

پنجاه نکته کلیدی
50 Key Points

50



یادگیری سازمانی سازمان یادگیرنده

دکتر علی اصغر صفری فرد
دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۱





بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)



یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده و مدرس

دوره‌های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

safarifardas@Gmail.com

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)
نویسنده و مدرس دوره های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

۱. صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
۲. دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
۳. دانشگاه علوم پزشکی ایران
۴. مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
۵. مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
۶. مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
۷. موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
۸. موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
۹. پژوهشگاه رویان
۱۰. مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
۱۱. شرکت خودروسازی زامیاد
۱۲. شرکت داروسازی دکتر عبیدی
۱۳. شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
۱۴. شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز
۱۵. شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
۱۶. شرکت داروسازی فارابی - اصفهان

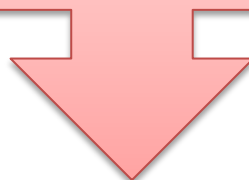
۱۸. شرکت داروسازی ابوریحان
۱۹. شرکت لابراتوارهای سینادارو
۲۰. شرکت داروسازی لقمان
۲۱. شرکت فراورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
۲۲. گروه شفا فارمد (برکت)
۲۳. شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
۲۴. شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۲۵. شرکت داروسازی فارما شیمی
۲۶. گروه صنعتی مینو
۲۷. شرکت داروسازی ایران هورمون
۲۸. شرکت داروسازی جابرابن حیان
۲۹. شرکت داروسازی توفیق دارو
۳۰. شرکت داروسازی رازک
۳۱. شرکت شیمی دارویی داروپخش
۳۲. شرکت داروسازی ارسطو-ساوه
۳۳. شرکت داروسازی آوه سینا- ساوه
۳۴. شرکت داروسازی اکسیر- بروجرد
۳۵. شرکت طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان
۳۶. شرکت زیست فناوری کوثر- کرج
۳۷. شرکت داروسازی آرین سلامت سینا- اشتهارد
۳۸. شرکت داروسازی پدیده شیمی جم- اشتهارد
۳۹. شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
۴۰. شرکت طبیعت زنده (سینره) - اشتهارد
۴۱. شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
۴۲. شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
۴۳. شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۴۴. شرکت میلان پارس فارمد- تبریز
۴۵. شرکت فناوری بن یاخته های رویان
۴۶. گروه شرکت های درمان یاب

۴۸. کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
۴۹. انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
۵۰. انجمن علمی جراحان عمومی ایران
۵۱. انجمن تالاسمی ایران
۵۲. شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
۵۳. گروه صنعتی مهر ابرار
۵۴. شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
۵۵. شرکت پالایش خون
۵۶. ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
۵۷. اداره کل انتقال خون استان تهران
۵۸. اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
۵۹. اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
۶۰. اداره کل انتقال خون استان سمنان
۶۱. اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
۶۲. مرکز پلاسمافرزيس بیودارو
۶۳. مرکز پلاسمافرزيس داروپلازما ایرانیان - قائمیه
۶۴. مرکز پلاسمافرزيس دایا آرین پلاسما - شهر ری
۶۵. مرکز پلاسمافرزيس خوارزمی - اسلام شهر
۶۶. موسسه آموزشی افق فارمد
۶۷. موسسه آموزشی نوآوران صنعت پویای پیشرو
۶۸. موسسه آموزشی آفاق صنعت
۶۹. موسسه آموزشی دانش پویان
۷۰. موسسه آموزشی تسهیلگران توسعه تفکر
۷۱. آکادمی مدیریت دانش نوین
۷۲. موسسه آموزشی فیدار دانش
۷۳. موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان
۷۴. موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان
۷۵. مدیریت بهین آفرین رهیار یزد
۷۶. موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج
۷۷. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



