



توسعه مدل مدیریتی با یک الگوی اساسی تفکر سیستمی^۱

محمود عجمی^۲

چکیده

الگوهای اساسی سیستمی، ساختارهایی ذهنی و طبیعی هستند که مانند کلیدی برای تشخیص ساختارهای سیستمی فعال در زندگی فردی و سازمانی، مورد استفاده قرار می‌گیرند. کاربرد الگوهای اساسی سیستمی در اصلاح نگرشها است تا انسان قابلیت بیشتری در دیدن ساختارهای سیستمی پیرامون خود و نیز تشخیص نقطه اهرمی این ساختارها، کسب نماید. پیتز سنگه در اثر ارزشمند خود «پنجمین فرمان (۱۹۹۰)»، الگوی اساسی «اهداف تحلیل‌یافته» را در فرایند آرمان‌گذاری مورد استفاده قرار داده است.

در این الگو دو حلقه وجود دارد: حلقه کشش خلاق و حلقه کشش هیجانی. سوال اساسی این است که چگونه می‌توان از گرفتار شدن در حلقه کشش هیجانی اجتناب نموده و احتمال حفظ حلقه کشش خلاق را افزایش داد؟ دست‌یابی به آرمان تنها در صورتی ممکن است که مدل‌های ذهنی متناسب با آرمان، ایجاد گردد. برای اجتناب از حلقه کشش هیجانی، ضرورت دارد که مدیریت مدل‌های ذهنی به الگوی مزبور اضافه شود تا چرخه کشش خلاق تقویت شده و تبدیل به عامل غالب گردد. این اقدام، توسعه‌ای نوآورانه برای الگوی اساسی «اهداف تحلیل‌یافته» است که دستاورد تز دکترای نویسنده بوده و برای توسعه یک مدل مدیریتی با رویکرد یادگیری، مورد استفاده قرار گرفت. این مقاله به‌صورت خلاصه، تئوری زیربنایی مدل تکمیل‌شده الگوی اهداف تحلیل‌یافته را بیان کرده و کاربرد آن را در توسعه یک مدل مدیریتی با رویکرد یادگیری شرح می‌دهد.

کلمات کلیدی: آرمان‌گذاری، مدل‌های ذهنی، مدیریت مدل‌های ذهنی، الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته، الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل شده

۱. Managerial Model Development through a Systems Thinking Archetype

۲. دکترای مدیریت در گرایش یادگیری سازمانی (PhD)، دارنده تاییدیه مشاور بین‌المللی مدیریت (CMC) از ICMCI، برنده مدال نقره مشاوره مدیریت جایزه بین‌المللی کنستانتین در سال ۲۰۱۷، بنیان‌گذار و مدیرعامل شرکت مشاوره مدیریت طنین خرد، عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران



مقدمه

ساختارهای سیستمی که نسبت به آنها آگاهی نداشته باشیم، ما را زندانی خود خواهند کرد. در مقابل، کسب آگاهی از ساختارهایی که ما در درون آنها عمل می‌کنیم، فرایندی را آغاز می‌کند که منجر به رهایی ما از فشار نیروهای نامرئی شده و در نهایت، موجب کسب قابلیت کار با این ساختارها و تسلط بر آنها می‌گردد. در این رابطه استفاده از الگوهای اساسی سیستمی، به‌عنوان بخشی از دیسپلین تفکر سیستمی، یکی از رویکردهای اهرمی برای رهایی انسان از زندان تفکرات خود می‌باشد. الگوهای اساسی سیستمی، ساختارهایی ذهنی و طبیعی هستند که کلیدی برای دیدن سیستم‌های پیرامون ما در فعالیتهای شخصی و سازمانی به‌شمار می‌روند. آگاهی بیشتر از این ساختارها، امکان بیشتری برای یافتن نقاط اهرمی در مواجهه با چالشهای دشوار، در اختیار ما قرار می‌دهد. لذا زمانی که مدیران شروع به استفاده از این الگوها در تفکر خود نمایند، تفکر سیستمی تبدیل به عاملی قوی می‌شود تا به آنها نشان دهد که چگونه خود، واقعیت موجود سازمان را رقم زده و می‌زنند. کاربرد اصلی الگوهای اساسی سیستمی، اصلاح نگرشها است، تا توانایی بیشتری در دیدن ساختارهای سیستمی فعال در پیرامون کسب شود و نقاط اهرمی این ساختارها واضح‌تر گردد. پژوهشگران تعدادی از این الگوها را شناسایی و معرفی کرده‌اند که در کتاب ارزشمند پیترو سَنگه با عنوان «پنجمین فرمان (۱۹۹۰)» مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از این الگوها با نام «اهداف تحلیل‌یافته» است که در فرایند آرمان‌گذاری استفاده می‌گردد. در این

