

تجلیل از مدیرعامل هافمن در جشنواره دانش و پژوهش سازمانی دانشگاه بهشتی



رشد و توسعه بهره‌وری و همچنین عبور از بحران‌ها و مشکلات داشته باشد. این جشنواره تلاش می‌کند با استفاده از توان بالای استادان و پژوهشگرانی که با ما همکاری می‌کنند در بهبود شرایط یادگیری در سازمان‌ها نقش موثری ایفا کرده و مدیران موفق و برتر این مجموعه‌ها را معرفی و حمایت کند.

حقیقی در پایان با اشاره به تلاش موسسه پارسیس در راستای نگاه به آینده و اتخاذ تدابیر برای تغییر نتایج به شکل مطلوب گفت: واقعیت این است که در شرایط فعلی با توجه به بحران‌های مختلفی که در سطوح مختلف سازمان‌ها از قبیل تحریم‌های بین‌المللی، مشکلات ارزی و مالی، افت قدرت خرید، بی‌انگیزگی پرسنل و نداشتن چشم‌انداز روشنی از آینده وجود دارد امیدوارم این جشنواره و برنامه‌هایی از این دست به رشد و توسعه هرچه بیشتر دانش و بیش مدیریت در سازمان‌ها و میان صنعتگران و تولیدکنندگان ما کمک کند. همه ما باید با مطالعه و تحقیق بیشتر به دنبال

و رویکردهای این جشنواره علمی پژوهشی پرداخت. حقیقی با اشاره به موضوع توسعه ارزش‌های اقتصادی سازمان با پیاده‌سازی مفاهیم سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش و نوآوری گفت: در بین تمامی عواملی که در بهبود بازدهی سازمان موثر هستند، توجه به عوامل انسانی از مهم‌ترین شاخص‌های بهبود اقتصادی در سازمان‌ها است. به‌ویژه زمانی که عوامل انسانی شامل تمامی ذینفعان با همسویی و بر اساس منافع مشترک به دنبال بهبود عملکرد خود با سیستم کسب‌وکار باشند.

وی افزود: مهم‌ترین توانمندی در این عوامل انسانی یادگیری است. یادگیری می‌تواند موثرترین نقش را در تصمیم‌سازی و بالا بردن سطح مطلوبیت جامع برای ذینفعان را در پی داشته باشد. تعاملی که بتواند به بهبود عملکرد اقتصادی برای تمامی ذینفعان منجر باشد، تعاملی پایدار و نتیجه‌بخش است. توجه به یادگیری در سازمان‌ها و مجموعه‌ها می‌تواند نقش موثری در

پنجره ایرانیان؛ «نخستین جشنواره دانش و پژوهش سازمانی با رویکرد ارزش‌آفرینی بر اساس مدل سازمان‌های یادگیرنده» روز پنجشنبه ۲ اسفندماه ۱۳۹۷ در تالار همایش دانشکده علوم اقتصادی و سیاسی دانشگاه شهید بهشتی تهران برگزار شد. در این جشنواره که با حضور استادان دانشگاه، پژوهشگران، صنعتگران و دانشجویان همراه بود از مهندس محمد حمیدیه، مدیرعامل هافمن با اهدا لوح و تندیس ویژه تقدیر به عمل آمد.

مهندس حمیدیه، این موفقیت را با کمال افتخار به تمامی اعضا خانواده بزرگ هافمن تقدیم کرده و کسب این افتخارات را مدیون تلاش‌های بی‌شائبه تمامی اعضا خانواده بزرگ هافمن دانست.

خیرمقدم و تبیین اهداف جشنواره

در ابتدای این همایش دکتر علیرضا حقیقی، دبیر همایش و مدیرعامل موسسه پارسیس ضمن خوشامدگویی به حاضرین، در سخنانی به معرفی اهداف

نویسی که در مدیریت به وجود آمده است دچار تغییر شده و باید به این شکل تغییر کند که در دنیای امروز دیگر آهسته و پیوسته رفتن ثمری ندارد و رقبای ما مترصد کوچک‌ترین تللل هستند تا از ما جلو بزنند. لذا با تغییراتی در طول داستان می‌توانیم این مفاهیم را به‌روزرسانی کنیم.

