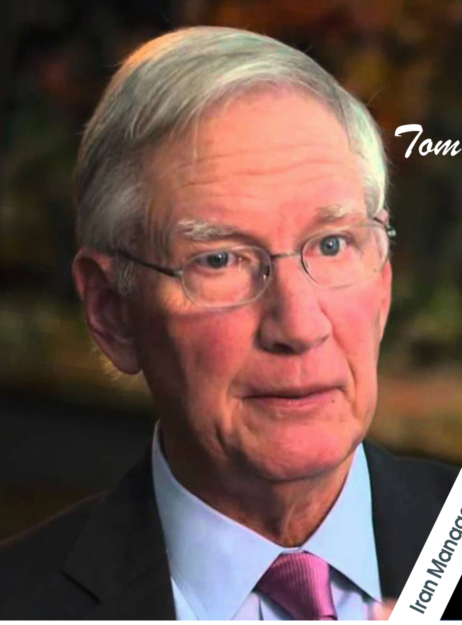


Iran Management Consultants Association No.45. Spring & Summer 2019

مشاور مدیریت

انجمن مشاوران مدیریت ایران

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی . بهار و تابستان ۱۳۹۸ . شماره پیاپی ۴۵ . شماره جدید ۱۹

نقش مشاوران مدیریت
در سازندگی امروز کشور

استاندارد ISO 9004 : 2018
راهنمایی ارزنده برای کیفیت یک سازمان

گزارشی از روند و نتایج
دوره سوم جایزه بزرگمهر

آسیب شناسی شرکت های
مشاوره مدیریت ایران
در حوزه فناوری و نو آوری

خلاقیت در کسب و کار

ایمنی در حاشیه / خسارت در متن

IRAN
MANAGEMENT
CONSULTANT
ASSOCIATION

فهرست

سخن رئیس هیئت مدیره

مدیریت بحران، منابع و اقتصاد / ۲

سخن دبیر انجمن

مدتی این مثنوی تاخیر شد، ولی... / ۴

مشاهیر علم مدیریت

تام پیتـــرز / ۵

مقاله

ایمنی در حاشیه، خسارت در متن / ۸

نگاهی به منشور اخلاق حرفه ای / ۱۰

الف تا یاء روابط عمومی / ۱۴

استاندارد ISO9004 : 2018 راهنمایی ارزنده برای کیفیت یک سازمان / ۱۶

عناوین پیشنهادی موضوعات مشمول بخشنامه۱۴/۵ / ۱۹

آسیب شناسی شرکت های مشاوره مدیریت ایران در حوزه فناوری و نوآوری / ۲۲

گزارشی از روند و نتایج دوره سوم جایزه ملی مشاوره مدیریت (بزرگمهر) / ۲۶

نقش مشاوران مدیریت در سازندگی امروز کشور / ۲۸

خلاقیت در کسب و کار / ۳۲

معرفی کتاب

چگونه نوآوری کنیم؟ نگاهی به کتاب ده گونه نوآوری / ۳۴

انجمن مشاوران مدیریت ایران
(IMCA)
عضو شورای بین‌المللی موسسات مشاور مدیریت
(ICMCI)

فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی
بهار و تابستان ۱۳۹۸شماره پیاپی ۴۵ - شماره جدید ۱۹

صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران
هیئت تحریریه: محمدعلی محمدی
سعید احمدیان، رضا عرب عامری، حسن فروزان فرد
علی پاکدوست
سردبیر: مسعود سلیمانی
مدیر اجرایی: مژده علیدوستی
طراح و صفحه آرا: بنیامین شریفی فر
آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآرا، خیابان چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک ۷۰، واحد۳
تلفن: ۸۸۲۴۶۹۲۹-۳۰ www.imca.ir

9th
CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT

CMC

انجمن مشاوران مدیریت ایران
تنها مرجع معتبر صدور گواهینامه CMC در ایران برگزار می کند:

آغاز دوره جدید ثبت نام
گواهینامه حرفه‌ای بین المللی
مشاوره مدیریت

جهت مشاهده اطلاعات تکمیلی و ثبت نام
به نشانی www.imca.ir مراجعه فرمایید

IMCA
انجمن مشاوران مدیریت ایران

CMC
CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT
Professionals trusted for critical times

مدیریت بحران، منابع واقتصاد

محمدعلی محمدی
رئیس هیئت مدیره

سال ۱۳۹۸ را در حالی شروع کردیم که طبیعت جلوه‌ای نو و متفاوت از سال‌های گذشته را به نمایش گذاشت و رحمت الهی وسیع‌تر و بیشتر از گذشته به صورت بارش‌های زیاد و پیوسته برف و باران در سرتاسر کشور عزیزمان ایران، نصیبمان شد؛ در عین حال با توجه به الزامات و اقتضائات کشورمان و شرایط خاص اقتصادی، اجتماعی و سیاسی، سال رونق تولید نامگذاری شد.

هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران؛ ضمن ابراز همدردی با آسیب‌دیدگان این سیل در شهرهای مختلف کشور و اعلام فراخوان اعضای مسئول و متعهد انجمن به یاری و کمک به این عزیزان در همان زمان؛ موارد زیر را مورد تاکید قرار می‌دهد:

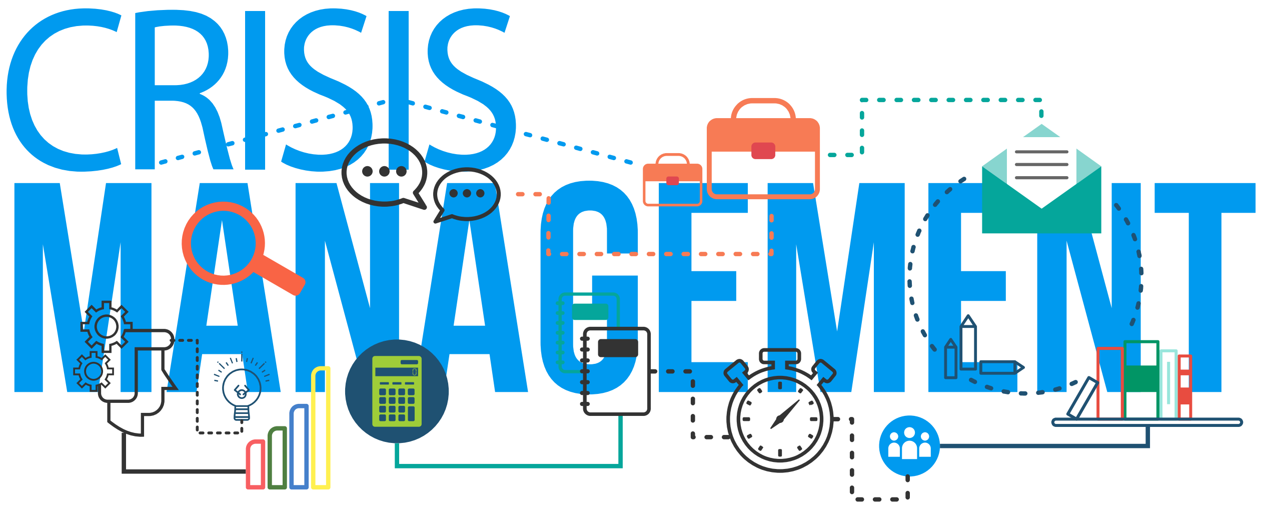
مطالب قابل طرح و گفتنی بسیار است اما تمرکز و توجه اصلی بر نقش مفید و موثر مشاوران در سال ۹۸ یک ضرورت منطقی است. موضوع بسیار مهم "ضعف مدیریت" که چند سالی است به شکل‌ها و عناوین مختلف و در برهه‌های زمانی و بروز وقایع و رویدادهای گوناگون توسط افراد زیادی از جمله مردم عادی و حتی خود مسئولین و مدیران اجرایی در نظام حاکمیت مطرح شده و می‌شود، جای تامل و دقت بسیار دارد؛ اما در عین حال نیازمند سپاس به درگاه خداوند برای پذیرش یک واقعیت اگرچه تلخ است. البته بسیاری از اوقات اعترافات گفتاری برگرفته از باورها و اعتقادها نیست!

لذا به صورت طبیعی باید پذیرفت که بهبود و ارتقای کیفیت مدیریت در سطوح مختلف و بخش‌ها و حوزه‌های متنوع و متعدد در سرتاسر کشور، یکی از راه‌های منطقی و عالمانه حل مسائل و مشکلات مختلف است که نیازمند رویکرد علمی، حرفه‌ای، خلاقانه و نوآورانه به این مقوله مهم و موضوع کلیدی و اساسی برای کشور است و البته برای درک درست و تحلیل علمی و صحیح وضعیت گذشته و فعلی، ملزم به تفکر و نگاه انتقادی هستیم تا آگاهانه و براساس واقعیات و نه فرضیات و ذهنیت‌ها و خشکه مغزی و به دور از خطاهای شناختی، تصمیم‌گیری و اقدام کنیم.

