

# مغز افزارهای مدیریتی، نرم افزارهای

تهیه و تنظیم: مریم چهاربالش

Maryam\_chaharbalesh@yahoo.com

"فرد" است، بنابراین وقتی از تجربه‌اندوزی سخن می‌گوییم، این امر از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. بنا به همین دلایل، در سالهای گذشته موضوع مستندسازی تجارب مدیران برای ثبت و ضبط و نگهداری آنها در حافظه سازمانی، در دنیا موردتوجه قرار گرفته است؛ در کشور ما نیز گروه‌های مختلف علمی-تحقیقاتی روی این موضوع متمرکز شده‌اند و در همین زمینه آثار مکتوبی نیز منتشر شده است که از جمله می‌توان به جلد اول کتاب ملی تجارب مدیران ایران اشاره کرد. برگزاری اولین همایش ملی تبیین و توسعه تجارب مدیران و سازمانهای کشور نیز اقدامی هدفمند در همین راستا ارزیابی می‌شود. در این همایش دو روزه

**سازمان یادگیرنده و مستندسازی تجارب مدیران**  
هنگامی که از "یادگیری" سخن می‌گوییم، این امر علاوه بر ابعاد فردی، ابعاد سازمانی یا اجتماعی را نیز دربر می‌گیرد و مفهوم "سازمان یادگیرنده" ناظر بر همین یادگیری در بعد سازمانی است؛ یعنی سازمانها نیز همانند انسانها، دوره‌های مختلفی را پشت سر می‌گذارند، فرهنگ خاص خودشان را دارند، و در این مسیر برای بالندگی خود باید سازوکارهایی را پیش‌بینی کنند که قادر باشند آموخته‌هایشان را به بدنه سازمان برگردانند تا همکاران ضمن کسب اطلاع از این آموخته‌ها، بتوانند با تکیه بر آن نقش بهتری در آینده سازمان ایفا کنند. باتوجه به اینکه گستره نفوذ "سازمان" بسیار بیشتر از

اشاره

صاحب‌نظران علوم تربیتی و روانشناسی، شیوه‌های مختلفی برای یادگیری قائل هستند، یکی از مهمترین این شیوه‌ها یادگیری از طریق "تجربه‌اندوزی" است. کسب تجربه در کنار مزایای بسیارش، از جمله عمق یادگیری، با محدودیتهای زیادی نیز روبروست؛ از جمله اینکه یادگیری در این روش در بستر زمان رخ می‌دهد و چه بسا در بسیاری موارد، این زمان طولانی حاصل نشود، همچنین در بسیاری موارد ممکن است یادگیری به این روش، هزینه‌های سنگین مالی را بر فرد یا سازمان تحمیل کند؛ این در حالی است که با تلفیق این روش با سایر شیوه‌های یادگیری از جمله پند گرفتن از تجارب دیگران می‌توانیم از زمان استفاده بهینه‌تری کنیم.



# مدیریتی، دل افزارهای مدیریتی

**"سازمان یادگیرنده" یعنی سازمانها نیز همانند انسانها، دوره‌های مختلفی را پشت سر می‌گذارند، فرهنگ خاص خودشان را دارند و در این مسیر برای بالندگی خود باید سازوکارهایی را پیش‌بینی کنند که بتوانند آموخته‌هایشان را به بدنه سازمان برگردانند تا همکاران ضمن کسب اطلاع از این آموخته‌ها، قادر باشند با تکیه بر آن نقش بهتری را در آینده سازمان ایفا کنند**

تقسیم کرد و گفت: در مدیریت دانش، ما سه بعد چپستی، چگونگی و چرایی را موردتوجه قرار می‌دهیم. در بعد چپستی، اطلاعات آن پدیده جمع‌آوری می‌شود. اطلاعات به توصیف، تعریف یا ارائه یک دورنما از پدیده می‌پردازد و چپستی و کیستی، زمان و کجایی آن پدیده را روشن می‌کند. در بعد "چرایی" خرد آن پدیده مطرح است که شامل اصول، بینش، اخلاق یا ایده‌ها می‌شود. در بعد "چگونگی" نیز دانش آن پدیده شامل استراتژی، ممارست روش یا رویکرد مدنظر قرار می‌گیرد.

