

# آسیب شناسی آموزش بازرگانی در کشور

تهیه و تنظیم: احمد آخوندی

محسن جاویدمؤید

را مطرح کند. مهندس ابراهیم ده‌آفرین، مدیرعامل مرکز آموزش بازرگانی، در ابتدا ضمن خیر مقدم به سخنرانان و شرکت‌کنندگان، مجموعه‌ای از پرسشهای مرتبط با آموزش بازرگانی را مطرح کردند که از سوی مجری و برگزارکننده میزگرد، به عنوان مجموعه‌ای از

موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، دکتر محمد علی مهدوی ظفرقندی، استاد مدیریت دانشگاه تهران، دکتر محمود محمدیان، استاد بازاریابی دانشگاه علامه طباطبایی، سخنرانان این میزگرد بودند. دکتر محمد علی حقیقی، دیگر سخنران این میزگرد به دلیل تأخیر در حضور، در جایگاه قرار نگرفت تا دیدگاههای خود

"آسیب شناسی آموزش بازرگانی در کشور" عنوان "میزگردی" بود که در "سالن سخنرانی طبقه ششم" موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی وزارت بازرگانی، ۳۰ مرداد ۱۳۸۶ برگزار شد. دکتر وحید ناصحی فر، مجری و برگزارکننده این میزگرد، مدیر گروه مطالعات بازاریابی و تحقیقات بازار



دکتر محمود محمدیان  
استاد بازاریابی  
دانشگاه علامه طباطبایی



دکتر محمد علی  
مهدوی ظفرقندی  
استاد مدیریت دانشگاه تهران



مهندس ابراهیم ده‌آفرین  
مدیرعامل مرکز آموزش بازرگانی

دکتر وحید ناصحی فر  
مدیر گروه مطالعات بازاریابی و  
تحقیقات بازار مؤسسه مطالعات  
و پژوهشهای بازرگانی

"پروژه‌های تحقیقاتی" ارزیابی شد.

گفتنی آنکه به دلیل حجم موضوعات از پیش تدوین شده سه محور و ۱۷ زیرعنوان-، هر یک از سخنرانان عمدتاً بر روال فکری خویش، بحث را پیش بردند بی آنکه موضوعات در گفتگوها و تبادل نظرها به چالش کشیده شود. از این رو گسیختگی مطالب و عدم پیوند بین برخی از مطالب اجتناب‌ناپذیر بود. اتفاقی که می‌توانست با کاهش حجم موضوعات، حضور سخنرانانی متفاوت، درک دقیق از واژه "میزگرد"، ...، سرنوشت مطلوب‌تری بیابد.

شایسته است از روابط عمومی موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی قدردانی کرد که با اطلاع‌رسانی و تمهیدات فراوان ما را در ارائه هر چه بهتر این گزارش یاری کردند.

به هر رو آنچه در پی می‌آید گزارشی است از میزگرد "آسیب شناسی آموزش بازرگانی در کشور" که می‌خوانید.

"توسعه مهندسی بازار"

□ دکتر وحید ناصحی فر:

سه محور اساسی این میزگرد عبارتند از:

- محور اول: آسیب‌شناسی تفکر آموزشی.
- محور دوم: آسیب‌شناسی طراحی دوره‌ها
- محور سوم: آسیب‌شناسی اجرایی دوره‌های آموزشی.

در محور اول، بحث بر سر این است که اصلاً اعتقادی به آموزش بازرگانی وجود دارد یا خیر؟ در محور دوم، بحث بر سر این است که آیا دوره‌هایی که طراحی می‌شود، نیاز مخاطب را پاسخ می‌دهد یا خیر؟

الوین تافلر، در کتاب موج سوم، واژه‌ای دارد با عنوان آهنگ کاساندرای. وی می‌گوید برخی از تغییراتی که اعمال می‌شود، آهنگ کاساندرای است. آهنگ کاساندرای آهنگی است که نوازنده‌ها در حالی که کشتی تایتانیک در حال غرق شدن بوده است، بر روی عرشه می‌نواختند تا سر مردم گرم شود.

آیا آموزش در مملکت ما آهنگ کاساندرای است و برای سرگرمی است و یا درست طراحی شده است؟

بحث دیگر، بحث آسیب‌شناسی اجرای دوره آموزشی است. در دوره آموزشی، بحث نرم‌افزارش، سخت‌افزارش، استادش مطرح است؛ یک بسته

(Package) آموزشی شامل چه چیزهایی است؟ آیا کتاب، سی‌دی، جزوه و آموزش الکترونیکی که ارائه می‌شود، روی کیفیت آموزش تأثیرگذارند یا خیر؟ ۵ زیر عنوان برای محور اول وجود دارد:

۱- باور عمومی در خصوص آموزش بازرگانی (بخش دولتی و خصوصی)

۲- اعتقاد شرکتهای کوچک و متوسط SMEها به آموزش بازرگانی

۳- آموزش بازرگانی در شرکتهای بزرگ

۴- نقش دولت در بهبود و توسعه اعتقاد به آموزش بازرگانی

۵- نگرشهای غلط به آموزش بازرگانی نگرشهای غلط به آموزش چیست؟ آیا آموزش برای ائتلاف وقت است؟