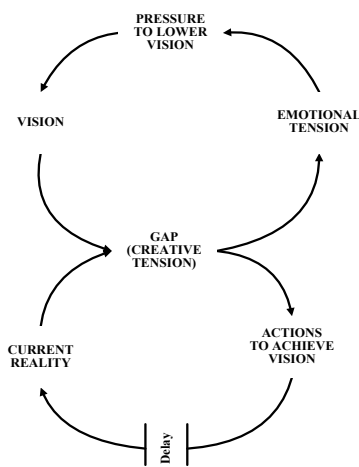
الگو دو حلقه مشاهده می‌شود: حلقه کشش هیجانی و حلقه کشش خلاق. سوال مهمی که برای هر فرد و نیز هر مدیر در یک سازمان پیش می‌آید، این است که چگونه از گرفتارشدن در حلقه کشش هیجانی اجتناب و احتمال حفظ حلقه کشش خلاق را تقویت می‌نماید. بنابراین لازم است تا مدیریت مدل‌های ذهنی به الگوی مزبور اضافه گردد. نویسنده در تحقیق دکترای خود، الگوی اساسی «اهداف تحلیل‌یافته» را توسعه داده و آن را «الگوی اساسی

الگوهای اساسی سیستمی، ساختارهایی ذهنی و طبیعی هستند که کلیدی برای دیدن سیستم‌های پیرامون ما در فعالیتهای شخصی و سازمانی به‌شمار می‌روند. آگاهی بیشتر از این ساختارها، امکان بیشتری برای یافتن نقاط اهرمی در مواجهه با چالشهای دشوار، در اختیار ما قرار می‌دهد.

اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده» نامید و این الگو را پایه‌ای در توسعه یک مدل مدیریتی با رویکرد یادگیری مورد استفاده قرار داد. اکنون بیش از بیست سال است که مدل مزبور با نام اختصاری AMIF/MAMIF در تعدادی از سازمانهای کشور به اجرا درآمده است که هم‌چنان ادامه دارد.

و حراست از حلقه کشش خلاق افزایش داده شود؟ بر اساس مدل مدیریت مبتنی بر پنج سطح تفاهم با عنوان مدل کوه یخ، آرمان‌گذاری، خلاق است، یعنی مدل‌های ذهنی جدیدی را خلق می‌کند که به‌نوبه خود، رفتار جدیدی را باعث خواهند شد.

دستیابی به آرمان، فقط و فقط زمانی ممکن است که مدل‌های ذهنی متناسب با آرمان، در اذهان مشارکت‌کنندگان در فرآیند آرمان‌گذاری ایجاد گردد. به بیان مشروح‌تر، از یک سو فرآیند آرمان‌گذاری، نقشی ویژه در ایجاد مدل‌های ذهنی جدید ایفا می‌کند که در تحقق عینی آرمان موثر خواهند بود. از دیگر سو مدیریت مدل‌های ذهنی، در شناسایی، آزمون و اصلاح مدل‌های ذهنی موجود شرکت‌کنندگان در فرایند آرمان‌گذاری، نقشی برجسته دارد. در نتیجه این دو اقدام و با در نظر گرفتن الگوی «اهداف تحلیل‌یافته» در اجرای فرایند آرمان‌گذاری، مدیریت مدل‌های ذهنی، تأثیری حیاتی در تضعیف حلقه کشش هیجانی دارد و برعکس حفظ



شکل شماره ۱
الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته برای فرآیند آرمان‌گذاری



سوال، برخی مبانی نظری مرتبط با موضوع در ادامه مرور شده است.

مدیریت مدل های ذهنی

در تئوری سازمان های یادگیرنده، دیسیپلین مدل های ذهنی، عملی ترین دیسیپلین و مهم ترین اهرم برای ایجاد تغییر در بین پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده می باشد (Senge et al, 1994, P.239). مدیریت مدل های ذهنی چرخه ای از سه فرآیند: شناسایی، آزمون و بهبود است (Senge, 1990, P.174)، که مستمراً به اجرا گذاشته می شوند (شکل شماره ۲). مدیریت مدل های ذهنی نقشی حیاتی در ایجاد مدل های ذهنی جدید دارد که از طریق آنها، احتمال دستیابی به آرمان افزایش می یابد. مدیریت مدل های ذهنی، چه در سطح فردی و چه جمعی، کاری دشوار و زمان بر است و نیاز به مهارت های خاصی دارد که در تئوری علم عمل توسط کریس آرجریس تشریح شده است. این مهارت ها در دو طبقه کلی جای می گیرند: مهارت های تامل و مهارت های تفحص (Argyris et al, 1985).