گفتنی است با توجه به ارتباط بسیار نزدیک مدیریت دانش با ثبت و مستندسازی تجربیات، بسیاری از مقالات ارائه شده در این سمینار به بررسی چگونگی برقراری ارتباط بین این دو اختصاص داشت و سخنرانیهایی دیگری نیز در همین ارتباط ارائه شد.

**دکتر انواری رستمی: تبیین نقش و جایگاه مستندسازی در بهبود عملکرد سازمانها**  
دیگر مقاله مهم این همایش "تبیین نقش و جایگاه مستندسازی تجارب مدیران و سازمانها در بهبود عملکرد سازمان‌های یادگیرنده" نام داشت. این مقاله

وی در ادامه تاکید کرد: بنابراین مدیر برای اداره مجموعه خود، نیازمند افزارهای سه‌گانه نرم‌افزار، مغزافزار و قلب‌افزار است. قلب‌افزار بیشتر به نقشه‌های رهبری مدیر توجه دارد. اقداماتی مانند ترسیم چشم‌انداز، تمرکز بر چپستی و چرایی، ترغیب افراد به نوآوری و خلاقیت و برانگیختن و انگیزش اعضا در این بخش می‌گنجد. بخش نرم‌افزار به فعالیتهای مدیریتی مدیر اشاره دارد و توجه به مسائلی مانند سازماندهی، درست انجام دادن کارها و تلاش برای رسیدن به اهداف سازمان در این دسته از فعالیتهای می‌گنجد.

مدیرعامل امداد خودرو سایپا، سپس ادامه داد: مدیر در نقش مغزافزاری، بیشتر نقش مربیگری ایفا می‌کند؛ جلب مشارکت افراد در انجام کارها، تسهیل تفکر جمعی و فرایند تصمیم‌گیری، پرورش افراد خلاق و کشف افراد مستعد در این دسته از نقشه‌های مدیر جای می‌گیرد. بنابراین مدیر در جایگاه توسعه مدیریت می‌تواند از مغزافزارهای مدیریتی، نرم‌افزارهای مدیریتی و دل‌افزارهای مدیریتی بهره‌جوید. مغزافزارهای مدیریتی بیشتر ابعاد انسانی را دربرمی‌گیرد، نرم‌افزارهای مدیریتی بعد سازمان را شامل می‌شود و دل‌افزارهای مدیریتی شامل بخش فرهنگ می‌شود.

سخنران پس از آن با اشاره به ارتباط مستحکم "مدیریت دانش" و "ثبت تجربیات" گفت: در یک مدل کلی می‌توانیم مراحل ثبت تجربیات را به سه مرحله "کشف"، "توسعه اندیشه" و "مدل‌سازی" تقسیم کنیم، که در هر یک از این ابعاد سه‌گانه، الگوهای عملکردی (دستاوردها)، الگوهای شخصیتی و الگوهای مدیریت و رهبری در بستر تفکر سیستمی، تفکر خلاق و مدیریت دانش موردتوجه قرار می‌گیرد. وی ادامه داد: گفت‌وشنود، دفترچه، کارگاه، مصاحبه، تفکرسیسمی، مدیریت دانش، تفکر خلاق، و ادبیات تحقیق روشها و ابزارهایی هستند که به تناسب در سه مرحله کشف، مدل‌سازی و توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرند.

پوستین‌دوز سپس مدیریت دانش را نیز به سه بعد

که در تاریخ ۱۹ و ۲۰ آبان‌ماه امسال در سالن تلاش مجموعه فرهنگی- ورزشی وزارت کار برگزار شد، پیش از ۱۵ مقاله را اندیشمندان مدیریتی کشور و مدیران بخشهای مختلف ارائه کردند.

## کمیت و کیفیت مقالات ارائه شده در همایش

مقاله‌های ارائه شده در این همایش را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد. یک دسته مقالاتی که استادان دانشگاه ارائه کردند و دسته دیگری از آنها که به ارائه تجارب خاص مدیران صنعت اختصاص داشت. در بخش نخست اساتیدی مانند دکتر غلامرضا خاکی، دکتر شعبان‌الهی، دکتر پرداختچی، مهندس پوستین‌دوز، دکتر شفیق‌پور مطلق، خانم دکتر عدلی، دکتر قهرمانی و دکتر انواری رستمی در موضوعات مختلف مقالاتشان را ارائه کردند.