خاطره جالبی دارم از شرکتی که هولدینگ (Holding) بود. این

شرکت یک دوره آموزشی برگزار کرده بودند، مسوول آموزش به شرکتهای

تابعه نامه زده بود که مدیران را برای آموزش بفرستید. یکی از مدیران جواب

داده بود: "ما بیکار نداریم". آیا چنین نگرشی به آموزش وجود دارد؟

بحثی را در ۵ فرمان، پیتر سنگه مطرح می‌کند و می‌گوید: نخستین هزینه‌ای که

دکتر ناصحی فر: الوین تافلر، در کتاب موج سوم، واژه‌ای دارد با عنوان آهنگ کاساندرای. وی می‌گوید برخی از تغییراتی که اعمال می‌شود، آهنگ کاساندرای است. آهنگ کاساندرای آهنگی است که نوازنده‌ها در حالی که کشتی تایتانیک در حال غرق شدن بوده است، بر روی عرشه می‌نواختند تا سر مردم گرم شود. آیا آموزش در مملکت ما آهنگ کاساندرای است و برای سرگرمی است و یا درست طراحی شده است؟

مدیران سعی می‌کنند کاهش دهند، هزینه آموزش است. این در حالی است که پیامدهای آموزش دیرتر بروز می‌کند. سنگه یک چرخه تعریف می‌کند و بیان می‌دارد که اگر هزینه آموزش پائین بیاید، مهارتها کمتر توسعه پیدا می‌کند و نیروها حرفه‌ای نخواهند بود و از طرف دیگر باعث بالا رفتن ضایعات، کاهش کیفیت، و در نهایت کاهش تولید می‌شود.

پرسش اساسی این است: آیا اولین هزینه‌ای که باید حذف شود، هزینه آموزش است؟

محور دوم شامل مباحث مختلف بوده که یکی کاربردی بودن آموزش است. آیا آموزشها، کاربردی هست یا اینکه تنها مجموعه‌ای از تئوریه‌ها گفته می‌شود؟ آیا نیازسنجی آموزش درست انجام می‌شود و آیا نیازسنجی وجود دارد؟

بحث بومی‌سازی آموزش نیز مطرح است، ما مجموعه‌ای از تئوریه‌های غربی را می‌گوییم بخصوص در مباحث رفتاری یا مباحث مربوط به فرهنگ سازمانی یا مباحث مربوط به مشتری مداری، آیا اینها نباید بومی‌سازی شود؟

درباره کار گروهی و جمعی، یک مقاله امریکایی پیدا کردم نوشته بود که جایی که آدمها هدفشان فردی است و صداقت هم ندارند و چشم ندارند همدیگر را ببینند، نباید گروهی عمل کنند، شاید در برخی جاها وضعیت ما این گونه است و نباید گروهی عمل کرد.

نقاط کور و مفروضات غلط در طراحی آموزشی چیست؟ آیا آموزش باید همان آموزش کلاسیک



**دکتر محمدیان: هنگامی که در ریشه‌های فرهنگی خودمان بررسی می‌کنیم، به عنوان مثال در آموزه‌های مذهبی مان، به آموزش اشاره بسیاری شده است. وقتی سخنرانیهای مختلف را می‌شنویم، مثلاً سخنرانی مدیران در بحث آموزش، در وصف آموزش، مطالب زیادی را می‌توانند بیان کنند. اما وقتی به صحنه‌ی واقعی آموزش و جایی که این صحبتها باید به بار بنشینند، متوجه می‌شویم آن طور که صحبت می‌کردیم، در عمل به آن پایبند نیستیم. به نظر من پایه‌ای ترین مسأله در اینجا اعتقاد به آموزش است که در کشور ما اعتقاد به آموزش کمرنگ است**

باشد؟ آموزشی سنتی چیست؟ آموزش نوین چیست؟ نکته بعدی، دیدگاه استراتژیک به آموزش است. برای مثال شعار یک گروه این است که آموزش در بلندمدت هزینه نیست بلکه، سرمایه‌گذاری است. محور سوم در مورد اجراست؛ راجع به اساتید و سبک آموزشی اساتید است. برخی از اساتید به کارگاه (Work Shop) اعتقادی ندارند. برخی از اساتید بمباران اطلاعاتی می‌کنند؛ یعنی با حجم زیادی از جزوه و کتاب وارد کلاس یا دوره آموزشی می‌شوند و این حجم زیاد را در مدت کم بیان می‌کنند. وقتی دلیل این امر را سؤال کنیم، در جواب می‌گویند برای اینکه برای کارفرما مقرون به صرفه است. انواع روشهای آموزش چیست؟ یک بسته آموزشی شامل چه چیزهایی است؟ شرایط اجرای موفق چیست؟

#### دکتر محمدیان:

هنگامی که در ریشه‌های فرهنگی خودمان بررسی می‌کنیم، به عنوان مثال در آموزه‌های مذهبی مان، به آموزش اشاره بسیاری شده است. وقتی سخنرانیهای مختلف را می‌شنویم، مثلاً سخنرانی مدیران در بحث آموزش، در وصف آموزش، مطالب زیادی را می‌توانند بیان کنند. اما وقتی به

صحنه‌ی واقعی آموزش و جایی که این صحبتها باید به بار بنشینند، متوجه می‌شویم آن طور که صحبت می‌کردیم، در عمل به آن پایبند نیستیم. به نظر من پایه‌ای‌ترین مسأله در اینجا اعتقاد به آموزش است که در کشور ما اعتقاد به آموزش کمرنگ است. دلیل اینکه آدمها اعتقادشان به این موضوع کاهش می‌یابد، می‌تواند ریشه‌های مختلفی داشته باشد. از جمله اینکه فرد، آموزش را ضروری نمی‌داند و هم به مجرد اینکه افراد به لحاظ تجربی کاری را فرا می‌گیرند، برایشان کفایت می‌کند. یک نکته دیگر این است که فرد به آموزش اعتقاد دارد ولی به آن آموزشی که الان جاری است، اعتقاد ندارد. برای مثال مدیرعامل، کارکنان و مدیران خود را به جاهای مختلف می‌فرستد اما نتیجه‌ای که مدنظرش بوده، حاصل نمی‌شود. اینکه فرد اصلاً به آموزش اعتقاد ندارد کار را بسیار سخت می‌کند و تغییر نگرش چنین فردی ساده نیست. اما اینکه بسیاری اعتقاد به وضعیت‌های آموزشی رایج ندارند، جای تامل دارد و وقتی آسیب‌شناسی می‌کنیم، در چنین جایی بسرعت می‌توان درمان را آغاز کرد.