یادگیری سازمانی، سازمان یادگیرنده

پنجاه نکته کلیدی



۱) امروزه روش های قدیمی اداره سازمان ها پاسخگوی تغییرات سریع محیط اطراف نیستند به طوری که اهداف سازمان ها که همان سود آوری و تولید کالا و خدمت است به یادگیری مستمر تغییر یافته است

۲) بررسی تاریخی روند بوجود آمدن شرکت ها و سازمان های بزرگ در دهه های گذشته نشان می دهد که شرکت ها و سازمان ها با ساختارهای سنتی توان انعطاف پذیری لازم برای هم سویی با تغییرات پیرامونی ناشی از جهانی شدن اقتصاد و پیچیدگی های ناشی از آن را ندارند و به علت عدم تطابق خود با روند تحولات اجتماعی و جهانی، به عدم کارایی لازم در عرصه رقابت های اقتصادی محکوم شده اند.

۳) سیر تحولات مدیریت همچنان ادامه دارد و هر روز که می گذرد، نظریه ای نو مطرح می شود. این مطلب نشان دهنده سرعت کهنه شدن مطالب علمی در سال های پیش رو است. اصولی که در علم مدیریت می آموزیم، به سرعت قدیمی می شوند (پیتر دراگر).

۴) سازمان ها در دهه ۸۰ و ۹۰ قرن گذشته میلادی در رویارویی با تحولات پرشتاب اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی به این نتیجه رسیدند که برای مقابله با این معضلات و هماهنگی با شرایط جدید باید خود را به ابزارهایی مجهز کنند، زیرا تداوم فعالیت هر سازمان به شناخت و استفاده عمیق آن سازمان از این ابزارها بستگی دارد. یکی از مهمترین این روش ها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن فرآیند یادگیری در سازمان است.

۵) سرعت یادگیری، باید بیشتر از سرعت تغییرات محیطی باشد. سازمان ها باید به استقبال تغییرات بروند، نه این که در برابر آن ها بایستند. مدیران موفق کسانی هستند که همواره در پی این تحولات هستند و خود و سازمان شان را برای رویارویی با چالش های فردا آماده می کنند.

۶) دانش در سازمان های امروزی به عنوان یک دارایی با ارزش و مدیریت دانش به عنوان یکی از اولویت های مدیریت مطرح است.

۷) بسیاری از سازمان ها و شرکت ها نمی توانند بیش از چند سال به عمر مؤثر خود ادامه بدهند و یا نتوانسته اند تمامی قابلیت های خود را به منصه ظهور برسانند و از تمام منابع خود استفاده کنند. مهم ترین دلیل شکست و ناتوانی آن ها در استفاده بهینه از منابع و توسعه بهره وری به عامل فقر یادگیری برمی گردد.

۸) خلاقیت، نوآوری و تمام رفتارهای کارکنان متأثر از یادگیری است، به طوری که یکی از مهم ترین مهارت های ضروری، چگونگی توسعه یادگیری در سازمان است.

۹) تغییر رفتار، اساسی ترین رکن یادگیری است. یادگیری فرایندی است که به وسیله ی آن، تغییرات نسبتاً پایدار در توان رفتاری در نتیجهی تجربه رخ می دهد.

۱۰) یادگیری، فرایندی است که در آن رفتارها و مدل های ذهنی افراد تغییر می یابد و به گونه ای دیگر می اندیشند و عمل می کنند. فرایند یادگیری هنگامی تحقق می یابد که تغییر در رفتارها و عملکرد افراد مشاهده شود.

۱۱) یادگیری با تغییر همراه است یعنی بعد از آن که چیزی را آموختیم، با آن چه در گذشته بوده ایم، تفاوت داریم. در واقع مهارت های شغلی و عقاید جدید می آموزیم.

۱۲) تغییری که ناشی از یادگیری باشند مدت زمانی طولانی دوام می آورد. دانشجویی که مطالبی را برای امتحان حفظ کرده است و بلافاصله آن را فراموش می کند، در واقع چیزی نیاموخته است.