سه مقوله‌ی مهم "مدیریت بحران"، "مدیریت منابع" و "مدیریت اقتصاد و کسب و کار" برای آنچه که در مقدمه گفته شد، از مقولات مهم و در ارتباط مستقیم با آنهاست. ضعف در مدیریت شامل حال همه انواع مدیریت‌ها از جمله این سه مقوله مدیریت در کشورمان بوده و هست و متاسفانه طرح و راهکار استراتژیک و عملیاتی مشخص برای ارتقا کیفیت پایین وجود ندارد و به حرف و گفتار و شعار بسنده می‌کنیم و توجه به این مقوله حیاتی، به صورت سینوسی و با نوسانات عجیب آن هم به صورت ظاهری اتفاق می‌افتد و به نظر می‌رسد به راهکار گذشت زمان و فراموشی آثار و عواقب منفی حاصل از این بی‌درایتی‌ها و بی‌کفایتی‌های مدیریتی معتقد شده و عادت کرده‌ایم.

مردم گرانقدر و خوب ما امروز برای حل مسائل و گذر از بحران‌ها و شرایط سخت، علاوه بر همبستگی، انسجام و اتحاد ملی، نیازمند اندیشه‌های باز و نوآورانه متفکران و اندیشمندان جامعه و انسان‌های متخصص، مجرب و عملیاتی است که توان و قابلیت اجرایی کردن اندیشه‌های نو و راهبردها و راه‌حل‌های نوین را داشته باشند.

نقش اساسی مشاوران مدیریت واقعی و حرفه‌ای در چنین شرایطی در چند مرحله قابل تبیین و توضیح است که از مرحله شناخت و درک صحیح ریشه‌ها و علل اصلی عارضه "مدیریت ضعیف" و سپس اثبات ضرورت تحول در کیفیت مدیریت در سطوح مختلف کلان و خرد در انواع سازمان‌ها آغاز می‌شود و در مراحل بعدی شامل اولویت‌بندی، راه‌حل یابی خلاقانه برای آن‌ها، ارتقا ظرفیت مدیریت عملیات و اجرا، همفکری و همکاری در اجرای راه‌حل‌ها و تحقق اهداف و ایجاد ساز و کار نظارت و کنترل و چرخه بهبود وغنی‌سازی کیفیت نظام مدیریت خواهد شد. ایفای این نقش‌ها صرفا براساس تقاضای شکل گرفته و درخواست مصرانه صاحبان تقاضا نباید باشد، بلکه کمک به ارتقای سطح آگاهی و هوشیاری وحساسیت جامعه به ویژه متولیان پست‌های مدیریت و صاحب منصبان و مجموع ذی‌نفعان مدیریت‌های خرد و کلان برای بسترسازی و شکل‌دهی صحیح طرح و پیگیری جدی نیازهای واقعی حوزه مدیریت، گامی ضروری و بنیادی برای رسیدن به شرایط مناسب جهت ایفای نقش واقعی مشاوران مدیریت در کشور است. لذا جدا از توجه و بهره‌برداری صحیح از فرصت‌های ایجاد شده برای مشارکت و حضور فعال‌تر جهت تقویت نظام‌های مدیریتی و به طور کلی ارتقای سطح کیفیت مدیریت باکمک مشاوران، تاکید بر این نکته اساسی و واجب است که بیشتر انرژی و تلاش و کوشش مشاوران بایستی صرف فرصت‌سازی و ایجاد فضا و جو مناسب جهت حضور موثر و ارزش‌آفرین در طرح و فرآیند کلان و فراگیر "ارتقا کیفیت مدیریت در سطوح مختلف جامعه و سازمان‌ها" شود و به جای انتظار برای مراجعه به مشاور، ایجاد صف مراجعین به مشاوران واقعی را سرلوحه و هدف حرکت توسعه حضور مشاوران مدیریت در کمک به حل مسائل واقعی و کلیدی و تحقق اهداف تعالی و توسعه جامعه و ایران عزیز قرار دهد.



مدتی این مثنوی تاخیر شد؛ ولی...

مسعود سلیمانی
دبیر انجمن

این توقع زیادی نیست که از شما بخواهیم مطالب نشریه خودتان را، خودتان تامین کنید.

"مدتی این مثنـوی تاخیـر شد" ، ولیکن علیرغم "مهلت" داده شده "خون ، شیـر "نشد!

واقعیت این است که از مدتی قبل از انتخابات هیات مدیره انجمن، ضرورت تغییراتی در شکل و محتوای نشریه مشاور مدیریت مطرح شد و پیشنهادها و طرح های مختلفی در خصوص آن از سـوی هیات مدیره ارائه شد؛ ولیکن انتخابات هیات مدیره و تغییراتی در ترکیب آن، به طور طبیعی تغییراتی را نیز در ترکیب هیات تحریریه نشـریه ایجاد کرد که این ترکیب جدید نیز نظرات خاص خود را داشتند.

یکی از موضوعاتی که به طور جدی مطرح بود (و هست) هزینه‌های چاپ و انتشار نشریه اسـت که با افزایش چند برابری قیمت کاغذ؛ در این زمینه تصمیم گرفته شد که بخش مهمی از توزیع نشریه از طریق فضای مجازی و به صورت دیجیتال انجام پذیرد؛ که البته این موضوع در هیات مدیره قبلی مصوب گردید.