#### دکتر ناصحی فر:

شما آسیب‌شناسی را فرمودید و رفتید یک پله جلوتر و از راه‌حل صحبت کردید. راجع به بحث اعتقاد، مقاله‌ای را دیدم که بیان کرده بود، دو نوع اعتقاد وجود دارد، اعتقاد رفتاری و اعتقاد نگرشی. در اعتقاد رفتاری، باور مطرح است و در اعتقاد رفتاری، می‌گویند چاره‌ای نیست. زمانی هست که مدیر، آموزش را از اساس کنار می‌گذارد؛ یعنی به آموزش اصلاً اعتقادی ندارد، اما به لحاظ رفتاری چاره ندارد و باید گزارش بدهد و ... بنابراین از آموزش استفاده می‌کند. یا اینکه ممکن است از آنجایی که بازار آموزش داغ شده است، آنها هم دنبال آن بروند. در تئوری "هم‌شکلی" داریم که می‌گوید: سازمانها همه شبیه همدیگر هستند، یکی آموزش را برگزار می‌کند و کارش هم می‌گیرد و سودآور می‌شود، بقیه هم به خط او می‌آیند، در این شبیه، اعتقاد فرد، رفتاری است و چون چاره نیست و دنبال راه‌حل می‌گردد، یک راه حل هم آموزش است. بدین رو به دنبال آموزش می‌رود.

آموزش نگرشی هم داریم که فرد اعتقاد و باور دارد. کسی که باور دارد، یک مدل دیگر را نیز شامل می‌شود که می‌پرسیم چرا باور هست؟ جواب می‌دهد، زیرا ریسک سرمایه‌گذاری پایین می‌رود. روشی که ریسک سرمایه‌گذاری را پایین بیاورد همه شرکتها به دنبالش

می‌روند.

برای یک شرکت اگر اعتقاد داشته باشد که آموزش، ریسک سرمایه‌گذاری را پایین می‌آورد به دنبالش می‌رود. اینکه چرا برخی شرکتها دنبال آموزش نمی‌روند علتش این است که نگاهشان کوتاه‌مدت است و تنها بار مالی ناشی از آن را نگاه می‌کنند، هرچند دید و نگاهشان یکسان است و هر دو می‌خواهند ریسک را پایین بیاورند، اما چون هزینه آموزش در بلندمدت جواب می‌دهد، مدیر به نفعش است که در کوتاه‌مدت ریسک را پایین بیاورد، به همین دلیل دنبال آموزش نمی‌رود.

آن کسی هم که دید بلندمدت دارد، می‌خواهد ریسک را پایین بیاورد و دنبال آموزش می‌رود، که بتواند تولید، کیفیت و فروش را بالا ببرد.

در بحث اینکه چرا شرکتها دنبال آموزش می‌روند بحث دیگری نیز به نام الزام قانونی مطرح است. وقتی که فرد اعتقاد ندارد و نگرشی کار نمی‌کند، تنها راه، الزام قانونی است.

بحث دیگر اینکه اعتقاد نگرشی داریم که بیان می‌کند آموزش برای آموزش، که در اینجا اعتقاد به آموزش وجود ندارد و برای اینکه اعتقاد پیدا کند باید آموزش ببیند.

در جمع‌بندی باید گفت: باور دوگونه است، باور نگرشی که در اینجا باید ریسک سرمایه‌گذاری پایین بیاید تا مدیر دنبال آموزش برود. دیگری باور رفتاری است که یک الزامی باید پشت آن باشد. برای تقویت باور نگرشی، راه‌حل آموزش برای آموزش است.

#### دکتر مهدوی:

همین دان که گر ما خرد داشتیم چنین روزگاری نمی‌داشتیم این بیت را حکیم ابوالقاسم فردوسی سروده و به ما تحویل داده است.

ما در دانش به دنبال چه چیزی هستیم؟ در آموزش دنبال چه چیزی هستیم؟

ابتدا چند تذکر را بیان کنم تا از جانب کلماتی که بیان می‌کنم با یکدیگر اشتراک ذهنی پیدا کنیم. فرمودند میزگرد آسیب‌شناسی، متأسفانه اینجا میزگرد نیست. چیزی که تا به حال در دنیا ثبت شده است، ۵۷ روش آموزشی وجود دارد. یکی از این روشها، روش میزگرد است، میزگرد هم برای خودش تعریف دارد. وقتی که می‌گوییم میزگرد، باید هویت آن و نتیجه‌ای که از آن گرفته می‌شود با آن همخوان باشد.

دومین نکته اینکه فرمودند میزگرد آسیب‌شناسی آموزش، آموزش خودش بر سه بخش کلی است.



منظور از آسیب‌شناسی آموزش کدامیک از ابعاد است؟  
آسیب‌شناسی آموزشهای کوتاه‌مدت، میان‌مدت یا بلندمدت؟

ضروریست تجربه‌ای را مطرح کنم؛ من نزدیک به ۱۰۰ دوره‌ی دانش تا به حال برگزار کرده‌ام، خدمت بیش از ۲۰۰ نفر از اساتید دانشگاه، شاگردی کرده‌ام. بسیاری از اساتدان به "آموزش مدیریت" پرداخته‌اند. سوالی از اساتدان داشتم و آن اینکه، آیا با ارکان یک شرکت بازرگانی و کسب و کار آشنا هستید؟ در جواب می‌گویند، بله. از آنها سوال می‌کنم فرق بین مجمع عمومی با هیات مدیره چیست؟

کسانی هستند که از دانشگاههای کشور، دکتری مدیریت گرفته‌اند ولی متأسفانه به این سؤال پاسخ نمی‌دهند، چون در آموزشهای بلندمدت مدیریت در ایران متأسفانه دانشجو با بازرگانی و تجارت آشنا نمی‌شود.