در بخش دوم، نیز دکتر یافت‌آبادی به بررسی تجربه کارت سوخت پرداخت، محمد عبدالصمدی، مدیرعامل سابق کفش ملی و مولف کتاب راه طی شده، سوابق مدیریتی خود را مورد بررسی قرار داد. مهندس سعیدی طاهری مدیرعامل شرکت سهامی عملیات غیرصنعتی، موضوع تغییر نگاه مدیریت را در شرکت خوارزمی بندر امام ارائه کرد. کرباسیان و مهندس شعری مقدم از مدیران مجموعه صنعت نفت نیز تجارب خود را بیان کردند.

## مهندس نعمت‌الله پوستین‌دوز: ارائه الگوی عملیاتی در تجربه‌اندوزی

یکی دیگر از سخنرانان این همایش، نعمت‌الله پوستین‌دوز بود که سخنرانی خود را با عنوان فرایند کشف، مدل‌سازی و توسعه اندیشه مدیران ارائه کرد. وی نیز سخنان خود را با تعریف مدیریت آغاز کرد و گفت: برخی مدیریت را علم تلقی می‌کنند، برخی دیگر هنر و برخی نیز مدیریت را تجربه قلمداد می‌کنند؛ اما واقعیت این است که مدیریت سرفصل مشترک هر سه مولفه است یا می‌توان گفت مدیریت ترکیبی از علم، هنر، تجربه، قلب، عقل، وجدان و غریزه است.

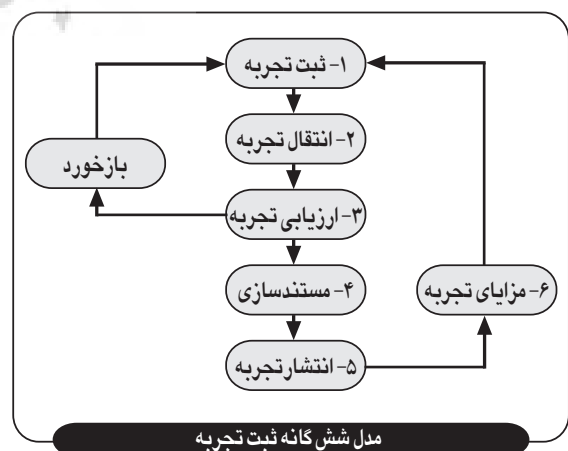
## مدیر در جایگاه توسعه مدیریت می تواند از مغز افزارهای مدیریتی، نرم افزارهای مدیریتی و دل افزارهای مدیریتی بهره بجوید. مغز افزارهای مدیریتی بیشتر ابعاد انسانی را در بر می گیرد، نرم افزارهای مدیریتی بعد سازمان را شامل می شود و دل افزارهای مدیریتی شامل بخش فرهنگ می شود

را دکتر انواری رستمی عضو هیات عملی دانشگاه تربیت مدرس ارائه کرد.

دکتر انواری در ابتدای سخنان خود، مستندسازی تجارب را این گونه تعریف کرد: مستندسازی به معنای ثبت، طبقه بندی، توزیع و انتشار و به کارگیری تجربیات مفید مدیران و سازمانها در راستای بهبود عملکرد است. وجه اشتراک تمام اقدامات مستندسازی را می توان مکتوب کردن هدفمند بخشی از دانسته ها و آگاهیهای انسان و سازمان دانست.

وی در ادامه در ارتباط با شاخصهای مستندسازی گفت: مستندسازی هنگامی که به نحو درستی در سازمان انجام شود، موجب تسهیل تبادل اطلاعات و تجربیات در سازمان می شود و همین امر می تواند فرایند ایجاد ارزش افزوده را در سازمان تقویت کند، حتی می تواند به شکل گیری فضای نقد و انتقاد برای اعتلای سازمان نیز کمک کند و همه ی این عوامل در نهایت دانش، بینش و توان مدیران و کارکنان را افزایش می دهد و بستر مناسبی برای خلاقیت و نوآوری فراهم می کند.

