Iran Management Consultants Association No.42. Winter 2018

مشاور مدیریت

انجمن مشاوران مدیریت ایران

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی. زمستان ۱۳۹۶. شماره پیاپی۴۲. شماره جدید ۱۶. قیمت ۵۰۰۰ تومان

HUB

The Annual Asia-Pacific Meeting 2018 of ICMCI

هاب تدبیر نوین در توسعه پایدار

www.hub2018.com

Meeting 2018 of ICMCI

بزرگترین گردهمایی متخصصین مدیریت جهان

Bringing the World of Management Consultancy Together

Organizers

CMC - GLOBAL

IMCA

In Collaboration with

IMC JORDAN

INSTITUTE OF MANAGEMENT CONSULTANTS (SINGAPORE)

ZEN-NOH-REN

IMC Korea

HUB

The Annual Asia-Pacific Meeting 2018 of ICMCI

23-24 April, Tehran-Iran

IRIB Int'l. Conference Center

Supported by

Iran Management Association (IMA)

Sponsors

AYANDEH BANK

MAMMUT

THE ROLE OF INNOVATIVE MANAGEMENT IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Co_Organizer

IICIC

International Partner

IEBC IRAN EUROPE BUSINESS CENTER

www.hub2018.com

Public-Private Dialogue Counci

Industrial Management Institute Consulting Education Research

Confederation of Iranian Industry

Scientific Secretariat: IMCA

3rd Fl., No.70, Mehdi Nejad Alley, 4th St., Jalal Al Ahmad Ave., Tehran - Iran

Tel: +98 (21) 88246929-30 Fax: +98 (21) 88248548

E-mail: info@imca.ir Website:www.imca.ir

Conference Secretariat: IICIC

Unit 4,7th Floor, Mellat Tower, Vali e Asr St., Tehran -Iran

Tel: +98 (21) 22037383 - 22048859 Fax:+98 (21) 22044769

Email: secretariat@hub2018.com Website: www.hub2018.com

فهرست

سخن مدیر مسئول

هاب آسیا و اقیانوسیه: فرصت‌ها و چالش‌ها / ۴

مقاله

اثرات جو سازمانی در نوآوری تیمی / ۵

تحول و تعالی مدیریت سازمانی با رویکرد یادگیری (با نام اختصاریAMIF/MAMIF) / ۱۱

کشتی نوح / ۲۰

باز هم مشاور مدیریت و نیازها و مقتضیات مشتریان / ۲۲

ارتباط بین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شفافیت مالیاتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران/ ۲۶

رپرتاژ آگهی

گردهمایی متخصصین مدیریت جهان هاب آسیا-اقیانوسیه ۲۰۱۸ / ۳۳

سخن دبیر انجمن

تلاش برای ارتقای برند، هم تاکتیک، هم استراتژی! / ۳۷

مشاهیر علم مدیریت

فرهنگ سازمانی در اندیشه‌های ادگار شین / ۳۸

واژه نامه تشریحی مشاوره مدیریت / ۴۰

معرفی کتاب

نیمه پنهان تغییر / ۴۲

نوآفرینی / ۴۵

فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی

زمستان ۱۳۹۶ شماره پیاپی ۴۲ - شماره جدید ۱۶

انجمن مشاوران مدیریت ایران

(IMCA)

عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاور مدیریت

(ICMCI)

صاحب امتیاز: **انجمن مشاوران مدیریت ایران**

مدیر مسئول: **محمود اولیایی**

سردبیر: **مسعود سلیمانی**

هیات تحریریه: **سعید نبوی، سهیل سهیلی زاده، افشین قاسم زاده، مصطفی بغدادی، مهیار امینی**

مدیر اجرایی: **مژده علیدوستی**

طراح و صفحه آرا: **سیده بهاره میرفتحی بازکیائی**

آدرس: **جلال آل احمد، مقابل شهرآرا، خیابان چهارم، کوچه مهدی‌نژاد، پلاک ۷۰، واحد ۳**

تلفن: **۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹**

هاب آسیا و اقیانوسیه: فرصت‌ها و چالش‌ها

محمود اولیائی
رئیس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران

نزدیک به سه سال پیش که برای اولین بار موضوع درخواست میزبانی مجمع سالیانه شورای بین‌المللی مشاوران ICMCI در هیئت مدیره انجمن مطرح گردید؛ همکاران ضمن تاکید بر ارزش و اهمیت به دست آوردن این میزبانی و نقش آن در توسعه دانش مدیریت در کشور نسبت به چالش‌های متعدد و بزرگی که ممکن بود در مسیر این میزبانی باشد هشدار دادند.

ICMCI در حال حاضر به عنوان بازوی مشورتی سازمان ملل متحد و بانک جهانی فعالیت نموده و ۵۴ کشور توسعه یافته و در حال توسعه دنیا در این نهاد بین‌المللی عضو هستند.

حضور برترین متخصصین حوزه مدیریت و مشاوره مدیریت به عنوان اعضا نهادهای ملی و نمایندگی‌های ICMCI در کشورهای عضو موجب گردیده تا پتانسیل عظیمی از تجربیات و دستاوردهای حوزه مدیریت و اقتصاد برای به اشتراک‌گذاری در این شورای بین‌المللی ایجاد گردد. شورا سعی نموده تا با برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌های مختلف مناسب زمینه را برای همکاری‌های مداوم اعضا در مسیر ارتقای دانش مدیریت و مشاوره مدیریت در سطح جهان و در داخل کشورهای عضو فراهم آورد. این برنامه‌ها شامل مجمع جهانی شورا و هاب‌های منطقه‌ای است که متاسفانه به دلیل کارشکنی‌های بعضی از کشورهای عضو؛ کشور ما نتوانست میزبان مجمع جهانی در سال ۲۰۱۷ باشد و این رویداد در شهر آستانا کشور قزاقستان رقم خورد.

سرانجام بعد از جلسات حضوری، مذاکرات و مکاتبات متعدد، شورا متقاعد گردید تا میزبانی هاب علمی آسیا و اقیانوسیه را در سال ۲۰۱۸ به ایران واگذار نماید. انجمن مشاوران مدیریت ایران در همراهی با کانون شبکه مشاوران مدیریت و مهندسی ایران تمام تلاش خود را به کار گرفت تا از همه ظرفیت‌های موجود ملی و بین‌المللی برای میزبانی شایسته این رویداد منحصر به فرد استفاده نماید.

چالش‌ها و ناملایمات زیادی طی یک سال گذشته در مسیر برنامه‌ریزی و فراهم آوردن شرایط میزبانی از بیرون و داخل ایران بر سر راه قرار داشت که خوشبختانه توانستیم با عزم و اراده وصف‌ناپذیر همکاران عزیز دبیرخانه و تعدادی از اعضا انجمن و شخصیت‌ها و دستگاه‌های بخش دولتی و خصوصی کشور بر این مهم فائق آییم. کاری بزرگ که جز به عشق خدمت به میهن و جامعه علمی مدیران و متخصصین مدیریت کشور میسر نمی‌گشت.

از تمام عزیزانی که ما را در مسیر برگزاری این همایش علمی منحصربه‌فرد یاری دادند تشکر نموده و امیدواریم آثار و برکات این رویداد که با حضور نزدیک به ۴۰ تن از متخصصین عالی‌رتبه خارجی از ۱۵ کشور دنیا در حوزه مدیریت برگزار می‌گردد نصیب کشور عزیزمان ایران گردد که این روزها سخت تشنه مدیریت علمی است، موضوعی که سال‌هاست مهجور مانده و آثار نامطلوب این بی‌توجهی به خوبی در این روزها در تمام ابعاد خودنمایی می‌نماید.

The Annual Asia-Pacific Meeting 2018 of ICMCI
23-24 April, Tehran-Iran
IRIB Int'l. Conference Center
HUB
نشست سالانه شورای بین المللی موسسات مشاوره مدیریت
آسیا - اقیانوسیه ۲۰۱۸
۳-۴ اردیبهشت ۱۳۹۷، تهران- ایران
مرکز همایش های بین المللی صدا و سیما

اثرات جو سازمــانی در نــوآوری تیــمی[1]

تلخیص[2] و ترجمه: رامبد باران‌دوست

هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد یادگار امام (ره)، عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران و CMC

بهنام شکیبا مجد

کارشناس ارشد مدیریت مالی

چکیده

در مقاله حاضر به بررسی روابط متقابل میان جو سازمانی و نوآوری تیمی بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده از ۸۶ تیم توسعه نرم‌افزار پرداخته می‌شود. نتایج تجربی نشان می‌دهد بین ۱) دیدگاه‌های خلاقانه و ۲) ابعاد حمایت مدیریتی در جوِکاری و نوآوری تیمی اثرات متقابلی وجود دارد. علاوه بر این، از عدم اطمینان محیطی به عنوان یک متغیر تعدیل‌گر بین جو سازمانی و نوآوری تیمی استفاده می‌شود. یافته‌ها نشان می‌دهد که عدم اطمینان محیطی بیشتر، منجر به رابطه بیشتر بین (i) دیدگاه‌های خلاقانه و (ii) ابعاد حمایت مدیریتی در جوِکاری و نوآوری تیمی می‌شود.

1. Atif Açıkgza, Aye Günsel، Procedia Social and Behavioral Sciences 24 (2011) 920–927

۲. متن حاضر، بخش‌هایی از متن اصلی می‌باشد. جداول، نمودارها و بخش‌هایی که عمدتاً به شیوه تحقیق و آزمون‌های آماره اختصاص داشته‌اند، در این گزینش انتخاب نشده‌اند.

۱. مقدمه

امـروزه در محیط‌هـای کسـب و کار بین‌المللی، سـازمان‌ها جهت حفـظ برتـری رقابتـی و بقـا، نیازمنـد نـوآوری هسـتند.

موضـوع نـوآوری در میان دانشـگاهیان و مدیـران اجرایی موجب علاقه روبه‌رشـد بـرای درک فرایندهایـی می‌شـود کـه به موجـب آن‌هـا سـازمان‌ها و یـا تیم‌هـای سـازمانی خلاق‌تـر می‌شـوند.

بـه طـور کلـی از نـوآوری بـه عنـوان ایجـاد و آفرینـش توصیف شـده اسـت و یـا بـه عبارتـی توسـعه و یکپارچه‌سـازی هـر ایـده یـا رفتـار جدیـد. بـه عبـارت دیگـر، نـوآوری عبـارت اسـت از مبنـا و برنامـه‌ی هدفمنـدی کـه در نقش‌دهـی، دسـته‌بندی یـا سـازماندهی ایده‌هـا، فرایندهـا، محصـولات و یـا روش‌هـا بـرای دسـتیابی بـه سـود قابـل توجـه فـردی، گروهـی، سـازمانی و یـا در مقیاسـی وسـیع‌تر در جامعـه، طراحـی می‌شـود. بـا توجـه بـه اینکـه کار کـردن در محیط پویـا و در حـال تغییـر، از ویژگی‌هـای اصلـی سـازمان‌ها اسـت و تیم‌هـا بـرای مدیریـت ایـن تغییـر بـه صـورت یـک واحـد مشـترک فعالیـت می‌کننـد، بنابراین بررسـی نـوآوری تیمـی ضرورت می‌یابـد. بنابرایـن ایـن مقاله به شـناخت مدیـران از نـوآوری در تیم‌هـای کاری کمـک می‌کنـد.

در حالـی کـه تحقیقـات قبلـی، اثـرات متغیرهـای محیطـی و سـاختاری را در بـر نـوآوری و بـه طـور خاص در نـوآوری تیمـی مورد بررسـی قرار داده‌انـد، انتظار مـی‌رود جـوِ سـازمانی نیز نقـش کلیدی در آن داشـته باشـد. جـوِ سـازمانی درک مشـترک از اعضـای سـازمان بـر اسـاس سـاختار سـازمانی اسـت.

مفهـوم جـو در بسـیاری از حوزه‌هـا مورد توجـه بسـیاری قـرار گرفتـه اسـت. با این حـال ایـن موضـوع به نـدرت در نـوآوری مـورد توجـه قـرار گرفتـه اسـت. بـا توجـه بـه ایـن موضـوع، ایـن مقالـه در بررسـی اثـرات جوِ سـازمانی بـر نـوآوری تیم‌های کاری کمـک می‌نمایـد.

علاوه بـر ایـن، نـوآوری بـا تغییـرات رخ داده در محیـط خـارج آن یـا بـه همـان انـدازه بـا انجـام اقدامـات موثـر در بـازار جهانـی نیـز در ارتبـاط اسـت. بنابرایـن عـدم اطمینـان محیطـی بـه عنـوان تعدیل‌کننـده‌ی جـو سـازمانی و نـوآوری تیمـی مـورد اسـتفاده قـرار می‌گیـرد.

۲. مروروادبیات

۲،۱. جو

ادبیـات جـو سـازمانی بـه یـک پدیـده مهـم می‌پـردازد: ایجاد و نفـوذ بافت‌های اجتماعـی بر سـازمان‌ها. جو بـه وضعیت محیطـی در یـک زمـان معیـن و ارتبـاط آن بـا افـکار، احساسـات و رفتارهـای اعضـای سـازمان اشـاره دارد. از اینرو جو چیـزی اسـت زمانـی، ذهنـی و بـه طـور کلـی شـامل اعمال نفـوذ مسـتقیم مردم بـا قـدرت.

بسـیاری از مفاهیـم جو سـازمانی در ۳۰ سـال اخیـر مطـرح شـده اسـت. بـا ایـن حـال بـه طـور ویـژه دو دیـدگاه توجه گسـترده‌تری را بـه خـود جلـب نمودنـد؛ رویکـرد طـرح ادراکـی و روش ادراکات مشـترک.

یکی از مفاهیم ذکر شـده‌ی جو سـازمانی بعنـوان بازنمودهـای سـازنده‌ی افـراد یـا طـرح ادراکـی از محیطهـای کارشـان، و اساسـا از طریـق تـلاش جهـت کشـف تجربـه افـراد از محیط کارشـان عملیاتی شـده اسـت. در دیـدگاه دیگـر، روش ادراکـی بـه اهمیـت ادراکات مشـترک بعنـوان زیربنـای مفهـوم جـو تاکیـد کـرده اسـت. بعنـوان مثال شناسـایی جو سـازمانی بعنوان درک مشـترک، راه همه چیـز در درون سـازمان اسـت.

در ایـن مقالـه، جو سـازمانی بعنـوان یک ویژگـی سـازمانی کـه ادغـام نگرش‌هـا، احساسـات و رفتارهایـی که امـور روزمره

سازمان را شکل می‌دهد در نظر گرفته شده است. جو که بر امور روزمره و فرایندهای درون سازمان از طریق شکل‌دهی نگرش‌ها، احساسات و رفتارها تاثیرگذار است، نقشش به عنوان یک متغیر مداخله‌گر برای ایجاد انگیزه، یادگیری، تعهد و در نهایت نوآوری است.

بدون شک جو مشترک وجود دارد و در تمامی سطوح سازمانی به خصوص سازمان‌های بزرگ، دارای شعب متعدد و لایه‌های سازمانی منعکس شده است. بنابراین ما انتظار داریم که جو همچنین برای شناسایی تیم‌های درون سازمانی محسوس باشد. بنابراین، این مقاله به استفاده از مفهوم جو سازمانی بعنوان متغیر مناسب به طور کلی برای هر بخش و یا سطح از سلسله مراتب سازمانی مانند تیم‌ها و به طور مشخص در چارچوب نوآوری پرداخته است.

۲،۲. تیم‌های نوآوری

کار تیمی به طور گسترده‌ای بعنوان یک استراتژی موثر برای سازمان‌های امروزی پذیرفته شده است.

۸۲٪ از شرکت‌های با ۱۰۰ کارمند یا بیشتر مدعی هستند که از تیم‌های کاری استفاده می‌کنند. از ۱۰۰۰ شرکت موجود در بالاترین حد دارایی، در سال ۱۹۸۷ ۲۸٪ از تیم‌های مدیریتی استفاده می‌کردند، این نسبت در سال ۱۹۸۳ به ۶۸٪ و در دهه ۲۰۰۰ به ۸۰٪ افزایش یافت. چه چیزی موجب کار تیمی موثر و نوآورانه می‌شود؟ نقش جو برای کار تیمیِ موثر چیست؟

> **نوآوری‌های تیمی** به طور عمده توسط سطوح بالایی از حمایت و چالش، به اشتراک‌گذاری و اجرای ایده‌های جدید به سمت چشم‌انداز نوآورانه مشترک توصیف می‌شوند.

نوآوری‌های تیمی به طور عمده توسط سطوح بالایی از حمایت و چالش، به اشتراک‌گذاری و اجرای ایده‌های جدید به سمت چشم‌انداز نوآورانه مشترک توصیف می‌شوند.

