده‌ی دانش آنها خارج نشود و البته ممکن است این دغدغه را در پوشش نظرات کارشناسی، پنهان کرده و مطرح کنند.

# ناتوانی های یادگیری در یک سازمان

دشمن در بیرون سیستم است

این گونه بیماری، به این شکل ظهور و بروز پیدا می کند که هر مشکلی در دیپارتمان ماست، ناشی از دیپارتمان های دیگر است و هر مشکلی در سازمان ماست، ناشی از سازمان های دیگر است و هر مشکلی در بازار ماست، ناشی از بازارهای دیگر است و ...

# ناتوانی های یادگیری در یک سازمان

توهم پذیرش مسئولیت و مواجهه با تهدیدی که وجود ندارد!

پذیرش مسئولیت بیش از حد هم، به اندازه‌ی مسئولیت ناپذیری خطرناک است. خصوصاً وقتی می‌خواهیم مسئولیت مواجهه با رویدادهایی را بپذیریم که هنوز به وقوع نپیوسته‌اند. به تعبیر زیبایی پتر سنگه، آینده‌نگری، همیشه به معنای پشتاز بودن نیست. بعضی‌ها، انفعال را به عنوان توجه به آینده و اقدام مسئولانه در برابر آن، توجیه می‌کنند.

# ناتوانی های یادگیری در یک سازمان

قورباغه های پخته

کسانی که به خاطر خراب شدن تدریجی اوضاع، به وضعیت فعلی عادت کرده اند و احساس نگرانی نمی کنند یا به خاطر بزرگ شدن تدریجی تهدید، آن را جدی نمی گیرند و متوجه آن نمی شوند.





# ناتوانی های یادگیری در یک سازمان

## یادگیری نادرست از تجربیات

یادگیری از تجربیات عالی است. اما فراموش نکنیم که تشخیص اینکه تجربیات ما چه دستاوردی داشته است، چندان ساده نیست. گاهی اوقات، امروز تجربه‌ای داریم و چند ماه بعد یا چند سال بعد، نتیجه‌اش نمایان می‌شود. باید ببینیم وقتی از تجربه‌ها می‌آموزیم، آیا واقعاً توانایی تشخیص نتایج تجربیات و اقدام‌های خود را داریم؟

# ناتوانی های یادگیری در یک سازمان

ایمان بیش از حد به تیم های مدیریتی و فعالیت های تیمی

اعتقاد به تیم های مدیریتی و فعالیت های تیمی بدون اینکه با اصول آن آشنا باشیم، می تواند خطر ساز باشد. بسیاری از تیم های مدیریتی، به صورت حرفه ای برای هیچ کاری نکردن و همزمان ایجاد تصویری از کار سنگین، تربیت شده اند. آنها می توانند ساعتها جلسه بگذارند و عرق بریزند و خسته شوند و صورت جلسه امضا کنند و از سوی دیگر، خود متوجه باشند که قرار نیست هیچ اتفاقی بیفتد و این صرفاً یک نمایش است!

# هفت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

لازمه حرکت به سوی سازمان‌های یادگیرنده پذیرش تغییر و همسو کردن سازمان‌ها با یافته‌های پژوهشی مربوطه است.

به گفته گانز: عملکرد امروز، حاصل یادگیری دیروز، و عملکرد فردا، حاصل یادگیری امروز است.

دورنمای همه سازمان‌های یادگیرنده رسیدن به موفقیت مطلوب و ایده‌آل است بنابراین برای چنین سازمان‌هایی موارد زیر ضروری است:

# هفت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

## 1- شناخت هدف:

اولین گام در راه ایجاد سازمان یادگیرنده، شناخت هدف است، چون هر گونه اقدام عملی قبل از شناخت هدف، منجر به شکست خواهد شد.

# هفت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

## 2- وجود رهبران اندیشمند

این عنصر در سازمان یادگیرنده از آن جهت اهمیت دارد که بدون یک رهبر متعهد به یادگیری، سازمان هرگز موفق نخواهد شد. در سازمان‌های یادگیرنده برای دستیابی به آنچه مورد توافق همگان است به رهبری فردی خردمند و تحول‌آفرین نیاز است.

# هفت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

## 3- وجود کارکنان یادگیرنده و خلاق

شرط لازم سازمان‌های یادگیرنده، کارکنان و مدیران یادگیرنده است. در سازمان‌های یادگیرنده افراد باید توانایی‌های خود را بشناسند و آن‌ها را توسعه و بهبود بخشند.



# هفت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

## 4- دادن اختیار به کارکنان و آموزش آن‌ها

در سازمان‌های یادگیرنده اختیارات به میزان زیادی به کارکنان واگذار می‌شود و به آن‌ها احترام گذاشته می‌شود. همچنین فضایی برای پیشرفت آن‌ها فراهم می‌شود و بر اساس توانایی و استعداد افراد به آن‌ها آموزش می‌دهند. این سازمان‌ها در زمینه آموزش، سرمایه‌گذاری سنگین می‌نمایند. سازمان یادگیرنده موجب می‌شود که مسئولیت فرد در برابر سازمان افزایش یابد و از نظر عواطف و احساسات در وضعی قرار گیرد که جهت تأمین هدف‌های مورد نظر از هیچ کوششی فروگذار نکنند و با هر مشکلی دست و پنجه نرم کنند.

# هفت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

## 5- مشارکت کامل در اطلاعات

داده‌های رسمی درباره بودجه، سود و هزینه‌ها در اختیار افراد قرار می‌گیرد. هر شخص آزادی عمل دارد تا با سایر افراد در درون سازمان اطلاعاتی را رد و بدل کند.