تصور بفرمائید پزشکی نزد شما بیاید و بگوید هفت سال در دانشکده پزشکی درس خواندم و دروس پزشکی را "پاس" کردم ولی تا امروز یک بار بیمارستان را ندیدم. تصور چنین امری غیرممکن است. اما در رشته مدیریت و بسیاری از رشته‌های علوم انسانی این اتفاق می‌افتد.

پس آسیب‌شناسی آموزشهای بلندمدت و میان‌مدت و کوتاه‌مدت با یکدیگر تفاوت دارند. ما در طرح مساله ابتدا باید مشخص کنیم که دنبال چه می‌گردیم. نکته دیگر آسیب‌شناسی آموزش بازرگانی در کشور است. آقای ده‌آفرین اگر منظورتان بیزینس (Business) است این "بیزینس" در موسسات، شرکتهای هولدینگها (Holding)، سازمانها برگزار می‌شود که هر یک از اینها برای خودشان یک هویت متفاوت دارند.

منظور از آن سه قسم آموزش در کجاست؟ در "بیزینس‌های" خیلی بزرگ؟ مثلاً در سازمان ایدرو یا شرکت ملی نفت مدنظر است؟ یا اینکه در شرکتهای بزرگ مانند زامیاد مدنظر است که اگر آتش بگیرد بیمه باید ۵۰ میلیارد تومان پرداخت خسارت داشته باشد.

یا اینکه آموزش در شرکتهای متوسط مدنظر است؟ مانند گروه بهمن. آیا آموزش در یک شرکت کوچک مد نظر است؟ منظور از شرکتهای کوچک شرکتهای بالای ۵۰ نفر است. شرکتهای خیلی کوچک هم هستند که زیر ۵۰ نفر کارمند دارند. آموزش در هر یک از اینها متفاوت است. قبل از پرداختن به اصل موضوع، من یک پرسش

جدی دارم. بازرگانی به مفهوم "بیزینس" اختراع کجاست؟ چه کسی در دنیا شرکت درست کرده‌است؟ اولین شرکت کجا ثبت شده‌است؟ چه کسی فضای حجره را به شرکت تبدیل کرده‌است؟ حجره هم نیاز به آموزش دارد، یک آرایشگاه زنانه و یا مردانه، "حجره" است، که این خارج از بحث ما است. چه کسی، چه کشوری، "بیزینس" به عنوان امروزی آن را درست کرد و حجره را به شرکت تبدیل کرد؟ آن قدر این مساله ساده است که گویی کسی نمی‌خواهد برای این موضوع قدم بردارد.

اختراع شرکت به مفهوم امروزی آن، به آمریکا برمی‌گردد. فلسفه وجودی اختراع شرکت در این کشور، نقطه‌ای بوده که حجره را به شرکت تبدیل کرده است. آن فلسفه وجودی است که پیش زمینه‌اش نیز آموزش است. از سال ۱۶۹۲ همزمان با اختراع شرکت، مدرسه مدیریت با عنوان هاروارد بیزینس اسکول (Harvard Business School) در آمریکا راه‌اندازی شده است. اولین مدرسه که در آمریکا ایجاد شده برای آموزش بازرگانی است. این اعتقاد در آنجا درست شده است.

ما متأسفانه بسیاری از مواقع، شکل را گرفته‌ایم اما به محتوایی توجه هستیم. اعتقادی به چیزی به عنوان شرکت نداریم تا بخواهیم به آموزش اعتقاد داشته باشیم.

همان‌طور که آقای دکتر فرمودند ما در مفاهیم دینی مان داریم اطلب العلم من المهد الی المهد. یعنی طفلی که در گهواره است را می‌توان آموزش داد، کسی که در قبر خوابیده نیز قابل آموزش است. بر اساس مفاهیم اسلامی، اینها قابل آموزش است، کودک به دنیا آمده را در گوشش اذان می‌خوانیم، و به علاوه زمانی که فرد فوت می‌کند نیز چنین می‌کنیم. اما وقتی که به اجتماع می‌رسیم که باید حسب فرمایش امیرالمومنین که فرمودند اگر می‌خواهید به کسب و کار بروید، روش آن را یاد بگیرید، در غیر این صورت، به فساد و ظلم دچار می‌شوید، به فراموشی می‌سپاریم. پیش از انقلاب کارهای بسیار خوب و عالی در بحث آموزش مدیران و آموزش بازرگانی انجام شده بوده است که هنوز ما به سایه آن کارها هم نرسیده‌ایم. این مشکلات به این برمی‌گردد که مفهوم شرکت، Firm، Company، Holding را متوجه نبودیم و اساسش را نمی‌دانستیم. اما این اتفاقات قبل از انقلاب خوب افتاده بود. ۵-۶ گروه بسیار بزرگ قبل از انقلاب مانند گروه لاجوردی، گروه خسروشاهی،

گروه فرمانفرمائیان، گروه ایروانی، گروه حاج برخوردار، و گروه

آقای گرمای با هم جمع می‌شوند و مدرسه‌ای را در سال ۱۳۴۷ به نام موسسه مطالعات مدیریت ایران درست می‌کنند که امروز اسمش دانشگاه امام صادق است. زمینی ۸۰۰۰ متری را آن زمان از سازمان برنامه گرفته‌اند و آن را با پول خودشان، وقف آموزش مدیران کرده‌اند، اینها نشان دهنده اعتقاد است.