مدل کوه یخ

مدل مدیریت بر مبنای پنج سطح تفاهم، (Kim, 1993a, P. 5 & 17)، (Kim, 1999, P. 5 & 17)، (Kim, 1995, PP. 3-4)، (Kim, 1993a, P. 5)

الگوی اساسی «اهداف تحلیل یافته» برای آرمان گذاری

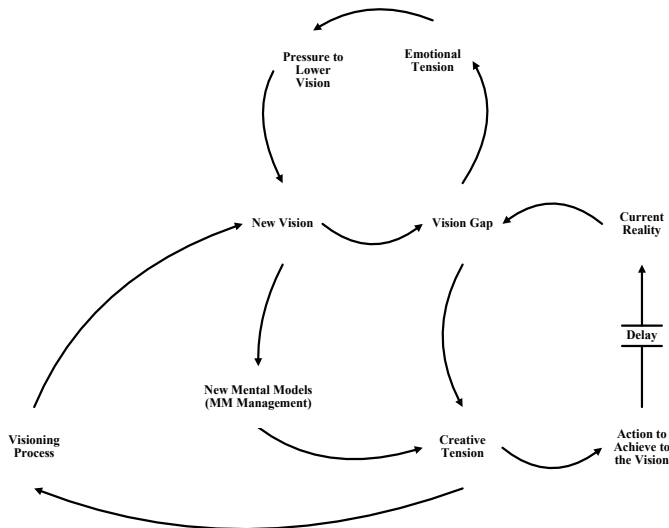
پیترسنگه در کتاب گرانقدر خود (The Fifth Discipline, P.152) الگوی اساسی اهداف تحلیل یافته را در فرآیند آرمان گذاری مورد استفاده قرار داده است. (شکل شماره ۱) در این الگو دو حلقه وجود دارد: حلقه کشش هیجانی و حلقه کشش خلاق. وقتی شخصی آرمانی را تعیین می کند که با وضعیت موجود فاصله ماهوی دارد، شکافی با عنوان فاصله کشش خلاق ایجاد می گردد. این شکاف را می توان در دو حلقه متعادل کننده پر کرد: در حلقه متعادل کننده پایینی که به راه حل اساسی منجر می شود، اقدام برای رساندن وضع موجود به آرمان دنبال می گردد.

اما دل سردی ناشی از احساس این شکاف و کشش هیجانی متعاقب آن، فرد را به توسل به راه حلی جانبی وادار می سازد که در حلقه متعادل کننده بالایی نشان داده شده است. این راه حل، آرمان را به نحوی تقلیل می دهد که به وضعیت موجود نزدیک گردد. اما این پایان ماجرا نیست، چرا که دیر یا زود، کشش هیجانی دوباره بروز کرده و آرمان را بیش از گذشته کاهش می دهد. در این جا سوال مهمی برای هر محقق و شخص حرفه ای پیش می آید: چگونه می توان از فروافتادن در حلقه کشش هیجانی اجتناب و امکان حفظ حلقه کشش خلاق را افزایش داد؟ برای یافتن پاسخ این

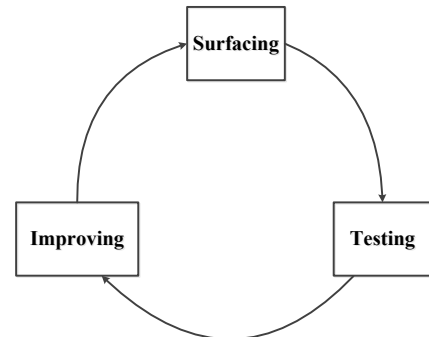
در تئوری سازمان های یادگیرنده،

دیسیپلین مدل های ذهنی، عملی ترین دیسیپلین و مهم ترین اهرم برای ایجاد تغییر در بین پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده می باشد.