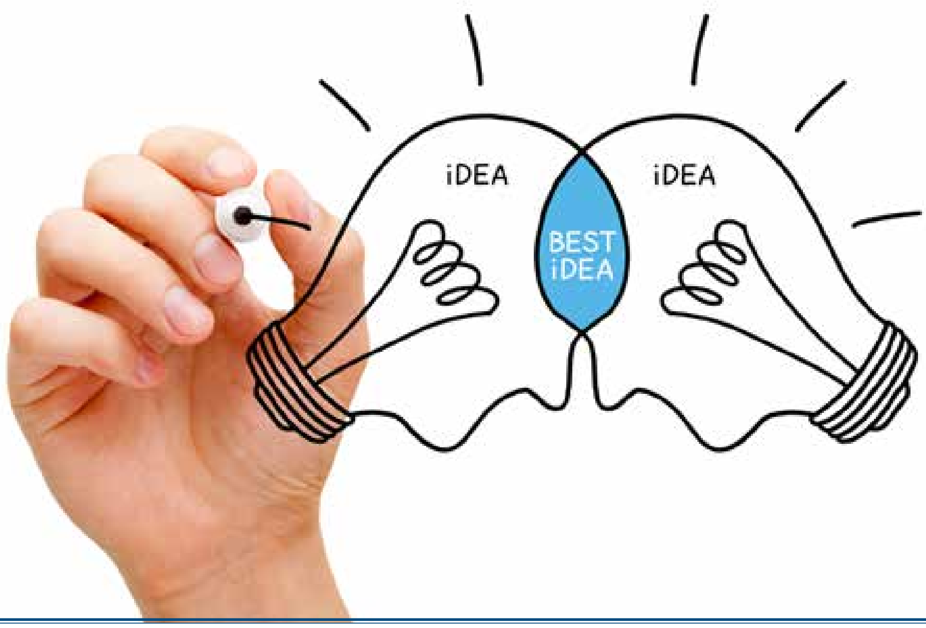
بسیاری از فرایندهای تیمی وجود دارد که مهم هستند مانند داشتن اهداف روشن و با ارزش تیم، تصمیم‌گیری مشارکتی و حمایت از نوآوری. هنگامی که این عوامل در سطوح تیم و سازمان وجود دارند، نوآوری و اثربخشی بیشتر نمود پیدا می‌کند.

در جستجوی سوابق نوآوری تیمی، ادبیات جو سازمانی آن را به صورت جامع ارایه می‌دهد. با توجه به مطالعات سوابق پیشین، نوآوری کامل در نتیجه‌ی فعالیت‌های تیم که بصورت ذیل طبقه بندی شده‌اند در نظر گرفته می‌شود:

- ✓ تاکید بر اهداف روشن و واقع‌بینانه که اعضای تیم به آن متعهدند (چشم‌انداز)
- ✓ تعامل بین اعضای تیم در یک جو مشارکتی، غیر شخصی و غیر تلافی جویانه (ایمنی مشارکتی)
- ✓ پشتیبانی از تلاش‌های صورت گرفته جهت نوآوری، بعنوان مثال همکاری بمنظور توسعه و اعمال ایده‌های جدید (حمایت از نوآوری).

۲،۳. چشم‌انداز تیم

چشم‌انداز، ایده‌ای از عملکرد مورد انتظار و ضروری است که نشان‌دهنده سطحی بالاتر از هدف و انگیزه در محل کار است. چشم‌انداز تیم به دیدگاه‌های اعضای تیم نسبت به وضوح، به اشتراک‌گذاری، حصول و ارزش اهداف تیم اشاره دارد. تیم‌های با اهداف باز بیشتر در معرض توسعه روش‌های



جدید و هدف‌گرایانه بهبود یافته در خصوص کارکردن با تلاش در راستای خط مشی و تمرکزشان هستند.

۲،۴. ایمنی مشارکتی

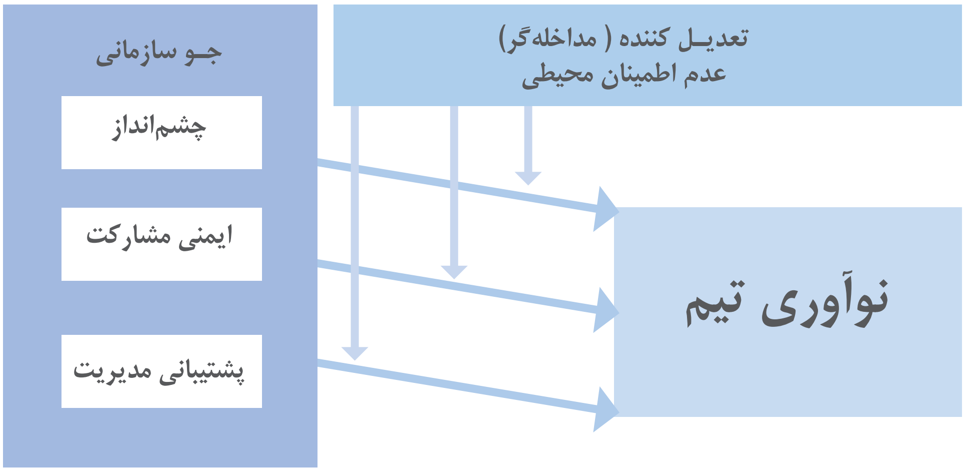
مشارکت و ایمنی بعنوان یک ساختار روانشناختی واحد معرفی می‌شوند که موجب تشویق و انگیزش افراد به مشارکت در تصمیم‌گیری در یک محیط کارساز می‌نماید، این امر به صورت غیر شخصی و بدون تهدیدی مشخص است.

ایمنی مشارکتی سطح مشارکت تیم در فرایندهای

۲،۶. عدم اطمینان محیطی

عدم اطمینان محیطی به عنوان تغییرات غیرقابل‌انتظار در شرایط محیطی تعریف می‌شود. افزایش تولید و فرایندهای منسوخ در کوتاه‌مدت، تغییرات سریع در محصولات، فرایندها و تغییرات، نیازها و تقاضاهای مشتریان شاخص‌های اصلی عدم اطمینان محیطی هستند.

مطالعات بسیاری وجود دارد که نشان داده‌اند نوآوری با تغییرات به وقوع پیوسته در محیط خارجی و یا به همان اندازه به انجام اقدامات موثر در بازار جهانی مرتبط است. بنابراین ما انتظار داریم که عدم اطمینان محیطی



مدل مفهومی تحقیق

تصمیم‌گیری و ایمنی روانی و پشتیبانی در پیشنهاد راهکارهای بهبودیافته و جدید انجام کارها است. بنابراین ساختار ایمنی مشارکتی اشاره به مشارکت فعال در تعاملات تیم در جایی است که فضای بین فردی غالب بصورت اعتماد غیرتهدیدی و حمایتی است.

۲،۵. حمایت از نوآوری

در مطالعات نوآوری تیمی، تشویق و پشتیبانی به عنوان یک شرط لازم نسبت به کار تیمی موثر و نوآورانه ارایه شده است. بعنوان مثال در مطالعه‌ای تاکید شده است که منابع موردنیاز جهت توسعه نوآوری‌ها باید در دسترس قرار گیرد، در حالیکه در مطالعه‌ای دیگر، به اهمیت پشتیبانی از قدرت نخبگان در اجرای نوآوری اشاره شده است. بنابراین فرضیه‌های تحقیق حاضر اینگونه است:

H1: جو نوآورانه با (الف) چشم‌انداز تیم، (ب) ایمنی روانی و (ج) حمایت از نوآوری رابطه‌ی مستقیمی با نوآوری تیمی دارد.

در رابطه‌ی بین جوسازمانی و نوآوری تیمی ایفای نقش می‌کند، بنابراین:

H2: عدم اطمینان محیطی بیشتر منجر به ارتباط بیشتر بین جو نوآوری (الف) چشم‌انداز تیم، (ب) ایمنی روانی و (ج) حمایت از نوآوری و نوآوری تیمی می‌شود.

۳. روش تحقیق

۳،۱. داده‌ها و اندازه‌گیری

هدف از این مطالعه بررسی اثرات جو نوآورانه در نوآوری تیمی است. به منظور بررسی فرضیه‌ها، تیم‌های توسعه نرم‌افزار مورد بررسی قرار گرفتند.

با استفاده از اسناد بدست آمده از انجمن انفورماتیک ترکیه، ۲۰۰ تیم از ۶۵۰ تیم به دلیل دسترسی بهتر بعنوان گروه هدف این پژوهش انتخاب شدند.

ابزارهایی از قبیل پست الکترونیکی، نامه و مصاحبه‌های حضوری جهت جمع‌آوری داده‌ها استفاده گردید و همچنین ۸۶ پرسشنامه بین این ۲۰۰ تیم پخش و جمع‌آوری گردید.

درصد مشارکت تقریبا ۴۳٪ بوده است. همه موارد بر اساس مقیاس لیکرت که به گزینه کاملا مخالف عدد ۱ و به گزینه کاملا موافق عدد ۵ نسبت داده می‌شود اندازه‌گیری شدند. داده‌ها در نرم‌افزار SPSS 13 مورد بررسی قرار گرفتند. روابط بین متغیرهای آزمایش با استفاده از همبستگی، قابلیت اطمینان، رگرسیون و تجزیه تحلیل عامل، مورد آزمایش قرار گرفتند. متوسط سن شرکت‌کنندگان ۳۳,۲۷ بود (s.d=5,58)؛ نسبت زنان ۹,۸٪ بود. از شرکت‌کنندگان ۵۱٪ مهندس یا برنامه‌نویس و ۱۷٪ مهندس ارشد یا مدیر فنی، ۱۴٪ متخصص IC، ۶٪ مدیر پروژه و ۷٪ مدیر بخش بودند.

> جو که بر امور روزمره و فرایندهای درون سازمان از طریق شکل‌دهی نگرش‌ها، احساسات و رفتارها تاثیرگذار است، نقشش به عنوان یک متغیر مداخله‌گر برای ایجاد انگیزه، یادگیری، تعهد و در نهایت نوآوری است.

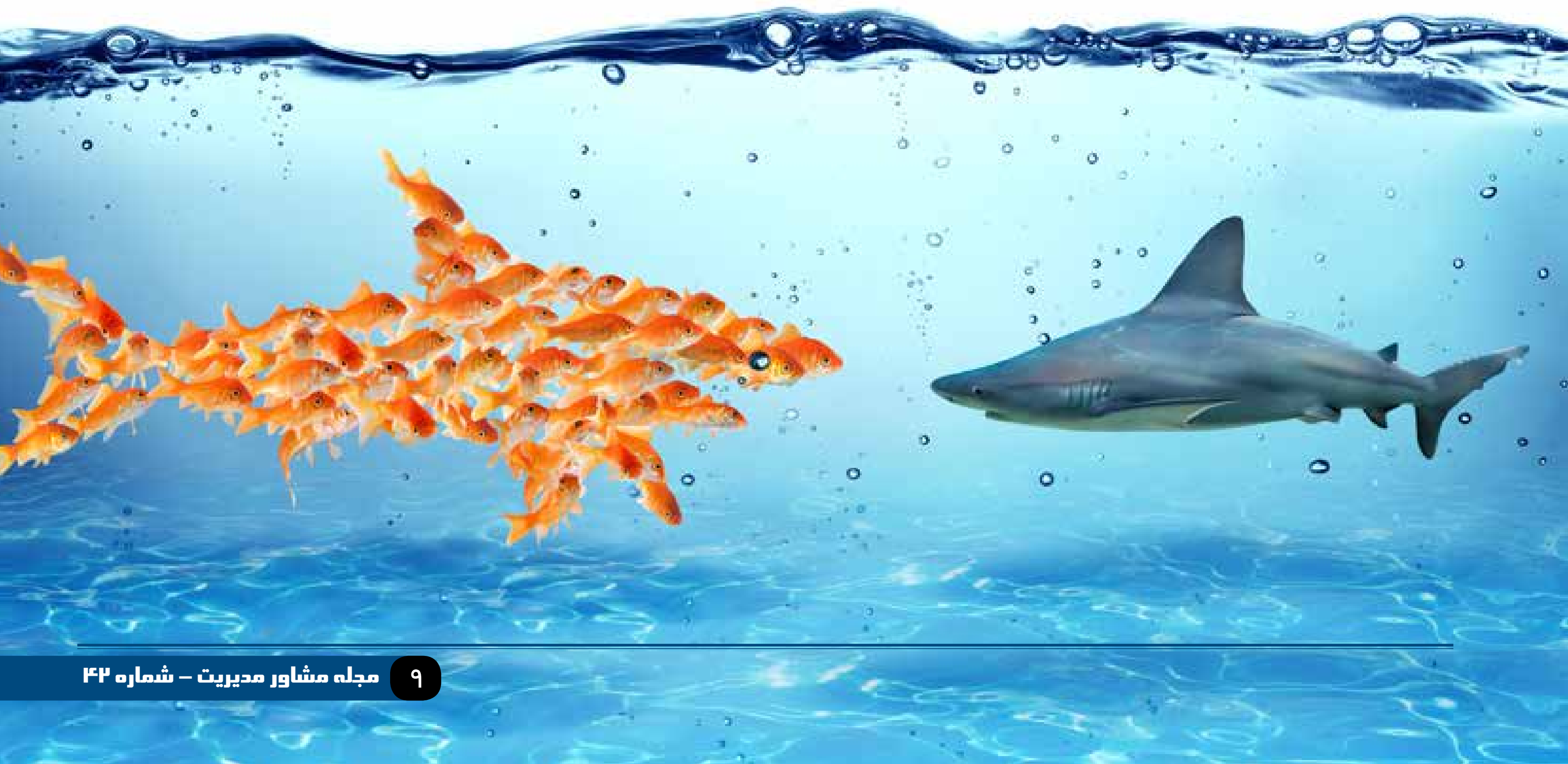
۳,۲. تجزیه و تحلیل داده ها

نتایج تجزیه و تحلیل‌های عاملی نشان می‌دهد که متغیرهای مستقل ما در چهار عامل جمع شدند در حالیکه متغیر مستقل نوآوری تیمی در یک عامل جمع شد. عامل ۱ شامل سه آیتم چشم‌انداز نوآوری با ضریب اطمینان سازگاری درونی (آلفای) ۰,۷۴، فاکتور ۲ شامل پنج آیتم ایمنی مشارکتی با ضریب اطمینان سازگاری درونی ۰,۸۳ و فاکتور ۳ شامل چهار مورد حمایت مدیریت با ضریب اطمینان سازگاری (آلفای) ۰,۸۹ است. عامل ۴ شامل ۴ آیتم عدم اطمینان محیطی با ضریب اطمینان سازگاری (آلفای) ۰,۸۸ است. متغیر وابسته نوآوری تیمی ما شامل چهار آیتم نوآوری با ضریب اطمینان سازگاری (آلفای) ۰,۹۱ است. در تجزیه و تحلیل رگرسیون ما تاثیر چشم‌انداز نوآوری، ایمنی مشارکتی و حمایت مدیریت از نوآوری تیمی را بررسی نمودیم. شواهد تجربی این مطالعه نشان می‌دهد که جو سازمانی با نوآوری تیمی در ارتباط است. یافته‌ها نشان می‌دهد همانطور که ما در فرضیه چشم‌انداز نوآوری H1a و فرضیه حمایت مدیریت از نوآوری H1c پیش‌بینی کرده بودیم، هر دو، تاثیرات مستقیمی بر نوآوری تیمی دارند. با این حال بین ایمنی مشارکتی و نوآوری تیمی رابطه‌ی معناداری وجود ندارد. بنابراین فرضیه‌های H1a و H1c پذیرفته می‌شوند و فرضیه H1b رد می‌شود.

برای آزمایش فرضیه تعدیل کننده (مداخله‌گر)، از تجزیه و تحلیل‌های رگرسیون استفاده گردید که در آن چشم‌انداز، ایمنی مشارکتی و حمایت مدیریت بعنوان متغیرهای مستقل، نوآوری تیمی بعنوان متغیر وابسته و عدم اطمینان محیطی بعنوان عامل مداخله‌گر (بصورت متغیر طبقه‌ای، از کم به زیاد) در نظر گرفته شده است.

با توجه به نتایج، هیچ رابطه معناداری بین چشم‌انداز، ایمنی مشارکت و حمایت مدیریت و نوآوری تیمی وجود ندارد؛ در حالیکه وقتی عدم اطمینان محیطی در بالاترین سطح خود قرار دارد، رابطه‌ی معنادار و مستقیمی بین چشم‌انداز، مدیریت و نوآوری تیمی وجود دارد.

با این حال بنظر نمی‌رسد عدم اطمینان محیطی یک تعدیل کننده برای ایمنی مشارکتی باشد. بنابراین فرضیه‌های H2a و H2c پذیرفته و فرضیه H2b رد می‌شود.



۴. نتیجه‌گیری

اکثر مطالعات صورت گرفته در حوزه‌ی نوآوری جمع‌آوری گشته و مطالعات تجربی بر روی شرکت‌ها تکمیل شده است. اما همانند شرکت‌ها، تیم‌ها نیز در تحقق اهداف نوآوری بسیار مهم هستند.

بنابراین این مقاله تلاش شد تا اثرات جو را در نوآوری سطوح تیمی مطالعه نماید. علاوه بر این، بعنوان نوآوری در این مقاله عدم اطمینان محیطی را بعنوان یک متغیر مداخله‌گر در نظر گرفته شد. در ابتدا یافته‌های این مقاله نشان دادند که نوآوری تیمی و مقیاس‌های عدم اطمینان که در کشورهای غربی توسعه یافتند، برای اقتصاد در حال ظهور ترکیه مناسب است. اندزه‌گیری‌ها اعتبار و قابلیت اطمینان بالای این مطالعه را نشان می‌دهند و نتایج مدل کاملا مشابه با مطالعات تجربی در کشورهای توسعه‌یافته و غربی انجام شد.

نتایج نشان داد که هر دو بعد چشم‌انداز و حمایت مدیریتِ جو تاثیر مستقیم و مثبتی بر نوآوری تیمی دارند. به عبارت دیگر، چشم‌انداز نوآوری باز و مشترک و تشویق و حمایت سازنده از سوی مدیران ارشد در تحقق اهداف نوآورانه در افزایش سطح نوآوری تیمی تاثیر بسزایی دارد. همچنین یافته‌ها نشان دادند که تاثیر حمایت مدیریت بیشتر از چشم‌انداز بر نوآوری تیمی است. این بدین معناست که در مسیر نوآوری تیمی، بیان و تصویب حمایت مدیریت برای نوآوری تیمی مهم‌تر از به اشتراک‌گذاری چشم‌انداز نوآوری است.