# هفت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

## 6- برخورداری از یک الگوی پوینده

سازمان یادگیرنده باید به ساز و کارهایی مجهز باشد تا الگوهای ذهنی خود را نسبت به مسائل شناسایی کرده و آن‌ها را دائماً مورد ارزیابی و سنجش قرار دهد.

بنابراین برای اینکه سازمان‌ها موفق باشند، لازم است الگوهای ذهنی واقع‌بینانه‌ای داشته باشند و با اطلاعات، آن‌ها را به‌روز رسانی کنند و بکوشند تا پویایی و انعطاف آن‌ها همواره حفظ شود.

# هفت ویژگی سازمان‌های یادگیرنده

## 7- به کارگیری علم و تجربه

سازمان یادگیرنده ترکیبی از علم و تجربه را مورد استفاده قرار می‌دهد تا به کمک این دو تصمیم‌های بهتری بگیرد، زیرا استفاده از دانش در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، سرعت، دقت و هزینه‌های کمتری را به سازمان ارزانی می‌دارد و به‌کارگیری تجربه‌ها، تصمیمات اتخاذ شده را واقع بینانه و هماهنگ با محیط‌های مؤثر بر سازمان می‌کند.

در این سازمان‌ها افراد باید به کمک دانش و تخصص خود، گزینه‌های موفق را برای آینده برآورد کنند و با بهره‌گیری از تجربه به تصمیمی منطقی و خردمندانه دست یابند.

# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

## مرحله ۱

ایجاد سیستمی ارتباطی برای تسهیل تبادل اطلاعات است. این سیستم ارتباطی، مبنایی است که سازمان یادگیرنده بر اساس آن ایجاد می‌شود. استفاده از فناوری از طریق امکان‌پذیر کردن جریان آزادانه‌ی اطلاعات و «فراهم کردن دسترسی جهانی به اطلاعات کسب‌وکار و استراتژیک»، شرایط محیط کار را دگرگون می‌کند. استفاده از فناوری به دلیل روشن کردن مفاهیم پیچیده‌تر به زبانی دقیق‌تر که در تمام بخش‌ها قابل فهم باشد نیز اهمیت دارد.

# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

## مرحله 2

شامل تنظیم پرسشنامه‌ی آمادگی است. پرسشنامه‌ی آمادگی ابزاری است که فاصله‌ی میان جایگاه فعلی سازمان و جایگاهی که باید به آن دست یابد را بر اساس این هفت بعد ارزیابی می‌کند: «ایجاد امکان یادگیری مستمر، رهبری استراتژیک، ترویج پرسشگری و گفتگو، تشویق همکاری و یادگیری گروهی، ایجاد ساختارهایی درون سازمان برای دستیابی به یادگیری و به اشتراک گذاشتن آن، توانمندسازی افراد برای دستیابی به چشم‌اندازی مشترک و ایجاد ارتباطات سیستم‌ها». این پرسشنامه میان تمام کارکنان یا گروه نمونه‌ای از آنها توزیع می‌شود و از آن برای ایجاد پروفایل ارزیابی برای طراحی سازمان یادگیرنده استفاده می‌کنند.



# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

مرحله 3

متعهد شدن به توسعه، نگهداری و تسهیل فضایی است که در آن یادگیری تشویق می‌شود.

# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

مرحله 4

شامل تعیین چشم‌اندازی برای سازمان و نوشتن بیانیه‌ی رسالت سازمان با کمک تمام کارکنان است.

# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

## مرحله 5

شامل استفاده از برنامه‌های آموزشی و آگاهی‌بخشی برای ایجاد مهارت‌ها و درک نگرش‌هایی است که برای دستیابی به اهداف بیانیه‌ی رسالت ضروری است، از جمله توانایی همکاری درست با دیگران، توانایی گفتاری بهتر و برقراری ارتباط با افراد در تمام بخش‌های درون سازمان.

# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

مرحله 6

مرحله 6 «انتقال تغییری در فرهنگ شرکت از طریق یکپارچه‌سازی سیستم‌های انسانی و فنی است».

# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

## مرحله 7

مرحله‌ی آغاز استفاده از شیوه‌های جدید با تأکید بر یادگیری گروهی و مشارکت است. در نتیجه، کارکنان به رسیدگی و مدیریت امور خود بیشتر علاقه‌مند می‌شوند و برای رویارویی با چالش‌های محیط کاری همواره در حال تغییر، آمادگی بیشتری پیدا می‌کنند.

# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

## مرحله 8

مرحله‌ای است که در آن به کارکنان اجازه داده می‌شود در مورد شیوه‌ها و مفروضات مهم کسب‌وکار بپرسند.



# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

مرحله‌ی 9

زمان ایجاد انتظارات عملی برای اقدامات آینده است

# چگونه به اصول سازمان یادگیرنده دست یابیم؟

## مرحله 10

مرحله‌ای است که باید به یاد بیاوریم تبدیل شدن به سازمان یادگیرنده فرآیندی طولانی است که در آن باید انتظار رویارویی با موانع کوچک را داشته باشیم. این مرحله، سفری بسیار مهم است زیرا موجب می‌شود همه به صورت گروهی بزرگ با هم کار کنند. به علاوه، مزایای مالی ذاتی نیز در آن وجود دارد، زیرا محیط کاری به مکانی جالب با مدیریت مناسب تبدیل می‌شود و به خوبی اداره می‌شود، مکانی که در آن واقعا به کارکنان بها داده می‌شود.



# شاد و پیروز باشید