۱۳) یادگیری بر رفتار و رفتار بالقوه اثر می گذارد. برای مثال، افزایش سرعت در هنگام ماشین نویسی یا سرعت و بهبود در تصمیم گیری یک نوع تغییر در رفتار است. فراگیری به منظور داشتن نظم در محیط کار یک نوع تغییر در رفتار بالقوه است.

۱۴) تغییر ناشی از یادگیری حاصل تجربه های مستقیم یا غیرمستقیم است. برای مثال تمرین برای افزایش سرعت در ماشین نویسی یک نوع از تجربه مستقیم است یا آموختن از سخنان مدیر برای وقت شناسی در محیط کار یک نوع از تجربه غیر مستقیم است.

۱۵) سازمان یادگیرنده در طول زمان به طور همه جانبه می آموزد، تغییر می کند و عملکردش متحول می شود. در آینده ای نزدیک، تنها سازمانی می تواند ادعای برتری کند که قادر باشد از قابلیت ها، تعهد، ظرفیت یادگیری افراد در تمامی سطوح سازمان به نحو احسن بهره گیرد.

۱۶) یادگیری فردی، حاکی از تغییر مهارت ها، بینش ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش ها و ارزش های کسب شده توسط فرد، از طریق مطالعه انفرادی، آموزش مبتنی بر فنآوری، یا مشاهده و راه های دیگر کسب دانش جدید می باشد.

۱۷) آموزش، مهمترین ابزار تغییر و تحول فردی است اما یادگیری فردی در بسیاری موارد به تغییر و تحول سازمانی منجر نمی شود، ممکن است تک تک افراد دائماً در حال یادگیری باشند و دانش جدیدی را فرا گیرند؛ اما چیزی به عنوان تغییر و نوآوری در سازمان صورت نگیرد. لذا در مدیریت امروزی بیش تر به توسعه یادگیری گروهی و سازمانی تأکید می شود.

۱۸) یادگیری گروهی فرایندی است که از طریق آن، استعداد و قابلیت های اعضای گروه توسعه داده می شود که به گونه ای هم سو شوند و به نتایجی دست یابند که همگان واقعاً طالب آن بوده اند. یادگیری گروهی، به این معنا است که گروه ها قادر باشند به عنوان یک هویت واحد فکر کرده، چیزی را خلق و بیاموزند.

۱۹) یادگیری سازمانی، توانایی یک سازمان در کسب بصیرت از تجارب خود و سازمان های دیگر و ایجاد تغییر در چگونگی عملکرد خود بر اساس بصیرت جدید است. عنصر کلیدی در یادگیری سازمانی، توانایی سازمان در کسب بصیرت از تجارب خود و دیگران می باشد.

۲۰) در عین حال که شرط اولیه یادگیری سازمانی، یادگیری فردی و قابلیت های شخصی است، اما بر قواعد مهمی استوار است و آن گفت و گو، مباحثه و آرمان مشترک است. در این نوع یادگیری، افراد فرا می گیرند که از یکدیگر بهره بگیرند و مطالب جدیدی بیاموزند و در جهت هم افزایی یکدیگر تلاش کنند.

۲۱) پس از آن که یادگیری در سطح افراد اتفاق افتاد، آن گاه یادگیری سازمانی می تواند صورت گیرد. تا همه افراد فرایند یادگیری را نیاموزند و به یک عنصر یادگیرنده تبدیل نشوند سازمان نمی تواند به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شود.

۲۲) در سازمان یادگیرنده همه الگوهای رفتاری، سیستم ها و برنامه ها در جهت است که به یادگیری بها و ارزش داده می شود و کارکنان و سازمان به طور مداوم توانایی و ظرفیت خود را توسعه می دهند تا آینده بهتری را خلق کنند.

