کسب رتبه دوم جهانی جایزه مشاوره مدیریت کنستانتین در ۲۰۱۷ ، موجب تقاضای شرح مدل برنده جایزه از ناحیه تعدادی از اعضای انجمن مشاوران مدیریت ایران گردید که برای پاسخگوئی به این تقاضا ، نشریه مشاور مدیریت مبادرت به مصاحبه با آقایان مهندس تندرو و دکتر عجمی نمود که در صفحات ۳۵-۳۳ شماره ۴۰ نشریه مشاوره مدیریت با عنوان **"طلای نقره ای"** درج گردید. نظر به اینکه شرح تفصیلی مدل برنده جایزه در آن مصاحبه ممکن نشد ، مسئولین نشریه از آقای دکتر عجمی تقاضای مقاله ای برای درج در شماره های بعدی نشریه نمودند که خوشبختانه مورد قبول واقع شد. مقاله مزبور به سفارش مسئولین نشریه مشاور مدیریت در دو بخش تنظیم شده که بخش اول آن در شماره ۴۱ نشریه درج گردید و اینک بخش دوم درج میگردد.

تحول و تعالی مدیریت سازمانی با رویکرد یادگیری(با نام اختصاری AMIF/MAMIF)

دکتر محمود عجمی[1] **m.ajami@tkherad.net**

پائیز ۱۳۹۶

چکیده

مکتب یادگیری مدیریت در ۱۹۹۰ ، نقطه عطفی را در تاریخ سیر تحول تفکر مدیریت بنیاد نهاد که استفاده از آن در مدیریت سازمانی، ضرورت دنیای امروز و به‌ویژه فرداست. اما تحول از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری، مسیر دشواری را فراروی مدیران می‌گشاید. دستاورد تحقیق دکترای نگارنده در مدیریت با گرایش یادگیری سازمانی، که امروزه با علائم اختصاری AMIF/MAMIF شناخته می‌شود، مدلی است برای تحول و تعالی مدیریت سازمانی از مکتب کلاسیک به تراز مکتب یادگیری.

بیش از پانزده سال است که نگارنده ، در سمت مشاور، مدل مزبور را در سازمان‌های متعددی به اجرا درآورده و این فعالیت کماکان ادامه دارد. مدل مدیریتی آمیف/ مامیف فعلی حاصل نتایج و دستاوردهای این تجربه گرانبها در سطح سازمان‌های داخل کشور است و شائبه غیربومی بودن و عدم تطابق با فرهنگ کشور را از دامن خود زدوده است.

روش مشاوره در این مدل، روشی با نام «بلدِ راه کاروان»(CBR)[2] است که مبتنی بر تئوری روش تحقیق در فرایند عمل(Action Research) بنا نهاده شده است. در این روش، مشاور در کنار مدیران و با هدایت علمی و عملی، آنان را در مدیریت بر سازمان خود همراهی می‌کند تا مدیران در یک حرکت تدریجی و مستمر، به صورت فردی و تیمی، با دانش مدیریت آشنا شده، مدل‌های مفهومی و اجرایی را فرا گیرند و در محیط سازمانی خود آن را به اجرا گذارند. در این فرایند نسبتاً طولانی، مدیران، هم صاحب بینش مدیریتی می‌شوند و هم مهارتهای رفتاری لازم را تمرین و تجربه کرده و به‌آن مجهز می‌گردند و به‌این ترتیب سطح مدیریت خود و سازمان را ارتقاء می‌دهند.

کلید واژه ها: مکتب کلاسیک مدیریت ، مکتب یادگیری مدیریت ، یادگیری سازمانی ، پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده ، سه حلقه یادگیری (تک حلقه ای، دوحلقه ای و سه حلقه ای) ، روش مشاوره بلد راه کاروان (CBR)

---

[1] محمود عجمی ، دکترای مدیریت در گرایش یادگیری سازمانی (PhD) ، عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران و دارنده تاییدیه مشاوربین المللی CMC

[2] Caravan Balad-e-Rah

بخش دوم مقاله

عرصه‌ها و شالوده‌های یادگیری دراجرای مدل AMIF/MAMIF

دراجرای این مدل، عرصه‌ها ی متفاوتی برای یادگیری گشوده می‌شود. این عرصه‌ها با یک‌دیگر تعاملی قوی دارند که حاصل آن، هم‌افزایی در کل فرآیند یادگیری است. عرصه‌های مزبور عبارتند از:

- ✓ کنفرانس‌های علمی،
- ✓ کارگاه‌های آموزشی،
- ✓ فعالیت‌های اجرایی،
- ✓ روش مشاوره بلد راه کاروان،
- ✓ استفاده از روش ژورنال کلوب،و
- ✓ سیستم کارراهه (Job Career) با رویکرد یادگیری

موضوعات کنفرانس در آغاز شامل پنج وظیفه مدیریت کلاسیک و پنج دیسیپلین سازمانهای یادگیرنده است ولی به تناسب پیشرفت کار، موضوعات دیگری مانند روش امتیازی متوازن(BSC)، برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، بودجه‌ریزی، تئوری تغییر و مدل‌های آن، تئوری یادگیری و سطوح آن، دایالوگ به عنوان دیسیپلین مشترک همه فعالیت‌ها ، روش تحقیق با تمرکز بر روش تحقیق در فرایند عمل (Action Research) ، کارراهه و ... در برنامه قرار می‌گیرند.