اینکه ما در این ساختمان (موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی) نشستیم، نشان می‌دهد که مسوولان جمهوری اسلامی این هزینه بسیار سنگین را کرده‌اند، زیرا معتقد بودند آموزش بازرگانی مهم است و باید یک مرکز مطالعات در سطح بسیار معتبر معاون وزیر باشد. اما این اعتقاد چگونه پیاده شده‌است؟ راه را کج گرفته‌ایم. چون ما از مفهوم شرکت و کسب‌وکار، شناخت نداشتیم. اگر همین ساختمان را به ۵ تا از بخشهای خصوصی بزرگ کشور می‌دادیم، آن وقت روش اداره‌اش این‌طور نبود.

به نظر، همه ما معتقدیم که آموزش بد است، زیرا نتیجه این را نشان می‌دهد. امروز کتاب مدیریت ۱۳۰۰ تا چاپ می‌شود که ۸۰۰ تا از آنها را کتابخانه‌ها می‌خرند و ۴۰۰ تا هم هدیه می‌شود، زیرا اعتقاد نیست.

باور به آموزش متفاوت است. اگر یکی از دوستان اعلام کند پشت در یک افعی دیده شده‌است. وقتی از در بیرون می‌روید احتیاط می‌کنید. اما به‌رغم آنکه باور داریم برای اداره شرکت، آموزش ضروریست، با وجود این، خلافت را عمل می‌کنید. شرکت بسیار بزرگی را به فردی می‌سپارید که تا به حال یک دوره آموزش مدیریت ندیده است. چطور به آموزش اعتقاد پیدا کنیم؟ جواب این است که مفهوم شرکت، چرایی شرکت، هدف شرکت، مخترعان شرکت را متوجه باشیم.

#### دکتر محمدیان:

دکتر مهدوی گفتند که حدود ۳۵۰-۳۶۰ سال است که از اختراع شرکت گذشته است. اما در ایران وقتی

**دکتر مهدوی: پیش از انقلاب کارهای بسیار خوب و عالی در بحث آموزش مدیران و آموزش بازرگانی انجام شده بوده است که هنوز ما به سایه آن کارها هم نرسیده ایم.**

**اینکه ما در این ساختمان (موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی) نشسته ایم، نشان می دهد که مسوولان جمهوری اسلامی این هزینه بسیار سنگین را کرده اند، زیرا معتقد بودند آموزش بازرگانی مهم است و باید یک مرکز مطالعات در سطح بسیار معتبر معاون وزیر باشد. اما این اعتقاد چگونه پیاده شده است؟ راه را کج رفته ایم. چون ما از مفهوم شرکت و کسب و کار، شناخت نداشتیم**

یکی - دو نسل به عقب برگردیم، به این نتیجه می رسیم که شرکتی وجود نداشته و کارها به صورت سنتی انجام شده است. طبیعی است که ما یادگیری مان در این زمینه مانند جایی نیست که حدود ۴۰۰ سال است شرکت را تجربه می کند. تجربه شرکت در کشور ما ۶۰-۷۰ سال است که یک تجربه جدید است.

پرسش این است که چرا یک شرکت امریکایی (یا هر کشور توسعه یافته) اعم از یک شرکت بزرگ یا کوچک، به رغم آنکه از بخش خصوصی است، به

مقوله "آموزش" اهمیت می دهد؟

#### ☑ دکتر مهدوی:

سال گذشته، ۱۲ میلیارد دلار صرف آموزش مدیریت فقط در شرکتهای خیلی بزرگ امریکایی شده است.

#### ☑ دکتر محمدیان:

باید دید چه اتفاقی می افتد که در بخش خصوصی کشوری توسعه یافته، آن قدر روی آموزش سرمایه گذاری می کند؟ یک جواب وجود دارد، الزامات محیطی موجب این امر است. حتما به این نتیجه رسیده اند که این هزینه ای که بابت آموزش می کنند، اگر انجام نشود باید از بازار بیرون بروند. آن شرکت با الزامات مواجه است و به همین دلیل بر روی آموزش سرمایه گذاری می کند. اگر قرار است به راه حل جدید برسیم، باید دانشمان تغییر کند و گرنه با دانش ثابت، به نتیجه همیشگی می رسیم.

در مملکت ما آیا الزامات محیطی وجود دارند؟ چون اگر در همان کشورهای توسعه یافته الزامات محیطی نباشد، دلیلی برای آموزش و صرف هزینه وجود ندارد. وقتی به مملکت خودمان نگاه می کنیم، با توجه به نقش بزرگی که بخش دولتی در جامعه دارد، احساس می کنید که هنوز آن الزامات محیطی برای سازمانهای ما به وجود نیامده است. با این توجه، حتما این الزامات محیطی آنگونه که در کشورهای توسعه یافته است در کشور ما نیست.

اگر بخواهیم از منظر سیستمی، آموزش را یک سیستم چندجانبه ببینیم، یک طرف به اعتقاد مدیران و تصمیم گیرندگان شرکتهای برمی گردد. برخی از شرکتهای ما الان به این نتیجه رسیده اند که الزامات محیطی آنها را به سمت آموزش می کشاند که شرکتهایی هستند که یا از جانب شرکتهای بخش خصوصی تهدید می شوند و یا خودشان در بخش خصوصی هستند. در نظر می گیریم این باور در یک طبقه ای به وجود آمد و فرد می خواهد کارمند و یا مدیرش را برای آموزش بفرستد. حال فرد آمده سرکلاس و استادی تدریس می کند؛ اما این استاد را باید از دو منظر نگاه کرد:

۱) از منظر خودش

۲) از منظر ابزارهایی که استفاده می کند.

