

قدرت آموزندگی شکست‌های بارور

داده‌ایم.^{(۲) (۳)} قصد ما از این تحقیقات شناسایی مکانیزم‌های افزایش توانایی یک سازمان در استفاده از تجربیات خود بود. در این مقاله یافته‌های مطالعات مذکور را خلاصه کرده و مدلی از یادگیری سازمانی، موانع این یادگیری و توصیه‌هایی را درباره آن ارائه می‌کنیم.

مدلی در زمینه یادگیری سازمانی

توانایی کسب بصیرت از تجربه، جوهره یادگیری سازمانی است. هنگامی که سازمان‌های توانمند در زمینه یادگیری، پدیده جدیدی - مانند تکنولوژی جدید، محصولی جدید و یا شیوه‌ای نو در مدیریت - را آزمایش می‌کنند، می‌توانند دریابند که چه کارها و روش‌هایی عملی است و کدام یک عملی نیست و چرا. این نوع سازمان‌ها قادرند استراتژی کلی خود را در قالب آنچه آموخته‌اند، بررسی کنند و آموخته‌های جدید را در عملیات روزمره‌شان به کار گیرند و همه این کارها را در یک مقطع زمانی کوتاه انجام دهند.

باورها، اعمال و نتایج

سرآغاز مدل یادگیری ما باورها است که بر رفتار اثر می‌گذارد. در کلی‌ترین مفهوم باورها ترکیبی از ارزشها، دانش و تجربه می‌باشند. سیستم اعتقادات، ارزشهای اصلی را دربر می‌گیرد، که در بسیاری از موارد ضمنی و تصریح نشده و مشتمل بر مفروضات جاری درباره امور جهان است. افراد به‌دنبال پشت عینک نظام باورهای خود به اینها می‌نگرند و بر مبنای اعتقادات خود دست به اعمالی می‌زنند و این اعمال نتایج معینی (مثل پیروزی یا شکست در یک تلاش) به بار می‌آورد.

بازنگری، بصیرت و نشر تجارب

یادگیری موثر هنگامی صورت می‌گیرد که مردم درباره نتایج اعمال خود فکر کنند و از این طریق بصیرت (درکی دقیق‌تر و عمیق‌تر از عوامل کلیدی محیطی)، به‌دست آورند. این امر

درباره مشکلات رقابت، هزینه، کیفیت، توجه به مشتری و... مطالب زیادی عنوان می‌شود. اما در ورای این مشکلات مشخص، مشکل اساسی دیگری وجود دارد و آن عدم توانایی سازمانها در یادگیری و اجتناب از خطاهای مشابه در طول زمان است. قدرت رقابت واقعی هنگامی حاصل می‌شود که سازمانها در زمینه یادگیری کارآیی داشته باشند.

یادگیری سازمانی چیست؟

یادگیری سازمانی عبارت است از توانایی یک سازمان در کسب بصیرت از تجارب خود و از تجارب سازمانهای دیگر و مالا اینجاد تغییر در نحوه عملکرد خود. چرا یادگیری سازمانی اینقدر مهم است؟ بخشی از پاسخ سوال فوق این است که سازمانها با رقابت فزاینده و تغییرات مستمر محیطی روبرو هستند. در قرن بیست و یکم سازمانهایی قادر به ادامه حیات و کسب موفقیت خواهند بود که در زمینه یادگیری سازمانی کارآیی داشته باشند و بتوانند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کرده و در طول زمان هوشیارانه‌تر عمل کنند.

در آینده سرعت یادگیری سازمانها، خصوصاً در صنایع دانش‌بر (KNOWLEDGE-INTENSIVE) که با تحولات سریع روبرو می‌باشند ممکن است تنها عامل پایدار مزیت رقابتی آنان باشد.^(۱)

ما در سالهای اخیر پژوهشهایی را به‌منظور بررسی نقش یادگیری سازمانی به‌عنوان ابزاری برای افزایش اثربخشی سازمانی انجام

رابرت. بی. شاو

دینس. ان. تی. پرکینز

ترجمه و اقتباس: مجتبی طالعی

شماره:

بقا و رشد سازمانها در دنیای متحول کنونی مستلزم این است که بتوانند در برابر تغییرات بی‌درپی محیطی واکنش بموقع و مناسب نشان دهند.

تنها سازمانهایی قادر به پیش‌بینی سریع ضرورت‌های محیطی و تجهیز به‌هنگام خود هستند که از تجارب گذشته درسهای لازم را آموخته و از آنها در وضعیت‌های متفاوت استفاده نمایند.

یادگیری سازمانی فرایندی است که می‌تواند فرصت آموختن از تجارب را فراهم نموده و منجر به بلوغ سازمانها و تسهیل‌کننده بقا و رشد آنها باشد.

در مقاله حاضر، فرایند یادگیری سازمانی و موانع آن مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد.

هر هفته گزارشهای متعددی درباره بحران تعلیم و تربیت در امریکا منتشر می‌شود. اما بحران دیگری در این کشور درحال تکوین است که کم‌اهمیت‌تر از بحران فوق‌الذکر نیست و آن، بحران یادگیری است که سازمانها از آن رنج می‌برند. به‌زبان ساده باید گفت که بسیاری از سازمانهای بزرگ ما توانایی یادگیری خود را از دست داده‌اند.

به‌ویژه در درک روابط علت و معلولی اهمیت دارد. رابطه میان اقدامات انجام شده و نتایج، حاصله رابطه‌ای پیچیده و اغلب ذهنی است. با این حال، تفکر موثر درباره نتایج اعمال می‌تواند به دانش فرد بیافزاید و به درک بهتری از رابطه میان عمل و نتیجه منجر شود.

چرخه‌های یادگیری گروهی نیز مشابه چرخه‌های یادگیری فردی است. باور موجب عملی می‌شود که بر نتایج تاثیر می‌گذارد. بازنگری موثر نتایج هر عمل به گروه کمک می‌کند تا در صورت نیاز، نظام باورهای خود را تغییر دهد. مثلاً گروهی که مامور ابداع یک محصول جدید است، ضمن انجام کار مطالب زیادی می‌آموزد. پیروزی‌ها و شکست‌ها اگر کاملاً مورد بررسی قرار گیرند، منجر به شناخت بهتر روشهای کارآمد و نیز غیرکارآمد می‌گردند. یادگیری گروه بر استراتژی‌هایی که به منظور انجام وظایف خود در پیش گرفته است، اثر می‌گذارد.

این بصیرت‌ها و آموخته‌ها در سطح گروه حاصل می‌شود، بدین معنی که هیچ‌یک از افراد گروه به تنهایی تمامی آموخته‌ها را جذب نمی‌کند.

انتشار آموخته‌های ناشی از بازنگری موضوعی فراتر از یک انتقال یا مبادله ساده حقایق خشک است. مشارکت گروه‌های سازمانی در اطلاعات حاصل از تجارب یکدیگر در تسهیل امر بازنگری و نیز اقدام عملی، نقشی حیاتی دارد. سیستم‌های یادگیری اثربخش دیدگاه‌های مختلف را نشان می‌دهند تا تجارب حاصل، بهتر تفسیر شده و به جرقه‌های نوآوری منجر بشوند. بدون تبادل اطلاعات، بازنگری موثر مشکل خواهد بود چه آنها که در فرآیند بازنگری دخالت دارند، اطلاعات مورد نیاز برای تفسیر نتایج اقدامات خود را در اختیار ندارند.

مثلاً در شرکتی یک گروه به منظور ابداع نرم‌افزار برای یک رشته سخت‌افزارهای کامپیوتری تولیدی موسسه تشکیل شده بود، اعضای این گروه دائماً در تلاش برای تعیین برنامه عملیاتی متناسب با استراتژی متغیر موسسه بودند. به علاوه اعضای آن احساس می‌کردند که میزان تبادل اطلاعات با مقامات مرکزی شرکت باتوجه به سرعت تغییرات صنعت نرم‌افزار، به‌نحو ناسف‌آوری نامناسب است. احتمال یادگیری هنگامی افزایش می‌یابد که

افراد و گروه‌ها به‌نحو موثر نتایج اعمال خود را مورد بازنگری قرار دهند و آنرا تفسیر کنند سپس بصیرت حاصل از آموخته‌های جدید را در تمام سطوح سازمان منتشر کنند، افراد و گروه‌ها براساس باورهای خود عمل کرده و از یادگیری جدید برای دستیابی به بیشترین منافع برای سازمان استفاده نمایند. نمودار ۱، مدل یادگیری سازمانی ما را نمایش می‌دهد.