بطور شگفت‌آوری نتایج نشان دادند که هیچ کدام از شواهد تجربی ارتباط مستقیم بین ایمنی مشارکتی و نوآوری تیمی را پشتیبانی ننموده‌اند. با این حال، این بدان معنا نیست که ایمنی مشارکتی با نوآوری تیمی هیچ ارتباطی ندارد، بلکه آن بر ابعاد دیگر نوآوری تیمی با توجه به کوواریانس قابل توجهی که میان آنها وجود دارد تاثیرگذار است. علاوه بر این، نتایج این مطالعه نشان داد که وقتی عدم اطمینان محیطی بیشتر است ارتباط میان چشم‌انداز نوآورانه، حمایت مدیریت و نوآوری تیمی نیز بیشتر است.

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

محمود عجمی

دکترای مدیریت در گرایش یادگیری سازمانی (PhD)،

عضو انجمن مشاوران مدیریت ایران دارنده تاییدیه مشاور بین‌المللی CMC

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 پاسخگویی 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 نقره‌ای" درج گردید. نظر به اینکه شرح تفصیلی مدل برنده جایزه در آن مصاحبه ممکن نشد، مسئولین نشریه از آقای دکتر عجمی تقاضای مقاله‌ای برای درج در شماره‌های 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.

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/ماميف 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 «بلدِراه کاروان» (CBR)[1] 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 نسبتا طولانی، مدیران، هم صاحب بینش مدیریتی می‌شوند و هم مهارت‌های رفتاری لازم را تمرین و تجربه کرده و به‌آن مجهز می‌گردند و به این ترتیب سطح مدیریت خود و سازمان را ارتقاء می‌دهند.

کلیدواژه‌ها: مکتب کلاسیک مدیریت، مکتب یادگیری مدیریت، یادگیری سازمانی، پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده، سه حلقه یادگیری (تک‌حلقه‌ای، دوحلقه‌ای و سه‌حلقه‌ای)، روش مشاوره بلدراه کاروان (CBR)

(بخش دوم مقاله)

عرصه‌ها و شالوده‌های یادگیری در اجرای مدل AMIF/MAMIF

در اجرای این مدل، عرصه‌های 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 بلدراه کاروان
- ✓استفاده از روش ژورنال کلوب
- ✓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، دیالوگ 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 دیالوگ
- ✓کارگاه خلق آرمان مشترک

1. Caravan Balad-e-Rah

- ✓ 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[2]

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 تفکیک‌ناپذیر 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.

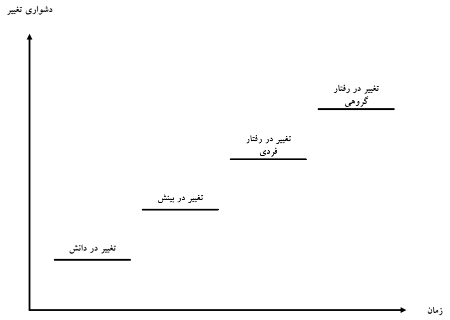
مدل چهارسطحی تغییر

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 پایین را در خود کشف نموده و در قسمت‌های معین ماتریس ارزیابی که به همین 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 دیالوگ می‌نشینند تا هم‌اندیشی حاصل شود. مصادیقی که درباره 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 شده توسط هر یک از افراد، دو منبع با ارزش برای تیم مدیران ارشد، مدیرعامل، مشاور، اعضای هیات مدیره، صاحبان سهام و.. خواهد بود که بتوانند به ارزیابی بنشینند و برای توقف



2. Self-Evaluation Matrix

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 می‌شود، ایجاد سند معتبر مورد اشاره در پایان هر پریود و یا مراحل بعدی عینا صدق می‌نماید.

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 پیش‌بینی‌شده خود، زمینه‌های دیگری را برای تمرین و کسب مهارت‌های مدیریتی می‌گشاید. این زمینه‌ها در کارگاه‌های آموزشی عمومی‌ای تجلی می‌یابد که مشاور در تمام‌مدت دوره و به صورت مستمر و بی‌وقفه به اجرا می‌گذارد. حاصل این مداومت و آموزش غیرمستقیم، 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 گفتگویی 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 مزبور عبارتند از:

> **هم‌اندیشی ارزشی است که در سرتاسر فعالیت‌های مدل پاس داشته می‌شود و مشاور بر حاکمیت فضای دیالوگ بر تیم مراقبت ویژه اعمال می‌کند.**

∆ **کارگاه عمومی شیوه مشاوره و تعامل انسان‌ها با یکدیگر:** مشاور دوره در تمامی تعاملات خود با اعضاء، شیوه بلدراه 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 شده‌اند که به تدریج زبان سیستمی و تفکر سیستمی را در سطح کل افراد سازمان ترویج و حاکم می‌گردانند.

∆ **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

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

نوینی را در مدیریت سبب شود.

∆ **کارگاه عمومی دیالوگ:** هم‌اندیشی ارزشی است که در سرتاسر فعالیت‌های مدل پاس داشته می‌شود و مشاور بر حاکمیت فضای دیالوگ بر تیم مراقبت ویژه اعمال می‌کند. در همه فعالیت‌های پیش‌بینی شده، از فردگرایی پرهیز گردیده و به نظر برآمده از دیالوگ، 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 و مدل‌شناسی و حرکت در مدل را به آن‌ها می‌آموزد و آن را به رفتار معمول مدیران در سازمان بدل می‌نماید.

اصل بستن حلقه (CTL): گزارشات و پریود اجرایی 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، ماموریت 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 اجرایی اصل بستن حلقه، سه فرایند متوالی را لازم دارد که هر یک برای بعدی ورودی لازمه را تهیه و تدارک می‌بینند. 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 فرایند گزارشی 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 می‌شود.

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 می‌گیرند تا ابتدا نوع مغایرت در یک یا چند نوع از CFTOP شناسایی شده و متناسبا راه‌حل‌های ممکنه مشخص گردد در این رابطه معنای هر یک از پنج نوع مغایرت به شرح زیر می‌باشد.

✓ **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 می‌باشد 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 حداقل 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 برخورد با مانعی متوقف شده است، و مانع به منزله 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 بر مدت زمانی که برای اجرای برنامه شرکت مشخص شده است زمان برگزاری این دوره تنظیم و اجرای آن آغاز می‌گردد. پیش‌بینی و تجربه حاصل حکایت از پریود زمانی ۱۵ ماهه دارد و گزارشات ادواری بند قبلی ورودی این دوره را تشکیل می‌دهد که از طریق مدل‌ها و فرایندهای به شرح زیر به اجرا درمی‌آیند.

∆ **تکمیل و تعمیق کنفرانس‌های علمی:** در این بخش، کسب مطالب به‌روز علمی توسط افراد، برنامه‌ریزی گردیده است. بر خلاف پریود اول از اجرای 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 به اختصار 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، ارایه 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. در دوره اصل بستن حلقه

(پریود هشتم از اجرای 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 مدل‌های 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 تایید رخداد توسط مشاور، رخداد را با ۱۰ قانون دیگر تفکر سیستمی مطابقت می‌دهند. هدف از این کارگاه ارزیابی رخدادهای سازمانی

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.

با محک تفکر سیستمی توسط مدیران می‌باشد.

✓ **کارگاه به‌کارگیری مدل کوه یخ در حل مسایل:** 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.

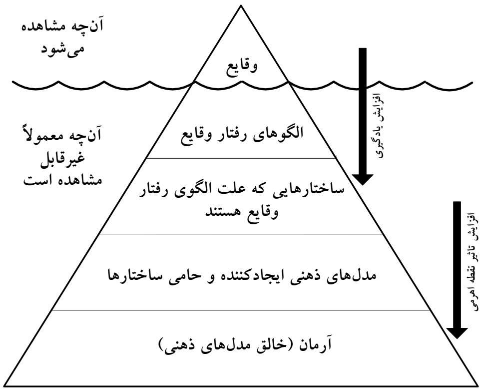
سطح اول شامل آن بخش از پدیده است که قابل مشاهده می‌باشد، اما سطوح بعدی از چشم، پنهان بوده و برای درک آن‌ها، نیاز به تعمق بیشتر و استفاده از روش‌های علمی مناسب می‌باشد. در این کارگاه افراد یک موضوع یا مسئله درون‌سازمانی را که اطلاعات کاملی از آن در سازمان وجود دارد، انتخاب نموده و طبق مدل پنج‌سطحی کوه یخ، به حل مساله می‌پردازند.

هدف از اجرای این کارگاه، دست‌یابی مدیران به روش‌های علمی حل مساله مبتنی بر تفکر سیستمی و رویکرد یادگیری در سازمان می‌باشد.

مدل کوه یخ

∆ **بررسی فرایند خلق آرمان مشترک:** این بررسی به صورت تیمی انجام شده و اعضاء تیم، در خصوص روش آرمان‌گذاری در سازمان، تحقیق و با ادبیات علمی آرمان‌گذاری مقایسه و مغایرت‌های احتمالی را تعیین می‌نمایند. در نهایت اقدامات لازم جهت رفع مغایرت در این فرایند، شناسایی می‌شود.

∆ **تحلیل ماتریس SWOT در مکتب یادگیری:** این ماتریس، ابزاری است که در مکتب کلاسیک و در برنامه‌ریزی استراتژیک، برای تحلیل شرایط داخلی و محیطی و وضع سیاست‌های مناسب مورد استفاده



◄ مدل کوه یخ

قرار می‌گیرد. اما از 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 شناسایی شده از دوره‌های قبلی برنامه‌ریزی استراتژیک، مورد بررسی قرارگرفته و تلفیق می‌شود. سپس به ازای هر نقطه ضعف و قوت، سیاست‌های حامی در عمل، شناسایی شده و باورهای زیرین آن سیاست، تعیین می‌شود. در نهایت نیز باورهای اهرمی استنتاج می‌گردد. همچنین در خصوص فرصت‌ها و تهدیدها، ابتدا نگاه سازمانی در سال‌های شکل‌گیری این عوامل مشخص می‌شود. سپس جریان فکری حاکم بر سازمان (نگرش‌ها و عملکردهای سازمانی) مشخص و در نهایت، باورهای اهرمی سازمان مرتبط با این عوامل محیطی شناسایی می‌گردد.

∆ **فیدبک‌های اجرای برنامه استراتژیک:** هدف از این بخش، گرفتن فیدبک از اجرای آخرین برنامه استراتژیک تدوین‌شده در سازمان می‌باشد.

در این قسمت ضمن مقایسه برنامه تدوین‌شده با اجرا، به شناسایی و تحلیل فاصله‌ها (GAP) پرداخته می‌شود. گزارشات فیدبکی و گزارشات ادواری که در پریود هفتم از اجرای AMIF/MAMIF یعنی در زمان اجرای برنامه تهیه شده است تامین‌کننده این بخش می‌باشد.

حرکت دایمی در مسیر یادگیری سازمانی

هر بار از اجرای مدل مدیریتی AMIF/MAMIF چند سال به طول 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 فرا می‌گیرد 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.

دیالوگ 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 ظرفیت‌ساز، استقرار یافته است این مسیر حرکت و رشد دایمی، 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 و راه حرکت سازمان برای تبدیل شدن به یک سازمان یادگیرنده را هموار می‌کند 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. 206-195

الف: منابع عملی وکاربردی (تجارب اجرایی حاوی فرایندها و دست‌آوردها)

مدل AMIF/MAMIF و یا بخش‌هایی از آن تاکنون 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 پریودهایی از اجرای AMIF/MAMIF اجراشده است جزوه‌های مربوطه منتشر شده است که همگی آن‌ها در زمره تجربیات اجرایی مدل AMIF/MAMIF بوده و با اجازه از مدیریت آن شرکت‌ها قابل مراجعه و دستیابی است.

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

✓ جزوه‌های "آرمان مشترک مدیران ارشد"در دو ویرایش اول و دوم

✓ جزوه‌های "برنامه‌ریزی استراتژیک و طراحی نقشه استراتژی"

✓ جزوه‌های"برنامه‌ریزی عملیاتی"

✓ جزوه‌های "بودجه‌ریزی"

✓ جزوه‌های" گزارشات اصل بستن حلقه"

✓ جزوه‌های"اصل بستن حلقه"

کشتی نوح

یاسین رامین

مدیرعامل توف هسن در ایران

آشفتگی بازار در اقتصاد چند سال اخیر کشورمان را می‌توان به یک تندباد، طوفان تشبیه کرد. جایی که بر اثر این تلاطم‌ها و تحولات در صنعت و کسب‌وکار پدید می‌آید.

ولی تعداد محدودی از هر صنعت و صنف هستند که این طوفان را به راحتی در حال پشت سر گذاشتن هستند و آن‌ها به مانند مسافرین کشتی نوح که می‌خواستند در پایان طوفان پس از پیاده شدن از کشتی نوح بتوانند بدون تغییر بر زندگی خود ادامه دهند و حتی بتوانند به تولیدمثل ادامه دهند.

حال به مانند مسافرین کشتی نوح، هر صنعت و صنف بهترین‌هایشان سوار این کشتی در طوفان اقتصاد و بازار ایران در حال رو شدن هستند و بقیه طوفان زده گرفتار هزینه‌های روزمره و کوچک‌سازی، کوچ کردن و گوشه‌نشینی شده‌اند.

از صنعت مشاوران مدیریتی نیز می‌بینیم که محدود شرکت‌هایی سوار این کشتی هستند و چه شد که این شرکت‌ها سوار شدن و نه تنها گرفتاری و مشکلاتی ندارند بلکه در بهتر از شرایط قبل و در حال تجارت هستند.

برای توضیح آنکه چرا این شرکت‌ها سوار کشتی هستند لازم است تاریخ مشاوره مدیریت در ایران را مرور کنیم:
در نیمه دوم دهه ۷۰ که نسل اول مشاوران شکل گرفته به دلیل نو بودن مبحث استانداردسازی، خود مشاوران، دانش و تجربه لازم را نداشته‌اند و بیشتر تمام ذهنیات خود را پیاده می‌کردند و به قولی سردرگم در پیاده‌سازی استاندارد بودند، بسیار وابسته به حضور خارجیان برای انتقال دانش بودیم و کتاب و مقاله و اینترنت هم خیلی راحت در دسترس نبود.
خدمات استاندارد و سیستم‌های مدیریتی برای شرکت‌های ثروتمند بود و بطوری که استاندارد کالایی لوکس به حساب می‌آمد و دریافت آن به دلیل بیشتر مسایل خارجی سازمان‌ها بود.
دهه ۸۰ شمسی که با رویکرد فرآیندگرایی همراه شد، مشکلات مشاوران را چند برابر کرد هم پایه مستندسازی آنچنان رشد نکرده بود و حالا فرآیندگرایی هم به آن افزوده شده بود به یاد دارم مشاوران و ممیزان در خیلی از مواقع بر سر تعداد فرآیند و چه چیزی را فرآیند تعریف کنند با هم اختلاف داشتند.
در این دهه با رشد تقاضا به خصوص در صنعت خودروسازان و نفت مواجه شدیم و باعث گردید نسل دوم مشاوران نیز وارد کار شوند و از سوی دیگر نقدینگی جامع طوری شد که تمام اصناف برای دریافت گواهینامه، جایزه تعالی آماده بودند.با این روند بازار طوری شد که کارشناسان زیادی برای شرکت‌های مشاوره جذب شدند در این دهه بود که پایه پیاده‌سازی سیستم به صورت کمی تا کیفی شکل گرفت، بجای تفکر و اندیشه جهت حل صورت مساله که نیازهای مشتری بود، راه‌حل‌های آماده وارد سازمان می‌شد و این تقاضای بالا باعث بزرگ شدن شرکت‌های مشاوره شدند نه آنکه از درون بزرگ شوند و به دلیل تقاضای مناسب بازار بر ایشان از تحلیل و ارزیابی خود غافل شدند و عدم آشنایی و ادراک مشتریان با خدماتی که تحویل می‌گیرند، کاهش هزینه‌های اجرایی پروژه با جذب کارشناسان معمولی را شالوده کار خود قرار دادند و بعلاوه آنکه میزان و ارزیابی که آن‌ها نیز از همان جنس بودند سیستم‌ها را مورد تایید قرار می‌دادند.
بنابراین بدون دردسر و مشکلی خاص دهه ۸۰ در حال پایان بود که کم‌کم مشکلات اقتصادی و رکود در حال رشد و گسترش بود.
با ورود به دهه ۹۰ دیگر روند بازار نه تنها رونق نداشت بلکه معکوس شده بود مواجه شدن شرکت‌ها با عدم نیازهای مشتری، دیگر آن مشتری هزینه‌های گذشته را نمی‌کرد هم خودش در وضعیت مالی خوبی نبود و هم اثرات سیستم‌ها و تعالی‌ها را در دهه گذشته دیده بود.
بنابراین عرضه‌کنندگان در این دهه بصورت چشم‌گیری تحلیل رفتند.
در تمام اصناف کسب و کارها شروع به ریزش کردند و دگرگونی ایجاد شد فقط مدیران و سازمان‌هایی توانستند سوار کشتی شوند که نرم‌افزار و سیستم نیز به اندازه سخت‌افزار برایشان پر اهمیت بود و می‌دانند چشم‌انداز چیست و رقابت در این بازار باید چگونه باشد.
دیگر برای این مدیران گواهینامه، جام، تندیس و مدال برایشان مهم نیست بلکه خروجی و تحول عملکرد پراهمیت است و دیگر می‌دانند چه نیازی دارند.
حال مواجه هستیم با تقاضای جدیدی از نوع ذکر شده و نیاز است عرضه خود را به کیفیت تقاضا برسانیم، تقاضایی که در آن کیفیت و انتظارات گم بود و خود مشتری در راه رسیدن به جواب مشاور را راهنمایی می‌کند و فقط راه‌حل را طلب می‌کند و مشتری که خود صورت مساله را می‌داند هزینه راه‌حل با تمام وجود پرداخت می‌کند.
مهمترین دستاورد مشتریانی که سوار کشتی شده‌اند، رشد ادراکی آن‌ها است مشتری دیگر برایش پس از خوش‌بیانی و آراستگی، داشتن فنون مذاکره و استفاده از سخنان بزرگان که مشاور تمام آن‌ها را دارد انتظار دارد اجرای سیستم را هم به همان اندازه درایت را داشته باشند.
برای نزدیکی به این مشتریان، نیاز است مشاور در درون خود بازنگری کند و تحولی درونی ایجاد کند شاید خود نیاز به مشاوره مدیریتی دارند تا بتواند عارضه‌ها و استراتژیک و سیستم خود را دگرگون کند و لازم است خود قله مدیریت صنعت که در دستان مشاوران است دوباره ساخته شود.
مشتریان دیگر درمان سیستم را از مشاوران می‌خواهند پس این پرسش را مشاوران محقانه از خود بپرسید که آیا درمانگری در وجودشان هست.
درمانگری شامل استعداد مشاوره دادن، خالق سیستم باشد نه مخلوق آماده را برای مشتری وارد نماید، اندیشه‌سازی و تجربه خود را در مدیریت کسب کرده و نه در مشاوره تجربه را مزه کند، حداقل شرکت مشاوره خود را سرآمد کرده باشد و استادی که بتواند شاگرد خود را بعد پایان کار به مانند خود کرده باشد.
وقتی مشاوران ارتقا کیفی پیدا کنند برای اثبات خدماتی که انجام داده‌اند به دنبال ممیزان و ارزیابان با کیفیت و صلاحیت‌دار جهت اثبات توانایی خود می‌گردند و این رشد را به ارزیابان هم انتقال می‌دهند.
بیاییم دوباره خط مشی خود را براساس سوار شدن بر کشتی نوح ترسیم کنیم.