مدت بیست سال است که روی موضوع بازی‌های آموزشی متمرکز بوده‌ام و در سال‌های اخیر به‌صورت خاص روی «نقش بازی‌ها و قصه‌های آموزشی در یادگیری» کار کرده‌ام. از سوی دیگر در همه این سال‌ها متوجه شده‌ام که کلاس‌های آموزشی از انعطاف لازم برخوردار نیستند و مخاطبان را خسته می‌کنند. برخی از معلمان یا استادان برای ارضای حس مسئولیت خودشان فکر می‌کنند که تمام‌وقتشان را باید صرف تدریس کنند و همین امر منجر به خستگی دانشجویان و دانش‌طلبان می‌شود.

از دوره تحصیل در آمریکا متوجه شدم که می‌توان از شیوه‌های دیگری برای باطراوت کردن و ایجاد خلاقیت در کلاس درس و آموزش و یادگیری بهتر بهره گرفت، لذا تلاش کردم که این کار را به شکل آکادمیک دربرآورم و همواره بر این اعتقاد بوده‌ام که ارائه مطالب آموزشی در قالب کارگاه‌های قصه و بازی‌های آموزشی می‌تواند از عمق و اعتبار بیشتری برخوردار باشد.

قصه‌ها و بازی‌های آموزشی در تمام رشته‌ها جایگاه خاص خود را دارد و در بیشتر رشته‌ها قابل استفاده است؛ اما در این کارگاه‌ها بر مفاهیم مرتبط با حوزه‌های مدیریت، اقتصاد، جامعه‌شناسی و... متمرکز می‌شویم، اما این بازی‌ها در رشته‌هایی مانند پزشکی و مهندسی نیز می‌تواند آثار بسیار خوبی برجای بگذارد.

ارائه می‌شود، کمترین میزان خلاقیت را در درون خود به همراه دارد و البته همگان به این امر مستحضریم که امروز با پاک کردن عامل خلاقیت، طی کردن مسیر رشد بسیار مشکل می‌شود.

شیوه آموزش مخزنی، بر پایه رابطه شاگرد و استاد، هرچند به نماد غالب آموزش تبدیل شده است، اما در کنار آن سایر شیوه‌های آموزشی نیز وجود دارند که می‌توانند آموزش را توأم با خلاقیت بیشتری به مخاطبان ارائه کنند. هر یک از ما، بسیاری از آموخته‌هایمان، آنچه در اذهان و اعماق وجودمان ثبت و ضبط شده است، ناشی از دوران کودکی‌مان بوده است و شاید بازی‌هایی که در آن دوران انجام داده‌ایم و قصه‌هایی که از مادر بزرگ‌هایمان شنیده‌ایم آثار آن هنوز در روحيات و نحوه زندگی ما پابرجا باشد.

بر همین اساس، استفاده از بازی‌ها و قصه‌های آموزشی، امروز بیش از گذشته مدنظر قرار گرفته است. این دوره‌های آموزشی در قالب کارگاه‌های آموزشی برگزار می‌شود و فضایی را فراهم می‌آورد که مخاطبان آموزشی می‌توانند با مشارکت در آن علاوه بر محک زدن مهارت‌های خود و آموزش درس‌های جدید، درس‌های مشارکت با سایرین را نیز بیاموزند. استفاده از قصه‌های قدیمی که در فرهنگ ما وجود دارند و توسط مادر بزرگ‌ها به کودکان منتقل می‌شوند می‌تواند منابع مناسبی برای انتقال مفاهیم اساسی برای زندگی و کار افراد باشد. گنجاندن مفاهیم جدید و کاربردی در قالب قصه‌های ساده می‌تواند نکات جالبی درخصوص مبحث مدیریت سازمانی به ما بیاموزد. به‌عنوان مثال قصه مسابقه لاک‌پشت و خرگوش که مفهوم آهسته و پیوسته رفتن را به ما می‌آموزد با توجه به آموزه‌های

یافتن راهکارهایی برای عبور از این شرایط بحرانی باشیم و امروزه نیازمند این هستیم که مدل خاص خودمان را در این شرایط پیدا کرده و در سازمانمان پیاده‌سازی کنیم.

نقش قصه و بازی در یادگیری سازمانی

دکتر قاسم انصاری رنای، استاد دانشگاه، مشاور و دکترای مدیریت رفتار سازمانی سخنران بعدی این همایش بود که برای بیان مطالبی پیرامون موضوع نقش قصه و بازی در یادگیری سازمانی پشت تریبون قرار گرفت. در ادامه گزیده‌ای از مطالب ارائه‌شده توسط دکتر انصاری رنای را با هم می‌خوانیم.