از دیگر نکاتی که مطرح بود، و هست، حذف بخشـی از مقالات و مطالب تکرارشـونده و جایگزینی مقالات مفید و اثربخش و از همه مهمتر، تاکید بردرج مقالاتی از اعضای انجمن بوده و این موضوع در واقع مطلب اصلی این سخن است؛ که به سیاق انشاهای دبستانی و دبیرستانی بیان می‌شود! :

واضح و مبرهن اسـت که نوشتن کاری است سخت و دشوار و برخلاف آن سخن گفتن، حداقل در نزد ما مشاوران، همانند آب خوردن! بارها و بارها از طریق سایت و کانال و گروه تلگرامی انجمن، از اعضا خواسته‌ایم که مقالات، مطالب وگزارش‌هایشان را برای نشریه ارسال کنند؛ ولیکن جز تعدادی بسیار معدود تاکنون مطلبی برای نشریه ارسال نکرده‌اند. این توقع زیادی نیست که از شما بخواهیم مطالب نشریه خودتان را، خودتان تامین کنید.

بسیاری از مباحث و موضوعاتی که همواره مورد چالش و یا اختلاف‌نظر در بین اعضا اسـت، می‌تواند در این نشریه مطرح گردد و فرصت مناسبی نیز خواهد بود که پاسخها و استدلالات مخالف بیان گردد.

این مقالات هم می‌تواند در حوزه‌های مشاوره مدیریت، مرتبط با تخصص‌های همکاران باشد، هم گزارش یک پروژه، یا یک تجربه قابل ذکر؛ وحتی تجارب شکسـت خورده؛ هم می‌تواند آغاز و ادامه بحث در خصوص مشاور، مشاور مدیریت، حرفه مشاوره مدیریت، انجمن صنفی مشاوران مدیریت واستراتژی و اهداف آن و ... تمامی آن موضوعاتی که در نشست‌ها فرصت پرداختن عمیق به آن‌ها وجود ندارد، باشد. بسیاری ازموضوعات که هم می‌تواند ارتباط فکر واستنباط‌های ما را از مقولات متنابه مشترک وجاری برقرارکند و نزدیکتر؛ و هم بدلیل نوشتاری بودن فرصت تعمق و تامل و ویرایش در بیان مواضع وجود دارد و ما را از هرگونه بیان احساسی و تاثیرگرفته از اتمسفر نشست و سمینار و جمع مبری سازد.