باز هم مشاور مدیریت و نیازها و مقتضیات مشتریان

رضا درمان

صنعت مشاوره و تخصص‌های آن، امروزه آن‌چنان دستخوش تغییراتی سریع و بنیادی شده‌اند که به نظر نمی‌رسد هیچ‌گاه به وضعیت پیشین خود بازگردند. تمامی مبانی گذشته درباره‌ی چگونگی ارائه‌ی خدمات مشاوره و سایر موضوعات مربوط به مشاوره، در حال تغییر می‌باشند. وجود عواملی مانند اینترنت، فناوری‌های اطلاعاتی و جهانی شدن، موجب بروز چنین تغییراتی گردیده‌اند. انتظارات و نیازهای مشتریان به سطوح بالاتر و متفاوتی ارتقا پیدا کرده است و به این واسطه، شغل مشاوران متحول شده است.

در این فضای پر تغییر برای ایفای نقش یک مشاور حرفه‌ای، افراد باید در سه حوزه‌ی دانش تخصصی، مهارت‌های ارتباطی و مهارت‌های مشاوره‌ای، سرآمد باشند. در معادله‌ی رابطه میان مشاور-مشتری، مشاوران، بیشتر ابزارهای لازم برای خلق و کنترل رابطه‌ی فی‌مابین را در اختیار دارند. برای کسانی که مایل‌اند وارد کسب و کار مشاوره شده و یا فعالیت‌های خود را در این حوزه گسترش دهند، ادبیات گسترده‌ای در دسترس است. مشاوران می‌توانند:

- ✓ با یک جستجوی ساده در پایگاه‌های اینترنتی مانند Amazon.com به صدها عنوان کتاب و مطلب منتشر شده دسترسی یافته؛
- ✓ از نشریات تخصصی و انجمن‌های صنفی خود استفاده نموده؛ و یا
- ✓ با استفاده از ابزار اینترنت، به ارتقای سطح مهارت‌ها و دانش خود بپردازند.

در طرف مقابل این معادله نیز، مشتریانی قرار دارند که در انتخاب مشاور، تشخیص موضوع و محدوده‌ی مشاوره و نیز چگونگی دریافت خدمات مشاوره‌ای با پیچیدگی‌هایی روبرو هستند.

در تجربیات ما، که هر دو سوی رابطه‌ی مشاوره-مشتری را در برمی‌گیرد، کسب موفقیت در هر رابطه‌ی مشاوره‌ای بستگی به گستردگی و عمق تفاهم و توافق بین مشاور و مشتری دارد. این توافق باید در شکلی مکتوب تدوین شود تا بتواند راهنمای مسائل آتی مدیریتی طرفین باشد.

هر دو طرف این توافق‌نامه باید توجه نمایند که برخلاف تصورات آنان مبنی بر وجود استانداردهایی در حوزه‌ی ارائه خدمات مشاوره‌ای، متاسفانه، هیچ نوع استاندارد تعریف شده‌ای در این خصوص وجود ندارد.

این وضعیت می‌تواند موجب بروز مشکلات ناخواسته‌ای شود که متاسفانه هریک از طرفین در ایجاد آن نقش داشته‌اند.

در مجموعه مقالات و مطالبی که تاکنون در این ارتباط درج کرده‌ایم؛ تلاش گردید تا با ارائه‌ی پیشنهادها و راه‌کارهایی، از بروز چنین مشکلاتی جلوگیری بعمل آمده و در ایجاد فضایی مناسب برای انتخاب و استفاده‌ی موثر از خدمات مشاوران، به مشتریان این گونه خدمات، اطلاعات لازم ارائه گردد. نکات مندرج در این مقالات بعضاً به حدی دارای اهمیت است که عدم رعایت آن‌ها می‌تواند موجبات شکست یک پروژه‌ی مشاوره‌ای را فراهم‌آورد. با این‌وجود به خاطر داشته باشیم که: کسب ارزش مورد انتظار از خدمات مشاوران مدیریت، نیازمند تلاش و همکاری، هماهنگی و شفافیت هر دو ذینفع (مشتری و مشاور) می‌باشد.

آیا به مشاور مدیریت نیاز داریم؟

مدیران سازمان، پس از وقوع مشکل یا آگاهی از وجود آن در سازمان، تحت تاثیر فشارهایی از منابع مختلف، ممکن است بدون مطالعه‌ی کافی درباره‌ی سایر انتخاب‌های ممکن و یا حتی شناسایی اولیه‌ی صورت مساله‌ی ایجاد شده، وارد رابطه‌ی مشاوره‌ای گردند. نخستین گام در تشخیص این‌که آیا ما به مشاور مدیریت نیاز داریم یا خیر،

> **مشاورین مدیریت**، یا به صورت مستقل و به همراه تعداد اندکی کارشناس همراه و یا به عنوان عضوی از یک شرکت بزرگ که با شمار زیادی از کارشناسان و تیم‌های دانشگاهی هم‌کاری دارند، فعالیت می کنند.

تعریف مساله‌ای است که با آن روبرو هستیم. این تعریف مساله، برخلاف ظاهر ساده، کار دشواری است.

پیش از این‌که مشاوری را استخدام نماییم، لازم است نخست به پرسش‌های زیر پاسخ دهید:

- ✓ آیا می‌توانیم موفقتر باشیم اگر...؟
- ✓ طی دوره گذشته، دست روی دست گذاشتن و به حال وضع موجود هیچ‌کاری نکردن، برای شرکت چه‌قدر هزینه داشته است؟
- ✓ آیا منابع و امکانات داخلی کافی، برای روبروشدن با وضعیت موجود را در اختیار داریم؟
- ✓ آیا نیروهای کارشناسی لازم را برای مشارکت در کارهای مطالعاتی یا اجرایی، در اختیار داریم؟
- ✓ در مورد پرداخت دستمزد یا هزینه‌های مشابه، توانایی تامین وجود دارد؟
- ✓ آیا زمان کافی برای رسیدن به راه حل این مسئله، را در اختیار داریم؟

به‌خاطر داشته باشیم، هدف یا محصول نهایی در هر فعالیت مشاوره‌ای، نوعی تغییر برای ثروت‌آفرینی است. این تغییرات در دو سطح می‌توانند اتفاق بیافتند.

اول اینکه، در مسیر حرکت سازمان در حوزه ساختار، سیاست‌ها، فرآیندها،

ایجاد یک بسته‌ی جبران خدمات جدید، فرآیند جدیدی در گزارش‌دهی و یا یک برنامه‌ی جدید ایمنی، تغییراتی ایجاد گردد.

دومین نوع تغییر در سازمان، مربوط به اداره کارکنان می‌باشد. آن‌ها فرا می‌گیرند که در جلسات کاری با کارکنان خود، چه مواردی را باید رعایت نمایند، چگونه از کارکنان سطوح پایین‌تر سازمان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی استفاده کنند، چگونه کارکنان شرکت را به صورت گسترده‌تر در تعریف اهداف سازمان مشارکت داده و یا چگونه سطح مناسبی از بهره‌وری را در سازمان ایجاد کنند.

مشاور مدیریت کیست؟

مشاور مدیریت، شخصی (یا موسسه‌ای) است حرفه‌ای، که در ازای دریافت حق‌الزحمه، به مدیران موسسه‌ی مشتری کمک می‌کند تا با بهره‌گیری از منابع خود، اهداف موسسه را باز تعریف نموده و در جهت تحقق آن‌ها حرکت نمایند. شخص مشاور در یک سازمان در موقعیتی قراردارد که بر روی افراد، گروه‌ها، و یا سازمان تاثیر گذار بوده ولی توانایی تصمیم‌گیری و قدرت لازم برای اعمال تغییرات و پیاده‌سازی برنامه‌های جدید را دراختیار ندارد. مشاور مدیریت این کار را به‌وسیله شناسایی مسایل و مشکلات، شناسایی فرصت‌ها و پیشنهاد راه‌حل‌ها انجام می‌دهد. او نه تنها تغییرات لازم را پیشنهاد می‌کند، بلکه در پیاده سازی، حل و رفع مشکلات نیز به مشتری کمک می‌نماید. دل‌نگرانی مشاور، به‌عنوان یک فرد حرفه‌ای مستقل، رفع مشکلات سازمانی مشتریان می‌باشد.

از چه نوع خدمات مشاوره مدیریت می توانیم بهره‌مند شویم؟

مشاورین مدیریت، یا به صورت مستقل و به همراه تعداد اندکی کارشناس همراه و یا به عنوان عضوی از یک شرکت بزرگ که با شمار زیادی از کارشناسان و تیم‌های دانشگاهی هم‌کاری دارند، فعالیت می‌کنند. آنان ممکن است به عنوان مشاور عمومی، در طیف گسترده‌ای از زمینه‌ها فعال بوده و یا به‌صورت مشاور تخصصی، فقط در یک یا چند زمینه‌ی ویژه ایفای‌نقش نمایند. بعضی از زمینه‌های تخصصی فعالیت مشاورین مدیریت عبارت‌اند از:

- ✓ پژوهش و توسعه

✓ برنامه‌ریزی و کنترل مالی
✓ مدیریت منابع انسانی (شامل: مطالعات، برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، تامین، توسعه و...)
✓ روابط کارکنان
✓ نظام جبران خدمات
✓ مدیریت تولید و عملیات
✓ توسعه‌ی فیزیکی و جغرافیایی
✓ مطالعات بازار و فروش (بازارشناسی، بازاریابی و بازارداری)
✓ سرپرستی
✓ فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT)
✓ نظام پاداش
✓ برنامه‌ریزی کسب‌وکار و برنامه‌ریزی استراتژیک
✓ مدیریت و ارزشیابی عملکرد
✓ امور قراردادها

چگونه می‌توان تغییرات مورد نیاز را تشخیص داد؟

در بسیاری از موارد، خودمان می‌توانیم حوزه‌ی مساله را تشخیص دهیم (به‌عنوان مثال، افزایش قابل توجه حوادث در محیط کار)؛ در حالی‌که گاهی اوقات، تشخیص این موضوع به سادگی اتفاق نمی‌افتد.

در این شرایط، فراهم‌کردن فهرستی از نشانه‌ها یا اهداف موردنظر می‌تواند در انتخاب تخصص مشاور موردنیاز، راه‌گشا باشد.

به‌خاطر داشته باشیم که در بسیاری از موارد، مهم‌ترین دل‌نگرانی یک مشاور، کمک به مشتری جهت شناسایی مشکلات و فرصت‌هاست. گفتگوهای تلفنی مقدماتی با مشاور می‌تواند بیان‌گر این موضوع باشد که آیا مشکل موجود، به‌درستی تعریف شده است یا خیر؟

مشاور مدیریت مناسب را چگونه بیابیم؟

برای یافتن یک مشاور مناسب، منابع اطلاعاتی متعددی وجود دارد. وکیل یا مشاور حقوقی، حسابدار و کارشناسان شرکت می‌توانند ما را به مشاوران متعددی معرفی نمایند. انجمن‌های صنفی نیز در این زمینه خدماتی را ارائه می‌نمایند. حتی می‌توانیم با انجمن‌های صنفی مشاورین تماس برقرار نموده و از فهرست اعضای آن‌ها در یافتن تخصص موردنیاز خود استفاده کنیم.

چگونه مشاوران پیشنهاد شده را ارزیابی و انتخاب کنیم؟

حداقل دو یا سه نفر از مشاوران پیشنهاد شده که تجربیات آن‌ها به صورت مسئله ما نزدیک‌تر است را برای مصاحبه دعوت می‌نماییم. آشنایی مشاور (شخص مشاور و نه شرکت او) با حوزه‌ی بحث مورد نظر، بسیار مهم است. تمامی شرکت‌هایی که مصاحبه شونده، از آن‌ها به‌عنوان تجارب خود در زمینه‌ی مورد بحث، نام می‌برد، باید درستی ادعاهای او را تایید نمایند.

می‌توانیم از نتایج بدست آمده در پروژه‌های مشابهی که مشاور درگذشته انجام داده است، پرسش‌های زیادی را طرح نماییم. البته در پاسخ‌های ارائه شده، ممکن است مشاور، جانب احتیاط را گرفته و تمامی نتایج (یا برخی اعداد و ارقام) و نیز کیفیت روابط کاری خود با مشتری را به‌صورت شفاف و کامل ارائه ننماید. درهرصورت، لازم است درمصاحبه‌ها، نسبت به موارد زیر اطلاعاتی به‌دست آوریم:

✓ تجربیات گذشته مشاور در برخورد با وضعیت‌های مشابه.
✓ نظرات شرکت‌هایی که مشاور درگذشته به آن‌ها خدمات ارائه کرده است و از آن‌ها به‌عنوان مراجع ارزیابی عملکرد و توانایی خود نام برده است.
✓ میزان تفاهم و رابطهی دوستانه‌ی مشاور با مدیریت شرکت ما، در همان اولین مصاحبه.
✓ قابلیت‌ها و شرایط اعضای تیم مشاور.

در رابطه‌ی بین مشاور و مشتری، نکات بسیار مهم‌تری از طرح یک مشکل یا پروژه و فعالیت‌های مشاور بر روی آن پروژه و مشکل وجود دارد. احساسات، جنبه‌ای تاثیرگذار در گفتگوها و منبع مهمی برای داده‌های مرتبط با مشکل حقیقی مشتری و راه‌های برقراری ارتباط با وی می‌باشد.

ارتباط بین سـرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شـفافیت مالیاتی شـرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران

مهدی کوکبی

دانشجوی دکترای دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، دانشکده مدیریت

علی باغانی

استادیار دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، دانشکده اقتصاد و حسابداری

چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارتباط بین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شفافیت مالیاتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می‌باشد. محدوده زمانی تحقیق از ابتدای سال ۱۳۸۹ تا پایان سال ۱۳۹۰ می‌باشد و جامعه آماری این تحقیق، شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است. در این تحقیق برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. جهت اطلاعاتی که برای تعیین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت ضروری بود، از بانک‌های اطلاعاتی نرم‌افزارهای تدبیرپرداز و ره‌آورد نوین و صورت‌های مالی افشاء شده به صورت مکتوب استفاده گردید. پژوهش دارای یک فرضیه می‌باشد که نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر این است که رابطه معنی‌داری بین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شفافیت مالیاتی وجود ندارد.

کلمات کلیدی: سرمایه‌گذاری، دارایی ثابت، شفافیت، شفافیت مالیاتی، مالیات.

۱.مقدمه

در یک سیستم اقتصادی، انتقال و گزارش‌دهی اطلاعات صحیح مالی به مراکز تصمیم‌گیری، اهمیت بسیار زیادی دارد.

در این میان برخی از صورت‌های مالی مانند صورت سود و زیان بیشتر مورد توجه قشر خاصی از استفاده‌کنندگان قرار می‌گیرند.

سود حسابداری از جمله برترین شاخص‌های اندازه‌گیری فعالیت یک واحد اقتصادی است. درک و شناخت رفتار سود حسابداری مقوله‌ای است که بر اثر گسترش نیاز استفاده‌کنندگان به صورت‌های مالی شکل گرفته است. دولت نیز به دلایل مختلفی از جمله اطمینان از صحت مصرف وجوه و منابع کسب درآمد از طریق وصول مالیات و غیره نیازمند گزارش‌های دقیق و صحیح مالی از جمله سود حسابداری است. این گزارش‌های دقیق و صحیح با عنوان افشاء در ادبیات مالی مطرح است.

افشای اطلاعات مالی از دیرباز به عنوان یکی از مهمترین مسایل مورد توجه محققین بوده و یکی از مهم‌ترین اهداف یک سیستم حسابداری به شمار می‌رود. افشای اطلاعات عبارت است از تجزیه و تحلیل مدیریت، یادداشت‌های پیوست و صورت‌های مکمل و مفهوم عمومی‌تر افشاء، توزیع و ارایه اطلاعات است. حسابداران تمایل دارند از مفهوم محدودتری استفاده کنند و افشای ارایه اطلاعات مالی در مورد یک شرکت را گزارشگری مالی سالانه این شرکت‌ها می‌دانند.