شکل شماره ۳- الگوی اساسی اهداف تحلیل یافته تکمیل شده. مدل یک پارچه برای دو فرآیند آرمان گذاری و مدیریت مدل های ذهنی



شکل شماره ۲- مدیریت مدل های ذهنی (عجمی، ۲۰۱۷، صفحه ۵۷)

را همگرا کرده و آنها را به سوی واقعیت موجود سوق می دهد. بنابراین این دو فرآیند، مکمل هم هستند. در بستر مدیریت و سازمان، نیل به مدل های ذهنی مشترک، شرط لازم و کافی در فرآیند تغییر است. مدل های ذهنی مشترک، ساز و کاری است که پتانسیل ها را به صحنه عمل رهنمون می سازد. به عبارت دیگر، بدون مدل های ذهنی مشترک، تغییر سازمانی رخ نخواهد داد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که میزان توسعه در مدل های ذهنی مشترک، ظرفیت سازمان را برای رشد و توسعه تعیین می کند. از نگاهی بالاتر می توان نتیجه گرفت که رابطه نزدیکی بین آرمان گذاری و مدل های ذهنی وجود دارد. هم چنان که سَنگه در تشریح دیسیپلین های سازمان یادگیرنده بیان کرده است، آرمان گذاری مدل های ذهنی جدیدی را در مشارکت کنندگان خلق می کند که

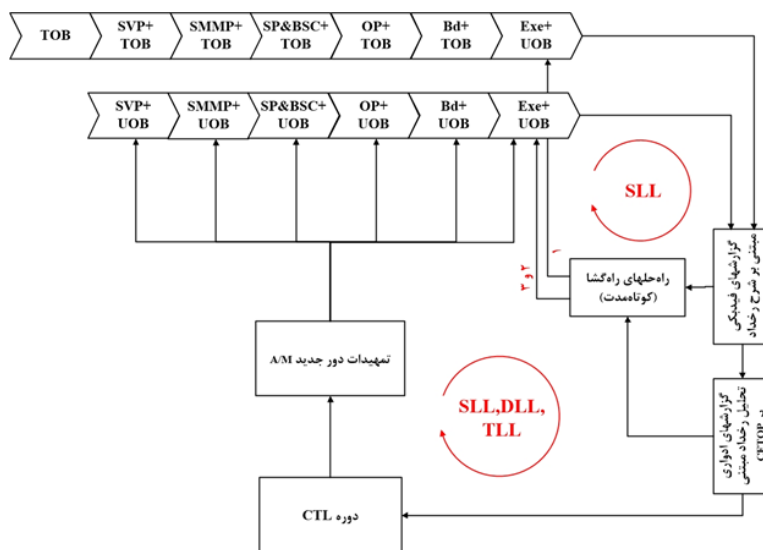
ذهنی مشترک^۲ رابطه بین دو دیسیپلین آرمان مشترک و مدل های ذهنی مشترک در یک سازمان یادگیرنده را می توان در عبارات زیر خلاصه نمود: آرمان مشترک و مدل های ذهنی مشترک، نقشی برجسته در ایجاد همسویی مشارکت کنندگان دارند. اگر فرآیند خلق آرمان مشترک، به تنهایی در یک سازمان به اجرا درآید، منجر به تفرق در اندیشه ها و نظرات و در نتیجه، تضعیف فرآیند خواهد شد. فرآیند مدل های ذهنی مشترک، این توانایی را دارد تا تفرق در اندیشه ها را تحت کنترل درآورد. در یک نگاه کلی، دو فرآیند آرمان مشترک و مدل های ذهنی مشترک، نقش های متفاوتی را ایفا می کنند. فرآیند آرمان مشترک شرایط لازم را برای استفاده اذهان مشارکت کنندگان از قوه تخیل فراهم می کند، در حالی که فرآیند مدل های ذهنی مشترک، اذهان

(Kim, 2001, P.100)، (Hinken, 2001, Smith, 2003 P. 71)، (P. 7)، که با نام کوه یخ در منابع علمی آمده است، آرمان را به مدل های ذهنی مرتبط می کند. این مدل بیان می نماید که آرمان گذاری، مدل های ذهنی جدیدی را در مشارکت کنندگان در فرآیند خلق آرمان، ایجاد می کند که منجر به شکل دادن به رفتارهای جدید می گردد. اگر پس از پایان یافتن فرآیند آرمان گذاری، مدل های ذهنی جدیدی در اعضای تیم مشارکت کننده، در فرآیند اجرا، ایجاد نشده باشد، اثربخشی این فرآیند به زیر سوال می رود و تحقق آرمان در ابهام خواهد بود. آرمان تنها زمانی در مسیر تحقق قرار می گیرد که مدل های ذهنی متناسب با آن، نه تنها در بخش نقطه بلند بلکه در بخش قابلیت دسترسی^۱ نیز در ذهن مشارکت کنندگان در فرآیند آرمان گذاری، ایجاد گردد.