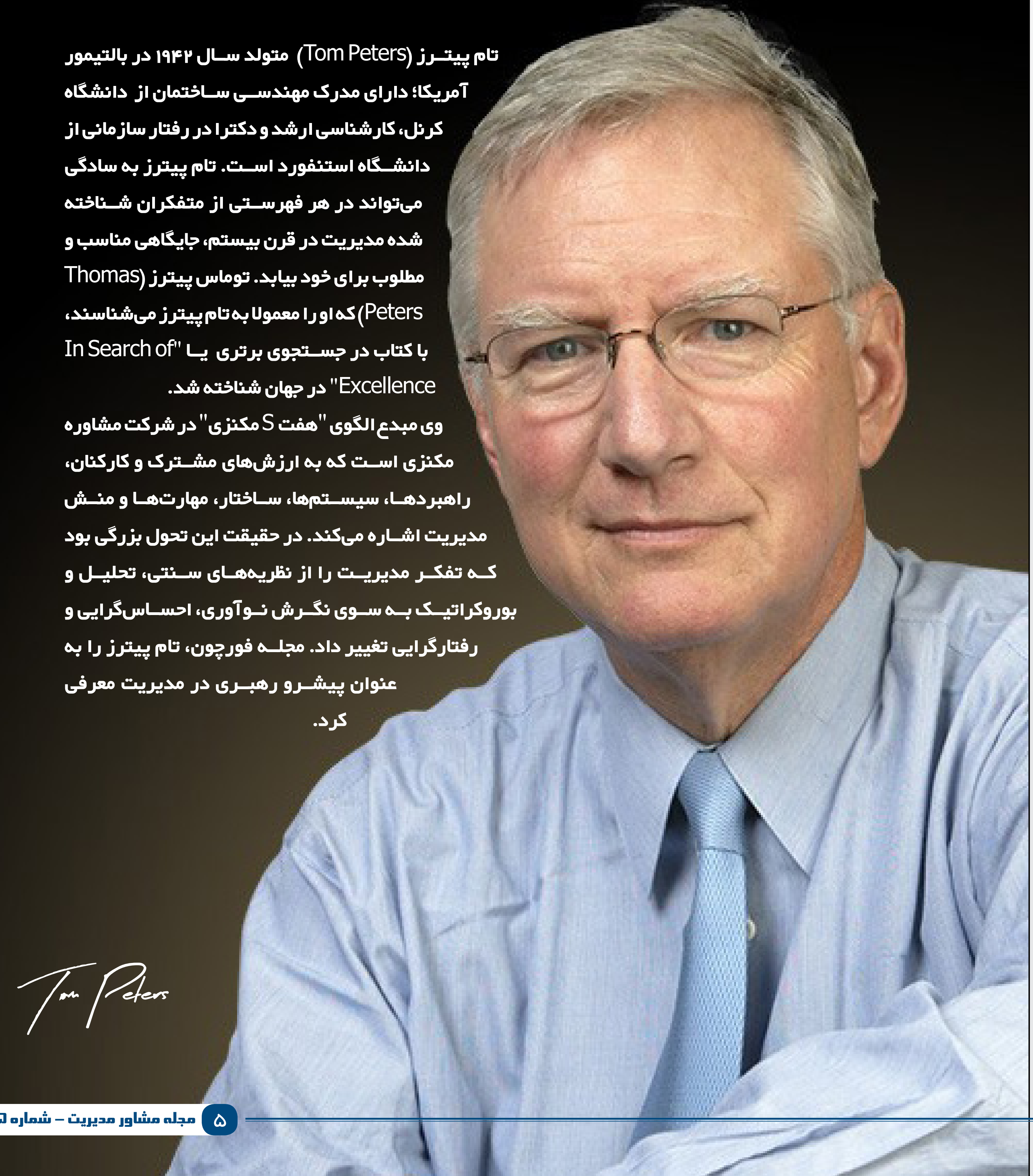
هیچ تردیدی وجود ندارد که تمامی مشاوران و بطریق اولی اعضای انجمن، همیشه - تاکید می‌کنم همیشه - یکی دو موضوع قابل بحث جدی برای بیان در جمع دارند؛ وحتی چه بسـا همین الان نوشتـه و تایپ شـدهٔ آن در کیفشـان و یا در کشوی میزشان باشد! ولی هریک به دلایل بسیار متنوع و متعدد از رونمایی آن اکراه دارند و یا از قضاوت شدن در طرح آن بیم دارند و یا ...(فکر می‌کنم به اندازه کافی تحریکتان کرده‌ام!)

اگر چنین شود و در هر شماره با سیلی از مطالب متنوع و قابل ارائه مواجه باشیم؛ با توجه به شکل جدید نشریه و نحوه توزیع آن، می‌توانیم انتشار آن را از فصلنامـه به دو ماهه و یا حتی ماهانه تغییر دهیم و آن وقت اسـت که می‌توانیم ادعا کنیم که: خون، شیر شد!

علاوه بر اینها از این پس در این نشریه، بخشی از اخبار و گزارش‌های لازم در خصـوص ICMCI و رویدادهای مربوط بـه آن و گواهینامه CMC نیز درج خواهد شـد تا بتدریج با پر رنگ شـدن جایگاه بین‌المللی انجمن، ارتباط بین‌المللی نیز توسعه یابد.

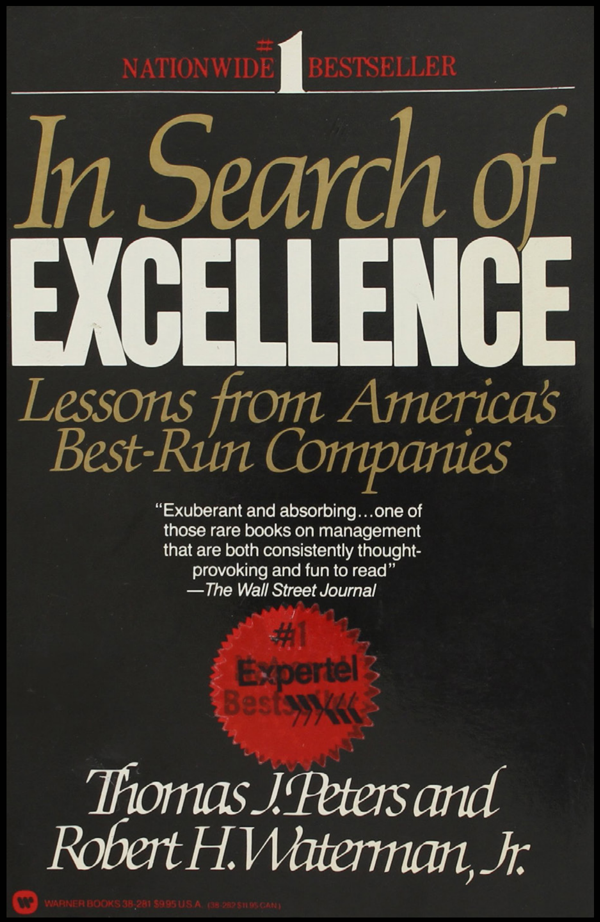
مخلص کلام اینکه، نشریه، سایت و تمامی ابزارهای رسانه‌ای مرتبط با انجمن، ظرفیت‌های بسیار بالایی برای مطرح شدن و ارتقا برندینگ انجمن، و قطعا متعاقب آن برای ارتقاء برندینگ حرفه مشاور مدیریت و اعضای انجمن دارا هستند. نگذاریم این ظرفیت‌ها بی‌مصرف بمانند.