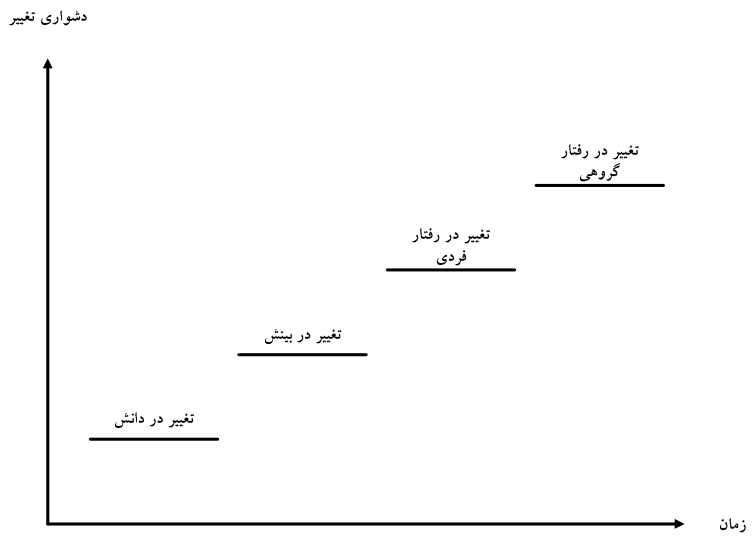
در این مدل، کارگاههای آموزشی متعددی طراحی شده که به عنوان اهرمی کارا و اثربخش در تغییر رفتار فردی و جمعی مدیران ایفای نقش می‌کند. طراحی کارگاههای مزبور مبتنی بر تفکر سیستمی است و با هدایت مشاور و مشارکت فعال کلیه اعضای دوره، اجرا می شود. برخی از این کارگاه‌ها عبارتند از:

- ✓ کارگاه چیستی مدیریت
- ✓ کارگاه سیر تحول تفکر مدیریت در تاریخ
- ✓ کارگاه کاربردی‌کردن سیر تحول تفکر مدیریت در تاریخ
- ✓ کارگاه شکل‌دهی به مدل پنج‌وظیفه‌ای مدیریت
- ✓ کارگاه یک‌پارچه‌سازی اَبَرسیستم مدیریت سازمانی
- ✓ کارگاه ارتقاء مدل مدیریت شخصی
- ✓ کارگاه خودارزیابی
- ✓ کارگاه مدیریت مدل‌های ذهنی
- ✓ کارگاه دایالوگ
- ✓ کارگاه خلق آرمان مشترک
- ✓ کارگاه درک عمیق‌تر مدل پنج‌وظیفه‌ای مدیریت
- ✓ کارگاه قوانین تفکر سیستمی
- ✓ کارگاه الگوهای اساسی سیستمی
- ✓ کارگاه مدل کوه یخ
- ✓ کارگاه تحلیل ماتریس SWOT با رویکردهای کلاسیک و یادگیری

ماتریس خودارزیابی[3]

تغییری که در اجرای مدل AMIF/MAMIF در فرد و تیم حاصل می‌گردد، در وهله اول در فکر و ساختار ذهن افراد ایجاد شده و در مرحله بعد، اثر خود را در رفتار ظاهر می‌کند. برای ارزیابی این تغییر، از مدل «ماتریس خودارزیابی» به عنوان کاری تفکیک ناپذیر از طرح تحول و تعالی مبتنی بر AMIF/MAMIF توسعه یافته است، استفاده می‌گردد.

هدف از اجرای این ارزیابی، سنجش میزان تغییر به‌تفکیک فرد و تیم در پی حضور در طرح تحول و تعالی و آشنایی با تئوری‌های مدیریتی و نیز فعالیت‌های طراحی شده در آن است. ماتریس خودارزیابی مبتنی بر مدل چهارسطحی تغییر است. بر اساس این مدل که در شکل زیر آمده است، تغییر از چهار مرحله می‌گذرد.