همچنین افشاء در ادبیات مالی نمایش واضح یک واقعیت یا یک وضعیت در ترازنامه و یا صورت‌های مالی و یادداشت‌های همراه آن‌ها و یا در گزارشات حسابرسی است (کوهلر و اریک لوئیس، ۱۹۷۵).

از منظر تئوریک هرچه کیفیت گزارشگری مالی افزایش یابد هزینه تهیه گزارش‌های مالی افزایش می‌یابد. بنابراین ملاحظات هزینه-فایده اقتضا می‌کند، شرکت‌ها زمانی هزینه افزایش سطح کیفیت گزارشگری مالی را تحمل کنند که منافع حاصل از آن را باور داشته باشند (فزونی منافع به مخارج وجود داشته باشد). این افزایش هزینه از نظر مدیران و مالکان نامطلوب است.

از طرفی کیفیت گزارشگری مالی باعث تصمیم‌گیری بهتر استفاده‌کنندگان از صورت‌های مالی می‌شود.

از اینرو، مراجع مختلف تدوین کننده استانداردهای حسابداری نیز از این مقوله غافل نبودند به طوری که در ایران نیز، کمیته فنی سازمان حسابرسی به عنوان متولی تدوین استانداردهای حسابداری ملی، کیفیت گزارشگری مالی را مورد تاکید قرارداده است.

۲.فرضیه پژوهش

فرضیه: بین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شفافیت مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

۳.پیشینه پژوهش

نتایج تحقیق گری و همکاران (۲۰۰۹) [۵]، حاکی است که کیفیت بالای گزارشگری موجب کاهش عدم تقارن اطلاعاتی و مشکلاتی که مانع از

اثربخشی سرمایه‌گذاری است می‌گردد.
مارک لانگ و همکاران (۲۰۱۱)، به بررسی رابطه بین میزان شفافیت گزارشگری، نقدینگی سهام و ارزش بازار سهام پرداخته‌اند. آن‌ها دریافتند شرکت‌هایی که دارای کیفیت بالای گزارشگری هستند، قدرت نقدینگی بیشتری داشته و این امر ارزش شرکت و هزینه سرمایه را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

این بدان معنی است که چگونه شفافیت گزارشگری، نقدینگی و هزینه سرمایه را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

بال و همکاران (۲۰۰۵) [۳]، شفافیت را به عنوان ترکیبی از ویژگی‌های به موقع بودن و محافظه‌کاری تفسیر می‌کنند. به موقع بودن به حدودی که رویدادهای اقتصادی دوره جاری در صورت‌های مالی آن دوره گنجانده می‌شود و محافظه‌کاری نیز به سرعت بیشتر اخبار بد اقتصادی نسبت به اخبار خوب که در گزارش‌های مالی منعکس می‌شود، دلالت دارد.

بارث و شیبر (۲۰۰۸) [۴]، ادعا می‌کنند که شفافیت گزارشگری مالی، حدودی است که گزارش‌های مالی امور اقتصادی اساسی یک واحد تجاری را به گونه‌ای که به آسانی برای استفاده‌کنندگان از آن گزارش‌ها قابل فهم است آشکار می‌کند.

از دیدگاه حسابداری امور اقتصادی اساسی یک واحد تجاری، شامل منابع واحد تجاری (دارایی ها)، ادعاها نسبت به آن منابع (بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام)، تغییرات در منابع و جریان‌های نقدی که به ترتیب در صورت وضعیت مالی، صورت سود و زیان و صورت جریان وجوه نقد منعکس می‌شود، می‌باشد.

ماین و همکاران (۲۰۰۶)، به این نتیجه رسیدند که شرکت‌هایی که دارای شفافیت و افشای بالا در صورت‌های مالی هستند ارزش سهام بالاتری نسبت به سایرین خواهند داشت.

عرب مازار و همکاران (۱۳۹۰) [۲]، به بررسی تبیین ارتباط بین شفافیت گزارشگری مالی با گزارشگری مالیاتی در ایران پرداختند.

یافته‌های آن‌ها بیانگر وجود رابطه مثبت بین گزارشگری مالیاتی و شفافیت گزارشگری مالی بود. به طوری که گزارشگری مالیاتی به ضمیمه گزارشگری مالی، شفافیت گزارشگری مالی را تا حدود زیادی تامین خواهد کرد.

صمدی لرگانی و همکاران (۱۳۸۹) [۱]، به بررسی تاثیر گزارشگری مالیاتی بر شفافیت گزارشگری مالی پرداختند. در آن مطالعه با تاکید بر موضوع شفافیت گزارشگری مالی، به بررسی ارتباط آن با گزارشگری مالیاتی پرداخته شد.

نتایج بیانگر وجود رابطه مثبت بین گزارشگری مالیاتی و شفافیت گزارشگری مالی بود، به طوری که با گزارشگری مالیاتی به ضمیمه گزارشگری مالی، شفافیت گزارشگری مالی تا حدود زیادی تامین خواهد شد.

۴.قلمروپژوهش

۱،۴.قلمرو موضوعی

قلمرو موضوعی این تحقیق بررسی "ارتباط بین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شفافیت مالیاتی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران" می‌باشد.

با توجه به عوامل درونی شرکت‌ها

بـرای تعییـن سـطح شـفافیت گزارشـگری مالیاتی، ایـن عامل مـورد بررسـی قـرار گرفتـه اسـت.

۲،۴.قلمرو مکانی و زمانی پژوهش

محـدوده زمانـی پژوهـش از ابتـدای سـال ۱۳۸۹ تا پایان سـال ۱۳۹۰ می‌باشـد. بدیـن ترتیـب در ایـن پژوهـش از اطلاعـات کلیـه شـرکت‌هایی کـه در ایـن بـازه زمانـی دارای شـرایط زیر بوده‌اند اسـتفاده شـده اسـت.

۱. اولیـن عرضـه عمومـی سـهام خـود را در بـورس اوراق بهادار تهـران تجربه کرده باشـند.

۲. معاملات سهامشان بیش از ۳ ماه وقفه نداشته باشد.

۳. قیمت بـازار سهامـشان به طور مستمر موجود باشد.

۴. سال مالی آن‌ها به پایان هرسال شمسی ختم شود.

۵. از جمله شرکت‌های سرمایه‌گذاری نباشند.

۵.روش جمع‌آوری و منابع اطلاعات

در ایـن پژوهــش بــرای جمــع‌آوری اطلاعـات و داده‌هـا از دو روش کتابخــانه‌ای و میدانـی اسـتفاده شـده اسـت. در بخـش کتابخانـه‌ای، مبانـی نظری و پیشـینه پژوهش عمدتـا از مقالات متعـدد اخذ شـده از اینترنت و نیز کتاب‌هـا و مجلات تخصصی فارسـی و انگلیسـی جمع‌آوری شـده اسـت.

در بخـش میدانی نیز به منظور جمـع‌آوری داده‌های موردنیاز از قبیـل اطلاعات منعکس شـده در صورت‌های مالـی و همچنین برخـی از اطلاعـات کیفی مانند تاریخ تشـکیل مجامـع عادی و

متغیرهای مدل	Tax. Tran	Capital
تعداد نمونه	462	462
دامنه تغییرات	29.15	0.83
حداکثر دامنه	1.00	0.86
حداقل دامنه	-28.15	0.02
میانگین	0.07	0.27
انحراف معیار	2.69	0.04
ضریب کشیدگی	204.65	0.60
ضریب چولگی	-13.02	1.02
میانه	0.02	0.23
مُد	0.00	0.02a
چارک 25%	0.00	0.13
چارک 50%	0.02	0.23
چارک 75%	0.40	0.38

جدول(۱): آمار توصیفی متغیرهای استفاده شده در مدل‌های تحقیق

فوق‌العاده که به ترتیب با ترکیب مالکان و افزایش سرمایه همراه می‌شد، استفاده شده است.
جهت اطلاعاتی که برای تعیین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت ضروری بود، از بانک‌های اطلاعاتی نرم‌افزارهای تدبیرپرداز و ره‌آورد نوین و صورت‌های مالی افشاء شده به صورت مکتوب استفاده گردید.
لازم به ذکر است با توجه به کنترل‌های انجام شده برخی داده‌های مندرج در بانک‌های اطلاعاتی فوق‌الذکر اشتباه و گمراه‌کننده بوده که با مراجعه به صورت‌های مالی مکتوب شرکت، اصلاح گردید.

۶.آمار توصیفی

یکی از فرآیندهای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق، دسته‌بندی و معنی دادن به مشاهدات خام و اطلاعات گردآوری شده و استخراج متغیرها است.
در جدول (۱) به ازای هر یک از متغیرهای مدل، شاخص‌هایی از قبیل تعداد نمونه‌ها، دامنه تغییرات متغیرها، حد پایین و بالای دامنه تغییرات، میانگین، انحراف معیار، ضریب کشیدگی، ضریب چولگی، میانه، مُد و چارک‌های ۲۵٪، ۵۰٪ و ۷۵٪ متغیرها نمایش داده شده است.
ضریب کشیدگی (k) و ضریب چولگی (sk) هر یک از متغیرهای مدل پژوهش که در جدول (۱) نمایش داده شده است، بدین ترتیب تفسیر می‌شوند که قدر مطلق این ضرایب چنانچه کوچکتر یا مساوی ۰/۱ باشند (|k یا sk|≤1/0) توزیع نرمال است، اگر بزرگتر از ۰/۱ و کوچکتر یا مساوی ۰/۵ باشند (0/5≥|sk یا k|<1/0) توزیع تقریبا نرمال است و در صورتی که بزرگتر از ۰/۵ باشند (|k یا sk|>5/0) تفاوت بین توزیع مربوطه با توزیع نرمال فاحش است.

۷.نتایج آزمون فرضیه پژوهش

فرضیه مورد آزمون این پژوهش به شرح ذیل می‌باشد:
فرضیه: بین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شفافیت مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد
جهت آزمون فرضیه از مدل ذیل استفاده شده است:

$$TaxTran_{it}=\beta_0+\beta_1 Capital_{it}+\varepsilon_{it+1}$$

ضریب در مدل رگرسیونی بالا بیانگر ضریب حساسیت رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته است.

متغیرهای توضیحی	ضریب متغیرمدل	علامت پیش‌بینی شده	t آماره	Sign
B0	-0.710	_	-0.183	0.855
Capital	0.162	مثبت	0.386	0.300
R Sq. =0.10 D.W =1.977		F آماره= 1.174		

جدول (۲): نتیجه برآورد مدل تحقیق

جهت آزمون فرضیه تحقیق، با استفاده از مدل فوق، ابتدا آن‌ها به صورت فرض آماری بیان شدند و سپس با استفاده از رگرسیون‌های فوق مورد آزمون قرار گرفتند.
نتایج تجزیه و تحلیل رگرسیون مدل‌های فوق نیز در جدول شماره (۲) ارایه گردیده است. در این جداول ضرایب بتای متغیرها (β)، ضریب همبستگی (R) و ضریب تعیین (2R) تعدیل شده مدل به همراه بررسی معنی‌داری متغیرها با استفاده از آزمون t، معنی‌داری مدل با استفاده از آزمون F و معنی‌داری ضریب همبستگی مدل با استفاده از آزمون t و

همچنین بررسی خود همبستگی بین مشاهدات با استفاده از آماره «دوربین - واتسون» نیز نشان داده شده است.

به منظور بررسی ضریب همبستگی مدل با استفاده از آزمون t می‌توان معنی‌داری ضریب همبستگی را آزمون نمود. برای این منظور فرض آماری و فرمول آماره مربوطه به صورت زیر است:

$$t = \frac{R - \rho}{\sqrt{\frac{1 - R^2}{n - 2}}} \qquad \begin{cases} H_0 : \rho = 0 \\ H_1 : \rho \neq 0 \end{cases}$$

(درجه آزادی $n - 2$)

بر اساس فرمول فوق مقدار آماره t محاسبه می‌شود. طبق جدول توزیع آماری t، مقدار بحرانی با درجه آزادی ۴۵۷ در سطح معنی‌داری ۱٪ برابر با ۲/۳۲۶ و در سطح معنی‌داری ۵٪ برابر با ۱/۶۴۵ است. چنانچه قدرمطلق مقدار آماره t محاسبه شده بزرگ‌تر از مقدار بحرانی مذکور باشد از اینرو می‌توان نتیجه گرفت که فرض H0 رد می‌شود و رد فرض H0 به منزله معنی‌دار بودن ضریب همبستگی مدل خواهد بود.

سطح معنی‌داری (Sign) ضریب همبستگی بین متغیرها در جدول (۲) زیر نشان داده شده است. چنانچه سطح معنی‌داری کمتر از ۰/۰۵ باشد، ضریب همبستگی از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌دار است.

۸. آزمون فرضیه

بر اساس نتایج آزمون، مقدار آماره t برای فرضیه برابر با ۰/۳۸۶ و سطح معنی‌داری آن برابر با ۳۰٪ می‌باشد. از اینرو می‌توان نتیجه گرفت که رابطه معنی‌داری بین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شفافیت مالیاتی وجود ندارد.

۹. نتیجه‌گیری

فرضیه: بین سرمایه‌گذاری در دارایی ثابت و شفافیت مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود ندارد. یکی دیگر از ملاک‌های رشد در شرکت‌ها، سرمایه‌گذاری بیشتر در دارایی‌های ثابت و مولد است.

براساس توضیحات در رابطه با فرضیه شماره ۲ انتظار می‌رفت بین سرمایه‌گذاری در دارایی‌های ثابت و شفافیت مالیاتی، یک ارتباط مستقیم معنی‌دار برقرار باشد.

بر اساس خروجی نرم‌افزار ارایه شده در فصل قبل بین این دو متغیر ارتباط مستقیم برقرار است ولی از نظر آماری این ارتباط معنی‌دار نیست.

مغایرت در نتایج حاصله بین تحقیق حاضر و تحقیق بارتلی از دو جنبه قابل توجیه است:

۱. تحقیقات دیگر در ایران نیز ارتباطی بین سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها و شفافیت گزارشگری مشاهده نکردند. تحقیقاتی مانند رحیمی (۱۳۸۸) از این قبیل هستند.

۲. تفاوت در جامعه آماری و سال و نمونه تحقیق می‌تواند موجب تفاوت در نتایج شود. تفاوت در ساختار بازارهای مالی ایران با سایر کشورها موجب شده نتایج بسیاری از تحقیقات در ایران با سایر کشورهای متفاوت باشد.

۱۰. پیشنهادهای برخاسته از پژوهش

به نظر می‌آید ساختار متفاوت بازار سرمایه ایران با سایر کشورها و همچنین نحوه متفاوت تامین مالی در ایران، بر تحقیقاتی که یکی از متغیرهای آن‌ها در ارتباط با موارد فوق است تاثیرگذار باشد. لذا حضور یک مدل بومی می‌تواند شبهات این تحقیقات و نتایج آن‌ها را مرتفع گرداند.

در این پژوهش از اطلاعات ۲ سال شرکت‌ها استفاده شده که پیشنهاد می‌شود سایر تحقیقات اطلاعات ۴ یا ۵ سال شرکت‌ها را مورد بررسی قرار دهند. با توجه به تجربه محقق مشاهده شد که بیشتر اطلاعات یادداشت مالیات پرداختنی پیوست صورت‌های مالی، شامل اطلاعات ۴ یا ۵ سال اخیر است.

یکی از مزایای این پژوهش دو جنبه متفاوت آن است. به طوری که هم تحقیقی در ارتباط با شفافیت گزارشگری مالی است و هم تحقیقی در حوزه مالیات و حسابداری مالیاتی. از ظرفیت این پژوهش می‌توان در خصوص بررسی تفکیکی صنایع استفاده نمود.

۱۱. پیشنهادها برای پژوهش های آتی

پیشنهاد می‌شود با در نظر داشتن پتانسیل بالای موضوع ارزشیابی برای انجام پژوهش در ایران، تلاش بیشتری صورت گیرد. از جمله مواردی که در این زمینه می‌توانند موضوع تحقیقات آتی قرار بگیرند عبارتند از:

بررسی شباهت‌ها و تفاوت‌های شفافیت گزارش‌های مالیاتی با گزارش‌های مالی.

همان‌طور که گفته شده، تحقیقات پیشین نشان از تاثیر قوانین مالیاتی بر حسابداری مالی دارند. اینکه تاثیر این قوانین می‌تواند موجب شباهت و تفاوت بین این گزارش‌ها شود جای سوال و پژوهش دارد.

منابع فارسی

✓ صمدی لرگانی محمود. (۱۳۸۹). "تبیین ارتباط بین شفافیت گزارشگری مالی با گزارشگری مالیاتی". پایان‌نامه دکتری حسابداری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.

✓ عرب مازار، علی اکبر. (۱۳۹۰)، "تحولات مدیریت نظام مالیاتی"، ماهنامه حسابرس، تهران.

منابع انگلیسی

✓ Ball, r., Jorge Martinez, Michael McKee, Benno Torgler, (2005), "Effects of Tax Morale on Tax Compliance", Experimental and Survey Evidence, October 2 ,2005.

✓ Barth f & Sheaper, k. (2008), "Does political intention affect tax evasion", journal of policy modeling, vol.5 nol.415-401.

✓ Gary F. Manzon. G and G. Plesko Lisowsky, P. (2009). "Inferring U.S. tax liability from financial statement information". The Journal of the American Taxation Association. 63-26 :(1) 31.