موانع یادگیری سازمانی

مدل نمودار ۱، یکی از راههای درک و شناخت عوامل مخل یادگیری در سازمانهاست. (۴) مطالعات ما نشان می‌دهد که موانع یادگیری در سه دسته کلی قرار دارند که ظرفیت‌ها و قابلیت‌های درونی سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند:

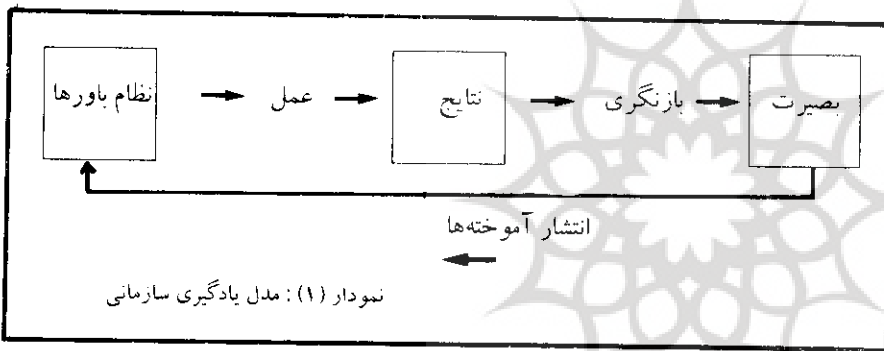
سرتاسر سازمان کارکنان، توانمندی اقدام براساس باورهای خود را داشته باشند. بدون داشتن این توانمندی برای عمل، راههای بهتری که بتواند جایگزین وضع موجود شود مورد استفاده قرار نخواهد گرفت. کارهای آزمایشی برای سازمانی که قرار است با مسایل دشوار ناشی از پیچیدگی و تحول محیط روبرو شود، امری حیاتی است.

قابلیت عمل همچنین امکان کاربرد آموخته‌های جدید در سرتاسر سازمان را فراهم می‌کند.

قابلیت‌های سازمانی مورد بحث و موانع به کارگیری آنها در نمودار شماره ۲، نمایش داده شده است.

کم ظرفیتی در بازنگری و تفسیر نتایج

مشکل کم ظرفیتی در بازنگری را می‌توان



به‌عنوان ناتوانی اعضای سازمان در تفسیر درست پیامدهای عوامل درونی و بیرونی مرتبط با نتایج اقدامات سازمانی، به‌شمار آورد. مردم معمولاً براساس اطلاعات ناقص تصمیم می‌گیرند و برای این منظور تنها معدودی از شقوق (بديل‌های) موجود را مورد بررسی قرار می‌دهند. آنان همچنین در ارزیابی رابطه میان رفتار خود و نتایج مشهود آن با مشکل مواجهند. (۵) این گرایش می‌تواند آنچنان حاد شود که اثربخشی سازمان را تحت‌الشعاع قرار داده و آنرا ناتوان از سازگاری با شرایط متغیر محیط کند.

«اجتناب از مشکل» یکی از نشانه‌های ناتوانی سازمان در امر بازنگری است و بدین ترتیب مسایل مهم هرگز به مرحله تصمیم‌گیری و عمل نمی‌رسند، در چنین وضعی کارکنان به وضع موجود تن می‌دهند، وجود مشکلات را نادیده می‌گیرند و یا اصولاً آنها را انکار می‌کنند. همچنین ممکن است مشکلات را

* قابلیت بازنگری و تفسیر نتایج هنگامی کسب می‌شود که کارکنان درباره نتایج اعمال خود فکر کرده و از تجارب حاصل بصیرتی کسب کنند. بدون این بازنگری و تفکر، روابط علت و معلولی به‌طور کامل شناخته نمی‌شود. بازنگری ناقص منجر به یادگیری محدود و یا نادرست می‌گردد.

* قابلیت انتقال و اشاعه یادگیری هنگامی به‌دست می‌آید که یک فرآیند تبادل مبتنی بر همبازی افکار وجود داشته باشد که طی آن دیدگاه‌های مختلف مطرح شده و درک مشترکی از مسایل حاصل شود. بدون تبادل افکار، بصیرتی که در سطوح فردی و گروهی به‌دست آمده است، به‌طور کامل در سطح سازمانی مورد شناخت و استفاده قرار نمی‌گیرد. در نتیجه، سازمان اشتباهات خود را تکرار می‌کند و قادر به سازگاری با شرایط و اوضاع متغیر داخلی و خارجی خود نخواهد بود.

* قابلیت عمل هنگامی به‌دست می‌آید که در

پنهان کرده و یا توجه خود را به مسایل فرعی معطوف کنند و از پرداختن به مشکلات اصلی و حیاتی که بر عملکرد سازمان موثر است، غافل شوند. مثلاً تولیدکنندگان اتومبیل در آمریکا تشخیص ندادند که ممکن است کیفیت کالا تبدیل به عاملی مهم در تصمیم‌گیری مشتریان شود و به پیشرفت ژاپنی‌ها در این زمینه توجهی نداشتند.

از دیگر نشانه‌های کم‌ظرفیتی در بازرگاری تجزیه و تحلیل‌های ناقص و نادرست است. در این وضعیت اعضای سازمان مسایل را شناسایی کرده و برای آنها راه‌حل‌هایی ارائه می‌دهند،

قادر به استقرار خطوط تولیدی در زمینه محصولات پر فروش نخواهند بود. اما تا اوایل دهه ۱۹۸۰، ژاپنی‌ها سهم مهمی از مجموع بازار اتومبیل را به دست آوردند. در دهه ۱۹۸۰، سازندگان اتومبیل آمریکایی سیزده کارخانه تولید اتومبیل و کامیون را در آمریکای شمالی تعطیل کردند، در حالی که در همین زمان یازده کارخانه جدید در آمریکا با مدیریت ژاپنی‌ها تاسیس شد. یک مدیر اجرایی ارشد صنایع اتومبیل‌سازی در پاسخ به این سوال که چگونه چنین سقوطی برای اتومبیل‌سازان آمریکایی رخ داد، گفت: «ما همه با این اطمینان

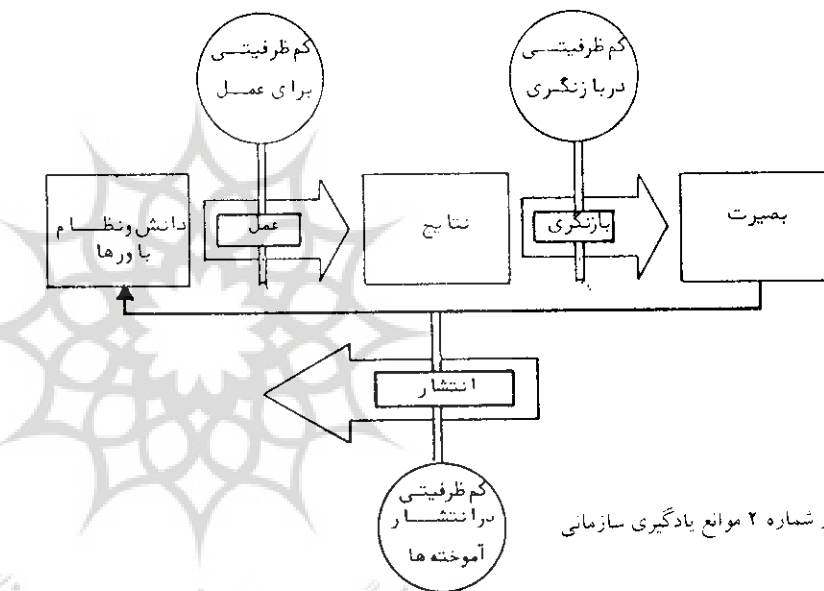
شرکت تویوتا در تولید نوع جدیدی از وانت تجاری مقایسه کنید. مهندسان شرکت تویوتا بیش از شش ماه از وقت خود را صرف راندگی در خیابانهای توکیو به همراه استفاده‌کنندگان و انتهای تولیدی شرکت که اغلب صاحبان مغازه‌های کوچک بقالی و یا صاحبان خشکشویی بودند، کردند. هدف آنها از این کار شناخت بهتر نیازهای مشتریان و تغییرات مورد نیاز در وانت‌ها بود. مهندسانی که شش ماه وقت صرف راندگی در خیابانهای توکیو کرده بودند، مآلاً عهده‌دار مدیریت پروژه‌های ساخت وانت جدید تویوتا شدند. در این مورد، هزینه‌های کوتاه‌مدت در مقایسه با طراحی و ساخت یک محصول با کیفیت مطلوب، در درجه دوم اهمیت قرار گرفت.