مدل چهارسطحی تغییر

در پایان هر پریود از اجرای مدل اعضای تیم به ارزیابی خود می‌نشینند. نخست فعالیت‌های انجام شده را در طی پریود مرور می‌نمایند، تا فضای ذهنی لازم را برای ارزیابی ایجاد نمایند. در اولین گام، هر یک از اعضای تیم با تعمق در خود، مصادیق شفافی از تغییرات چهارگانه شکل بالا رادر خود کشف نموده و در قسمت‌های معین ماتریس ارزیابی که به‌همین منظور طراحی شده است، ثبت می‌کند (شکل زیر).

در گام دوم از فرایند خودارزیابی، اعضای تیم در باره مصادیقی که هر یک از آنها یادداشت کرده، به دایالوگ می‌نشینند تا هم‌اندیشی حاصل شود. مصادیقی که در باره آنها اشتراک‌نظر ایجاد شده و از درصد بالایی برخوردار باشند، به عنوان دست‌آورد تیم مدیران در آن سطح از تغییر، انتخاب و در ماتریس مشابهی یادداشت می‌شود و به این ترتیب، ماتریس خودارزیابی تیمی تکمیل می‌شود.

قدم بعدی خودارزیابی، شامل جمع‌بندی هر یک از اعضاء از کل پریود طی شده است که دستاورد کل دوره در یک عبارت یا یک جمله خلاصه شده و توسط فرد، در جلسه تیم مدیران ارائه می‌گردد. ماتریس تیمی تکمیل‌شده و مجموعه جملات ارائه

[3] Self-Evaluation Matrix

شده توسط هر یک از افراد، دو منبع باارزش برای تیم مدیران ارشد، مدیرعامل، مشاور، اعضای هیات مدیره، صاحبان سهام و .. خواهد بود که بتوانند به ارزیابی بنشینند و برای توقف یا تداوم و نیز چگونگی تداوم دوره، تصمیم‌گیری نمایند. به‌طور خاص نامه مدیرعامل به مشاور که حاوی جمع‌بندی دو منبع مورد اشاره است و تکلیف شیوه ادامه دوره را مشخص کرده باشد، نقطه پایانی این ارزیابی می‌باشد.

نظر به این‌که تکمیل ماتریس خودارزیابی فردی و تیمی، در پایان هر پریود انجام می‌شود، بنابراین در پایان پریود چهارم AMIF/MAMIF ، ماتریس تکمیل‌شده‌ای برای هر فرد و برای تیم مدیران ارشد به وجود می‌آید که امکان ارزیابی فرد و تیم را در مکتب یادگیری امکان‌پذیر ساخته است و از این نظر، سند معتبری برای اثربخشی مدل، محسوب می‌شود. در صورت ادامه اجرا که با عنوان طرح تحول و تعالی از مکتب کلاسیک به مکتب یادگیری نامیده می شود، ایجاد سند معتبر مورد اشاره در پایان هر پریود و یا مراحل بعدی عینا صدق می نماید.

تغییرات حاصله	پریود اول	پریود دوم	پریود سوم	پریود چهارم
تغییرات دانشی				
تغییرات بینشی				
تغییر در رفتار فردی				
تغییر در رفتار گروهی				

ماتریس خودارزیابی برای چهار پریود اول

کارگاه‌های عمومی به‌مثابه دستور زبان مکتب یادگیری مدیریت

علاوه بر فرایندهایی که برای یادگیری دانشها و مهارتهای مورد نیاز مدیریتی، به صورت مستقیم در مدل AMIF/MAMIF گنجانده شده است و شرح آنها در صفحات اخیر ذکر شد، این مدل در خلال همه فعالیتهای پیش‌بینی شده خود، زمینه‌های دیگری را برای تمرین و کسب مهارتهای مدیریتی می‌گشاید. این زمینه‌ها در کارگاه‌های آموزشی عمومی‌ای تجلی می‌یابد که مشاور در تمام مدت دوره و به صورت مستمر و بی‌وقفه به اجرا می‌گذارد. حاصل این مداومت و آموزش غیر مستقیم، عمیق شدن بینش و مهارت مدیران در مفاهیم بنیادین و ارکان اصلی مکتب یادگیری مدیریت است.

به تعبیری شفاف‌تر، کارگاههای عمومی مزبور که تعدادشان پنج کارگاه است، به‌مثابه دستور زبان مدل AMIF/MAMIF در مکتب یادگیری مدیریت است. همان‌طور که بدون رعایت دستور زبان مربوط به یک زبان، امکان

هیچ‌گونه گفتگوئی در آن زبان وجود ندارد، در این‌جا نیز می‌توان گفت بدون تجهیز به رفتار برخاسته از این پنج کارگاه، امکان ورود به مکتب یادگیری مدیریت فراهم نخواهد گشت. پنج کارگاه مزبورعبارتند از:

کارگاه عمومی شیوه مشاوره و تعامل انسان‌ها با یک‌دیگر: مشاور دوره در تمامی تعاملات خود با اعضاء، شیوه بلد راه کاروان را با اصول شش‌گانه آن رعایت می‌نماید. هم‌چنین مشاور به‌گونه‌ای این شیوه را اعمال می‌کند تا سایر اعضاء، به‌تدریج آن را آموخته و در تعاملات بین خود و نیز با دیگر افراد سازمان، بدان‌گونه رفتار کنند.