گردهمایی متخصصین مدیریت جهان
تهران؛ میزبان یک رویداد بزرگ مدیریتی

www.hub2018.com

The Annual Asia-Pacific Meeting 2018 of ICMCI

23-24 April, Tehran-Iran
IRIB Int'l. Conference Center

HUB

نشست سالانه شورای بین المللی مؤسسات مشاوره مدیریت آسیا - اقیانوسیه ۲۰۱۸

۳-۴ اردیبهشت ۱۳۹۷، تهران- ایران
مرکز همایش های بین المللی صدا و سیما

معرفی کنفرانس

ایران برای اولین بار میزبان مشاوران بین‌المللی مدیریت و خبرگان علم مدیریت در منطقه است. انجمن مشاوران مدیریت ایران از سوی شورای بین‌المللی مشاوران مدیریت (ICMCI) ، نشست سالانه آسیا-اقیانوسیه (هاب۲۰۱۸) را برگزار می‌نماید. این کنفرانس فرصت مناسبی را در اختیار مدیران و سازمان‌های تولیدی و خدماتی قرار می‌دهد تا ضمن تبادل دانش روز مدیریت با صاحبنظران و بزرگان علم مدیریت و توسعه همکاری‌های بین‌المللی خود با همتایان جهانی؛ قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، و نیز امنیت و شکوفایی کشورمان را به نمایش بگذارند. هاب آسیا - اقیانوسیه ۲۰۱۸ فرصت مناسبی برای شبکه‌سازی بین‌المللی در حوزه‌های مشاوره مدیریت است که شرکت‌های ایرانی حاضر در کنفرانس در نتایج و دستاوردهای آن به طور مستقیم سهیم خواهند بود.

میزبانی این کنفرانس در تهران، پس از ماه‌ها تلاش و پیگیری به عنوان یک فرصت استثنایی برای جامعه مدیریت در کشور به انجمن مشاوران مدیریت ایران واگذار گردید که باحضور صاحبنظران و بزرگان علم مدیریت، ضمن تبادل دانش روز مدیریت و توسعه همکاری‌های بین المللی می‌تواند قابلیت‌ها، توانمندی‌ها، و نیز امنیت و شکوفایی کشورمان را به نمایش بگذارد. در حاشیه این کنفرانس، علاوه بر نمایشگاه جنبی، برگزاری جلسات B2B جهت بسط و توسعه همکاری‌ها و روابط شرکت‌های داخلی و خارجی پیش‌بینی شده است.

ICMCI

شورای بین‌المللی موسسات مشاور مدیریت (ICMCI) نهادی است که در راس موسسات ملی مشاور مدیریت قرار گرفته و در سرتاسر جهان به عنوان سازمان محوری در تعیین استانداردهای حرفه‌ای همسان و پذیرفته شده بین‌المللی در زمینه مشاوره مدیریت شناخته شده است.
این شورا که با همکاری موسسات معتبری چون بانک جهانی، بانک توسعه و نوسازی اروپا، سازمان‌های غیردولتی سازمان ملل (UN-NGO) و کمیته استانداردسازی اروپا (CEN) تاسیس گردیده؛ هم اینک دارای بیش از ۵۰ کشور عضو در پنج قاره جهان بوده و همچنان در حال رشد می‌باشد.
CMC معتبرترین گواهی بین‌المللی در حرفه مشاوره مدیریت است که داشتن آن نشان از تعهد به بالاترین استانداردهای مشاوره مدیریت و رعایت کامل اخلاق حرفه‌ای است.

تم اصلی کنفرانس

نقش مدیریت نوین در توسعه پایدار

محورهای کنفرانس

- ✓ تبیین نقش الزامات مدیریتی در توسعه ارتباطات بین‌المللی
- ✓ آینده‌پژوهی نقش مدیریت در انقلاب صنعتی چهارم
- ✓ مروری بر آخرین دستاوردهای مدیریت نوین

اهداف کنفرانس

- ✓ تبادل دانش روز مدیریت
- ✓ توسعه همکاری‌های بین‌المللی
- ✓ شبکه‌سازی بین‌المللی در حوزه مشاوره مدیریت

برنامه و عناوین پنل‌ها و کارگاه‌های آموزشی

در این کنفرانس دو روزه ، علاوه بر سخنرانی‌های مختلف که عمدتا درصبح روز اول انجام می‌شود ؛ تعداد قابل توجهی کارگاه آموزشی و پنل نیز با عناوین زیر برگزار می‌گردد:

- ✓ توسعه پایدار شهری، چالش‌ها و فرصت‌ها
- ✓ استاندارد ISO20700 برای خدمات مشاوره مدیریت: استفاده عملی و فرصت‌های جدید کسب‌وکار برای مشاوران مدیریت
- ✓ مدیریت و تاثیر انقلاب صنعتی چهارم بر مدیریت
- ✓ آموزه‌های تکنیک‌های مربیگری رهبران بزرگ دنیا
- ✓ اجرای استراتژی ها - شکست یک گزینه نیست.
- ✓ کایزن: چگونه مدل کایزن ژاپن کار می کند ؟
- ✓ روش‌های خلاقانه برای حل مسایل سازمانی
- ✓ رویکردهای نوین مدیریت و ظرفیت‌سازی سمن‌ها (NGO) در پارادایم توسعه پایدارجوامع
- ✓ رویکردهای نوین مدیریت برای اداره کسب و کارهای جدید
- ✓ نقش مدیریت نوین در ایجاد و تسهیل همکاری‌های بین‌المللی برای توسعه پایدار

معرفی سخنران‌ها و اعضای پنل ها وکارگاه‌های تخصصی

■ محمود اولیایی

- ✓ رئیس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران
- ✓ مشاور بین‌المللی مدیریت

■ Sorin–Caian

- ✓ رئیس انجمن مشاوران مدیریت رومانی
- ✓ مشاور بین‌المللی مدیریت

■ **منصور معظمی**

✓ رییس هیات عامل سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

■ **سیدجعفر مرعشی**

✓ بنیانگذار انجمن مشاوران مدیریت ایران

✓ عضو شورای عالی اجرای سیاست‌های اصل ۴۴

■ **محمد نهاوندیان**

✓ معاون محترم اقتصادی ریاست جمهوری اسلامی ایران

■ **پدرام سلطانی**

✓ نایب رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی ایران

■ **Kap Ho SONG**

✓ مشاور بین‌المللی مدیریت

✓ رئیس انجمن مشاوران مدیریت کره جنوبی

■ **Yutaka FUKUYAMA, "JOE"**

✓ مشاور بین‌المللی مدیریت

✓ مشاور ارشد مدیریت، رئیس دپارتمان منابع انسانی و عضو هیئت مدیره‌ی انجمن مرکزی صنایع ژاپن

✓ مدیر خارجی انجمن همکاری‌های فنی خارج از کشور و شراکت‌های پایدار

■ **Li Zhiyong**

✓ رئیس هیات مدیره‌ی شرکت HEJUN CHUANGYE

✓ دبیر اجرایی اتاق فکر کشور چین

✓ رئیس هیئت مدیره‌ی انجمن تحقیقات توسعه‌ی شهری و اقتصادی شهر دوگانگوان کشور چین

✓ عضو کمیته‌ی ارزیابی و قانونگذاری شهرداری شهر دوگانگوان کشور چین

✓ عضو کمیته‌ی برنامه‌ریزی شهری شهر دوگانگوان کشور چین

✓ عضو کمیته‌ی ارزیابی سازمان اجتماعی شهر دوگانگوان کشور چین

■ **منوچهر نجمی**

✓ دانشیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی شریف

■ **Tom Lee**

✓ نائب رئیس انجمن مشاوران مدیریت کره‌ی جنوبی

✓ مشاور بین‌المللی مدیریت

■ **Dwight Mihalic**

✓ مدیر عامل شرکت Effective Managers Inc در کانادا

✓ خزانه‌دار شورای بین‌المللی مشاوران مدیریت

✓ مشاور بین‌المللی مدیریت

■ **محمدعلی محمدی**

✓ عضو هیات مدیره سازمان مدیریت صنعتی

■ **شهاب جوانمردی**

✓ مدیرعامل و عضو هیات مدیره هلدینگ فناپ

■ **Chan Keng Chuen Kelvin**

✓ مدیر و مشاور ارشد شرکت Teian Consulting International Pte Ltd در کشور سنگاپور

✓ دبیر افتخاری انجمن مشاوران مدیریت کشور سنگاپور

✓ مشاور ارشد انجمن بهره‌وری کشور سنگاپور

✓ مشاور ارشد بین‌المللی و مدرس با بیش از سی سال تجربه‌ی اجرایی

✓ رئیس منابع انسانی انجمن بهره‌وری آسیایی

✓ رئیس و عضو هیئت علمی آکادمی بین‌المللی Malvern در کشور سنگاپور

■ **علی شمس اردکانی**

✓ رئیس کمیسیون انرژی اتاق بازرگانی صنایع، معادن و کشاورزی ایران

■ **حمید اطهری‌نژاد**

✓ تحلیلگر اقتصادی

■ **امیر آریازند**

✓ قائم مقام معاونت برنامه‌ریزی، توسعه شهری و امور شورای شهرداری تهران

■ **صدرالدین علی‌پور**

✓ مدیر مرکز محیط زیست و توسعه پایدار شهرداری تهران

■ **سعید احمدیان**

✓ عضو هیئت مدیره و خزانه‌دار انجمن مشاوران مدیریت ایران

Date: 18 October 2017

To whom it may Concern

Dear Sir/Madame,

It is with pleasure that the International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) announced during its last Annual Meeting of Delegates and its CMC International Conference, where both events where hosted by our Member CMC-Kazakhstan, that the 2018 Asia Pacific Hub Meeting will be held in Tehran – Iran.

As the international guardian of professionalism and standards, CMC-Global is a driver for improvement in the worldwide management consulting profession. We enable member institutes across the world to increase their influence, standing and performance. As we all know, management consultants are an asset to both the social and economic factors and we stress that in our vision: ***To be a leader in the development of management consulting as a global profession that drives social and economic success.***

To succeed in meeting our vision, we have three main strategic objectives:

1. Building the profile, recognition and influence of the profession and its practitioners globally, to ensure that CMCs (Certified Management Consultants) serve their clients with world-class competency and professionalism;
2. Supporting, enhancing and growing the international network of management consulting institutes, as well as encouraging information sharing, networking and reciprocity between institutes;
3. Enabling Member Institutes (IMCs) to enhance the visibility, recognition, and desirability of the CMC designation as the international benchmark for individual management consultants with both consultants and users.

By being in your country, we will meet all three objectives, as we would be learning more about the management consulting profession and its status in Iran, at the same time sharing the best practices of this profession, sharing the experiences of professionals from other countries, and most of all, supporting our national member, IMC Iran, in their efforts to promote the ethical best practices of our standards amongst national consultants as well as regional/international attendees who will be benefiting from participating in the meeting as well as visiting your country. It would be a great benefit to our community at large, to our national member, and to our Council to get the exposure in your Country and enhance the knowledge of our certification amongst your professionals.

Thank you in advance for your support to IMC Iran in managing our event in April of 2018, that will keep true to your culture and support your endeavors in increasing your presence regionally and internationally, as many nationalities will travel from all over the world to attend, participate, and experience the Iranian hospitality.

International Council of Management Consulting Institutes – CMC-Global

Sorin Caian, CMC
Chair

Secretariat: C/O Maurer & Stager AG
Fraumünsterstrasse 17/Postfach 318
CH – 8024 Zurich
W: www.cmc-global.org E: cmc-global@cmc-global.org

The International Council of Management Consulting Institutes

CMC GLOBAL

OFFICERS

Chairman
Sorin Caian CMC
Romania
sorin.caian@cmc-global.org

Treasurer
Dwight Mihalicz CMC
Canada
dwight.mihalicz@cmc-global.org

Secretary
Kim Karme CMC
Finland
kim.karme@cmc-global.org

Vice Chairs
Rob Bodenstein CMC
Austria
rob.Bodenstein@cmc-global.org

Kyeong Seok HAN CMC
Korea
kyeong.seok.han@cmc-global.org

Elena Yuzkova CMC
Ukraine
elena.yuzkova@cmc-global.org

Jan Willem Kradolfer CMC
The Netherlands
JW.Kradolfer@cmc-global.org

Jeremy Webster CMC
United Kingdom
jeremy.webster@cmc-global.org

Immediate past Chair
Tim Millar CMC
Australia
tim.millar@cmc-global.org

Reema Nasser
Executive Director
Jordan
reema.nasser@cmc-global.org

✓ مشاور بین‌المللی مدیریت
✓ مدیر عامل شرکت مشاور مدیریت ناب

■ **Robert bodenstein**
✓ نائب رئیس انجمن مشاوران مدیریت اتریش
✓ عضو هیئت مدیره‌ی شورای بین‌المللی مشاوران مدیریت
✓ مشاور بین‌المللی مدیریت

■ **فرشید شکرخدایی**
✓ دبیر جشنواره ملی بهره‌وری
✓ نائب رئیس کمیسیون رقابت خصوصی‌سازی و سلامت اداری اتاق ایران
✓ نائب رئیس انجمن مدیریت کیفیت ایران

■ **حسن فروزان‌فرد**
✓ رئیس هیات مدیره شرکت گروه پارسیان هوشمند
✓ رئیس کمیسیون رقابت خصوصی‌سازی و سلامت اداری اتاق ایران
✓ عضو هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران

■ **آذر صائمیان**
✓ قائم مقام دبیرکل انجمن مدیریت ایران

■ **سید محمود عبادی**
✓ رئیس هیات مدیره شرکت کاین سامانه
✓ مشاور بین‌المللی مدیریت

■ **ایثار خدادادی**
✓ مدیرعامل شرکت بهین مشاوران آتیه‌ساز مدیریت
✓ مشاور و مدرس سیستم‌های مدیریت منابع انسانی و روانشناس صنعتی سازمانی و ظرفیت‌سازی سازمان‌های مردم‌نهاد

جلسات کارگروه هاب

با اعلام پذیرش میزبانی انجمن از سوی ICMCI؛ کارگروهی ویژه هاب در دبیرخانه انجمن تشکیل شد که طی برگزاری ۲۰ جلسه مستمر موضوعات مختلف و نحوه تدارک برگزاری این کنفرانس را مورد بررسی قرار دادند.

حامیان هاب

این کنفرانس -که ازسوی نهادهای معتبری (نظیر سازمان اموراداری واستخدامی کشور، اتاق‌های ایران و تهران، انجمن مدیریت ایران، سازمان مدیریت صنعتی و...) مورد حمایت قرارگرفته است - فرصت مناسبی را در اختیار مدیران و سازمان‌های تولیدی و خدماتی قرار می‌دهد تا ضمن تبادل دانش روز مدیریت با صاحبنظران و بزرگان علم مدیریت و توسعه همکاری‌های بین‌المللی خود با همتایان جهانی؛ قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و نیز امنیت و شکوفایی کشورمان را به نمایش بگذارند. با توجه به سیاست‌های برگزاری امکان استفاده از بسته‌های حمایتی حامیان اصلی مقدور است. که در سایت همایش (www.hub2018.com) قابل دستیابی است.

مجری
برگزارکنندگان
حامیان معنوی
حامیان مالی
با همکاری

تلاش برای ارتقای برند، هم تاکتیک، هم استراتژی!

مسعود سلیمانی
دبیرانجمن مشاوران مدیریت ایران

یکی از تفاوت‌های اساسی انجمن مشاوران مدیریت ایران با اکثر انجمن‌ها، دو وجهی بودن آن است. این انجمن از یک سو، یک انجمن صنفی است که اعضای حقوقی و حقیقی آن حول محور یک کسب و کار (مشاوره مدیریت) گرد هم جمع شده‌اند تا از منافع صنفی خود دفاع کنند - در واقع علت اصلی وجودی انجمن همین وجه صنفی بودن آن است- از سوی دیگر این انجمن دارای ویژگی‌های ماهیتی است که آن را شبیه به انجمن‌های نظیر انجمن مدیریت ایران، انجمن مدیریت کیفیت و... می‌کند و از این نظر یک انجمن علمی محسوب می‌گردد. در بسیاری از موارد نیز فعالیت‌های این وجه چنان در هم تنیده می‌شوند که تفکیک آن‌ها یا ناممکن است و یا بسیار مشکل.

هنگامی که انجمن را در قالب یک انجمن صرفا صنفی تلقی کنیم، وظیفه اول و دوم و سوم آن، اقدامات متعدد برای اعضا، منافع آن‌ها و تلاش برای ارتقای حرفه است. این تلقی درست است ولی به همین سادگی قابل اعمال نیست. یعنی برای انجام این وظایف، انجمن نیازمند مطرح شدن در جامعه است. به عبارت دیگر برای اینکه بتواند در مقابل ادارات دارایی، بیمه، استاندارد و... از منافع جمعی و فردی اعضا دفاع کند، نیازمند شناخته شدن و اقتدار است.

در تدوین اهداف و برنامه‌های انجمن، طی سال‌های اخیر (حداقل ۷-۸ ساله اخیر) ارتقای برند انجمن در راس اهداف و برنامه‌های انجمن قرار داشته است. همیشه این سوال مطرح است که ارتقای برند هدف است یا وسیله؟ وسیله دستیابی به اهداف و در راس آن‌ها اهداف صنفی.

به نظر می‌رسد هردو! یعنی برای اینکه ما به هدفمان در رسالت‌های انجمن و در راس آن‌ها اهداف صنفی حرفه دسترسی پیدا کنیم؛ باید برند و نقش انجمن را ارتقا دهیم و این اقدام آنقدر دارای اهمیت است که خود می‌تواند به عنوان یک هدف مطرح شود.

نکته بعدی رسالت‌های علمی انجمن است. کار انجمن؛ خرید و فروش و تولید اقلام نیست؛ بلکه با انواع تئوری‌های علمی در زمینه مدیریت، روش‌های مدیریتی، منابع انسانی، سیستم‌های مدیریتی و... سروکار دارد و از این نظر تنه به تنه‌ی دانشگاه‌ها و مراکز پژوهشی و علمی می‌زند؛ و بسیاری از اعضای ما از اساتید دانشگاه‌ها و خبرگان علمی هستند.