اعضای سازمان معمولاً تلاشهای خود را معطوف به اموری می‌کنند که قابل اندازه‌گیری، مشاهده و یا شمارش باشد، در نتیجه ممکن است از عوامل مهم موثر در یادگیری غافل شوند.

در وضعیتی که کارکنان صرفاً به خاطر تحقق اهداف کوتاه مدت تشویق می‌شوند معمولاً بازرنگری عمیق وجود ندارد. مدیری را در نظر بگیرید که به خاطر صرف وقت و انحراف از وظایف روزمره خود در تلاش برای دستیابی به راهی جدید جهت پیشگیری و قفقه در خدمات شرکت، که در صورت تحقق فواید زیادی برای سازمان در برداشت، مجازات شده است. او می‌گفت: «من سرتاسر سال به دلیل نداشتن برنامه سرزنش می‌شدم. بدین ترتیب این پیام را دریافت کردم که از این به بعد دنبال اینگونه کارها نروم.»

«دام‌های قابلیت، نیز می‌توانند موجب کاهش بازرنگری موثر شود، به‌ویژه در سازمانهایی که فشار عملکرد در آنها زیاد است.»^(۷)

مفهوم دام قابلیت این است: در زمانی که به مناسبت تحول در بازار، اتخاذ روشهای نو ضرورت می‌یابد افراد و گروهها کماکان اسیر روشهایی هستند که با آن بیشترین آشنائی را دارند. کارکنان اغلب ترجیح می‌دهند که از روشهای عملیاتی آشنا و استاندارد که در گذشته موجب موفقیت شده است، استفاده کنند. در نتیجه ممکن است از صرف زمان برای ابداع روشهای جدید که ممکن است آثار مطلوب بلندمدت داشته باشند، اجتناب ورزند.



که روشمان درست است بزرگ شده بودیم و فکر می‌کردیم هیچکس چیزی برای آموختن به ما ندارد.»^(۸)

عوامل کم‌ظرفیتی در امر بازرنگری کدامند؟ یکی از علل آن فشار کار است.

کارکنانی که تحت فشار تلاش برای تحقق اهداف کاری کوتاه مدت قرار دارند. اغلب اهمیت بازرنگری و تفکر درباره نتایج اعمال را ندیده می‌گیرند. در بسیاری از شرکتها، مدیران ارشد، بازرنگری رسمی نتایج عملیات را نوعی کار تشریفاتی تلقی کرده و معتقدند که بهتر است زمان آن را صرف اقداماتی کنند که به تحقق اهداف کاری روشن و موثر کمک کند. این دیدگاه مالی کوتاه مدت را با رویکرد

بدون اینکه اطلاعات مرتبط با آن مسایل را مورد توجه کافی قرار دهند. در نتیجه، مسایل داخلی به‌طور سطحی حل شده و هرچند وقت یکبار دوباره ظاهر می‌شوند، فرصت‌های موجود در بازار پیاپی از دست می‌رود، به‌خاطر ناشی از رقابت با اقدامات نیم بند پاسخ داده می‌شود. در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰، سازندگان اتومبیل در آمریکا بخش عمده وقت خود را صرف رقابت با رقبای آمریکایی خود کردند و خطر رقبای ژاپنی را نادیده گرفتند.

این امر تاحدی ناشی از این اعتقاد مدیران ارشد صنایع خودروسازی بود که سهم ناچیز بازار اتومبیل سود زیادی در بر ندارد و ژاپنی‌ها

موفقیت‌های گذشته ممکن است با مجموعه‌ای از سیاست‌های سازمانی عجین شود. سیاست‌هایی که به تدریج کهنه و غیر بار آور شده باشند. علت سوم بازنگری، ناقص بودن محافل و یا ساختارهای لازم برای یادگیری است. بخشی از این مشکل ناشی از نقش برتر روشهای جاری و تکراری است که رفتار کارکنان را به جهات خاصی هدایت می‌کند.^(۸)

این گونه روشهای استاندارد که بخشی از فرهنگ سازمانی را تشکیل می‌دهند، مستقل از مجریان امور بوده و می‌توانند علیرغم استخدام و استعفاهای متعدد کارکنان و مجریان، باز هم به حیات خود ادامه دهند.

رویه‌های مستقر اغلب مانع تفسیرهای مخالف وضع موجود می‌باشند و علیهذا جایگزینی رویه‌های قدیمی و کهنه با روشهای نو امری بسیار مشکل است. معدودی از سازمانها به اعضای خود کمک می‌کنند تا پا را از مرز مفروضات اساسی زیربنای رفتار سازمانی فراتر گذارند.

معدودی دیگر به اعضای خود کمک می‌کنند تا اعتقادات خود درباره روابط علت و معلولی را به محک آزمون گذارند و عناصر قابل یادگیری از عملکرد خود را بررسی کنند. به جای چنین اقداماتی، معمولاً مجموعه‌ای از رویه‌های دفاعی که ریشه در فرهنگ فراگیرتر سازمان دارد مانع یادگیری در سطوح فردی و جمعی می‌شود.^(۹)

نقش این روشها که به خاطر عمومیت معمولاً مورد توجه قرار نمی‌گیرند حفظ افراد گروهها از شرمندگی، رنج و تضادهای ناشی از رویارویی با خطاهائی است که از طریق استدلال شخصی معلوم می‌شوند.

معدودی از سازمانها ساختارهایی جهت یادگیری طراحی کرده‌اند که مشوق بازنگری است و کار پیچیده تفسیر نتایج را تسهیل می‌کند. تاکید فزاینده بر کیفیت در بسیاری از شرکتهای آمریکایی به پیدایی برخی روشهای جدید برای بازنگری موثر انجامیده است. اما تجربه نشان می‌دهد که مدیران اغلب برچگونگی بهبود اقدامات یا فرآیندهای موجود تاکید می‌کنند و از تجزیه و تحلیل‌های جامع‌تر نقاط قوت و ضعف سازمان در رابطه با تهدیدها و فرصتهای محیطی عاجزند. در اغلب موارد، اقدامات سازمانی عمده و حیاتی منجر به نتایجی می‌شود که تجزیه و تحلیل و تفسیر آنها فقط در

درازمدت مقدور است. یادگیری مثبتی بر آزمون و خطا هنگامی که چرخه‌های علت و معلول سالها و حتی چندین دهه به طول می‌انجامد، امری بسیار مشکل است.^(۱۰) نمودار ۳، فهرستی از علائم و علل بالقوه کم ظرفیتی در بازنگری یک سازمان را نشان می‌دهد.

علائم:
* انکار وجود مشکلات
* تجزیه و تحلیل ناقص
* تجزیه و تحلیل اشتباه

کم ظرفیتی در بازنگری و تفسیر

علل بالقوه:
* فشار برای انجام کار
* دام‌های قابلیت
* نداشتن ساختار یادگیری

نمودار ۳: کم ظرفیتی در بازنگری و تفسیر

کم ظرفیتی در انتشار آموخته‌ها

ناتوانی کارکنان گروههای مختلف سازمانی در مشارکت در اطلاعات و بصیرت‌ها، امری متداول است. یکی از علائم این پدیده عدم



* یکی از مهمترین مرزهایی که باید گشوده شود مرز میان شرکت و مشتریان آن است.

* شکست بارور، شکستی است که به بصیرت ختم شود و بدین‌گونه به دانش سازمان بیافزاید.