انسان‌ها، چه در جایگاه فردی و چه در جایگاه سازمانی، برای نیل به تعالی، نیازمند آموزش هستند. در این میان، ابزارهای سنتی آموزش مانند کلاس درس، رابطه شاگرد و استادی و کتاب و جزوه همچنان در راس توجهات قرار دارد. هرچند در سال‌های اخیر، با وارد شدن ابزارهای جدید رسانه‌ای مانند شبکه‌های آموزشی یا آموزش از راه دور در بستر فضای الکترونیکی، فضاهای سنتی آموزش متحول شده است، اما همچنان رویکردهای سنتی برتری خاص خود را حفظ کرده‌اند.

اما بی‌تردید این روش سنتی که به روش آموزش مخزنی معروف است، در کنار مزایایش که منجر به فراگیری این شیوه شده است، با نقطه‌ضعف‌های اساسی روبرو است. ازجمله اینکه تحقیقات نشان داده است که حداکثر زمان بهینه یادگیری در کلاس‌های آموزشی تنها بین ۲۰-۴۵ دقیقه است و پس‌از آن میزان یادگیری افراد به‌شدت روبه کاهش می‌گذارد. از سوی دیگر روش آموزش مخزنی به دلیل اینکه دارای چارچوب‌های مشخص است و در این چارچوب مشخص به همگان





سازمانی است که با قدرت و به صورت جمعی یاد می گیرد. این نوع سازمان دائماً خودش را طوری تغییر می دهد تا بتواند به نحو بهتری اطلاعات را جمع آوری و از آن استفاده کند. هدف از این کار موفقیت مجموعه سازمانی است.

سازمان یادگیرنده گروهی است که در آن یادگیری، نیاز همیشگی کلیه کارکنان تلقی می شود و در آن، ضمن تاکید بر آموختن، چگونه آموختن، جذب و توزیع دانش نو، به خلق، تولید اطلاعات و دانش جدید و مورد نیاز پرداخته می شود و تمامی این دانش ها در رفتار و عملکرد کارکنان آن سازمان، متجلی می شوند.

نظریه پرداز اصلی سازمان یادگیرنده، پتر سنگه (Peter Senge) است. وی از دانشمندان مهم تفکر سیستمی است. شهرت او به دلیل مهم ترین اثر او، کتاب پنجمین فرمان (۱۹۹۰) است. این کتاب در ایران ترجمه شده است و درباره سازمان یادگیرنده است. سازمان یادگیرنده از نظر پتر سنگه، سازمانی است که با استفاده از افراد، ارزش ها و سایر خرده سیستم ها، با تکیه بر درس ها و تجربه هایی که به دست می آورد، به طور پیوسته، عملکرد خود را تغییر می دهد و آن را بهبود می بخشد.

سه عنصر اصلی در ساختن یک سازمان یادگیرنده معنا، مدیریت و سنجش است. مدیران و محققان برای پی ریزی این نوع سازمان باید نگاه آرمان گراییانه را کنار گذاشته و فعالیت های سازمان را موبه مو بسنجند. میزان محتوای ارائه شده به کارکنان و مقدار دریافتی باید پیگیری شود. اولین محتوایی که تمامی کارکنان در همه سطوح باید بیاموزند، نحوه حل مشکل سیستماتیک است. این نوع روش حل مشکل در تمامی سطوح باید

با هدف تولید ارزش با سازمان در تعامل هستند. در نگاهی کلی تر، ذی نفعان، موجودیت ها، گروه ها و افرادی هستند که بر سازمان اثر می گذارند یا از آن اثر می پذیرند و طیف وسیعی را شامل می شوند؛ از کارکنان، مشتریان، شرکای تجاری و جوامع محلی گرفته تا محیط زیست، رسانه ها، نهادهای مردمی، شهروندان و دولت. امروزه در ادبیات مدیریت، تئوری ذی نفعان صحبت از این می کند که سازمان بایستی نه فقط به سهام داران خود، بلکه به تمامی ذی نفعان خود و انتظارات آن ها توجه کند. نمی توان انتظار داشت که با نادیده گرفتن ذی نفعان بتوان به ارزش هایی بالاتر و یا خلق ارزش های جدید دست یافت.

برای ارتقاء و توسعه سهم ذی نفعان در افزایش ارزش های سازمانی بایستی با ایجاد آگاهی و هوشمندی به هم سویی و هم افزایی در نتیجه تعامل گروه های مختلف ذی نفعان با هدف تحول در بازدهی و عملکرد دست یافت و موثرترین راهبرد توسعه مدل سازمان های یادگیرنده است.