رابطه بین آرمان مشترک و مدل های

۱. برای درک آرمان مراجعه شود به (عجمی، ۹۴، فصل ۱۱). خاطر نشان می شود که تعریف کاربردی از آرمان شامل سه فرآیند است که عبارتند از: تعیین نقطه بلند، بررسی قابلیت دسترسی نقطه بلند، و خلق اندیشه های نو

۲. برای تشریح تفصیلی رابطه بین آرمان و مدل های ذهنی مراجعه شود به: Ajami, ۲۰۰۷, Chapter ۵, Section ۵-۴-۲



شکل شماره ۴- مدل مدیریتی مبتنی بر الگوی اساسی تفکر سیستمی با نام اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده با نام اختصاری AMIF/MAMIF^۲

به‌نوبه خود، منجر به رفتارهای جدید در آنها می‌گردد. شد. (شکل شماره ۳)

استفاده از «الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده» در توسعه مدل مدیریتی با رویکرد یادگیری

در الگوی اساسی آرمان‌گذاری برای رهایی از حلقه کشش هیجانی، لازم است پیش‌فرض‌های مناسب جمله عمومی آرمان ایجاد شود. توضیح آن که همگام با تعیین جمله عمومی آرمان، پیش‌فرض‌های مناسب آن ایجاد می‌شود، که اگر ایجاد نشود در واقع آرمان‌گذاری صورت نگرفته است. اما نکته پنهان این است که در این‌جا نیاز به دو دسته پیش‌فرض است. پیش‌فرض‌هایی که مختص تعهد به تحقق جمله عمومی آرمان است، و پیش‌فرض‌هایی که مسیر اجرای تحقق این آرمان را مشخص می‌کند. همان‌طور که روشن است، بین وضع موجود و وضع آرمانی، همواره بینهایت مسیر وجود دارد. انتخاب مسیر معین که مورد نیاز سازمان برای تعهد به تحقق آرمان از آن مسیر است، شرط کافی برای آرمان‌گذاری است. در واقع الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده، این بخش را مورد توجه قرار داده است. همان‌طور که شکل شماره ۳ نشان می‌دهد، آرمان جدید از مسیر مدیریت مدل‌های ذهنی به کشش خلاق منتهی می‌شود. حرکت در این مسیر نیازمند پیش‌فرض‌های جدید است که به الگوی اساسی آرمان‌گذاری اضافه شده و آن را تکمیل کرده است.

الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته و تغییرات تکمیلی آن

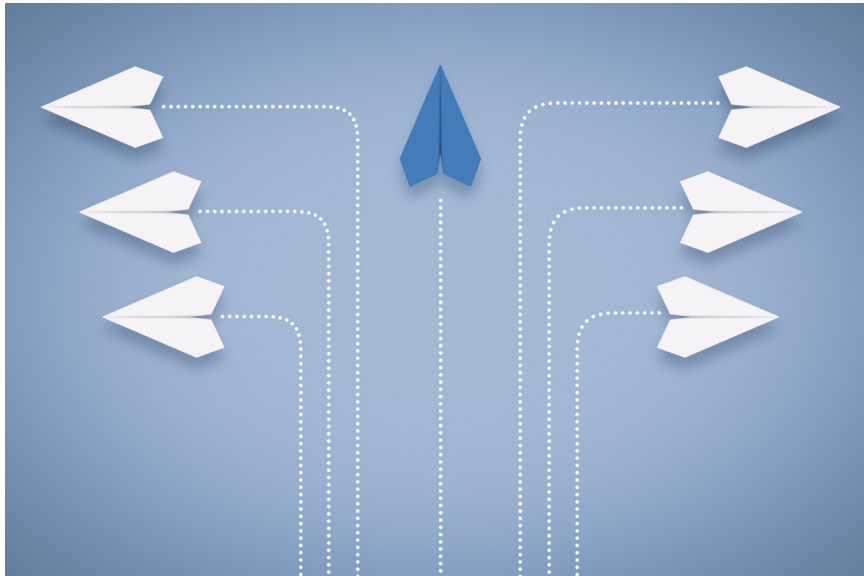
با در نظر گرفتن مبانی نظری مذکور در فوق و برای یافتن پاسخی به این سوال مهم که چگونه می‌توان از فروافتادن در حلقه کشش هیجانی اجتناب کرد و احتمال حفظ حلقه کشش خلاق را افزایش داد، نویسندگان تغییراتی تکمیلی را در الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته اعمال نمود. شکل شماره ۳ این اصلاحات را به‌صورت ساختار یک‌پارچه‌ای نشان می‌دهد که نویسنده آن را «الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده» نامید. این مدل، تکمیل‌شده الگوی اساسی است که توسط پیتر سنگه با نام اهداف تحلیل‌یافته در دیسیپلین آرمان‌گذاری مورد استفاده واقع شده است (Senge 1990, P.152).