آگاهی از مشکل است. افراد، به‌ویژه در سطوح پایین‌تر، مشکلات مهم سازمانی را تشخیص می‌دهند، اما آنها را با کارکنانی که می‌باید از مشکلات مذکور آگاه شوند، در میان نمی‌گذارند. نشانه‌ای دیگر، ناآگاهی از راه‌حل مشکلات است.

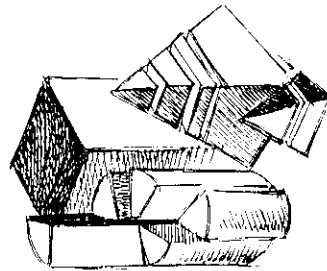
گروههای سازمانی جدا از یکدیگر مشکلات را شناسایی کرده و راه‌حل‌هایی برای آنها پیدا می‌کنند، اما راه‌حل‌های مذکور به آگاهی دیگر گروهها نمی‌رسد. در یک گروه مهندسی مورد مطالعه مشاهده گردید که، مشکلی که قبلاً در همان سازمان توسط گروه مهندسی دیگری حل شده بود با هزینه‌های زیاد مورد بررسی قرار گرفت، زیرا چنین اطلاعاتی میان گروهها جریان نمی‌یافت. نکته دیگر آنکه سازمانها غالباً از روشهای ناموفق به کرات استفاده می‌کنند، زیرا درسهای حاصل از شکست‌های گذشته هیچ‌گاه، در درون سازمان به اطلاع همگان نمی‌رسد، چرا که شکست، توأم با بدنامی است. کوششهای زیاد و تکراری در بسیاری از موسسات بزرگ امری بسیار متداول است.

عوامل متعددی مانع انتشار آموخته‌های جدید می‌شوند. یکی از این عوامل مرزهای نفوذناپذیر میان گروههای سازمانی است. سنگرهای تخصصی (FUNCTIONAL)، جدایی صف و ستاد و پراکندگی جغرافیایی غالباً مانع از تبادل اطلاعات در میان سطوح و گروههای متفاوت است. افراد و گروهها ممکن است بیشتر متوجه رقبای داخلی شوند تا مخاطرات بیرونی که رویاروی کل سازمان قرار دارد.

هنگامی که امور سیاسی درون سازمانی بر نیاز به تعاون و همکاری غالب می‌شود مشارکت اطلاعاتی کاهش می‌یابد. مصداق این امر را به‌ویژه در سازمانهایی می‌توان دید که با رقابت اندکی روبرو هستند و یا در محیطهای بسیار ثابتی به رقابت پرداخته‌اند. حادثه‌ها از حالات فوق مواردی است که، اعضای سازمان آگاهانه افکار و اقدامات خود را پنهان نگاه می‌دارند، چرا که معتقدند اطلاعات، نوعی قدرت است. آنها تلاش می‌کنند که با توسل به حیل‌های مختلف، اعتبارات مالی و مقام خود را در درون سازمان حفظ کنند و یا ارتقاء بخشند.

دومین علت تبادل ناقص اطلاعات، اسطوره یکابودن است. هنگامی که افراد و گروهها

معتقد باشند که با همتهای خود تفاوت دارند، تجارب آنها را غالباً غیر مرتبط با وضعیت خود تلقی می‌کنند. مثلاً آنهایی که در یک منطقه جغرافیایی خاص برای یک شرکت کار می‌کنند، ممکن است معتقد باشند که تجارب کارکنان ناحیه دیگر به دلیل تفاوت در بازارهای دونا حیه، برایشان مفید نیست. بدین طریق تجربیات دیگران مورد توجه قرار نمی‌گیرد.



در ورای مشکلات مشخص، مشکل اساسی دیگری وجود دارد و آن عدم توانایی سازمانها در یادگیری و اجتناب از خطاهای مشابه در طول زمان است.

در آینده سرعت یادگیری سازمانها خصوصاً در صناعی که دانش بر بوده و با تحولات سریع روبرو می‌باشند ممکن است تنها عامل پایدار مزیت رقابتی آنان شود.

محدودیت اطلاعات مورد قبول برای تبادل نیز می‌تواند مانعی در راه تبادل اطلاعاتی که برای یادگیری عمیق ضروری است، ایجاد کند. بسیاری از موسسات تنها به اطلاعات مالی کوتاه مدت به عنوان اطلاعات مفید و مربوط می‌نگرند. این شیوه برخورد می‌تواند غنای ارتباطات ضروری برای یادگیری را تا حد زیادی کاهش دهد. مثلاً در صورتی که کارکنان توجه خود را منحصرأ متمرکز به عوامل مالی کوتاه مدت کنند، جریانه‌ها و روندهای بلند مدت در زمینه ترجیحات مصرف‌کنندگان و فعالیتهای رقبا ممکن است نادیده گرفته شود. همچنین ممکن است موسسات نتایج عملکرد خود را به طور کلی موفقیت آمیز و یا ناموفق توصیف کنند. گرایش به اینکه تجربیات موسسه به صورت سیاه یا سفید دیده شود - آنچه که ما آنرا تفکر دو ارزشی می‌نامیم - مانع از درک کامل عوامل موثر و غیرموثر در یک وضعیت معین می‌شود. این امر به ویژه هنگام ارزیابی نتایج نوآوریها - که اغلب آنها در بلندمدت با شکست مواجه شده، اما با این حال بصیرت‌های ارزشمندی به کارکنان می‌دهد - صادق است. توانایی یادگیری از نوآوری‌های برنامه‌ریزی شده به ویژه هنگامی که با شکست مواجه می‌شود، با توجه به این امر که میزان موفقیت برای نوآوری‌ها اصولاً کم است، ضروری است.

نمودار ۴ علائم و علل بالقوه کم ظرفیتی در انتشار آموخته‌ها در سازمان را نشان می‌دهد.

کم ظرفیتی در عمل

مشکل کم ظرفیتی در عمل را می‌توان در سخنان یک مدیر ارشد در یک موسسه بزرگ مشاهده کرد. او می‌گوید: من خوب فکر می‌کنم، ایده‌های خوبی نیز دارم و مایلم شاهد موفقیت این شرکت باشم. اما در محیطی زندگی می‌کنم که در آن همه چیز باید کنترل شود و امکان کوچکترین ریسک برای من وجود

ضرورت یک شیوه برخورد جدید را نشان می‌دهند، به عنوان اصول مسلم پذیرفته می‌شوند و به ندرت مورد بررسی انتقادی قرار می‌گیرند. روشهای جاری ادامه می‌یابند چرا که کارها همیشه به همین صورت انجام گرفته‌اند.

نشانه دیگر این کم ظرفیتی شکست در اجراست. کارکنان مشکلات را شناسایی می‌کنند، راه‌حلها را پیدا می‌کنند و تصمیم می‌گیرند، اما راه‌حلها اجرا نمی‌شوند. راه‌حلها کارا را کنار گذاشته شده و نادیده گرفته می‌شوند. در بسیاری موارد راه‌حلها از صورت اصلی خارج می‌شوند، چنین راه‌حلهایی غالباً به اجرا در می‌آیند، اما با صرف‌زمان، هزینه و تلاشهای بیش از حد. در موارد دیگر، اجرای راه‌حلها آنقدر ناقص و ضعیف صورت می‌گیرد که نتایج پیش‌بینی شده به دست نمی‌آیند.

به نظر ما سه عامل در کم ظرفیتی سازمانها در عمل موثر است:

۱ - فشار اولویت: هنگامی که کارکنان با فشار اولویت‌های متعدد و با اهداف مبهم روبرو می‌شوند از لحاظ شغلی دچار نوعی فلج می‌شوند و یا کوششهای خود را در جهت درست به کار نمی‌برند.

۲ - توجه به خود عملیات به جای نتایج آن: این امر زمانی رخ می‌دهد که کارکنان تلاشهای خود را متمرکز بر انجام کارهایی می‌کنند که قابل مشاهده و اندازه‌گیری باشد. حتی در صورتی که اقدامات مذکور نقشی در عملکرد موثر در یک وضعیت معین نداشته باشند. دلیل این امر آنستکه کارکنان به خاطر اشتباه مجازات می‌شوند، اما برای موفقیت پاداش کافی دریافت نمی‌کنند. چنین سیاستی به سخت‌کوشی کارکنان می‌انجامد اما این کوششها متوجه اموری نیست که در بلند مدت ضرورت حیاتی دارند.