۲۳) سازمان یادگیرنده، برنامه های آموزشی مستمر و راهبردهای مخصوص و سیستم های مدیریت منابع انسانی خاص خود را اقتضاء می کند که بدون توجه به آن ها نمی توان یک سازمان یادگیرنده طراحی کرد و توسعه داد.

۲۴) باید این نگرش را در بین مدیران سازمانی ایجاد کرد که بدون یادگیری و تغییر نمی توان عملکرد و حیات مؤثری داشت.

۲۵) سازمان یادگیرنده، سازمانی است که می تواند نیازهای محیطی را به خوبی تشخیص داده و ابزارهای لازم را جهت تطبیق خود با آن فراهم آورد، بدین وسیله به حیات خود ادامه دهد و از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت های مورد نیاز جهت دست یابی به موفقیت های آتی مستمرا توسعه یابد.

۲۶) یادگیری سازمانی، فرایند کشف و اصلاح خطاهاست. یادگیری سازمانی از طریق به اشتراک گذاشتن بصیرت ها، دانش، تجربه و الگوهای ذهنی اعضای سازمان حاصل می شود.

۲۷) یادگیری سازمانی بر پایه دانش و تجربه ای که در حافظه سازمان وجود دارد بنا نهاده می شود و به مکانیسم هایی مانند خط مشی ها، استراتژی ها و الگوهایی که بر روی ذخیره دانش متکی است تزریق و خورانده می شود.

۲۸) در یک سازمان افراد می آیند و می روند اما سازمان زندگی خود را ادامه می دهد و تنها راه یادگیری افراد از تجربیات گذشته حفظ اطلاعات و در دسترس قرار دادن آن به نیروهای تازه می باشد.

۲۹) یکی از ویژگی های اساسی سازمان های جدید، شکل گیری آن ها بر مبنای یادگیری است. بنابراین مدیران و کارکنان، همواره در حال یادگیری بوده و مهارت های جدید کسب می کنند چرا که قدرت هر سازمان، متناسب با میزان آموزش دائمی مدیران و کارکنان آن است.

۳۰) نتایج حاصل از بکارگیری فرامین سازمان های یادگیرنده: مبدل ساختن کارگروهی به خلاقیت جمعی، رهایی از پیش فرض ها و ذهنیت های محدود کننده، آموختن این که چگونه هم ((جنگل)) را دید و هم ((درختان)) را.

۳۱) یادگیری فردی زمانی رخ می دهد که افراد واکنشی متفاوت نسبت به محرک های مشابه ارائه می دهند؛ ولی یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که گروهی از افراد، واکنش یکسانی نسبت به محرک های متفاوت نشان می دهند که این امر حاکی از یک نوع آرمان مشترک و دورنمای یکسان نسبت به آینده سازمان است.

۳۲) ویژگی های سازمان یادگیرنده: درد و عشق آموختن دارد، با مشکلات مانوس نمی شود، کارکنان یادگیرنده و خلاق دارد، از الگوی ذهنی پویایی برخوردار است، تجربه و علم را به کار می گیرد، علت مشکلات را در خود جستجو می کند، یادگیری گروهی را تسهیل و ترغیب می کند، تلفیق کننده اهداف سازمانی و فردی است.

۳۳) یادگیری سازمان به عنوان سیستم کلی در سازمان یادگیرنده همه افراد درگیر شناسایی و حل مسائل هستند و بدین وسیله سازمان می تواند تجربه های جدیدی بیاموزد، امور را بهبود بخشد و بر توانایی های خود بیافزاید.

۳۴) سازمان یادگیرنده در طول زمان می آموزد، در عملکردش تحول ایجاد می کند و در واقع، زمانی سازمان ها یادگیرنده و دانش آفرین می شوند که بتوانند استنباطی را از تاریخ و تجربیات خود به دست بیاورند و آن ها را به صورت کاربردی راهنمای رفتارهای شان قرار دهند.