جوهره الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده، یک‌پارچه کردن مدیریت مدل‌های ذهنی با فرآیند آرمان‌گذاری است. با افزودن مدیریت مدل‌های ذهنی به مدل، چرخه شوم^۱ کشش هیجانی تضعیف شده و چرخه خوش‌یمن^۲ کشش خلاق به عامل غالب تبدیل می‌گردد (Ajami, 2017, PP. 164-168). به عبارت دیگر، دو فرآیند آرمان‌گذاری و مدیریت مدل‌های ذهنی، وقتی در یک چارچوب یک‌پارچه به اجرا درآیند، هم‌افزا خواهند

۱. Vicious Cycle

۲. Virtue Cycle

۳. برای شرح تفصیلی تر مدل مزبور مراجعه شود به (عجمی، یادگیری در فرایند عمل، اردیبهشت ۱۳۹۹، فصل دوم)



تیم یادگیرنده به افرادی
اطلاق می‌شود که در هر
موضوع معین به تئوری
و مدل‌های مفهومی و
اجرایی واحدی تجهیز
شده و به اتکای آن، به
خلق آرمان مشترکی
پرداخته و مسیر واحدی
را برای تحقق آرمان
مشترک خود معماری
کرده و به آن متعهد
هستند.

یک تیم یادگیرنده است که از دستاوردهای تحقیق PhD نویسنده است که برای شرح تفصیلی آن، خواننده محترم به دو منبع: (عجمی، آبان ۱۳۹۴) و (عجمی، اردیبهشت ۱۳۹۹) ارجاع می‌شود.

تیم یادگیرنده به افرادی اطلاق می‌شود که در هر موضوع معین به تئوری و مدل‌های مفهومی و اجرایی واحدی تجهیز شده و به اتکای آن، به خلق آرمان مشترکی پرداخته و مسیر واحدی را برای تحقق آرمان مشترک خود معماری کرده و به آن متعهد هستند.

نویسنده از الگوی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده در توسعه مدل مدیریتی با رویکرد یادگیری و روش مشاوره‌ای آن بهره جست (شکل شماره ۴) و از این مدل برای ایجاد تحول در رهبری و مدیریت سازمانی استفاده نمود. این مدل در طی بیست سال گذشته در تعداد زیادی از شرکت‌های بزرگ و مشهور کشور با موفقیت به اجرا درآمده است. به‌طور خلاصه، اجرای این مدل در سازمان، تیمی را سامان‌دهی می‌کند که دارای آرمان مشترک بوده و برنامه استراتژیک و نقشه استراتژی خود را بر مبنای آرمان مشترک تدوین کرده و آن را اجرا می‌کند و همزمان با اجرا، تمهیدات لازم را نیز برای بستن حلقه‌های یادگیری در سه لوپ، مهیا و آماده می‌سازد. تا به حال مدل مزبور با نام اختصاری AMIF/MAMIF، در سازمانهای مختلف صنعتی در شاخه‌های برق، پتروشیمی و پالایشگاهی اجرا شده و موفقیت آن به تایید مدیران ارشد سازمان‌های مذکور رسیده است.

در این رابطه مدل و نتایج عملی آن، در یک نشست ویژه از چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت تهران

در بخش مدل اجرایی که در شکل شماره ۴ آمده است، ملاحظه می‌شود که بر طبق منطق تئوری-عمل، انجام هر کاری یک مبنای تئوری لازم دارد که بخش عمومی قضیه است و در مدل با نمادهای TOB و UOB مشخص شده است. با اتکا به این بخش عمومی علمی، آرمان‌گذاری آغاز می‌شود که نماد آن در مدل، پریود SVP است و همگام با توسعه جمله عمومی آرمان، پیش‌فرض‌های آن در ذهن اعضاء خلق می‌گردد. به دنبال آن یک پریود SMMP اضافه شده است که مسیر اجرایی تحقق آرمان را تحت مطالعه عمیق قرار می‌دهد و به خلق پیش‌فرض‌هایی می‌پردازد که تعهد تیم آرمان‌گذار را در مسیر تحقق جمله عمومی آرمان، معماری کرده و بعد از آن وارد برنامه‌ریزی استراتژیک می‌شود.