۳ - نداشتن قدرت: مدیران و کارکنان اغلب حس می‌کنند که قدرت لازم برای نیل به هدف را ندارند، پس چرا نگران باشند؟ در موارد حادثه، یک ترس کلی و فراگیر از مشکل ریسک‌پذیری و اتهام به یاغی‌گری و مشکل آفرینی وجود دارد. احساس فقدان قدرت در جایی رواج می‌یابد که مسئولیت‌ها واضح و روشن نیستند و یا افراد و گروهها بیش از حد کنترل می‌شوند. کمبود منابع (زمان و پول) نیز می‌تواند مانع عمل گردند.

ندارد، حتی اگر این ریسک به نفع شرکت هم باشد.

یکی از علائم کم ظرفیتی برای عمل، عدم امکان آزمایش افکار و روشهای جدید است. در چنین مواردی اعضای سازمان سیاستها و اصول استاندارد عملیاتی را به کار می‌گیرند. مفروضاتی که مبنای این اصول را تشکیل می‌دهند، حتی زمانی که شواهد موجود

علائم:
* ناآگاهی از مشکلات
* ناآگاهی از راه‌حلها
* کوششهای زائد

کم ظرفیتی در انتشار آموخته‌ها

علل بالقوه:
* موانع و مرزهای بین گروهی
* اسطوره یکتا بودن
* محدودیت اطلاعات مورد قبول برای تبادل

نمودار ۴: کم ظرفیتی در انتشار آموخته‌ها

نمودار ۵. علل و علل بالقوه کم ظرفیتی در عمل در یک سازمان را نشان می‌دهد.

مشکلات یادگیری که در بالا مورد اشاره قرار گرفت، همیشه لزوماً اثربخشی سازمانی را کاهش نمی‌دهد.

از نظر تاریخی، برخی شرکتها از حمله صنایع، حفاظت شده بوده و به‌خاطر انحصار، مقررات حمایتی، برتری تکنولوژیک و یا کمبود رقابت، با خطرات اندکی مواجه بوده‌اند. توانایی بازنگری و انتشار آموخته‌ها در چنین محیط‌هایی چندان اهمیت ندارد. در موارد دیگر مشکلات (ناشی از عدم ظرفیت سازمان در یادگیری) تنها پس از تجدید ساختار و تغییرات منتج از آن در اهداف که موجب نامناسب شدن اقدامات جاری سازمان می‌گردند، بروز می‌کنند.

آموزش یادگیری به سازمانها

از میان شرکت‌های آمریکایی تنها معدودی در زمینه یادگیری اثربخشی داشته‌اند. بسیاری از شرکتها قادر به یادگیری نبوده و فرصت‌ها را از دست می‌دهند. با این حال، برخی از شرکت‌های آمریکایی اقدام به سرمایه‌گذاری در جهت افزایش ظرفیت یادگیری خود نموده‌اند. در ارتقاء سطح اثربخشی یک شرکت در زمینه یادگیری پنج عنصر مهم وجود دارد^(۱۳) که عبارتند از:

۱ - مرزهای باز:

سیستم‌های بسته بنا به تعریف در مقابل جریان ایده‌ها و اطلاعات نو و تازه محدودیت ایجاد می‌کنند. اولین قدم در توسعه قابلیت یادگیری سازمانی بازکردن مرزهای سازمان در برابر اطلاعات و ایده‌های جدید است. این کار را می‌توان با اعزام نمایندگان سازمان به محیط، دست‌یابی به ایده‌های جدید از طریق دعوت از سخنرانان، تشکیل سمینارها و دعوت مردم به سازمان انجام داد. (روش‌هایی که ژاپنی‌ها دهها سال به کار بسته‌اند). یکی از مهمترین مرزهایی که باید گشوده شود، مرز میان شرکت و مشتریان آن است. یادگیری موثر، مستلزم توجه به نظریات مشتریان است. سازمان‌های اثربخش در زمینه یادگیری، مشتریان را به درون سازمان دعوت می‌کنند تا نظر آنان را درباره بازار، رقابت و خود شرکت جويا شوند. مدیر شرکت جنرال الکتریک رویای شرکتی را می‌بیند که

مرز نداشته و فاقد دیوارهایی است که آنرا از مشتریان و تدارک‌کنندگان جدا کند. مرزهای سازمانی را می‌توان از طریق اقداماتی مثل گردهم‌آیی سالانه شرکت DEC که در آن بیش از پنجاه هزار نفر شرکت می‌کنند و یا جلسات مدیریت شرکت کورنینگ که در آن سخنرانانی از خارج از سازمان دعوت می‌شوند و یا لابراتوار مشتریان سیتی بانک، گشود.

۲ - انگیزه ریسک‌پذیری:

یادگیری بدون آزمایش و تجربه صورت نمی‌گیرد. سازمان‌های اثربخش محیطی ایجاد می‌کنند که در آن کارکنان حس کنند که هم انگیزه دارند و هم می‌توانند آزمایش و تجربه نمایند. این کار می‌تواند از طریق تخصیص اعتباراتی به منظور انجام کارهای آزمایشی صورت گیرد (مانند شرکت زیراکس یا 3M) و یا نظیر موردی که در یکی از موسسات عمل می‌شود، با تخصیص پانزده درصد وقت کارکنان به انجام امور آزمایشی و یا انجام هر کاری که دوست دارند. اینگونه آزمایش‌ها غالباً به موفقیت نمی‌انجامد. رویکردهای تازه و بکر زمانی نمایان می‌شوند که کارکنان احساس کنند که اجازه شکست‌های بارور را دارند و آزمایش و تجربه فی‌نفسه ارزشمند بوده و به آن پاداش داده می‌شود. همچنین کارکنان باید قادر باشند فعالیت‌های همکاران را از نزدیک مشاهده کرده و آزمایش‌گران یعنی کسانی را که نقش‌های نمونه سازمانی ایفا می‌کنند، ببینند.

۳ - آزمایش‌های طراحی شده به منظور یادگیری:

شرکت‌های موفق در زمینه یادگیری ارزش شکست‌های بارور و نیز نارسایی‌های حاصل از موفقیت‌های غیر بارور را تشخیص می‌دهند.

علامت:

* نداشتن امکان آزمایش و تجربه رویکردهای جدید
* نقایص در اجرا

کم ظرفیتی در عمل

علل بالقوه:

* فشار اولویت‌ها
* توجه به فعالیت‌ها به جای نتایج
* احساس نداشتن قدرت

نمودار ۵: کم ظرفیتی در عمل

شکست بارور شکستی است که به بصیرت ختم شود و بدینگونه به دانش سازمان بیفزاید. موفقیت غیر بارور زمانی رخ می‌دهد که یک کار، خوب پیش می‌رود، بدون اینکه کسی بداند چگونه یا چرا (تنها چیزی که درباره این‌گونه موفقیت‌ها می‌توان گفت، این است که لابد کار درست انجام شده است). هیچکس نمی‌تواند چنین موفقیتی را دوباره ایجاد کند و یا براساس آن حکمی کلی صادر کند. شکست‌های بارور بالعکس، ظرفیت و قابلیت خلق موفقیت‌های بارور را فراهم می‌کنند و اعضای سازمان می‌دانند که چه کاری را درست انجام می‌دهند و می‌توانند درسهای موفقیت را به کار بندند.

سازمان‌های موفق در زمینه یادگیری، موفقیت‌ها و شکست‌های خود را به‌طور کامل مورد بررسی قرار می‌دهند تا مطمئن شوند که در هر دو حالت یادگیری بارور صورت گرفته است. تمامی آزمایش‌ها و ابتکارها لزوماً منجر به یادگیری نمی‌شوند. یک نظریه (تئوری) و روش طراحی تجربی وجود دارد که به کمک آن می‌توان دست به آزمایش‌هایی زد که به موفقیت یا شکست بارور منتهی شود.