تام پیترز
و مـــدل هفت S مکنـــزی



تام پیتـرز (Tom Peters) متولد سـال ۱۹۴۲ در بالتیمور آمریکا؛ دارای مدرک مهندسـی سـاختمان از دانشگاه کرنل، کارشناسی ارشد و دکترا در رفتار سازمانی از دانشـگاه استنفورد اسـت. تام پیترز به سادگی می‌تواند در هر فهرسـتی از متفکران شـناخته شده مدیریت در قرن بیستم، جایگاهی مناسب و مطلوب برای خود بیابد. توماس پیترز (Thomas Peters) که او را معمولا به تام پیترز می‌شناسند، با کتاب در جسـتجوی برتری یـا "In Search of Excellence" در جهان شناخته شد.

وی مبدع الگوی "هفت S مکنزی" در شرکت مشاوره مکنزی اسـت که به ارزش‌های مشـترک و کارکنان، راهبردهـا، سیسـتم‌ها، سـاختار، مهارت‌هـا و منـش مدیریت اشـاره می‌کند. در حقیقت این تحول بزرگی بود کـه تفکـر مدیریـت را از نظریه‌هـای سـنتی، تحلیـل و بوروکراتیـک بـه سـوی نگـرش نـوآوری، احسـاس‌گرایی و رفتارگرایی تغییر داد. مجلـه فورچون، تام پیترز را به عنوان پیشـرو رهبـری در مدیریت معرفی کرد.



معروف‌ترین کتاب وی "در جستجوی برتری" است که برای وی شهرت جهانی به ارمغان آورد.

این کتاب که ویرایش نخست آن در سال ۱۹۸۲ با همکاری روبرت واترمن (Robert Waterman) نوشته شده، تقریبا بلافاصله پس از انتشار، در فهرست کتاب‌های پرفروش مدیریتی قرار گرفت و حدودا تا سه سال، این جایگاه را حفظ کرد.

البته پیترز بعد از این کتاب، مقاله‌ها و کتاب‌های بسیاری نوشت و در سخنرانی‌های متعددی در سراسر جهان شرکت کرد؛ اما هیچ یک از کتاب‌هایش نتوانستند جایگاه و مرتبه‌ی کتاب در جستجوی برتری را بیابند. پیترز هشت رکن را در تفکراتش در این کتاب طرح می‌کند:

۱. بهترین سازمان آن است که از بروکراسی رهایی یابد و فعالیت‌های خود را به نحو مطلوب انجام دهد.

۲. سازمان موفق باید با مشتریان ارتباط نزدیک داشته باشد.

۳. کارآفرینان دارای آزادی فکر، عمل و سرمایه‌گذاری در سازمان خود هستند.

۴. بهره‌وری تنها حاصل و نتیجه سرمایه‌گذاری و برنامه اقتصادی سازمان‌های بزرگ نیست بلکه ارتباط به مدیریت صحیح سازمان نیز دارد.

۵. توجه به ارزش‌ها از مهم‌ترین عوامل است. این عامل سازنده در نگرش هفت – مطالعات شرکت مکنزی شرح داده شده است.

۶. سازمان‌ها باید به توانمندی‌های اصلی خود توجه داشته باشند و از آن دور نشوند.

۷. سازمان‌های پیروز سازمان‌هایی نیستند که به سیاست‌های وسیع و توسعه فعالیت‌ها توجه کنند، بلکه به ساده‌سازی نظام‌های اجرایی نیز باید توجه داشته باشند.

۸. سرعت بخشیدن به کارها، انعطاف‌پذیری و کوچک‌سازی و افزایش اثربخشی راز کامیابی سازمان است.

روح حاکم بر زمان تام پیترز

برای این‌که بتوانیم نویسندگان، متفکران و نظریه‌پردازان را بهتر بفهمیم و درک کنیم، لازم است که روح و فضای حاکم بر عصر آن‌ها را بشناسیم.