سازمان یادگیرنده چیست؟

سازمان یادگیرنده به شرکت هایی اطلاق می شود که با استفاده از ساختار و استراتژی، امکان یادگیری برای اعضا را فراهم کرده و به طور مداوم خودش را متحول می کند. این نوع سازمان توانایی ایجاد، کسب و انتقال دانش را دارد. سازمان یادگیرنده رفتارهای خود را طوری تعدیل می کند که منعکس کننده دیدگاه های جدید باشند. دلیل توسعه این نوع سازمان ها فشارهای وارده بر شرکت ها در دنیای مدرن و تلاش آن ها برای رقابتی ماندن در فضای کسب و کار است.

در تعریف سیستماتیک، یک سازمان یادگیرنده

من این بازی ها را روی افراد مختلف جامعه از جمله دانشجویان، کارمندان دانشگاه و حتی افراد کم سواد، کارگران و خدمه آزمایش کرده ام و نتایج بسیار مثبتی دریافت کرده ام، از جمله اینکه این بازی ها به خلاقیت، اعتماد به نفس، افزایش اثربخشی و برون گرایی و مشارکت بیشتر افراد منجر شده است. مدلی را هم برای افراد تحصیل کرده یا سایر گروه های اجتماعی طراحی کرده ام که هر یک از آنها نتایج مختلفی می تواند در پی داشته باشد. چوب، طناب، کبریت، کاغذ، استفاده از معما، فیلم، قصه، ضرب المثل و... از جمله ابزارهایی است که در این کارگاه های آموزشی مورد توجه قرار می گیرد. قصه ها و بازی های مدیریتی، ابزاری ساده برای درک مفاهیمی پیچیده با صرف هزینه و وقت بسیار کم محسوب می شوند.

پنل آموزشی جشنواره

در ادامه همایش پنل آموزشی با حضور دکتر ایمان مصدري، مدیرکل سازمان متخصصین ایران، دکتر داروغه، مدیریت گروه پژوهشی بازاریابی جامعه نگر اتحادیه موسسات پژوهشی، دکتر آزاده باقری، دبیر مرکز متخصصان ایران و چین، دکتر سید مجید حلاج زاده، دبیرکل شورای عالی ایرانیان خارج از کشور و دکتر سعید یزدانی، مدیرعامل موسسه روان پویش برگزار شد. در ادامه گزیده ای از مهم ترین مطالب عنوان شده در این پنل را مرور می کنیم:

چرا سازمان یادگیرنده؟

نقش انسان ها در رابطه با فعالیت های مولد ارزش در سازمان ها نقشی کلیدی است. عوامل انسانی مرتبط با دستاوردهای سازمان، ذی نفعان سازمان هستند که خود به دنبال سهمی از ارزش های تولید شده سازمان بوده و





سازمان خود را در نظر داشته باشید، بازتاب آن را در آینده و در جریان نقدی به‌دست‌آمده توسط سازمان، مشاهده خواهید کرد.

VBM از افراد و کارکنان شرکت می‌خواهد تا همانند صاحبان شرکت فکر کنند و تصمیماتشان را به‌گونه‌ای اتخاذ کنند که در نهایت به سود شرکت باشد. مدیران باید به‌طور مداوم به دنبال رشد فرصت‌ها و سرمایه‌گذاری روی فرصت‌هایی باشند که به خلق ارزش منجر شوند و از سرمایه‌های شرکت به شیوه‌ای استفاده کنند که موفقیت بلندمدت آن را تضمین کند. یکی از اصول بنیادی **VBM**، اعتقاد به این موضوع است که جریان نقدی و رشد در آینده، منبع ارزش سازمان هستند.

طرفداران رویکرد **VBM** تصمیمات خود را صرفاً با تکیه بر مقیاس‌های مالی و بر پایه شاخص‌های حسابداری (نظیر درآمد فصلی، سود هر سهم و نسبت قیمت سهم به سود به‌دست‌آمده) اتخاذ نمی‌کنند. این کار ممکن است کار دشواری باشد به‌ویژه هنگامی که فشار قابل‌توجهی از طرف سرمایه‌گذاران موقت بر شرکت و مدیران آن اعمال می‌شود.

VBM هم یک نوع فلسفه است و هم نوعی روش شناسایی.