کارگاه عمومی به‌کارگیری تفکر سیستمی و زبان آن: تفکر سیستمی شیوه‌ای از اندیشیدن است که بر مفهوم سیستم و کل‌نگری سیستم بنا می‌شود و تجهیز به زبان سیستمی را به‌همراه دارد که در سراسر فعالیت‌های مدل حاکم است. کلیه فرایندهای اجرایی و کارگاه‌های آموزشی مدل، بر اساس تفکر سیستمی طراحی شده‌اندکه به تدریج زبان سیستمی وتفکر سیستمی را در سطح کل افراد سازمان ترویج و حاکم می گرداند.

کارگاه عمومی مدیریت مدل‌های ذهنی: هدایت‌های مشاور، فعالیت‌های تئوریک، تمرین‌ها و اقدامات اجرایی مدل، همگی ماموریت مدیریت مدل‌های ذهنی اعضاء را متناسب با مکتب جدید، برعهده دارند. این اصل در همه پریودها با قوت تمام دنبال می‌شود تا به‌تدریج، مدل‌های ذهنی جدیدی که متناسب با پیشرفت‌های بشری در سطح دنیا است، در اذهان خلق کند و رفتارهای نوینی را در مدیریت سبب شود.

کارگاه عمومی دایالوگ: هم‌اندیشی ارزشی است که در سرتاسر فعالیت‌های مدل پاس داشته می‌شود و مشاور بر حاکمیت فضای دایالوگ بر تیم مراقبت ویژه اعمال می کند. در همه فعالیت‌های پیش‌بینی شده، از فردگرایی پرهیز گردیده و به نظر بر آمده از دایالوگ، ارج نهاده می‌شود.

کارگاه عمومی مدل‌شناسی و حرکت در مدل: مدل AMIF/MAMIF در طراحی و اجرای خود از مدل‌های گوناگونی سود می‌جوید. معرفی این مدل‌ها و استفاده از آن‌ها توسط اعضای تیم، آن‌ها را به اهمیت مدل‌شناسی در مدیریت آشنا نموده ومدل شناسی و حرکت در مدل رابه آنها می‌آموزد و آن را به رفتار معمول مدیران در سازمان بدل می‌نماید.

اصل بستن حلقه (CTL): گزارشات و پریوداجرائی آن

اصل بستن حلقه یکی از اصول حاکم بر مدل AMIF/MAMIF می‌باشد. طبق این اصل گزارش‌های کنترلی از برنامه‌های اجراشده در پریود هفتم، تحلیل‌شده و حاصل این تحلیل به‌کلیه مراحل شش‌گانه قبلی و نیز خود مرحله اجرا (پریود هفتم) ورودی داده می‌شود تا بستن حلقه را در ۳ لوپ SLL، DLL و TLL محقق نماید. تحقق اصل بستن حلقه و درنتیجه جاری شدن فرآیند یادگیری در سطح سازمان و مدیریت آن، مأموریت پریود هشتم می‌باشد. عمیق‌ترین مفاهیم در بین پریودها مربوط به این پریود بوده و به‌عبارت‌دیگر، فونداسیون خلق اندیشه در پریود هشتم ریخته می‌شود.

سوال مهمی که در همه مدلهای اجرایی از جمله مدل AMIF/MAMIF قابل طرح است، این است که در گذر زمان، چگونه این مدل با پیشرفتهای بشری هم‌گام می‌شود؟ پاسخ این سوال در اجرای دوره اصل بستن حلقه است که پریود هشتم از اجرای مدل بوده و پس از این دوره، اجرای دور بعدی AMIF/MAMIF آغاز می‌گردد. در این بخش، نحوه تحقق این اصل تشریح می‌گردد.

مدل اجرائی اصل بستن حلقه، سه فرایند متوالی را لازم دارد که هر یک برای بعدی ورودی لازمه را تهیه و تدارک می بیند. سه فرایند مزبور عبارتند از: تهیه گزارشات فیدبکی مبتنی بر رخداد، تهیه گزارشات ادواری از طریق تحلیل رخداد مبتنی بر CFTOP و برگزاری دوره اصل بستن حلقه

۱- تهیه گزارشات فیدبکی مبتنی بر رخداد :در این فرایندگزارشی که در ادبیات مدیریت کلاسیک به عنوان گزارشات کنترلی فیدبک شناخته شده است، با توجه به رخدادی که اتفاق افتاده ، همزمان با اجرای فعالیتهای مربوطه، تهیه می شود .