مثلا در دهه‌ی چهل و پنجاه میلادی، می‌بینیم که صحبت‌ها و دیدگاه‌های بسیاری از دانشمندان و نویسندگان، به نوعی با جنگ در ارتباط است. این ارتباط ممکن است از جنس تایید، نقد، اعلام نفرت و انزجار یا هر شکل دیگری باشد. اما به هر حال، نگاه به جنگ به شکلی در بسیاری از آثار آن دوران قابل ردیابی است.

همان‌طور که در دهه‌ی اول و دوم هزاره‌ی سوم میلادی (بعد از سال ۲۰۰۰) می‌بینیم که تکنولوژی و ابزارهای ارتباطی نوین بخش مهمی از روح حاکم بر زمان را در اختیار گرفته‌اند. نویسندگان و اندیشمندان، خواسته یا ناخواسته در نوشته‌ها و گفته‌ها و نظریه‌های خود، نگاهی به نقش و جایگاه تکنولوژی نیز دارند.

اگر چنین فرضی را البته نه به شکل مطلق و قطعی بپذیریم، می‌توانیم بگوییم که دهه‌ی هشتاد و نود میلادی، روح حاکم بر زمان، مدیریت ژاپنی بوده است.

به همین علت، می‌بینیم کسانی مانند تام پیترز، پیتر دراکر و مایکل پورتر که از نام‌های بزرگ دهه هشتاد و نود میلادی هستند، همگی مستقیم و غیرمستقیم به بحث فرهنگ و مدیریت ژاپنی می‌پردازند.

سبکی که با الگوی مدیریت آمریکایی در آن زمان تفاوت داشت، اما در صنایع مختلف – از جمله خودرو و اتوماسیون تولید به سرعت در حال سبقت گرفتن از صنایع آمریکایی بود.

تام پیترز و اصرار بر جنبه‌های نرم مدیریت

پیشنهاد مطالعه: تفاوت دو نگرش نرم و سخت در مدیریت

در دهه‌های هشتاد و نود میلادی، توجه به فرهنگ مدیریت ژاپنی، جنبه‌های عددی و کمّی را در مدیریت آمریکایی بسیار پررنگ کرد.

شش سیگما، کنترل آماری فرایندها، تعاریف عددی از کیفیت، تلاش به پررنگ کردن شاخص‌های کمی و توسعه داشبوردهای مدیریتی، از جمله رویکردهایی بودند که در آن مقطع زمانی، به جایگاهی بلند و ارزشمند در مدیریت دست یافتند.

تام پیترز، مخالف اهمیت این مباحث و ابزارها نبود. اما بر این باور بود که نباید نقش جنبه‌های نرم مدیریتی کمرنگ شود.

این نکته‌ای است که او بارها به شیوه‌های مختلف در کتاب در جستجوی برتری (In Search of Excellence) مطرح می‌کند.

مدل هفت S مکنزی

تام پیترز از سال ۱۹۷۴ تا ۱۹۸۱ در شرکت مکنزی کار کرد و آن‌چه در کتاب In Search of Excellence آمده، عموما بر پایه‌ی مطالعات و بررسی‌ها و نیز ارتباطات شکل‌گرفته در مکنزی است.

درباره خود مدل هفت S هم می‌توان حرف‌های بسیاری مطرح کرد. اما این درس صرفا به معرفی پیترز و سبک پرتاب او (یعنی کتاب در جستجوی برتری) اختصاص داشت. تام پیترز، کتاب‌های متعدد دیگری نیز تالیف کرده است.

اگر تام پیترز را نه به عنوان یک محقق مدیریت، بلکه مانند یک مشاور بزرگ مدیریتی بپذیریم، جایگاه او قطعا محکم و ارزشمند است. او در مسیری قرار دارد که نقطه‌ی اوجش به کسانی مثل پیتر دراکر می‌رسد. بزرگانی که با مشاهده (و نه مطالعه تجربی) کوشیدند فضای مدیریت جدید را برای ما ترسیم و توصیف کنند.

McKinsey 7-S Model

ایمنی در حاشیه / خسارت در متن

بخش اول

مهندس عرب عامری
مدیرعامل شرکت مدیران تصمیم ساز ایمن
و عضو هیئت مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران

صاحبان کسب و کار معادلات نسبتا ساده‌ای را به منظور سرمایه‌گذاری و سودآوری در کسب‌وکار خود به کار می‌بندند. نرخ بازگشت سرمایه در ازای هر سرمایه‌گذاری مشخص گردیده و در صورت مثبت بودن محاسبات، اقدامات لازم در خصوص موضوعات مربوطه انجام خواهد شد.

به طور حتم با وجود دیدگاه‌های سنتی در کسب‌وکار، هرگونه فعالیت بدون ایجاد ارزش افزوده با سرعت زیاد از گردونه‌ی فرایند تصمیم‌گیری حذف خواهد شد؛ و از این روست که بسیاری از اقدامات حوزه سلامت و ایمنی، که در ظاهر و نگاه اول ارزش افزوده‌ای برای سازمان‌ها ایجاد نمی‌نمایند، بدون هیچگونه درنگی کنار گذاشته می‌شوند.