این رویکرد مشخص می‌کند که تصمیماتی که به‌صورت روزانه اتخاذ می‌کنید همگی در ارزش سازمان نقش دارند؛ بنابراین رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش (**VBM**)، باید در کل سازمان جاری شود و نه فقط در سطح مدیران و هیات مدیره. افراد در سطوح مختلف سازمان باید در حرکت به‌سوی این ارزش کلی مشارکت داشته باشند.

اگر استراتژی شما برای دستیابی به موفقیت بر پایه‌ی سود بنا شده باشد، احتمالاً توجه کافی به تأثیرات بلندمدت تصمیم‌گیری‌های خود نخواهید داشت. به‌عنوان مثال، می‌توانید برای افزایش سود خود، قیمت محصولاتتان را افزایش دهید یا اینکه با تخفیف ناگهانی در قیمت‌ها سود فصلی خود را افزایش بدهید و سرمایه‌گذاران و سهامداران شرکت خود را راضی نگه دارید.

این نوع تصمیم‌گیری‌ها احتمالاً در بلندمدت سهم بازار، توانایی رقابت کردن و همچنین کیفیت محصولاتتان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. همچنین این مسئله بر توانایی شما در جذب و حفظ متخصصان باهوش و کارکنان با استعداد در سازمانتان نیز بسیار اثرگذار است.

همه‌ی افراد می‌خواهند با داشتن تیم‌ها و پروژه‌های مقرون‌به‌صرفه و کم‌هزینه، عملکردی سودآور و اثربخش داشته باشند. هیچ‌کس نمی‌خواهد اهداف کوتاه‌مدت خود را نادیده بگیرد، اما قربانی کردن سودآوری بلندمدت برای سودهای کوتاه‌مدت، استراتژی مناسبی نیست. در نهایت، باید توانایی سودآوری در بلندمدت را در خود ایجاد کنید و به حداکثر برسانید. یکی از راه‌های رسیدن به این هدف، استفاده از مدیریت مبتنی بر ارزش (**VBM**) است.

اصول مدیریت مبتنی بر ارزش

در رویکرد مدیریت مبتنی بر ارزش (**VBM**)، هدف کلی به حداکثر رساندن ارزش سازمان است که به این معناست که تصمیماتی که امروز گرفته می‌شوند صرفاً برای دستیابی به سود کوتاه‌مدت نباشند. اگر تأثیرات بلندمدت تصمیمات خود بر سودآوری و پایداری

یادگیری، تمرین و به کار بسته شود؛ به‌طوری‌که تمامی واحدها به‌طور مستقل قادر به انجام و بهره‌گیری از آن باشند.

مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها

با توجه به نرخ سریع پیچیدگی‌ها و تغییرات محیطی در دنیای رقابتی امروز، سبک مدیریت در سازمان‌ها با تغییر و تحول روبه‌رو شده است که به‌طور خلاصه به سه دوره تقسیم می‌شود: مدیریت مبتنی بر مقررات، مدیریت مبتنی بر اهداف و مدیریت مبتنی بر ارزش‌ها یا اصول محور. البته در جهان تحول دیگری در مباحث نوین مدیریت به وجود آمده که آن مطالعه و ارزیابی رابطه سازمان و محیط (در چارچوب مدیریت راهبردی) است که بیش از گذشته دانشمندان به آن توجه دارند؛ در این رویکرد سؤال کلیدی آن‌ها این است که وقتی تغییرات، آشوب‌ها و دگرگونی‌های پیش‌بینی‌شده و غیرقابل‌پیش‌بینی محیطی به وجود می‌آید، سازمان‌ها چگونه باید بقای خود را حفظ کرده و فعالیتشان را توسعه دهند؟

مدیریت مبتنی بر ارزش چیست؟

در دهه اول قرن ۲۱ شاهد دو بحران اقتصادی بوده‌ایم که به نابودی کامل برخی از شرکت‌های بزرگ و مهم منجر شد. این موضوع باعث شد تا رهبران سازمان به این فکر بیفتند که چگونه می‌توانند در این شرایط بحرانی عملکرد اثربخشی داشته باشند تا بتوانند با موفقیت به بقای خود ادامه دهند.

اما «موفقیت» حقیقتاً به چه معناست؟ آیا به معنی سود بالا یا بالاتر رفتن ارزش سهام است؟ یا به معنی کارآمدتر بودن، آینده‌نگری و کار کردن به شیوه‌ای است که در شرایط بحرانی بقای شرکت را تضمین کند؟