۲- تهیه گزارشات ادواری از طریق تحلیل مغایرت مبتنی بر CFTOP: در این فرایند، مغایرتهای شناسایی شده در گزارشات فیدبکی ، تجمیع و مورد تحلیل قرار می گیرند تا ابتدا نوع مغایرت در یک یا چند نوع از CFTOP شناسایی شده و متناسبا راه حلهای ممکنه مشخص گردد در این رابطه معنای هر یک از پنج نوع مغایرت به شرح زیر می باشد

- Challenge: پس از بررسی و شناسایی مغایرت‌ها، اگر متوجه شویم که در این خصوص، ادبیات و حرف جدیدی در دنیا مطرح شده که ما از آن غافل بوده‌ایم در این صورت مغایرت از نوع C یا چالش است. به‌عبارت‌دیگر در چالش، نیازمند یک تئوری و یا مدل جدید هستیم البته اگر همگام با ادبیات توسعه مدیریت نباشیم هیچ موقع متوجه این چالش نخواهیم شد.
- Fragmentation: پس از بررسی و شناسایی مغایرت‌ها، اگر متوجه شویم که مغایرت جزئی بوده و ناشی از عملکرد سیستمی است که در حال کار می باشد و نیازی به تغییر عمده در کلیت سیستم نیست در اینصورت این مغایرت از نوع F می‌باشد.
- Trap: این مغایرت از نوع باور است. باورهای زیرینی که حد اقل یکی از هرمهای قدرت سازمانی به آن معتقد است و در عمل مانع از حرکت آن‌ها می‌شود.
- Obstacle: پس از بررسی و شناسایی مغایرت‌ها، اگر متوجه شویم که حرکتی آغاز شده و کارها تا حدی جلو رفته ولی در در برخورد با مانعی متوقف‌شده است، و مانع به‌منزله دیواری عمل کرده است.
- Pitfall: پس از بررسی و شناسایی مغایرت‌ها، اگر متوجه شویم که حرکتی را آغاز نموده‌ایم و کارها تا حدی جلو رفته ولی با بروز عوارضی جانبی، ادامه کار متوقف‌شده و مدیریت را در رفع عوارض جانبی زمین‌گیر کرده است مغایرت از نوع P می‌باشد. به‌عبارت‌دیگر، گودال‌هایی که ناپیدا بوده و عملا سازمان در حین اجرای پروژه به آن گودالها سقوط کرده و عوارض جدیدی برای سازمان به بار آورده است .

۳- برگزاری دوره اصل بستن حلقه: مبتنی برمدت زمانی که برای اجرای برنامه شرکت مشخص شده است زمان برگزاری این دوره تنظیم و اجرای آن آغاز می گردد. پیش بینی و تجربه حاصل حکایت از پریود زمانی ۱۵ ماهه دارد و گزارشات ادواری بند قبلی ورودی این دوره را تشکیل می دهد که از طریق مدلها و فرایندهای به شرح زیر به اجرا در می آیند.

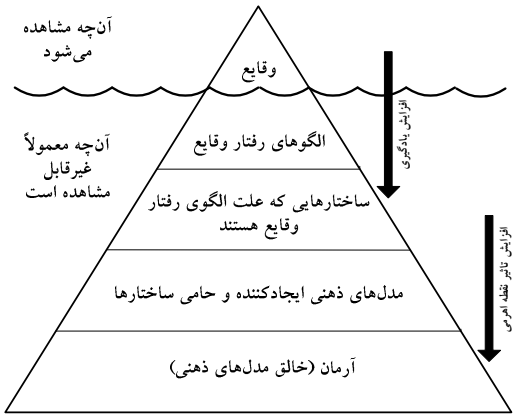
تکمیل و تعمیق کنفرانس‌های علمی: در این بخش، کسب مطالب به‌روز علمی توسط افراد، برنامه‌ریزی گردیده است. بر خلاف پریوداول ازاجرای AMIF/MAMIF که در هر جلسه، یکی از افراد، موضوعی را از کتب اصول و مبانی مدیریت، مطالعه و ارائه می‌نمود و بقیه افراد فقط شنونده بودند، در این دوره، این بخش به‌صورت ژورنال کلوپ (Journal Club) (یا به‌اختصار JC) برگزار می‌شود. در هر جلسه، یک موضوع مدیریتی توسط مشاور، معرفی می‌شود.

آن‌گاه هر یک از اعضاء، آن موضوع را، از طریق جستجو در نشریات مدیریتی و نیز اینترنت و شبکه‌های پیشرفته علمی، مورد مطالعه قرارداده و چیکده‌ای از آن را تهیه می‌نمایند. این چکیده‌ها در جلسه ماهانه، در حضور مشاور، ارائه می‌گردد. ایجاد ارتباطات علمی و حاکمیت‌بخشیدن به اصل تئوری– عمل در سطح فردی و سازمانی و زمینه‌سازی تئوریک برای انجام وظایف مدیریتی، از دستاوردهای این بخش می‌باشد. در نهایت هدف اصلی از JC، تعمیق تئوری‌های مدیریتی، تغییر دانشی و بینشی در مدیران شرکت‌کننده در دوره، هم‌گام با پیشرفت‌های دانش مدیریت و رهبری سازمانی می‌باشد.