به نظر می آید که اگر من قرار است بروم درجایی راجع به رفتار سازمانی صحبت کنم، خودم به لحاظ رفتاری و شخصیتی باید ویژگیهایی را داشته باشم. نمی توان اعطاکنده ای یک دانش به افراد بود، اما خود فرد، فاقد آن باشد. پس اگر فردی بخواهد چیزی را تدریس کند، قبلا باید دانش آن را آموخته باشد و آن را تا حدودی تجربه کرده باشد. بنابراین کافی است که فرد احساس کند که استادش این مسائل را تجربه

نکرده است. از اینجا پایه های آموزش سست می شود. اما نوعا ما آموزش مربیگری و آموزش اساتید را در بین آموزشهایمان نداشتیم.

#### ☑ دکتر مهدوی:

از فردوسی بخوانم:

که آن را خواهند کنند شوربخت

یکی بی هنر برنشاند به تخت

جالب است بدانید سال گذشته پرفسور رضا به ایران تشریف آورده بودند. قرار شد اشعار مدیریتی شاهنامه را ایشان استخراج کنند. امروز مثنوی معنوی تقریبا ۸۰ درصد مدارس معتبر امریکا تدریس می شود. همچنین برای مدیران فورچون ۵۰۰ تدریس می شود که مدیران برتر دنیا هستند.

نوع نگاهی که مولانا به مساله (Problem) داشته، نوع نگاهی است که مدیران بزرگ دنیا اکنون به آن نیاز دارند.

بازگردیم به موضوع اصلی میزگرد.

هدف آموزش چیست؟ هدف آموزش، ارتقا و افزایش مهارت است که شامل مهارتهای فنی، مهارتهای انسانی و مهارتهای ادراکی است.

وقتی می خواهیم شرکتی را مثل پتروشیمی بندر امام راه اندازی کنیم، مدیران به آموزش نیاز دارند تا مهارتشان افزایش پیدا کند. یک وقت هم هست که پتروشیمی اراک ۱۰-۱۵ سال است که راه اندازی شده لازم است مهارتهای مدیران ارتقا پیدا کند.

این دو نوع آموزش که یکی در شروع کار است و دیگری در ادامه کار است، قطعا با هم متفاوت هستند. آیا مدیرانی که در بندر امام و در پتروشیمی اراک می خواهند آموزش مهارتی ببینند، حداقل یک دوره مدیریت اجرایی (MBA) دیده اند؟

بنابراین اولین کار، تعیین سطح است، تا بدانیم که چه مسائلی را باید آموزش داد. این هدف اول است، یعنی اگر هدف آموزش مهارت باشد، طراحی آموزش، ارزیابی آموزش، برنامه ریزی آموزش کاملا متفاوت خواهد بود.

دوم اینکه امکان دارد هدف آموزش مهارت نباشد و هدف از آموزش عملکرد برتر باشد. یعنی شرکتی داریم که عملکردش متوسط است. مثلا شرکت پارسی کولا متوجه می شود عملکردش نسبت به متوسط صنعت خوب است اما می خواهد سطح عملکردش را به سطح عملکرد زمزم برساند که عملکرد برتری دارد. در اینجا دیگر هدف آموزش، مهارت نیست.

سومین هدف آموزشی، برای ادغام و ائتلاف است. وزارت جهاد و وزارت کشاورزی که ادغام شدند. آیا برای ادغام این دو وزارت باید به مدیران آموزش مهارت و یا عملکرد برتر را بدهیم؟ پاسخ این است



که هیچ کدام از این روشها ضرورت ندارد. اینجا آموزش برای ایجاد یک فرهنگ مشترک برای دو وزارتخانه است، که می تواند برای آنها مناسب باشد. آموزش برای آموزش هیچ ارزشی ندارد. تا امروز ۱۲ نوع ارزیابی اثربخشی آموزشی در دنیا ثبت شده است که با اهداف آموزشی یکی از آنها را استفاده خواهند کرد.

چهارمین هدف از آموزش، ایجاد فرهنگ جدید است. می خواهند در شرکت، تغییر و تحول صورت بگیرد. آموزش برای تغییر و تحول متفاوت است. برای مثال اگر آقای دکتر احمدی نژاد می خواهد تغییر و تحول در مجموعه های کشور ایجاد کند، اینجا نوع آموزش متفاوتی نیاز است و اگر همان آموزشهای قبلی داده شده است، مسیر را اشتباه رفته ایم. آن وقت آقای دکتر احمدی نژاد می خواهد چه چیزی را ارزیابی کند؟ ایشان مجموعه ای از نکات را گفته و شما چه کرده اید؟ شما همان خوراک قبلی را داده اید. مگر می شود با همان خوراک قبل، تحول جدید درست کرد.

پنجمین هدف آموزش، نوآوری و خلاقیت است. موسسه ای هست که می گوید "عملکردم برتر است، مهارت کافی دارد، تحولاتش نیز خوب است، اما امروز فصل نوآوری و خلاقیت است. اینجا مدیر آموزش خلاقیت می خواهد.

این پنج هدف فقط روبرویی است و نکته این است که

من و شما مفهوم شرکت و موسسه را نمی دانیم. خیلی ها سازمان (Organization) را با ساختار (Structure) اشتباه می گیرند و هر دو را یکی می بینند.

اگر این پنج هدف را دقت نکنیم، در طراحی آموزش، ارزیابی آموزش، اعتبار آموزش، اثربخشی آموزش، و در انتقال آموزش متأسفانه دچار اشتباه می شویم.