سازمان‌های موفق در زمینه یادگیری آزمایش‌هایی با اهداف روشن ترتیب می‌دهند و اطمینان می‌یابند که آزمایش‌های مذکور به خوبی اجرا می‌شوند و نتایج را مستند می‌سازند. بسیاری از این سازمانها همچنین فرایندهای عمده کیفیت جامع را در سرتاسر سازمان خود مستقر ساخته و آموزش‌هایی در زمینه آمار، طرح تجربه و تجزیه و تحلیل مشکل ارائه می‌کنند که کارکنان را قادر به طراحی، اجرا و تجزیه و تحلیل تجارب آزمایشگاهی می‌کند.

۴ - محیط‌هایی که در آنها یادگیری صورت

می‌گیرد و انتشار می‌یابد:

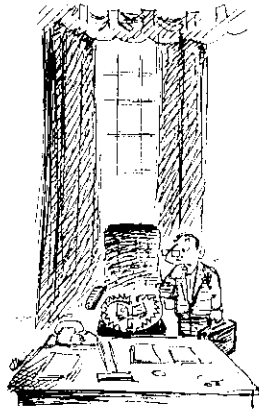
آزمایش‌های خوب به‌تنهایی کافی نیستند. یادگیری مستلزم وجود محیطی است که در آن نتایج آزمایش‌ها مورد ملاحظه و بررسی قرار گرفته و در سرتاسر سازمان انتشار یابد. سازمان‌های موفق در یادگیری، زمان زیادی را صرف برگزاری جلسات، جلسات خارج از محیط کار و کنفرانسها و برنامه‌های آموزشی به‌منظور انتشار آموخته‌ها می‌کنند. «پروکتر و گمبل» (PROCTER & GAMBLE) هزاران مدیر خود را هر ساله گرد هم می‌آورد تا اطلاعات خود را مبادله کنند و زیراکس و کورنینگ مجامع سالیانه ترتیب می‌دهند تا در آنها کارکنان

پروژه‌ها، آزمایشها و ابتکارات خود را معرفی کنند.

برخی از شرکتها گردهمائی‌هایی ترتیب می‌دهند که شاید بتوان آنرا جلسات بدون برنامه خارج از محیط کار نامید. اینگونه گردهمائی‌ها فرصتهائی فراهم می‌کنند که مدیران به‌طور غیررسمی با یکدیگر ملاقات کرده و تجارب یکدیگر را مبادله کنند.

در برخی دیگر از شرکتها قضایایی در رابطه با موفقیت و شکست تدوین می‌شود و از آنها در برنامه‌ها و جلسات آموزشی استفاده می‌کنند. به‌طور کلی هنجارهایی لازم است تا مردم را تشویق به بررسی اعتقاداتشان و در صورت نیاز تعدیل آنها کنند. کنار گذاشتن فرضیات و عقاید موجود، کار مشکلی است. اغلب ما ترجیح می‌دهیم به آنچه که می‌دانیم بچسبیم و رنج پذیرش یک عقیده جدید را به‌خود راه ندهیم. آن‌دسته از سازمانها و مدیرانی که طعم شکست را نچشیده‌اند، بیشتر در معرض استدلالهای دفاعی هستند. «نیتروم و استاربوک»^(۱۴) می‌گویند: علت اینکه سازمانها در بحران فرو می‌روند. این است که مدیران ارشد آنها با اتکاء به موفقیت‌های گذشته در دنیای زندگی می‌کنند که در چارچوب بافت معرفتی آنان محدود شده است. مدیران ارشد، شکست‌های سازمان خود را درست درک نکرده و آنها را توجیه می‌کنند.

۵ - توغیب و افزایش ظرفیت عمل: نتیجه یادگیری سازمانی به‌صورت اقدامات اثربخش در طول زمان ظاهر می‌شود. توانمندی واقعی،



خلاصه

تجارب سازمانهای موفق در زمینه یادگیری از دولحاظ مشترک است. نخست، اینگونه سازمانها آزمایشگرند. یعنی مدام پدیده‌های نو و جدید را از خلال ابتکار و تجربه مورد آزمایش قرار می‌دهند. توام با آن مفهوم سازمان بازگر را باید ذکر کرد. چنین سازمانی می‌تواند تجربیات و آزمونهای خود اعم از پیروزی، شکست یا کناره‌جونی بازنگری کند و در نتیجه بصیرتی به‌دست آورد که برای آینده مفید باشد. بسیار اتفاق می‌افتد که ما موفقیت‌های کوتاه مدت غیر بارور را می‌پرستیم، و از شکستهای بارور اجتناب می‌کنیم.

این خصوصیات نشان می‌دهند که سازمانها باید اهمیت یادگیری و ارزیابی مداوم مفروضات اساسی خود را که غالباً مانع یادگیری است تشخیص دهند. سازمانها اغلب تجربیات و آموخته‌های گذشته را در شبکه‌ای آنچنان پیچیده درهم می‌تنند که تغییر آنها بی‌نهایت مشکل است. در هر حال واضح است که سازمانهایی که محیط خود را به روی تحقیق و تتبع و یادگیری مداوم باز کرده‌اند، در مقایسه با آنهایی که به روشهای کهنه چسبیده‌اند، از مزیت رقابتی برخوردار خواهند بود.

از کاربرد یادگیری سازمانی در سرتاسر سازمان، ناشی می‌گردد. این امور مستلزم غلبه بر عدم پذیرش تجربیات دیگران است، زیرا این امر می‌تواند موجب مقاومت در برابر ایده‌های دیگران شود. سازمانها نیازمند آنند که کارکنان خود را از این قید آزاد کنند و در آنان انگیزه‌های لازم جهت به‌کارگیری آموخته‌های دیگران را به‌وجود آورند.

بخشی از این امر ناشی از تشویق کارکنانی است که از بصیرت‌های دیگران در عمل استفاده کرده‌اند. تشویق را نباید منحصر به کسانی کرد که خود ایده‌هایی ارائه کرده‌اند. در بسیاری از سازمانها تنها قهرمانان سازمانی کسانی هستند که پیش از آنکه بصیرتهای دیگران را به کار بندند، خودکار جدیدی انجام می‌دهند.

References

- 1 - Strata, R. "Organizational Learning--The Key to Management of Innovation." *Sloan Management Review*, 1989, 30(3), 63-74.
- 2 - Delta Consulting Group. "Organizational Learning: Methods from Benchmark Companies." Unpublished study, Delta Consulting Group, 1988.
- 3 - Delta Consulting Group. "Capacity to Act." Unpublished study, Delta Consulting Group, 1989.
- 4 - Delta Consulting Group. "Organizational Learning Case Studies." Unpublished study, Delta Consulting Group, 1990.
- 4 - Huber, G. "Organizational Learning: An Examination of the Contributing Processes and a Review of Literature." Unpublished paper prepared for the NSF-sponsored Conference on Organizational Learning held at Carnegie-Mellon University, May 18-20, 1989.
- 5 - Simon, H. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Free Press, 1976.
- 6 - Keller, M. *Rude Awakening: The Rise, Fall and Struggle for Recovery of General Motors*. New York: Morrow, 1989.
- 7 - Levitt, B., and March, J. "Organizational Learning." *Annual Review of Sociology*, 1988, 14, 319-340.
- 8 - Daft, R., and Weick, K. "Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems." *Academy of Management Review*, 1984, 9(2), 284-295.
- DeGeus, A. "Planning as Learning." *Harvard Business Review*, Mar./Apr. 1988, 71-81.
- 9 - Argyris, C. *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*. San Francisco: Jossey-Bass, 1982.
- 10 - Argyris, C. *Overcoming Organizational Defenses--Facilitating Organizational Learning*. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- 11 - Argyris, C. "Teaching Smart People How to Learn." *Harvard Business Review*, May/June 1991, 99-109.
- 12 - Senge, P. *The Fifth Discipline: The Arts and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.
- 13 - Nadler, D. "Even Failures Can Be Productive." *New York Times*, Business Forum, Apr. 23, 1989.
- 14 - Nystrom, P., and Starbuck, W., "To Avoid Organizational Crises, Unlearn." *Organizational Dynamics*, Spring 1984, 53-65.



معاونت آموزش عالی

از زمان صنعت صنعتی

بسمه تعالی

دوره مدیریت پروژه

ویژه:

مدیران پروژه

علاقه‌مندان به فعالیت در زمینه مدیریت پروژه

اولین دوره مدیریت پروژه در اردیبهشت ماه شروع می‌شود. واجدین شرایط می‌توانند برای ثبت‌نام و شرکت در این برنامه آموزشی اقدام نمایند.