در این شکل منظور از نمادهای به کار رفته، بدین شرح می‌باشد:

A/M: AMIF/MAMIF Model
TOB: Transfer Of Basics: Theories and Models
UOB: Updating Of Basics: Theories and Models
SVP: Shared Vision Process
SMMP: Shared Mental Model Process
SP&BSC: Strategic Planning and Balanced Scorecard
OP: Operational planning
Bd.: Budgeting
Exe: Executing
CTL: Close The Loop Period
CFOP: Challenges, Fragmentations, Traps, Obstacles and Pitfalls
SLL: Single Loop Learning
DLL: Double Loop Learning
TLL: Triple Loop Learning

نویسنده نظر خواننده محترم را به این نکته مهم معطوف می‌دارد که سه پریود اول شکل شماره ۴، فرآیند توسعه



در این پایان‌نامه، موضوعات زیر به‌عنوان دستاوردهای برنامه تعالی شرکت پالایش نفت تبریز بیان شده است (نوروزی، اردیبهشت ۱۳۹۶):

- ✓ توانمند کردن مدیران ارشد؛
- ✓ تدوین برنامه استراتژیک و اجرای بخشی از آن؛
- ✓ تغییر در تفکر مدیران از شیوه سنتی به تفکر سیستمی؛

تابه‌حال مدل مزبور با نام اختصاری AMIF/MAMIF، در سازمانهای مختلف صنعتی در شاخه‌های برق، پتروشیمی و پالایشگاهی اجرا شده و موفقیت آن به تایید مدیران ارشد سازمانهای مذکور رسیده است.

- ✓ نهادینه شدن دیالوگ به‌عنوان شیوه ارتباط بین مدیران؛
- ✓ و تعیین سازمان یادگیرنده، به‌عنوان مقصد مسیر

(آذرماه ۱۳۸۵)، در پانلی ویژه، توسط برخی از مدیران سازمانهای مجری مدل، ارائه شد. این ارائه ضمن آن که مورد تایید کمیته اجرایی کنفرانس، به‌عنوان یک تجربه موفق مدیریتی قرار گرفت، با یک یادداشت قدردانی از سوی رئیس کنفرانس تقدیر شد. ایشان در این یادداشت نوشت:

«...برای من به‌عنوان یک استاد مدیریت و رئیس کنفرانس بین‌المللی مدیریت، بسیار خوشایند است ببینم یک مدل مدیریتی، که توسط محقق ایرانی توسعه داده شده و به اجرا درآمده است، با چنین تاییدی از سوی مدیران سازمانهای مختلف در صنایع متفاوت روبرو گردد...»^۱. شرکت پالایش نفت تبریز (TZORC) یکی از شرکت‌هایی است که اجرای مدل مزبور در آن از سال ۱۳۹۳ شروع شده و دور اول از اجرای مدل به پایان رسیده است و در آغاز مرحله دوم از اجرای مدل قرار دارند. قابل ذکر است که اجرای این چارچوب در شرکت پالایش نفت تبریز، موفق به دریافت مدال نقره از جایزه بین‌المللی مشاوره مدیریت کنستانتین در سال ۲۰۱۷ گردید (Constantinus Award, Websites, ICMCI).

در سال ۱۳۹۶، نیز یک پایان‌نامه در مقطع DBA با موضوع شرح چارچوب AMIF/MAMIF و تاثیر آن بر تغییر مدل‌های ذهنی مدیران پالایش نفت تبریز ارائه شد.

۱. بخشی از نامه دکتر علینقی مشایخی، استاد مدیریت دانشگاه صنعتی شریف و رئیس کنفرانس بین‌المللی مدیریت، به تاریخ ۲۱ ژانویه ۲۰۰۷. برای متن کامل نامه مراجعه شود به (عجمی، اردیبهشت ۹۹، پیوست ۲)



محمد کاظم، نامه شماره ۹۸/۷۹۳۲ مورخ ۱۳۹۸/۰۴/۱۸ (نهاد طهماسبی محمدرضا، مورخ ۱۳۹۷/۱۰/۱۰). برای پایان نامه مورد اشاره مراجعه شود به (واحدی سیاوش، دیماه ۱۳۹۷).