وی همچنین افزود: برای مستندسازی تجربه، یک فرآیند شش مرحله ای می توانیم ترسیم کنیم. مرحله



مستندسازی را تنها ثبت و ضبط رویدادها و وقایع یک پروژه می دانند، این در حالی است که مستندکردن رویدادها و وقایع تنها بخشی از فرایند مستندسازی تجارب است و از طرفی، همه رویدادهای یک پروژه، ارزش مستندسازی ندارد. به عبارت بهتر ارزش یک تجربه را نباید تنها براساس خروجیهای آن تفسیر کرد بلکه، ممکن است سازمانی میلیاردها تومان در یک پروژه خاص هزینه کرده باشد که علاوه بر خروجی می توان از بررسی رویدادهای غیرمنتظره آن نیز بر معلومات و تجارب سازمان افزود.

وی در ارتباط با ارزش تجربه برای مستندسازی گفت: ارزش مستندسازی تجارب در این نکته است که بتواند در سایر فرایندهای سازمان، از جمله در عملیات و یا برنامه ریزیهای آتی سازمان مورد استفاده قرار گیرد. همایش دو روزی تبیین و توسعه تجارب مدیران و سازمانهای کشور، در حالی پایان یافت که دکتر سید محمد عباس زادگان، رئیس شورای علمی این همایش، از برگزاری نخستین دوره ی این همایش ابراز رضایت کرد. وی که در گفتگو با فصلنامه توسعه مهندسی بازار سخن می گفت، افزود: امیدواریم که در سال آینده بتوانیم دومین دوره ی این همایش را به شکل گسترده تری برگزار کنیم. بنابراین دبیرخانه این کنفرانس تا سال آینده فعال است و علاقه مندان برای ارتباط هرچه بیشتر با این همایش و ارائه ی مقاله های خود می توانند با این دبیرخانه تماس بگیرند.

گفتنی است، علاقه مندان برای ارتباط با دبیرخانه ی این همایش می توانند به نشانی اینترنتی [www.tajarob.com](http://www.tajarob.com) مراجعه کنند. ■

نخست به ثبت تجربه اختصاص دارد. در مرحله دوم انتقال تجربه صورت می گیرد و در مرحله سوم تجربه منتقل شده ارزیابی می شود و بازخورد آن در ثبت سایر تجارب مورد ملاحظه قرار می گیرد، پس از طی این مرحله ها، در مرحله چهارم تجربه مورد نظر مستند می شود و سپس منتشر می شود و در پایان، مزایای حاصل از این ثبت تجربه مجدداً به درون مدل شش گانه ثبت تجربه برمی گردد.

وی سپس در بخش بعدی سخنان خود به نقد و تحلیل مستندسازی تجارب در ایران پرداخت و گفت: در دو دهه گذشته، تلاشهای قابل توجه و چشمگیری در کشور برای مستندسازی تجربیات مدیران و سازمانها به عمل نیامده است، زیرا از یک طرف به نظر می رسد که عدم اطمینان و تغییرات محیطی بر عرصه فعالیت های سازمانها سیطره داشته و از طرفی دیگر، جلوگیری از بروز اشتباهات و گرفتاریهای پیشین در فرایندها و عملیات کاری، امری اجتناب ناپذیر تلقی می شود.

دکتر انواری رستمی در همین ارتباط ادامه داد: در حال حاضر، سازمانها و مدیران، پس از آنکه به اهمیت و ارزش یادگیری و کسب تجربه از طریق یادگیری پی برده اند، بیش از گذشته علاقه مند به دنبال کردن فرایند مستندسازی تجربیات و استفاده از آن در فعالیتهای آتی هستند، اما در همین شرایط نیز با چالش "عدم شناخت کافی از ماهیت و فلسفه مستندسازی" روبرو هستند و همچنین سازمانهای ما با متدولوژی این کار آشنا نیستند.

سخنران همچنین با ادامه ی موضوع آسیب شناسی مستندسازی در ایران افزود: برخی از سازمانها،