۳۵) کسب دانش به تنهایی برای آن که سازمانی یادگیرنده قلمداد شود، کافی نیست، بلکه سازمان باید بتواند آن دانش را در رفتارها و عملکردهایش به کار گیرد و بهبود و اصلاح فعالیت هایش را به کمک آن ها میسر سازد. در این صورت می تواند برای سایر سازمان ها سرمشق و الگو باشند.

۳۶) در سازمان های یادگیرنده، خلق دانش و آگاهی های جدید، ابداعات و خلاقیت و نوآوری، یک کار تخصصی و اختصاصی نیست، بلکه نوعی رفتار همگانی و روشی است که همه اعضای سازمان بدان عمل می کنند.

۳۷) سازمان یادگیرنده براساس دو متغیر «توانایی خلق دانش و آگاهی های جدید» و «میزان به کارگیری آن دانش در عمل» قابل بررسی بیشتر می باشد.

۳۸) ضرورت های ایجاد سازمان های یادگیرنده: جهانی شدن اقتصاد، رقابت جهانی، تحول شدید دنیای کار، نفوذ فزاینده مشتری، پیدایش دانش و یادگیری به عنوان دارایی های عمده سازمانی، تغییر نقش ها و انتظارات کارکنان، تنوع و تحرک نیروی کار، تغییر و آشوب در حال گسترش، سرعت در ارائه کالا یا خدمات، استفاده بیشتر از فن آوری ارتباطات، تغییر طرح سازمانی، کار آفرینی، دستیابی به بازارهای جدید و منابع انسانی، استفاده از فن آوری اطلاعات و سیستم های هوشمند، توجه به خواسته ها و علایق مشتری، فعالیت های فراتراز مرزهای جغرافیایی، پویایی و تحرک بالای کارکنان.

۳۹) کارکنان باید از طریق توسعه فرایندهای یادگیری بیاموزند که چه تغییرات مطلوبی باید در سازمان انجام گیرد تا عملکرد و بهره‌وری بهتری داشته باشند و خود را با محیط مؤثر هماهنگ سازند.

۴۰) کارکنان سازمان یادگیرنده دارای سه ویژگی هستند؛ اعتماد به نفس، پشتکار و تمایل به همکاری و مشارکت.

۴۱) در سازمان یادگیرنده افراد می‌دانند "چه را بیاموزند؟" و "چه را نیاموزند؟".

۴۲) توسعه درجه کارآفرینی در سازمان و افراد آن نیازمند توسعه فرایند یادگیری است، به طوری که سازمان از طریق آن به نیازمندی‌های محیط و آینده در ابعاد مختلف پی‌ببرد.

۴۳) انسان‌های فراگیرنده و خلاق در یک فرایند دایمی یادگیری زندگی می‌کنند. آن‌ها می‌آموزند و تجربه می‌کنند و از یادگیری و دانستن ارضاء می‌شوند. برای کارمندان خلاق بسیار ارجح است که در سازمانی فعالیت کند که به رشد و پیشرفت آن‌ها توجه می‌شود. برای آنان یادگیری و آگاه شدن هدف مقدسی محسوب می‌شود و نفس یادگرفتن برای شان انگیزاننده است.

۴۴) یکی از اهداف مهم سازمان‌ها که حیات مؤثر می‌باشد، از طریق توسعه فرایندهای یادگیری و تغییر و تحول مناسب در عملکرد حاصل می‌شود، لذا می‌توان انتظار داشت درجه تحقق اهداف و اثربخشی در سازمان‌های یادگیرنده بالا باشد.

۴۵) سرمایه انسانی دانش‌ورز به عنوان مهم‌ترین عامل حفظ مزیت رقابتی و حیات بسیاری از سازمان‌های پیشرفته تلقی می‌شود. از نظر ویژگی‌های شخصیتی، نیروهای انسانی دانش‌ورز، نمی‌توانند در سازمان‌های ماشین‌گونه و بوروکرات فعالیت کنند و در سازمان‌هایی که بیش‌تر با روش‌های انسان‌گونه اداره می‌شوند، بهتر می‌توانند فعالیت کنند. توسعه اصول یادگیری گروهی

و سازمانی می تواند یکی از مهم ترین ابزارهای جذب و حفظ سرمایه های انسانی مؤثر، خلاق و دانش محور باشد.