کارگاه‌های یادگیری: هدف اصلی از اجرای کارگاه‌های یادگیری، دست‌یابی به تغییر بینشی و تمرینی واقعی در تغییر رفتار فردی و جمعی است. دردوره اصل بستن حلقه(پریود هشتم ازاجرای مدل)هفت کارگاه، با هدایت علمی و عملی مشاور به اجرا گذاشته می‌شود. محتوای کارگاه‌ها عبارتند از:

- ✓ **کارگاه یک‌پارچه‌سازی اَبَرسیستم مدیریت سازمانی:** هدف از این کارگاه، بررسی نحوه انجام پنج وظیفه مدیریت در سازمان و تعیین میزان انطباق یا عدم انطباق آنها با ادبیات موجود است. در این کارگاه یک تیم، کلیت مدل پنج‌وظیفه‌ای سازمان، و پنج تیم دیگر، هر یک از وظایف پنج‌گانه را بر اساس ادبیات، محک می‌زنند. دستاورد این کارگاه، شناسایی کلیه مغایرت‌های اَبَرسیستم مدیریت سازمانی در پنج وظیفه مدیریت و تعیین اقدامات اصلاحی لازمه می‌باشد.
- ✓ **کارگاه مدیریت مدل های ذهنی:** این کارگاه، بعنوان تمرینی برای تغییر مدل‌های ذهنی و مدیریت‌کردن بر آنهاست. به‌دلیل گستردگی مدلهای ذهنی، مدیریت‌کردن تمامی آنها امکان‌پذیر نمی‌باشد، لذا در این کارگاه، ابتدا موضوع مدیریت مشخص و پیش‌فرض‌های مرتبط با موضوع، شناسایی می‌شوند. سپس پیش‌فرض‌ها مورد آزمون قرار می‌گیرند. پس از تعیین نوع پیش‌فرض‌ها در یکی از چهار نوع دانشی، بینشی (ET)، رفتار فردی (TIU فردی) و رفتار گروهی (TIU گروهی)، به تحلیل و استنتاج پیش‌فرض‌ها پرداخته و پیش‌فرض‌های عمیق‌تر مورد شناسایی قرار می‌گیرد. در نهایت برای بهبود پیش‌فرض‌ها، اقدامات و راه‌کارهایی پیشنهاد می‌شود.
- ✓ **کارگاه قوانین تفکر سیستمی:** این کارگاه، بصورت فردی انجام می‌شود. در این کارگاه، افراد به‌دلخواه، یکی از قوانین تفکر سیستمی را انتخاب نموده و پس از مطالعه و درک جوهره قانون، مشروح سه رخداد سازمانی مرتبط با قانون انتخابی را که خود عضوی از اجرای آن و یا ناظر بر آن بوده‌اند، می‌نویسند. پس از تائید رخداد توسط مشاور، رخداد را با ۱۰ قانون دیگر تفکر سیستمی مطابقت می‌دهند. هدف از این کارگاه ارزیابی رخدادهای سازمانی با محک تفکر سیستمی توسط مدیران می‌باشد.
- ✓ **کارگاه به‌کارگیری مدل کوه یخ در حل مسائل:** این مدل با الهام از کوه یخی که در آب شناور بوده و بخش کوچکی از کل آن قابل مشاهده می‌باشد، توسعه یافته است. در این مدل، که در شکل زیر نمایش داده شده است، موضوعات و پدیده‌ها در پنج لایه قابل درک می‌باشند که هر لایه، با لایه زیرین خود ارتباط علّی دارد. سطح اول شامل آن بخش از پدیده است که قابل مشاهده می‌باشد، اما سطوح بعدی از چشم، پنهان بوده و برای درک آنها، نیاز به تعمق بیشتر و استفاده از روش‌های علمی مناسب می‌باشد. در این کارگاه افراد یک موضوع یا مسئله درون‌سازمانی را که اطلاعات کاملی از آن در سازمان وجود دارد، انتخاب نموده و طبق مدل

پنج‌سطحی کوه یخ، به حل مسئله می‌پردازند. هدف از اجرای این کارگاه، دست‌یابی مدیران به روش‌های علمی حل مسئله مبتنی بر تفکر سیستمی و رویکرد یادگیری در سازمان می‌باشد.