هدف: هدف کلی این دوره آشنائی مدیران پروژه با مفاهیم مدیریت پروژه و ایجاد فرصت بررسی، شناخت و تجزیه و تحلیل مشکلات و مسائل داخلی و خارجی در محیط پروژه و بهبود توانائیهای عملی مدیران نامبرده در انجام مراحل مختلف طراحی و اجرای پروژه می‌باشد.

محتوای برنامه: دوره مدیریت پروژه مشتمل بر مباحثی به شرح زیر می‌باشد:
کلیات شامل: مدیریت عملیات، مدیریت تکنولوژی، آشنائی با مدیریت پروژه، مطالعه اقتصادی پروژه، مقررات مربوط به اجرای پروژه، ارکان اجرای پروژه.
دروس عمومی شامل: مدیریت و سازماندهی، مدیریت منابع انسانی، حسابداری مدیریت، مدیریت اطلاعات، فن مذاکره قراردادهای بین‌المللی.

دروس اختصاصی شامل: برآورد، تحقیق در عملیات، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه.
سمینارها: تنگناهای اجرائی پروژه، بسته‌های نرم‌افزاری مدیریت و کنترل پروژه، مدیریت ریسک، سمینار اقتصادی.

مدت دوره: ۵۰ جلسه، هر جلسه ۵ ساعت آموزشی. روزهای چهارشنبه از ساعت ۸ الی ۱۳.
شیوه تدریس: نحوه ارائه مطالب با توجه کامل به موارد کاربردی موضوعات بوده و مطالب درس با استفاده از امکانات کمک آموزشی و بصورت تدریس شورشی‌ها و بررسی مورد (CASE STUDY) و سمینار انجام می‌گردد.

زمان شروع: چهارشنبه ۱۳۷۲/۲/۲۹

شرایط شرکت کنندگان: داشتن مدرک تحصیلی لیسانس در رشته‌های فنی، مهندسی و مدیریت

. آشنائی به زبان انگلیسی در حد مطالعه، برداشت و درک مطالب - تجربه مفید در زمینه مدیریت پروژه

نحوه ثبت‌نام: علاقه‌مندان به شرکت در دوره می‌توانند حداکثر تا تاریخ ۱۳۷۲/۲/۲۶ با داشتن ۳ قطعه عکس، فتوکپی آخرین مدرک تحصیلی، گواهی تجربه مورد نظر از واحد مربوطه و مبلغ شهریه به نشانی: خیابان ولیعصر - جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش - دفتر دوره‌های تخصصی مدیریت مراجعه نمایند. جهت کسب اطلاعات بیشتر به آدرس مذکور مراجعه و یا با تلفن ۲۹۱۰۸۴ تماس حاصل فرمائید.

باز هم ضعف سیستم غافلگیرتان کرد؟



سیستم های رایج بازار، فراوانند.
اما وقتی سیستم شما مطابق نیاز های واقعی کاربر طراحی نشده باشد،
طبیعی است که هر روز مشکل تازه ای غافلگیرتان خواهد کرد.
اما آپل مکینتاش همه مشکلات را از قبل برای شما حل کرده است.
کامپیوترهای آپل مکینتاش دارای «شبه سر خود» است
و فقط با یک سیم به چاپگر، اسکنر و دیگر سیستم های جانبی متصل می شود.
آپل مکینتاش با سیستم عامل فارسی و به زبان مادری شما کار می کند.
قابلیت انتقال اسناد، از نرم افزاری، به نرم افزاری دیگر را در اختیار شما می گذارد
و با هزاران نرم افزار در تمامی زمینه ها کار میکند.

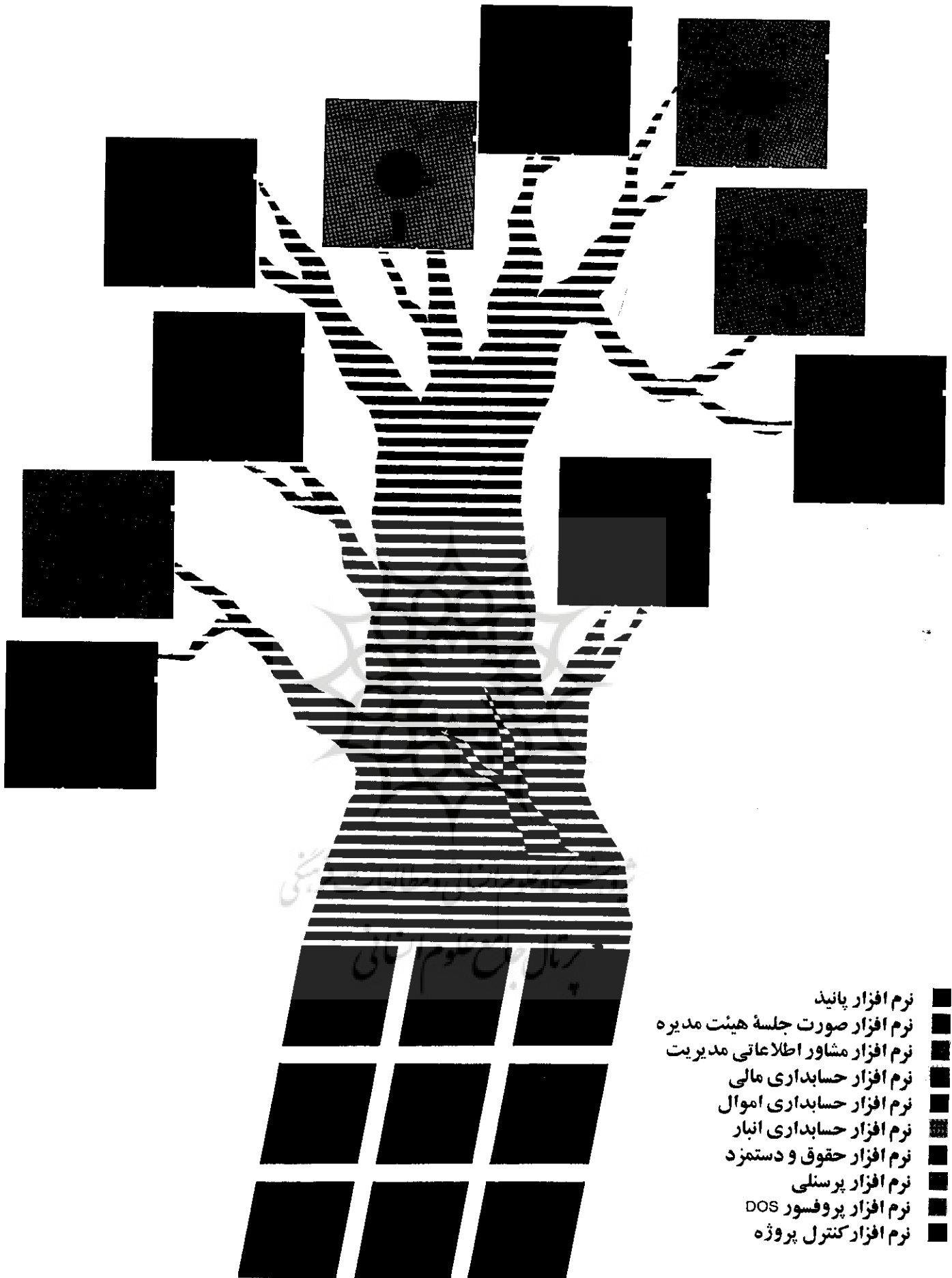


آپل مکینتاش

کوتاه ترین فاصله میان دو نقطه

کامپیوتر داینامیکس نماینده انحصاری آپل در ایران

خیابان نفت، کوی چهارم، خیابان شهید سوده مند (ترکس) شماره ۱۲، تهران ۱۹۱۸۸، تلفن: ۲۲۲۶۲۲۷، ۲۲۷۸۲۹۹



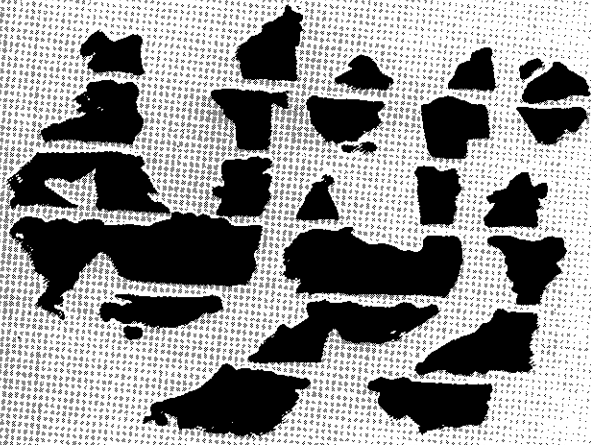
مشاورین پارس سیستم

خدمات مدیریت و طراحی سیستم های کامپیوتری

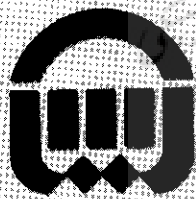
آیا کارگاه یا کارخانه تحت مسئولیت خود را

در مقابل این خطرات

بیمه کرده‌اید؟



آتش سوزی



بیمه آتش سوزی

شعب و نمایندگی‌های بیمه آسیا در
سراسر کشور آماده ارائه اطلاعات
بیشتر و صدور بیمه‌نامه مناسب
میباشند.