۴۶) یادگیری تک حلقه ای زمانی پیش می آید که سازمان به آن چه مورد نظر داشته دست یابد و آن هنگامی است که بین آن چه برای نیل به آن طراحی شده و آن چه که در عمل به آن رسیده است، مطابقت داشته باشد و اگر انحراف وجود دارد انحراف را اصلاح می کند.

۴۷) در یادگیری تک حلقه ای، تلاش می شود که وضعیت موجود حفظ گردد و در نهایت سازمان و افراد آن یاد می گیرند که چگونه وضع موجود و استانداردهای پذیرفته شده را حفظ و یا با شرایط جدید خود را تطبیق دهند. به افراد در زمینه رفتار استاندارد آموزش داده می شود، در واقع ذهن فرد شکل می گیرد تا رفتار استاندارد را که متضمن محیط ساده و ثابت است، با کارآیی بالا انجام دهد، در نتیجه ابتکار سازمانی و فردی تقریباً ناهنجار تلقی می گردد. اصلاح اشتباه بدون درگیر شدن با هنجارهای سازمانی موجود صورت می گیرد و عملکرد در یک حد معین با توجه به هنجارهای سازمان حفظ می شود.

۴۸) یادگیری دو حلقه ای نه تنها به اصلاح اشتباه مربوط می شود، بلکه به اصلاح هنجارها نیز ارتباط دارد. هدف از این نوع یادگیری اطمینان بخشیدن به رشد و بقای سازمان، از طریق حذف هنجارهای ناسازگار، مدل های ذهنی غیر مؤثر، تنظیم اولویت های جدید و تجدید هنجارها و پیش فرض هایی است که به راهبردها مربوط می شود.

۴۹) در یک سازمان، اگر روند شناسایی و تصحیح خطا این امکان را به سازمان بدهد که سیاست های جاری خود را بدون تغییر پیش ببرد، یادگیری تک حلقه ای وجود دارد. یادگیری دو حلقه ای زمانی رخ می دهد که شناسایی و تصحیح خطا به روشی انجام شود که هنجارها، سیاست ها و اهداف یک سازمان را اصلاح کند.

۵۰) با ایجاد و توسعه سازمان یادگیرنده، دانش ضمنی و یا پنهان که در ذهن افراد است به دانش روشن و صریح تبدیل می شود و به تغییر سیستم و روش ها منجر می گردد. این مهم از طریق یادگیری گروهی، گفت و گو و مباحثه و مطرح ساختن نظرات و ایده های جدید حاصل می شود، ضمن آن که خود باعث خلق ایده ها، هنجارها و پیش فرض های جدید و به طور کلی توسعه دانش می گردد.



فهرست دوره های آموزشی

دکتر علی اصغر صفری فرد

• دوره های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- چگونه یک مدیر حرفه ای باشیم؟

- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- رفتار درست با ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

• دوره های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان

- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- آداب رفتار صحیح کارکنان در سازمان
- نقش هوش هیجانی در موفقیت سازمان
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمّی

• دوره های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- تولید به هنگام (JIT)
- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)



دکتر علی اصغر صفری فرد

نویسنده و مدرس

دوره های آموزشی مدیریت کاربردی نوین

09122137144





"مدیریت شکوفا"

شبکه آموزشی مدیریت کاربردی نوین



[@shokofa_management](https://www.instagram.com/shokofa_management)

www.shokofamanagement.blogfa.com



"دنیا شکوفا"

شبکه آموزشی GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom



@shokofa_world

www.shokofaworld.blogfa.com