مدل کوه یخ

- ✓ **بررسی فرایند خلق آرمان مشترک:** این بررسي به‌صورت تيمي انجام شده و اعضاء تيم، در خصوص روش آرمان‌گذاري در سازمان، تحقيق و با ادبيات علمي آرمان‌گذاري مقايسه و مغايرت‌هاي احتمالي را تعيين مي‌نمايند. در نهايت اقدامات لازم جهت رفع مغايرت در اين فرايند، شناسايي مي‌شود.
- ✓ **تحلیل ماتریس SWOT در مکتب یادگیری:** این ماتریس، ابزاری است که در مکتب کلاسیك و در برنامه‌ريزي استراتژيك، براي تحليل شرايط داخلي و محيطي و وضع سياستهاي مناسب مورد استفاده قرار مي‌گيرد. امااز این ماتریس و تحلیل آن، می‌توان برای تشخیص باورهای ذهنی ایجادکننده نقاط قوت و ضعف سازمانی و نیز باورهای مرتبط با فرصتها و تهدیدهای محیطی سود جست. نتیجه این فرایند، قرارگرفتن در مسیر یادگیری دوحلقه‌ای و سه‌حلقه‌ای می‌باشد. در فرایند تحلیل ماتریس SWOT، ابتدا نقاط ضعف و قوت و تهدید و فرصت شناسايي شده از دوره‌هاي قبلي برنامه‌ريزي استراتژيك، مورد بررسي قرارگرفته و تلفيق مي‌شود. سپس به ازاي هر نقطه ضعف و قوت، سياستهاي حامي در عمل، شناسايي شده و باورهاي زيرين آن سياست، تعيين مي‌شود. در نهايت نيز باورهاي اهرمي استنتاج مي‌گردد. همچنين در خصوص فرصت‌ها و تهديدها، ابتدا نگاه سازماني در سالهاي شكل‌گيري اين عوامل مشخص مي‌شود. سپس جريان فكري حاكم بر سازمان (نگرش‌ها و عملكردهاي سازماني) مشخص و در نهايت، باورهاي اهرمي سازمان مرتبط با اين عوامل محيطي شناسايي مي‌گردد.
- ✓ **فیدبک‌های اجرای برنامه استراتژیک:** هدف از اين بخش، گرفتن فيدبك از اجراي آخرين برنامه استراتژيك تدوين‌شده در سازمان مي‌باشد. در اين قسمت ضمن مقايسه برنامه تدوين‌شده با اجرا، به شناسايي و تحليل فاصله‌ها (GAP) پرداخته مي‌شود. گزارشات فیدبکی و گزارشات ادواری که در پریود هفتم از اجرای AMIF/MAMIF یعنی در زمان اجرای برنامه تهیه شده است تامین کننده این بخش می باشد.

حرکت دائمی در مسیر یادگیری سازمانی

هر بار از اجرای مدل مدیریتی AMIF/MAMIF چندسال به‌طول می‌انجامد. در بار اول از اجرا، تیمی از مدیران ارشد سازمان، تئوری‌ها و مدل‌های پایه‌ای مدیریت و نیز پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده را فراگرفته و با تجهیز به آن‌ها، برنامه استراتژیک مبتنی بر آرمان را برای سازمان تدوین می‌نمایند. سپس با یاری دیگر سطوح مدیریتی سازمان، این برنامه را به برنامه‌های عملیاتی و بودجه‌ای تبدیل کرده و به اجرا درمی‌آورند و در پریود اجرا، متناسب با اجرای برنامه‌ها، در نتایج حاصله تفکر نموده و از این طریق، دانش سازمانی جدیدی را خلق می‌نمایند. حاصل اجرای بار اول مدل، پرورش تیم مدیران ارشد سازمان در تراز مکتب یادگیری مدیریت می‌باشد. به علاوه مفاهیم سازمان یادگیرنده در سراسر سازمان نشر یافته و اذهان عمومی سازمان را، آماده می‌سازد.

دفعات بعدی اجرای مدل علاوه بر تعمیق دانش، بینش و مهارت تیم مدیران ارشد، تیم‌های جدیدی را در سازمان پایه‌گذاری نموده و ساختار سازمانی و سیستم‌های مدیریتی سازمان را، متناسب با مکتب یادگیری متحول خواهد ساخت و به همراه خود، رشد مستمری را در حلقه‌های دوم و سوم یادگیری در سازمان موجب خواهد شد.