بیمه آسیا مبتکر طرح‌های نوین ضمانت بیمه در کشور



بسمه تعالی

چهاردهمین دوره مدیریت اجرایی

ویژه:

- مدیران عامل و اعضاء هیئت مدیره موسسات و شرکتهای تولیدکننده کالا و خدمات
- مدیران ستادی سازمانهای بزرگ

چهاردهمین دوره مدیریت اجرایی در خرداد ماه ۱۳۷۲ شروع می شود. مدیران می توانند از هم اکنون برای ثبت نام و شرکت در این برنامه آموزشی اقدام نمایند.

هدف: توسعه دانش مدیریت و ارتقاء مهارت های مدیران در هماهنگی علم و عمل از طریق آشنایی با نظریه ها و توسعه توانمندی آنان در برخورد با مسائل و مشکلاتی است که با آن مواجه می شوند.
محتوای برنامه: برنامه آموزشی این دوره که با توجه به تجربیات حاصل از برگزاری سیزده دوره مدیریت اجرایی طراحی گردیده است شامل سه مجموعه درسی و مجموعه ای از سمینارها در زمینه های مختلف زیر می باشد:

۱ - مباحث مدیریت عمومی شامل: تئوری عمومی سیستمها، اصول و مبانی مدیریت و تئوریهای وظایف مدیر، رهبری، مدیریت رفتار سازمانی، مدل های سیاست گذاری و برنامه ریزی، کنترل و نظارت بر اجرا، سازماندهی.
۲ - مباحث مدیریت و روشهای عملیاتی شامل: مدیریت سازمان و منابع انسانی، مدیریت تولید، مدیریت حسابداری و مالی، مدیریت خرید و سفارشات، مدیریت بازاریابی و خدمات بازرگانی، کامپیوتر و کاربرد آن در مدیریت.

۳ - مباحث اقتصاد، حقوق و نظامهای اطلاعاتی مدیریت شامل: کلیات حقوق و قوانین تجارت، اقتصاد، قوانین مالیاتی، قانون کار و استخدام کشوری، کلیات نظامهای اطلاعاتی مدیریت.

مدت دوره: ۵۰ جلسه هر جلسه ۵ ساعت آموزشی، روزهای یکشنبه ۸ صبح تا ۱ بعدازظهر.

زمان شروع: یکشنبه ۱۳۷۲/۳/۲

روش تدریس: با توجه به تجربیات و تحصیلات مدیران شرکت کننده و نیازهای آموزشی مشترک آنان، روش تدریس تلفیقی از آموزشهای نظری، بحث و تبادل نظر گروهی، طرح قضایای مدیریتی، تحقیق انفرادی و گروهی و تمرینات مختلف در مورد مسائل و مشکلات موسسات خواهد بود.

شرایط شرکت کنندگان: داشتن مدرک تحصیلی لیسانس یا بالاتر و حداقل سه سال سابقه کار مدیریت. **نحوه ثبت نام:** علاقه مندان به شرکت در دوره می توانند جهت ثبت نام حداکثر تا تاریخ ۱۳۷۲/۲/۲۳ با داشتن ۳ قطعه عکس و فتوکپی آخرین مدرک تحصیلی، به نشانی خیابان ولی عصر - نبش جام جم - مرکز آموزش سازمان مدیریت صنعتی - دفتر دوره های عالی مدیریت اجرایی مراجعه نمایند و جهت کسب اطلاعات بیشتر به آدرس مذکور مراجعه و یا با تلفن ۲۹۱۰۸۰ یا ۲۹۴۱۰۲-۹ داخلی ۱۳۶ تماس حاصل فرمایند. انتخاب داوطلبان با توجه به شرایط در نظر گرفته شده و امتیازات مربوط به مدرک تحصیلی و تجربیات کاری آنان بوده و پس از تکمیل ظرفیت از پذیرش سایر داوطلبان در این دوره معذور است.



بسمه تعالی

دوره مدیریت تولید

ویژه:

- مدیران عامل واحدهای تولیدی
- مدیران تولید واحدهای تولیدی
- کارشناسان داوطلب مدیریت در زمینه‌های یادشده

چهارمین دوره مدیریت تولید در خردادماه شروع می‌شود. واجدین شرایط می‌توانند برای ثبت نام و شرکت در این برنامه آموزشی اقدام نمایند.

هدف: هدف کلی این دوره بازنگری به مسائل مختلف و متنوع تولیدی و ایجاد زبان مشترک بین مدیران قسمت‌های مختلف سازمان‌های تولیدی با امر تولید در جهت دستیابی به بهره‌وری بیشتر در سازمان می‌باشد.

محتوای برنامه: دوره مدیریت تولید مشتمل بر مباحثی به شرح زیر می‌باشد:

کلیات شامل: مدیریت تکنولوژی و توسعه - طبیعت سیستم‌های تولیدی
دروس عمومی شامل: مدیریت عمومی و منابع انسانی، مدیریت مالی و بازرگانی، آمار کاربردی،
دروس اختصاصی شامل: ارزیابی پروژه‌های صنعتی، مطالعه کار، اصول طراحی کارخانه و استقرار تجهیزات،
برنامه‌ریزی و کنترل تولید، برنامه‌ریزی و کنترل موجودی‌ها، برنامه‌ریزی تعمیرات و نگهداری، کنترل کیفیت،
تحقیق در عملیات، کاربرد کامپیوتر در مدیریت تولید.

سمینارها: مدیریت ضایعات، اتوماسیون و کامپیوتر، روش‌های نوین تولید، حسابداری مالی و صنعتی، مسائل مختلف بازرگانی.

مدت دوره: ۵۰ جلسه، هر جلسه ۵ ساعت آموزشی، روزهای پنجشنبه از ساعت ۸ تا ۱۳.

روش تدریس: نحوه ارائه مطالب با تأکید بر جنبه‌های کاربردی موضوعات بوده و مباحث با استفاده از امکانات کمک آموزشی، گرایش به بحث و تبادل نظر گروهی و بررسی مورد (CASE STUDY) ارائه خواهد شد.

شرایط شرکت کنندگان: داشتن حداقل مدرک تحصیلی لیسانس در زمینه‌های مهندسی، علوم پایه، داروسازی، تولید، مدیریت، مدیریت صنعتی و حسابداری صنعتی. حداقل ۲ سال تجربه کاری - تسلط به زبان انگلیسی در حد برداشت و درک متون.

نحوه ثبت نام: علاقمندان به شرکت در دوره می‌توانند جهت ثبت نام حداکثر تا تاریخ ۱۳۷۲/۳/۳ با داشتن ۳ قطعه عکس، فتوکپی آخرین مدرک تحصیلی، مبلغ شهریه، به نشانی: خیابان ولیعصر - جام جم - سازمان مدیریت صنعتی - مرکز آموزش دفتر دوره‌های تخصصی مدیریت مراجعه نمایند و جهت کسب اطلاعات بیشتر نیز به آدرس مذکور مراجعه و یا با تلفن ۲۹۱۰۸۴ تماس حاصل فرمایند.