منبع

Ajami Mahmoud (2007), "Intervention for Organizational Learning Improvement in Developing Countries, Case of Iran", PhD Thesis, School of Science and Technology, University of Teesside, UK

Ajami Mahmoud (Jan. 2017), "Management Challenge in Developing Countries", Amazon

Argyris Chris, Putnam Robert, and McLain Smith, (1985), "Action Science", San Francisco, Jossey-Bass
Hinken B. (2001), "Working in High Leverage Zones

تحوالی شرکت. همچنین در سال ۱۳۹۷، یک پایان نامه دکترای حرفه‌ای (مقطع DBA) با موضوع استقرار سامانه مدیریتی HSE-MS با استفاده از مدل یکپارچه‌سازی سیستم سازمانی در شرکت توزیع برق هرمزگان ارائه شد. این پایان نامه، در تاریخ ۱۳۹۷/۱۰/۰۱ دفاع شد و با درجه عالی مورد تایید قرار گرفت. نظر به این که مدل یکپارچه‌سازی سیستم سازمانی، مدل مورد استفاده در مقطع DBA مزبور، از مدل‌های طراحی شده و به کار گرفته شده در اجرای مدل AMIF/MAMIF نویسنده بوده است که دانشجوی در مقطع DBA استفاده کرده بود، لذا از طرف مدیر نمایندگی سازمان مدیریت صنعتی استان هرمزگان و نیز توسط استاد راهنمای دانشجوی مزبور، طی نامه‌های رسمی مورد تقدیر و قدردانی قرار گرفت. (برای نامه‌های مزبور به ترتیب مراجعه شود به نامه‌های: پرنیان



Constantinus Award Websites

<https://www.constantinus-international.com/award/en/introduction/>

<https://www.constantinus-international.com/award/en/wall-of-fame/fame-archive/wall-of-fame-2017.html>

https://www.constantinus-international.com/award/en/award-ceremonies/award-ceremony-2017/bildergalerie_cia17.html

منابع پیشنهادی برای مطالعه

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

عجمی، محمود، «مشاوره و تعامل انسانها با رویکرد یادگیری»، انتشارات بازتاب، چاپ اول، فروردین ۱۳۹۳
عجمی، محمود، «یادگیری در فرایند عمل»، انتشارات بازتاب، چاپ اول، اردیبهشت ۱۳۹۹

Argyris Chris (1970), "Intervention Theory and Method: A Behavioural Science View", Addison- Wesley.

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

Senge Peter (2006), "The Fifth Discipline: the Art & Practice of the Learning Organization", Double day,

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

with the Double-Loop Learning Matrix", the Systems Thinker, Vol.12, No. 8, PP. 6-8

Kim Daniel H. (1993a), "Levels of Understanding: Fire-Fighting at Multiple Levels", The Systems Thinker, Vol. 4, No. 5, PP. 5-6

Kim Daniel H. (1995), "Vision Deployment Matrix: A Framework for Large-Scale Change", the Systems Thinker, Vol. 6, No. 1, PP. 1-5

Kim Daniel H. (1999), "Introduction to Systems Thinking", Pegasus Communications

Kim Daniel H. (2001), "Organizing for Learning", Pegasus Communications

Senge. P. M., Kleiner. A., Roberts C., Ross R. B., and Smith B. J.(1994), " The fifth Discipline Fieldbook : strategies and tools for Building a Learning Organization ", Published by Doubleday, New York, USA .

Senge. Peter M., (1990), " The fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization " , Published By Doubleday, USA

Smith J. (April 2003), "Redesign of government sustainability education programs for business personnel – from awareness raising to changing behaviour", Centre for Ecological Economics & Water Policy Research, University of New England, Australia, PhD Thesis

عجمی، محمود، «یادگیری در فرایند عمل»، انتشارات بازتاب، چاپ اول، اردیبهشت ۱۳۹۹
نوروزی خشک سیل، رحیم (اردیبهشت ۱۳۹۶)، «بررسی

و تحلیل فرایند مدیریت استراتژیک در شرکت پالایش نفت تبریز در دوره زمانی ۱۳۹۱ لغایت ۱۳۹۵»، پایان نامه، سازمان مدیریت صنعتی - تبریز

واحدی سیاوش، (دیماه ۱۳۹۷)، «استقرار سامانه مدیریتی HSE-MS با استفاده از مدل یکپارچه سازی سیستم سازمانی در شرکت توزیع برق هرمزگان»، پایان نامه، سازمان مدیریت صنعتی - هرمزگان