از نگاهی محتوایی، اجرای مکرر مدل، تحول و تعالی مدیریت سازمانی را در سه سطح سازندگی، از طریق ایجاد و انباشتن دو مجموعه سرمایه طی می‌کند. سرمایه‌های مزبور عبارتند از سرمایه‌های انسانی و سرمایه‌های سازمانی. در سطح اول سازندگی، انباشت سرمایه‌های مزبور را با تمرکز بر اعضای تیم مدیران ارشد و سیستمها و نظامهای زیربنایی، از درجات اولیه شروع و به سطح قابل قبولی می‌رساند. در سطح دوم سازندگی، انباشت سرمایه‌های مزبور تمرکز بر ساختارهای میانی سازمان و تیمهای سطح دوم و سوم مدیریت دارد و گستره سازمان برای پذیرش نظام کارراهه و نیز نظام تحقیق مبتنی بر نظام تحقیق مبتنی بر مشاوره عمومی فراهم گشته است. در سطح سوم سازندگی، تمرکز و جهت‌گیری فعالیتهای AMIF/MAMIF ، کل سازمان و کل کارکنان را فرامی‌گیرد و این در حالی است که شیوه اندیشیدن اعضاء و کل سازمان در هجرت از تفکر خطی به نتیجه رسیده و به تفکر سیستمی توام با مدیریت مدلهای ذهنی مجهز شده است. دایالوگ و هم‌اندیشی راه و رسم سازمانی شده و تصمیمات سازمانی در تیمها اتخاذ می‌گردد، سیستمهای سازمانی متناسب با مکتب یادگیری مدیریت تجدید ساختار و تجدید مهندسی شده و به‌طور خاص، سیستم اطلاعات سازمانی به‌شیوه فراکنشی (Proactive) مجهز شده و نظام کارراهه و نظام تحقیق (محقق و همکار محقق) مبتنی بر مشاوره ظرفیت ساز ، استقرار یافته است.

این مسیر حرکت و رشد دائمی، هم‌چون شکافتن دل کوه و گشودن مسیری برای صعود به قله‌های دانایی و توانایی است که از جمعی کوچک اما مصمم و اهرمی آغاز شده و به‌تدریج در سازمان گسترش می‌یابد و راه را برای دیگران هموارتر از قبل می‌سازد. مسیری که هیچ‌گاه انتها ندارد و با فتح هر قله و کشف هر مجهول، جوانه تازه‌ای سربرآورده و اذهان انسان‌های سازمانی را به‌سوی خود فرا می‌خواند وراه حرکت سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده راهموار می کند و سازمان به عنوان یک مرکز یادگیری (Learning Center) به زندگی رشد یابنده خود ادامه حیات می دهد.

❊ ❊ ❊ ❊ ❊

منابع

الف: منابع تئوریک

اسحاق ویلیام، ترجمه محمود حدادی، "گفتگو و هنر باهم اندیشیدن"، دفتر مطالعات سیاسی و بین‌المللی، تهران، مرکز چاپ و انتشارات وزارت امور خارجه، ۱۳۸۰

سنگه پیتر ام، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، "پنجمین فرمان: خلق سازمان یادگیرنده"، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۶۰

عجمی محمود، «مبانی مدیریت و سازمان یادگیرنده : علم وهنر شکوفائی انسان در عرصه سازمان»، انتشارات بازتاب، چاپ سوم، آبان ۱۳۹۴

عجمی، محمود، «مشاوره و تعامل انسانها با رویکرد یادگیری»، انتشارات بازتاب، فروردین ۱۳۹۳

Argyris Chris, "Intervention Theory and Method: a Behavioral Science View", Addison-Wesley Publishing Company, 1970

McNiff Jean (2013), "Action Research: Principles and Practices", Third Edition, London Roudledge

Schein Edgar H. (1999), "Process Consultation Revisited: Building the Helping relationship", Addison-Wesley Publishing Company

Senge Peter M. and Scharrmer Clause Otto(2001)", Community Action Research", Handbook of Action Reseaech, Edited by peter Reason and Hilary Bradbury, Sage Publications, 2006, pp. 195-206

الف: منابع عملی وکاربردی(تجارب اجرائی حاوی فرایندها و دست آوردها)

مدل AMIF/MAMIF ویا بخشهائی از آن تا کنون در بیش از ۲۰ شرکت در شرکتهای صنعت برق و شرکتهای صنعت نفت به اجرا درآمده و یا در حال اجرا است و در هر یک از شرکتها بسته به اینکه چه پریودهائی از اجرای AMIF/MAMIF اجراشده است جزوه های مربوطه منتشر شده است که همگی آنها در زمره تجربیات اجرائی مدل AMIF/MAMIF بوده وبا اجازه از مدیریت آن شرکتها قابل مراجعه و دستیابی است.

جزوه های منتشره همزمان با اجرای پریودهای مدل AMIF/MAMIF در شرکتها :

- **جزوه های "آرمان مشترک مدیران ارشد"در دو ویرایش اول و دوم**
- **جزوه های " برنامه ریزی استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی"**
- **جزوه های"برنامه ریزی عملیاتی"**
- **جزوه های " بودجه ریزی"**
- **جزوه های" گزارشات اصل بستن حلقه"**
- **جزوه های"اصل بستن حلقه"**

❊ ❊ ❊ ❊ ❊