پس برای ارتقای حرفه و مطرح شدن انجمن در این محافل - و در نتیجه ارتقای برند انجمن- ناگزیر به ارتقای علمی انجمن و اعضای آن و نقش‌آفرینی انجمن در رویدادهای علمی هم هستیم.

تجربه برگزاری - بهتر است بگوییم تدارک برگزاری هاب آسیا - اقیانوسیه ۲۰۱۸ - از بسیاری جهات تجربه گرانقدری بوده و هست و احتمالا خواهد بود.

در جلسات و ملاقات‌های متعددی که مدیریت انجمن با نهادهای مطرحی چون شهرداری، سازمان امور اداری و استخدامی، اتاق ایران، اتاق تهران، شورای گفتگو، دانشگاه‌های مختلف، معاونت‌های ریاست جمهوری؛ شهرک‌های صنعتی و... برای اولین بار به طور جدی و رسمی اسم انجمن و حرفه مشاوره مدیریت مطرح شد و مورد توجه مخاطبین قرار گرفت. به جرات می‌توان ادعا کرد که آن مقدار که مخاطبین اصلی (و نه عامه مردم) در این دو سه ماه با انجمن و حرفه مشاوره مدیریت آشنا شدند، طی این دو دهه آشنا نشده بودند.

حمایت و همکاری تنگاتنگ انجمن‌های معتبری چون انجمن مدیریت ایران، انجمن مدیریت کیفیت، انجمن دارندگان نشان استاندارد و... در برگزاری هاب ۲۰۱۸، نشانه دیگری از اهمیت موضوع و مطرح شدن انجمن در محافل علمی کشور است.

سخن کوتاه، برگزاری هاب آسیا - اقیانوسیه، اقدامی اساسی و اصولی در خصوص ارتقای برند انجمن بوده و برند انجمن نیز در نهایت در خدمت اعضای انجمن و حرفه مشاوره مدیریت است؛ چه با این مدیریت و چه با مدیریت‌های بعدی انجمن.

منتظر نظرات همکاران و اعضای در این خصوص هستیم.

فرهنگ سازمانی در اندیشه‌های

ادگار شین

تقریبا ۵۰ سال است که از اندیشه آقای شین می‌گذرد آنچه که او ارایه داد؛ نشان‌دهنده این است که هر سه فرهنگ در سازمان باید با یکدیگر هماهنگ باشند و از همدیگر بیاموزند. بنابراین فراگیری سازمانی امری ضروری است. آقای ادگارشین اظهار می‌کند که کانون توجه در تغییرات سازمانی باید بر پایه اصول و ارکان فرهنگ سازمان باشد تا بتوان نسبت به اثربخشی توسعه و تجهیز سازمان برای نوآوری‌ها و رفتارها خوش‌بین بود. پرفسور ادگار شین در ۵ مارس ۱۹۲۸ در ایالات متحده آمریکا دیده به جهان گشود. وی فارغ‌التحصیل دانشگاه استنفورد ایالات متحده آمریکا در رشته روانشناسی و رئیس دانشکده مدیریت در MIT است. او دکتری خود را در رشته روانشناسی اجتماعی از دانشگاه هاروارد دریافت کرده است. همچنین سال‌ها در لابراتور ملی آموزش کار کرده و به علاوه، کمک زیادی به گسترش حوزه‌های مختلفی از جمله توسعه سازمانی، توسعه شغلی و فرهنگ سازمانی کرده است. ادگار شین در شرکت‌های بزرگ به عنوان «مشاور در زمینه تهیه نردبان شغلی و ترفیع برای کارشناسان» فعالیت می‌نمود و مشاوره در سازماندهی و اجرای دوره‌های آموزشی از فعالیت‌های دیگر او بوده است. مطالعات تخصصی وی به ویژه در مورد فرهنگ سازمانی و فراگیری سازمانی است.

ادگار شین همچنین مطالعات و تحقیقات گسترده‌ای را در مورد عملکرد سازمان و تاثیر و نفوذ فرهنگ در سازمان انجام داده است.

تحقیقات ارزشمند او در موضوعات فرهنگ سازمان و اهمیت فرهنگ در فراگیری کارکنان است که از اهمیت بسزایی برخوردار می‌باشد. «فرهنگ سازمانی»؛ «جامعه‌پذیری سازمانی» و «یادگیری سازمانی» از تفکرات کلیدی اوست و موضوعات اصلی آثار او عبارتند از، "شناخت فرهنگ‌های سازمانی، رابطه‌ای میان فرهنگ سازمانی و رفتار فردی، و اهمیت فرهنگ سازمانی برای یادگیری سازمانی".

ارکان اندیشه ادگارشین

ادگار شین در مراحل اولیه مطالعات خود در مورد رفتار شخصی و فرهنگ سازمان بر این اعتقاد داشت که روش‌های مطالعاتی سنتی و قدیمی تاثیر مستقیم در عوامل رفتار شخصی و عوامل انگیزشی دارد. اگرچه این رفتارها در مراحل ابتدایی بسیار ساده و پیش‌پا افتاده تلقی می‌شود ولی در مراحل بعدی به علت تفاوت‌های بین نیازهای کارکنان و سازمان باید به آن توجه نمود به ویژه از نظر تفاوت‌های زمانی و مکانی موجود بین سازمان‌ها، مطالعات ادگار شین اولین مساله‌ای را که روشن ساخت "فرهنگ سازمان" نام گرفت.

او فرهنگ سازمان را غالب و نافذ بر سازمان می‌دانست زیرا معتقد است فرهنگ از عوامل مهمی تشکیل یافته است که عبارتند از:

✓ هنگامی که رفتار افراد را تحت کنترل و نظارت قرار می دهیم کارکنان واکنش‌های رفتاری از خود نشان می‌دهند.

✓ نرم‌ها و استانداردهای میان‌گروهی وجود دارند که باید به آن‌ها توجه داشت.

✓ همواره از طرف سازمان ارزش‌های رفتاری به کارکنان تحمیل می‌شود.

✓ یک فلسفه رفتاری در میان مدیران ارشد و کارکنان در ارتباط با مشتریان وجود دارد که ویژگی‌های خود را دارد.

✓ در هر سازمان قوانین و مقررات، رویه‌ها و سیاست‌ها وجود دارد که قابل احترام است.

✓ در هر سازمان احساسی و عواطفی وجود دارد که خودجوش است.

ادگار شین در کتاب فرهنگ سازمان در رهبری به تعریف فرهنگ به عنوان فرضیات اساسی اشاره می‌کند و معتقد است این فرهنگ زیر نفوذ و در تعامل و کنش با پنج مورد به شرح زیر است:

✓ عوامل برون‌سازمانی و پیرامونی به ویژه عوامل طبیعی و انسانی.

✓ پدیده‌ها و حقایقی که سازمان با آن روبه‌رو است.

✓ کنش و واکنش رفتار انسانی در رویارویی با کارها و مشاغل و وظایف نامطلوب و ناپسند.

✓ علاقه کارکنان به خودکفایی و خوداتکایی در انجام وظایف و مسئولیت‌ها.

✓ ماهیت روابط انسانی و اینکه سازمان تا چه حد در رویارویی با عوامل محیطی و پیرامونی به صورت باز عمل می‌کند.

سه فرهنگ مدیریت

شین به جای یک فرهنگ واحد، سه فرهنگ را در سازمان مشخص می‌کند: «فرهنگ عملیاتی» که در داخل سازمان تکامل می‌یابد و در واحدهای عملیاتی رایج است؛ «فرهنگ برنامه‌ریزی» برای تکنسین‌ها و افراد متخصص که هدف از آن فراهم کردن آزادی عمل افراد است؛ و «فرهنگ اجرایی (مدیریتی)» است که متمرکز بر بقا و حیات مالی است.

این فرهنگ‌ها اغلب با یکدیگر متضاد هستند تا هماهنگ. مثلاً، در حالی که فرهنگ اجرایی نیازمند سیستم‌ها و روابط گزارش‌دهی فعالیت‌ها است، فرهنگ برنامه‌ریزی تلاش می‌کند تا سیستم‌هایی طراحی شود که کنترل و هماهنگی میان افراد و خطوط تولید را ایجاد کند.

شین در مقاله‌اش با عنوان «سه فرهنگ مدیریتی: کلید یادگیری سازمانی»، معتقد است که افراد فعال در حوزه های عملیاتی، معتقدند که مدیران و برنامه‌ریزان نیازهای کاری خویش را درک نمی‌کنند و کارها را همان طوری که خودشان می‌خواهند انجام می‌دهند. همچنین برنامه‌ریزان و مدیران معتقدند که باید کنترل بر افراد فعال در حوزه‌های عملیاتی بیشتر شود و آن‌ها باید مجبور شوند تا سیاست‌ها و دستورالعمل‌ها را رعایت کنند.

در هر حالت، هیچ برنامه مدونی وجود ندارد و در نتیجه اثربخشی و کارآیی فعالیت‌ها تحقق نمی‌یابد. شین بر نیاز به جدی‌تر گرفتن فرهنگ و پذیرش تاثیر عمیق آن بر مدیران، برنامه‌ریزان و کارکنان تاکید می‌کند.

او معتقد است که باید به مدیران و برنامه‌ریزان کمک کرد تا فرهنگ را بیاموزند، تحلیل کنند و آن را توسعه دهند، زیرا این امر محور و نقطه ثقل یادگیری سازمانی است.

آثار مهم شین

کتاب‌ها:

«پویایی‌های شغلی: هماهنگ‌سازی نیازهای افراد و سازمان‌ها»، ۱۹۷۸

«روان‌شناسی سازمانی»، ۱۹۸۰

«فرهنگ سازمانی و رهبری»، چاپ دوم، ۱۹۹۷

«راهنمای بقای فرهنگی سازمان»، ۱۹۹۹

مقالات:

«چگونه سازمان‌ها سریع‌تر می‌توانند یاد بگیرند؟» نشریه اسلوان منیج منت ریویو، زمستان ۱۹۹۳

«موفقیت از آن کسانی است که دارای یک فرهنگ سازمانی هستند. این امر پیش‌بینی و رفع نیازهای مشتریان را تضمین می‌کند.» تاداشی اوکامورا

«رقابت در بازار تنها شکلی از سازمان است که احساس آزادی زیادی را به افراد اعطا می‌کند.» فرانک نایت

واژه نامه تشریحی

تدوین و گردآوری: هوشنگ رستمیان

مدیر عامل شرکت رازک پژوهش

Brand knowledge

شناخت نام تجاری: تمامی تفکرات، احساسات، تصورات، تجربیات، عقاید و شناخت‌های دیگری که با یک نام تجاری خاص مرتبط هستند.

Brand line

خط نام تجاری: تمامی محصولات اولیه یا اضافه‌شده‌ای که تحت یک نام تجاری، عرضه می‌شوند.

Brand mix

آمیخته نام تجاری: مجموعه تمامی خطوط نام تجاری که یک فروشنده به خریدارانش عرضه می‌کند.

Branded entertainment

تفریحات اسم و رسم‌دار: به‌کارگیری ورزش، موسیقی، هنر یا سایر فعالیت‌های تفریحی برای افزایش ارزش یک نام تجاری.

Channel conflict

تضـاد شــبکه‌های بازاریابی: زمانـی کـه رفتارهای یک عضو شـبکه، مانـع رسـیدن عضـو دیگری بـه هدف‌های خود شـود.

Corporate retailing

خرده‌فروشــی ســازمانی: نوعـی خرده‌فروشـی اسـت کـه مزایـای متعـددی ماننـد صرفه‌جویـی اقتصـادی، قـدرت خریـد بیشـتر، نـام تجـاری معتبرتـر و کارمنـدان تواناتـر را بـه همـراه دارد.

Customer value hierarchy

سلســله مراتــب ارزش ارایــه شــده بــه مشــتری: پنـج سـطح از محصـول کـه بازاریاب‌هـا بایـد آن‌هـا را در برنامه‌ریـزی پیشـنهادات بازاریابی‌شـان مدنظـر قـرار دهنـد.

Customization

شخصی‌ســازی: ترکیبـی از شخصی‌سـازی انبـوه و بازاریابی شـخصی بـه صورتـی کـه مشـتری بتوانـد محصـول و خدمـت مـورد نظـرش را خـودش مطـرح کند.

Data warehouse

انبــارش داده‌هــا: مجموعـه‌ای اسـت از داده‌هـای جمـع آوری شـده، سـازماندهی شـده و ذخیـره شـده در مرکـز تمـاس یـک شـرکت.

Data mining

داده‌کاوی: عبـارت اسـت از اسـتخراج اطلاعـات مفیـد راجـع بـه افراد، رونـدهـا و بخش‌هـای بـازار از انبوهـی از داده‌ها

کتاب «نیمه پنهان تغییر» نوشته پروفسور لوک دو برابانـدر (۲۰۱۶) از مشاوران ارشد گروه مشاوران بوستون (BCG)
با ترجمه مهندس فرهاد طاهری در اسفند ۱۳۹۶ توسط انتشارات آرمانرشد به چاپ رسید.
اطلاعات بیشتر و نحوه دسترسی به این کتاب در کانال تلگرامی nimpenta@ در اختیار علاقه‌مندان قرار دارد.

دوبار تغییر کنید

سگی در حیاط خانه‌ای زندگی می‌کرد. او همیشه از روی حصار کوتاهی می‌پرید و به حیاط همسایه می‌رفت. همسایه که دید این حصار راه سگ را نمی‌بندد، آن را برداشت ولی سگ کماکان هنگام عبور از مرز حیاط، به اندازه ارتفاع حصار بالا می‌پرید.

قبل از اینکه به این داستان بخندید، کمی فکر کنید. ما هم نمی‌توانیم از چارچوب‌هایی که برای خود ساخته‌ایم خارج شویم. ما هم در درون حصارهایی زندگی می‌کنیم که مدتهاست از بین رفته‌اند.

اینجا درسی برای رهبران کسب و کار وجود دارد. گاهی برای رهبری کردن، باید درک خود را تغییر داد، نه واقعیات جهان را. در واقع کسب و کار شما یک چیز است، و نحوه نگرش شما به آن، چیز دیگری است. این نیمه حیاتی از فرایند تغییر، برای بسیاری از ما پنهان است.

شخصی را در نظر بگیرید که همیشه دیر به جلسات خود می‌رسد. اگر برای او ساعت بخرید یا هر چقدر که او را زود از خواب بیدار کنید و فاصله زمان میان جلسات او را افزایش دهید، تا وقتی که این تلاش‌ها فقط اقدامات اجرایی باشد، او پس از مدتی باز هم دیر خواهد رسید! برای اینکه این تغییر را در او نهادینه کنید، باید نگرش او به «سر وقت بودن» را تغییر دهید.

در واقع او باید دو بار تغییر کند. یکبار ذهنش را و سپس رفتارش را تغییر دهد. هر مدیری سازمان خود را در دو بعد اداره می‌کند. یکی نقش مدیریتی روزمره است که به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری و اقدامات اجرایی منجر می‌شود. در اینجا مدیر برای منافع شرکت «اقدام» می‌کند.

به موازات آن، جنبه مهم دیگری وجود دارد و آن جایی است که مدیر تغییرات را به تصور می‌کشد، به دنبال ایده‌های نو می‌گردد و آینده کسب و کارش را ابداع می‌کند. در اینجا مدیر برای منافع شرکت «فکر» می‌کند. مدیران موفق آن‌هایی هستند که این دو را با هم انجام می‌دهند.

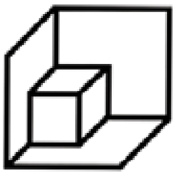
منحنی پیشرفت شرکت‌ها معمولاً به صورت شیب‌دار و گاهی با یک جهش همراه است. گاهی متوجه می‌شویم که چشم‌اندازمان به تدریج از اعتبار افتاده و استراتژی‌های ما قدیمی و کم تاثیر شده‌اند. این لحظه‌ای خواهد بود که

باید از نوآوری به خلاقیت رو آوریم و به جای تداوم امور جاری، به اصلاح مدل‌های ذهنی بپردازیم.

درنوردیدن دنیایی متفاوت

ما با تفکرات خود مانند کالای مادی رفتار می‌کنیم. آن‌ها را به ارث می‌بریم، اقتباس می‌کنیم، از آن‌ها محافظت می‌کنیم و آن‌ها را طوری طبقه‌بندی می‌کنیم که باهم کار کنند. طرح‌ها و ارتباطات علت و معلولی میان پدیده‌ها در تفکرات ما، شبیه میلگردهای فولادی هستند که بتن کلیشه‌های از پیش تعیین شده، عادات، خلق و خو و آداب ما را مستحکم می‌کنند و مهمتر اینکه مقاومت آن‌ها را افزایش می‌دهند. ارزش‌های ما در خطر عقاید تعصب‌آمیز، عرف‌ها، هیجان‌ها و تابوهایی هستند که به ندرت آن‌ها را درک می‌کنیم.

خلاق بودن آسان نیست. ما جهان را به شکلی خاص و منحصر به خود درک می‌کنیم. هر ایده‌ای که از پیش جهت گرفته باشد، هر پیش‌داوری و هر کلیشه‌ای شبیه دوربینی با لنزهای دستکاری شده رفتار می‌کند. ذهن ما اصرار دارد که جهان را مانند گذشته ببیند. زندگی بیشتر ما را کودکی‌مان شکل داده. جهانی که در آن زمان وجود داشت، حالا به کلی عوض شده و بسیاری از حصارها برداشته شده‌اند. دیگر مرزی میان زندگی حرفه‌ای و شخصی وجود ندارد.