دکتر محمدیان:

این بار مقداری راجع به ابزار و روش صحبت خواهیم کرد.

روش تدریس در دانشگاههایمان چقدر تغییر پیدا کرده است؟ چون در ظاهر کسی که می خواهد در دوره های میان مدت و یا کوتاه مدت آموزش دهد، یک پایه دانشگاهی دارد.

بیاییم به سرکلاس در شهرهای بزرگ برویم و ابزار و روشها را ببینیم. احتمالاً مجموعه ای از ابزارهایی که استفاده می کنیم، در کشورهای توسعه یافته به موزه سپرده اند. اگر پیشتر یک استاد ریاضی قوی را کسی می دانستند که آستین هایش زمانی که از کلاس بیرون می آید، کاملاً گچی باشد، به احتمال الان وضعیت اینگونه نیست.

وقتی ابزار و روشها را می بینیم، متوجه می شویم که هنوز در ۳ دهه بعد از انقلاب، روشهایمان تغییر نکرده است.

دکتر مهدوی گفتند که ۵۷ روش آموزش وجود دارد. در بهترین جای مملکت خودمان هنوز روشها بسیار سنتی است. طبیعی است وقتی که در یک دوره آموزشی کوتاه مدت افرادی را می آوریم و با سنتی ترین روش آموزش که آموزش یک طرفه است، و با سنتی ترین ابزارها آموزش دهیم، این آموزش، اثربخشی نخواهد داشت. نیازی نیست که اثربخشی چنین دوره ای را اندازه گرفت.

یکی از لطمه هایی که می خوریم این است که از بین انواع شیوه های مختلف آموزش، طیف بسیار محدودی در مملکت ما به کار گرفته می شود.

اگر قرار است روش آموزش ما متحول شود، باید مخاطب درگیر آن آموزش شود. در طیف سنتی آموزش که آموزشهای یک طرفه بود، مخاطب درگیر نمی شد. بنابراین مسائل و مشکلات مخاطب بررسی نمی شد.

اگر می خواهیم در مقابل کارگاه هم که الان در دنیا دیگر روش جدید به حساب نمی آید مقاومت کنیم، نشان می دهد که شیوه های جدید را در دستور کار قرار نمی دهیم. شاید یکی از علل بی اعتقادی که از سوی سازمانها می بینیم این باشد که آموزشهایمان اثربخش نیست. من علاقه دارم وقتی کارمندانم در یک دوره آموزشی شرکت کردند در نگرش و یا رفتارشان تغییر حاصل شود.

به عقیده من در طراحی دوره های آموزشی قبل از اینکه



## در حاشیه‌ی میزگرد

است و سپس دلایل آن را جستجو کرد. انتقادهای دکتر مهدوی، سخنران این میزگرد، حاضران و دست‌اندرکاران میزگرد را غافلگیر کرد، آنجا که با نگاهی تطبیقی به آموزش مدیران و آموزش بازرگانی در پیش و بعد از انقلاب پرداخت و گفت: ۵ - ۶ گروه بسیار بزرگ مانند گروه لاجوردی، خسروشاهی، فرمانفرمایان، ایروانی، حاج برخوردار، و گروه آقای گرامی با هم جمع می‌شوند و مدرسه‌ای را به مساحت ۸۰۰۰ متر با پول خودشان در سال ۱۳۴۷ وقف می‌کنند به نام موسسه مطالعات مدیریت ایران که امروز اسمش دانشگاه امام صادق (ع) است. اینک ما در این ساختمان (موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی) نشستیم، نشان می‌دهد که مسوولان جمهوری اسلامی این هزینه بسیار سنگین را پرداخت کرده‌اند. زیرا معتقد بودند آموزش بازرگانی مهم است. اما این اعتقاد چگونه پیاده شده است؟ راه را کج رفته‌ایم؟ چون ما از مفهوم شرکت و کسب‌وکار، شناخت نداشتیم. اگر همین ساختمان را به ۵ تا از بخشهای خصوصی بزرگ کشور می‌دادیم، آن وقت روش اداره‌اش این طور نبود. به نظر می‌رسد دکتر مهدوی برای رسایی متن و تلطیف موضوعات و انتقادات، حرفهایش را در قالب اشعار و سروده‌ها عنوان کرد که در متن می‌خوانید. اگر تعداد سخنرانان بیشتر بود، تعداد موضوعات و محورهای کاهش می‌یافت، و گزینش سخنرانان به صورت دیدگاههای متفاوت صورت می‌گرفت، قطعاً حاضران با چالشهایی بیشتر از "آسیب شناسی آموزش بازرگانی در کشور" آشنا می‌شدند؛ وضعیتی که سخت به آن نیازمندیم و ضروریست بی‌محابا به طرح دیدگاههای علمی در این باره بیشتر پرداخته شود. اقدام نخست موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی را در برپایی این میزگرد باید ستود و تداوم بیشتر آن را انتظار داشت. با این توجه که نگاه منتقدانه می‌تواند چاره‌ساز باشد، حتی اگر بسیاری را خوش نیاید.

برپایی "میزگرد آسیب شناسی آموزش بازرگانی در کشور" دارای انتقادات جدی بود. نخست آنکه این "میزگرد" در "سالن سخنرانی" برگزار شد. این در حالی است که "میزگرد" تعریفی متفاوت از سخنرانی دارد. در عمل، وقتی موضوعات در قالب "سخنرانی" و در "محل سخنرانی" برگزار شود، نتیجه‌ای که قرار است از میزگرد برای مجریان و شرکت‌کنندگان حاصل شود، گرفته نخواهد شد. عنوان این میزگرد نیز دارای اشکالات اساسی بود. "آسیب‌شناسی آموزش بازرگانی" عنوانی کلی بود که بی‌توجه به تفکیک آموزش کوتاه‌مدت، بلندمدت، میان‌مدت می‌کوشید موضوع را مورد بررسی قرار دهد. وضعیتی که اجازه نداد تا بحثها با دقت و ظرافت لازم پی گرفته شود. به گفته‌ی دکتر مهدوی، یکی از سخنرانان این میزگرد، آموزشی که برای شرکتها مورد استفاده قرار می‌گیرد بنا به وضعیت شرکت یا هویت شرکت متفاوت خواهد بود. همین تشخیص باعث می‌شود آسیب‌شناسی آموزش در شرکتهای متوسط، شرکتهای بزرگ یا کوچک، متفاوت از یکدیگر باشد. این سخنران بر این باور بود که مفهوم "شرکت" برای بسیاری هنوز معلوم نیست. ضروریست در این جستجو باشیم که "شرکت" اختراع کجاست؟ چه کسی در دنیا شرکت را تاسیس کرد؟ اولین شرکت کجا ثبت شده است؟ تنها در پرتو این آگاهی است که نگاه ما به آموزش، و آسیب‌شناسی آموزش نیز تغییر می‌یابد. دکتر مهدوی با صراحت اذعان کرد: ما متأسفانه بسیاری از مواقع، شکل را گرفته‌ایم اما به محتوا بی‌توجه هستیم. اعتقادی به چیزی به عنوان "شرکت" نداریم تا بخواهیم به آموزش در آن اعتقاد داشته باشیم. دکتر محمدیان نیز از منظر دیگری بر این نکته تأکید کرد و گفت: اعتقاد به آموزش کم‌رنگ

بخواهیم اثربخشی را ببینیم، یک نیازسنجی درستی باید انجام شود و طراحی دقیقی از دوره داشته باشیم. نکته مهم دیگر این است که دوره آموزشی را باید برای اساتید و مدرسان بگذاریم. هر کس با روش خود تدریس می‌کند که ممکن است روش او درست و یا غلط باشد. داشتن دانش با انتقال دادن دانش متفاوت است، یک استاد تنها با داشتن دانش نمی‌تواند مفاهیم خود را انتقال دهد. ما چند روش داریم که مدرسان را آموزش دهند؟ من خودم در مملکت تا به حال چنین چیزی را تجربه نکرده‌ام، هر کس مبتنی با آن چیزی که می‌داند آموزش می‌دهد و مبتنی بر روش علمی نیست.

### □ دکتر مهدوی:

ترجمه "بیزینس" مشغول بودن است. کلمه بیزینس (Business) با شرکت مترادف است. حجره مقدس است ما از آنجا که نفهمیدیم که چیست آن را هم از بین بردیم. من ابهام را ایجاد کردم تا دوستان به دنبال این بروند که در دنیا شرکت را برای چی درست می‌کنند؟ ای کاش وقتی می‌خواستیم شرکت درست کنیم، زبان انگلیسی را بلد بودیم. وقتی اروپاییها خواستند از ما چیزی یاد بگیرند، فارسی و عربی را خوب آموختند و تمدن ما را بردند. شما اگر قانون تجارت فرانسه و

### □ دکتر محمدیان:

بلژیک را ببینید از آن فردی است به نام ابن ادریس هلی که کتابی به نام سرائر در قرن ۹ هجری نوشت که امروز خواندن این کتاب ۱۰ سال کار می‌برد ولی یک فرد بلژیکی، عربی را آموخت و توانست آن را تبدیل کند. "بیزینس" و شرکت، اختراعش برای جای دیگر است، باید خوب آنها را یاد بگیریم و با آنها عجین شویم. نمی‌شود یک "بیزینس‌من" بود ولی زبان انگلیسی ندانست. به کتاب تاریخ کسب‌وکار ایران نگاه کنید که تا به حال ۲ جلد آن منتشر شده است. ۱۳۲۰ بیزینس‌من (Business Man) ایرانی داشتیم که به زبان انگلیسی مسلط بودند و دفاترشان در نیویورک، هامبورگ و لندن مستقر بود. زیرا بیزینس همواره یک امر جهانی است.

به‌نظر می‌آید روند حرکت سازمانها و شرکتها در حال حاضر به طرفی است که به سمت الزامات محیطی می‌رود. چند سال دیگر شرکتها به این نتیجه می‌رسند که به آموزش احتیاج دارند. از این طرف، کسانی که برگزارکننده دوره‌ها هستند نیز باید دوره‌های آموزشی بهتر و با کیفیت بالاتر ارائه کنند. بیشتر دوره‌های آموزشی ما از اثربخشی لازم برخوردار

نیست.

### □ دکتر مهدوی:

فردوسی بیان می‌کند:

زمانی میاسای ز آموختن

اگر جان همی خواهی افروختن

که اندر جهان گنج بی رنج نیست

کسی را که کاهل بود گنج نیست.

و در جای دیگر فردوسی می‌گوید:

از آن روز دشمن به ما چیره گشت

که ما را روان و خرد تیره گشت

همی دان که گر ما خرد داشتیم

چنین روزگاری نمی‌داشتیم

شفیعی کدکنی در پاسخ به فردوسی می‌گوید:

چو از دانایی و داد و خرد، دادی سخن

مرنج ار در چنین عهدی فراموشی به عمد آبی

دوستانی که در آموزش مدیران می‌خواهید کار کنید،

پی نام و نان نباشید.

ندانیم و ندانستند قدرت را

و می‌دانند هنر سنجان فرادها

که تو فردی و فردایی

بزرگا، بخردا، رادا

به دانایی که می‌شاید

اگر بر ناتوانیهای این خردان ببخشایید. ■