محو شدن مرزها یکی از تغییرات است. یک تغییر دیگر، چیزی است که میکل‌آنژ آن را «ناتمامی» نامید. بسیاری از مجسمه‌های میکل‌آنژ ناتمامند. مثلا مجسمه ناتمام چهار برده برهنه‌ای که امروز در آکادمی فلورانتین نگهداری می‌شود، چنان تأثیری بر انسان می‌گذارد که گویی این برده‌ها درحال برخاستن از میان سنگ مرمر هستند. بخشی از تن آن‌ها به خوبی تراشیده شده و بقیه قسمت‌ها در سنگ مانده‌اند.

ایده ناتمامی به شدت مدرن است. نوعی اشتیاق است نسبت به آمادگی برای تغییر. این ایده می‌گوید چون قادر به پیش‌بینی آینده نیستیم، باید آماده باشیم و توصیه می‌کند که کار را به دست بگیریم، حتی اگر بخواهد ناتمام بماند.

ناتمامی تواضعی است در صورتِ ظاهرِ اطمینان. اراده انجام کار است با باز گذاشتن دست آینده. نوشتن با مداد است به جای جوهر، فعالانه مشارکت کردن در جهانی که در حال شدن است بدون دانستن اینکه چه می‌خواهد بشود. ناتمامی احترام به دیگران است و آزادی است که به دیگران اعطا می‌کنیم تا خلاقانه مدل ذهنی خود را بسازند و راه خودشان را طی کنند.

رهبران از بسیاری افراد سازمان می‌خواهند که ناتمامی پیشه کنند. گاهی خلاقیت به عنوان تغییری در نحوه نگاه به پدیده‌های جهان تعریف می‌شود. این تغییر نگرش، به دانشمندان و نوابغ متعلق نیست؛ بلکه هر کسی باید به آن بپردازد. ذهن و چشم هر شخص راه منحصر به فردی به تصورات دارد.

نوآوری	خلاقیت
واقعیت را تغییر می‌دهد	درک را تغییر می‌دهد
مستلزم عمل است	نیاز به تفکر دارد
چالش تیمی است	چالش فردی است
فرایندی پیوسته است	فرایندی ناپیوسته است
زمان‌بر است	آنی است
پدیده‌های نو به سیستم ارائه می‌کند	سیستم تازه‌ای مجسم می‌کند
اثر آن واقعی و قابل‌اندازه‌گیری است	تأثیر آن را نمی‌توان سنجید
نیازمند مدیریت پروژه است	نیازمند طوفان فکری است
سوخت محرک آن، ایده‌های عملی و پیشنهادهای مفید است	منبع سوخت آن سؤالات، شگفتی‌ها، و ایده‌های عجیب و ناتمام است
نقش مشاور، ایجاد علت عمل است	نقش مشاور، ترغیب به اندیشیدن و بازتاب آن است

ما باید دانشمند زندگی خود باشیم و چهار گونه شگفتی‌زده شویم: در مقابل آنچه نبوده و حالا هست، آنچه همیشه بوده، آنچه زمانی بوده و حالا نیست، آنچه نیست اما می‌تواند وجود داشته باشد.

خلق چشم‌انداز جدید

بخشی از آینده، از طریق استمرار وضع موجود پوشش داده نمی‌شود. یکی از عناصری که آینده را می‌سازد، «گسست» به معنای رهایی، انفصال، گسیختگی یا عدم پیوستگی روند تاریخی است.

چطور می‌توانیم در جهانی که روزافزون در پی کارهای بی‌نقص است، از افراد سازمان بخواهیم که ناتمام باشند، در حین انجام کارشان فکر کنند، هرگاه لازم است، گسستی را رقم بزنند و

تغییر کنند؟ این برای رهبرانی که می‌خواهند ذهن‌ها را همانند تغییرات جهان عوض کنند، چه معنی دارد؟ اراده‌ای برای ورود به چالشِ خلقِ یک چشم‌اندازِ استراتژیکِ جدید.

✓ توسعه چشم‌انداز استراتژیک در دنیای تفکر قرار می‌گیرد نه در دنیای عمل. هدف آن تغییر نگاه به پدیدها است نه تغییر خود آن‌ها.

✓ چشم‌انداز استراتژیک بر اساس یک سیستم مبتنی بر ارزش و آنچه باور داریم که مطلوب است، شکل می‌گیرد. بسیار مهم است که این ارزش‌ها را به روشنی بیان کنیم. چسبیدن به آن‌ها برای خلق این چشم‌انداز یک امر ناگزیر است.

✓ تفکر قوانین خودش را دارد. برای خلق یک چشم‌انداز استراتژیک، باید فکر خود را بر آن متمرکز کنیم. همانند ایده‌ها که یکباره و نه تدریجی ظاهر می‌شوند، چشم‌انداز جدید، شکستی ایجاد می‌کند. آنچه می‌شکنند، کلیشه‌ای است که چشم‌انداز قبلی را پشتیبانی می‌کرده است.

✓ چشم‌انداز استراتژیک باید ساده و قابل فهم و منسجم باشد. نباید دارای تناقض یا ابهام باشد وگرنه سردرگمی ایجاد کرده و محکوم به شکست خواهد بود.

✓ اولین چالشی که ممکن است چشم‌انداز با آن مواجه شود، اعتبار است. باید نشان دهد که متناسب با منابع در دسترس، توجیه‌پذیر است.

✓ چشم‌انداز استراتژیک فقط وقتی وجود خواهد داشت که در جمع به اشتراک گذاشته شود و افراد نسبت به آن حس مالکیت پیدا کنند. باید برانگیزاننده باشد و فضایی برای خلاق بودن و توسعه فردی در اختیار هر کس قرار دهد.

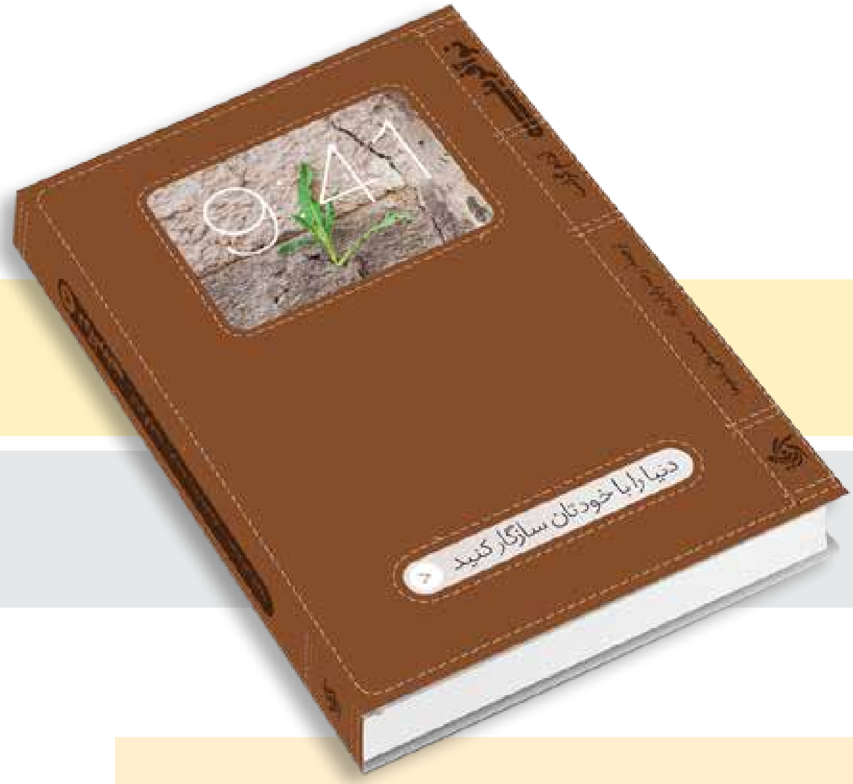
✓ چشم‌انداز باید با افراد و احساس آن‌ها ارتباط برقرار کند. بهتر است در قالب تصویر نیز بیان شود تا با هر دو نیمه مغز درک شود.

✓ چشم‌انداز استراتژیک باید بتواند از بیرون دیده شود و به چشم مشتریان، تامین‌کنندگان و دیگر ذینفعان بیاید. باید خصوصیات و تمایزهای سازمان را منعکس کند. باید در قالب جملات زیبا و مستحکم بیان شود و در عین حال دچار وسوسه خلق شعار نشود.

✓ چشم‌انداز استراتژیک به مکان و زمان محدود است. با محدودیت‌های از پیش تعیین شده تعریف می‌شود. می‌داند که ابدی نیست و مانند چشم‌انداز قبلی، بر فرضیه‌هایی مبتنی است که روزی دیگر معتبر نخواهند بود و با یک شکست دیگر گسسته خواهد شد.

✓ چشم‌انداز استراتژیک جدید اجزایی خواهد داشت که با روش‌های پیشین قابل اندازه‌گیری و ردیابی نیستند. پس لازم است اهداف کیفی با معیارهایی همراه شوند تا صرفا تفکری آرزومندانه نباشند.

✓ ما در دوران عدم قطعیت زندگی می‌کنیم و با ناشناخته‌ها سر و کار داریم. بنابراین هر چشم‌انداز استراتژیکی لزوما ناقص است و باید به سازوکارهای اصلاح‌کننده مجهز باشد. در شرایط مطمئن میتوان افق پیشرو را دید؛ اما در شرایط عدم اطمینان باید خود را آماده پذیرش تغییرات کنیم.



کتاب نوآفرینی

نویسنده: آدام گرانت

ترجمه: رضا رایان راد، محمدعلی شفیعا

پیتر دراکر پدر علم مدیریت نوین درباره کسب‌وکارها جمله کلیدی دارد که می‌تواند راهگشای بسیاری از مدیران کشور باشد: کسب‌وکاری که نوآور نباشد به‌اجبار پیر می‌شود و از صحنه حذف می‌شود. استیو جابز مدیر افسانه‌ای شرکت اپل نیز درباره نقش نوآوری در کسب‌وکار می‌گوید: نوآوری چیزی است که در کسب‌وکارها بین رهبران و تعقیب‌کنندگان تمایز ایجاد می‌کند. کتاب "نوآفرینی، افراد ناهمرنگ چگونه جهان را به جنبش درمی‌آورند" کنکاشی است بر پدیده نوآوری در کسب‌وکارهای مختلف از فروش اینترنتی تا ورزش.

آدام گرانت نویسنده معتبر و استاد برجسته دانشکده کسب‌وکار وارتون و مؤلف کتاب نوآفرینی، در میان خوانندگان فارسی نامی آشنا به شمار می‌رود. سخنرانی‌های او در زمینه معرفی دو کتاب مهمش (نوآفرینی و بده‌بستان)، بیش از ده میلیون بار در سایت سخنرانی‌های تد مشاهده شده‌اند. او همچنین جوان‌ترین استاد تمام وارتون، قدیمی‌ترین مدرسه کسب‌وکار دنیا است.

کتاب نوآفرینی به بررسی یک پرسش بنیادین می‌پردازد: "انسان‌های نوآور چگونه انسان‌هایی هستند؟" به دیگر سخن چه چیزی عامل خلاقیت در افراد خلاق است و به‌تبع آن چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در افراد شکوفا کرد. کتاب در هشت فصل و با بررسی مثال‌های متعدد از بین افراد خلاق، به تحلیل روان‌شناختی و جامعه‌شناختی این پدیده می‌پردازد.

فصل نخست بانام "ویرانگری خلاقانه" داستان راه‌اندازی یک کسب‌وکار اینترنتی توسط چند دانشجو با هدف فروش عینک و رقابت با غول صنعت عینک‌سازی است. رقابتی نابرابر که با نوآوری دانشجویان و ممارست آن‌ها سرانجامی خواندنی دارد. داستان برای دانشجویان ایرانی می‌تواند الهام‌بخش باشد. در ادامه فصل با سرگذشت بسیاری از رهبران کسب‌وکارهای میلیارد دلاری دیگر چون بیل گیتس و سارا بلیکی مالک شرکت لباس‌های زنانه اسپنکس آشنا خواهیم شد.

فصل دوم "مخترعان نابینا و سرمایه‌گذاران یک‌چشم" به بررسی و تحلیل خطاهای نوآوران و حامیان مالی آن‌ها می‌پردازد. چرا افراد بسیار باتجربه در فرایند خلاقیت نظیر استیو جابز و جف بزوس مالک شرکت آمازون دچار خطای محاسباتی می‌شوند و سرمایه‌گذاری‌های نادرستی انجام می‌دهند و چگونه می‌توان از خطاهای آنان درس گرفت و تصمیم‌های مناسب‌تری گرفت. همچنین با بررسی نمونه‌های موفق به الگوهای ذهنی صحیح در فرآیند خلاقیت پی خواهیم برد.

فصل سوم "به دنبال دردسر" به نقش جایگاه سازمانی و منزلت اجتماعی در پذیرش اندیشه‌های نوآورانه می‌پردازد.

چگونه ایده‌ای که توسط یک سازمان جدی گرفته نمی‌شود پس از آنکه صاحب ایده ترفیع مقام می‌یابد پذیرفته‌شده و عملیاتی می‌گردد. همچنین با روش‌هایی آشنا می‌شویم که می‌تواند یک جامعه مخالف را با یک ایده همسو سازد. در پایان فصل داستان مخالفت استیو جابز با ساخت گوشی هوشمند در شرکت اپل و اینکه چگونه یک کارمند بر این مخالف غلبه کرد آشنا می‌شویم.

فصل چهارم "عجله کار ابلهان است" با سرگذشت مارتین لوتر کینگ و سخنرانی مشهورش که زمینه‌ساز تحول اجتماعی سیاه‌پوستان در جامعه آمریکا شد آغاز می‌شود. سپس به بررسی پدیده تاخیر در اجرا و نقش آن در نوآوری و تفکر واگرایانه می‌پردازد. در پایان فصل با روش‌های مدیریت تاخیر اجرای ایده‌ها و کارآمد کردن آن آشنا خواهیم شد.

فصل پنجم "دخترک موطلایی و اسب تروا" به نوآفرینی در پدیده‌های اجتماعی می‌پردازد. در این بخش با سرگذشت لوسی استون رهبر جنبش حقوق زنان آمریکا آشنا می‌شویم. می‌آموزیم چگونه یک تحول اجتماعی آغاز می‌شود، رشد می‌کند، دچار رکود و شکست می‌شود و چگونه به سرانجام می‌رسد. همچنین با داستان برق بی‌سیم، یک نوآوری بنیادین در بخش فناوری آشنا می‌شویم که محصولات بسیاری را دستخوش تحولی اساسی کرده است. فصل ششم "شورشیان آرمان‌خواه" به موضوع کاربردی و ارزشمند پرورش نوآوری در خانواده می‌پردازد. نقش توالی و ترتیب تولد فرزندان و اثری که روی خلاقیت آن‌ها ایجاد می‌کند و نیز چگونگی رشد آن در خانواده، در این فصل مورد بررسی قرارگرفته است.

با پدیده رقابت در بین فرزندان و اثری که روی نوآوری آنان دارد آشنا می‌شویم. همچنین اثر توجه کردن و غفلت از کودکان و نقش آن‌ها در پرورش خلاقیت مورد بررسی قرار می گیرد.

فصل هفتم "بازاندیشی در گروه‌اندیشی" به بررسی اثر گروه و نیز اجتماع روی پیروزی و شکست نوآفرینی می‌پردازد. درمی‌یابیم باور یکسان در میان یک جمع چگونه زمینه‌ساز سقوط آنان می‌شود و چگونه اختلاف‌نظر موجب رشد خلاقیت می‌شود.

همچنین با بررسی الگوی موفقیت در میان شرکت‌های برتر فناوری، با روش‌های حمایت از نوآفرینی و ایجاد آن درگروه‌های سازمانی آشنا می‌شویم. فصل هشتم کتاب با عنوان " برهم ریختن آرامش و حفظ آن" به بررسی مدیریت اضطراب، بی‌تفاوتی، دودلی و خشم در فرآیند نوآفرینی می‌پردازد. با اثر مثبت تفکر منفی آشنا می‌شویم و به نقش ثابت‌قدمی و همچنین کنترل خشم و نیز برانگیختن آن روی خلاقیت پی می‌بریم.

درمی‌یابیم چگونه با کنترل احساسات خود و دیگران می‌توانیم باعث تقویت روحیه نوآوری آنها شویم. کتاب با راهنمای عملی برای تقویت نوآفرینی خاتمه می‌یابد.

این بخش با دسته‌بندی این اقدامات به فردی، رهبری، مرتبط با والدین و معلمان راهنمای عملی شکوفایی را به خوانندگان عرضه می‌دارد. بخش پایانی چکیده‌ای بر آموزه‌های کتاب نیز به شمار می‌رود.

این کتاب توسط آقایان رضا رایان راد و محمدعلی شفیعا انجام شده و به همت انتشارات آریاناقلم به بازار عرضه شده است صفحه‌آرایی و طراحی کتاب نیز بسیار چشم نواز است و خواندن آن را به تجربه‌ای متفاوت و لذت‌بخش تبدیل می‌کند.

کتاب نوآفرینی به بررسی یک پرسش بنیادین می‌پردازد: "انسان‌های نوآور چگونه انسان‌هایی هستند؟" به دیگر سخن چه چیزی عامل خلاقیت در افراد خلاق است و به تبع آن چگونه می‌توان خلاقیت و نوآوری را در افراد شکوفا کرد.

هتل
پارسیان
اوین
★★★★
EVIN
wifi
P
www.evinhotel.ir
۰۲۱-۲۷۴۰۰
@parsian_evin_hotel

توف هسن
سالی خوش برای
مشاوران گرامی آرزومندست

www.tuev-hessen.de
www.zhikcert.com
Tel/Fax:+9821 88 96 51 14

ارائه‌دهنده خدمات ممیزی
سیستم‌های مدیریتی با اعتبار
DAKKS آلمان و NACI