این گونه تصمیمات در شرایطی اتخاذ می‌گردد که طبق آمار هزینه حوادث و بیماری‌های ناشی از کار ۴ درصد از تولید ناخالص جهانی است و در کشور خودمان هم به صورت مداوم شاهد حوادثی هستیم که در یک بازه زمانی کوتاه یک یا چندین کسب‌وکار را نابود می‌کنند. حوادثی نظیر حادثه پلاسکو، پتروشیمی بوعلی، حریق بازار تبریز و ... همگی از این دست موارد هستند.

اگرچه اولویت کلیه کسب‌وکارهای فعال ارائه‌ی خدمت و تولید بیشتر است، ولی تفاوت اصلی این رویکرد در کشورهای جهان سوم و کشورهای توسعه‌یافته در این امر خلاصه می‌گردد که کشورهای توسعه یافته نیروی انسانی را به عنوان محورهای تولید تلقی می‌کنند و به منظور حفظ و تداوم تولید و ارائه خدمت خود به ناچار بر حفظ سلامت و ایمنی در محیط کار اقدام می‌نمایند. این در حالی است که کشورهای در حال توسعه همچنان در مفروضات پایه ای خود انسان و نیروی انسانی را به عنوان پایه های ایجاد ارزش افزوده تلقی نکرده و این امر سبب می‌گردد بار هزینه‌های هنگفتی در نتیجه نپرداختن به مقوله ایمنی و سلامت بر اینگونه سازمان‌ها تحمیل گردد.

با نگاهی به سازوکارهای اجرایی در شرکت‌های برتر، می توان دریافت که همواره یکی از استراتژی‌های بلندمدت در اینگونه سازمان‌ها پرداختن به مقوله ریسک های عملیاتی و کاهش نرخ آن‌ها در برنامه‌های مختلف بوده است.

طبق آمار، هزینه حوادث و بیماری‌های ناشی از کار ۴ درصد از تولید ناخالص جهانی است و در کشور خودمان هم به صورت مداوم شاهد حوادثی هستیم که در یک بازه زمانی کوتاه یک یا چندین کسب‌وکار را نابود می‌کنند. حوادثی نظیر حادثه پلاسکو، پتروشیمی بوعلی، حریق بازار تبریز و ...

اما چه مواردی سبب می‌گردد سازمان‌ها حاضر شوند درآمدهای خود را صرف مواردی نمایند که عایدی حاصل از آن اصولا ملموس نبوده و یا براحتی قابل محاسبه نیست؟

◀ **پیشگیری از خسارت**[1] اولین محرکی ست که سازمان‌ها را به سوی مقوله‌هایی نظیر ایمنی و سلامت سوق می‌دهد. این دیدگاه چه از منظر حفاظت از نیروی انسانی و چه از منظر کاهش خسارات به تجهیزات و دارایی‌های سازمان قابل بررسی است. در گذشته اقداماتی نظیر بیمه‌های مسئولیت مدنی و بیمه‌های تمام خطر، سطحی از اطمینان را برای سازمان‌ها ایجاد می‌نمودند، ولی در حال حاضر با توجه به سیاست‌های تهاجمی شرکت‌های رقیب، هیچ شرکتی تمایل ندارد کوچکترین بخش از سهم بازار خود را از دست بدهد، زیرا در این صورت با توجه به شرایط پیچیده‌ی فعلی، امکان دستیابی مجدد به آن تقریبا غیرممکن خواهد بود.

◀ **افزایش بهره‌وری از طریق ارتقا شاخص‌های رفاه در محیط کار** نیز از محرک‌هایی ست که سازمان‌ها را به سمت ایجاد محیطهایی امن و عاری از عوامل بیماری‌زا، استرس زا و تهدید کننده‌ی سلامتی کارکنان ، سوق می‌دهد.

بی‌شک ارتقای شاخص‌های رفاهی در بین کارکنان و ایجاد فضای سالم و عاری از استرس‌های شغلی و تنش‌های کاری موجبات افزایش اثربخشی در کارها و ارتقای بهره‌وری را در بین پرسنل فراهم خواهد آورد.

◀ **برآورده‌سازی الزامات قانونی** نیز بعنوان یک ابزار حکومتی توانسته است تا حد قابل توجهی سازمان‌ها را به سمت تامین حداقلی شرایط استاندارد در حوزه‌های مرتبط با HSE سوق دهد. از جمله این قوانین و الزامات می‌توان به اصلاح قانون برگزاری مناقصت در سال ۱۳۹۷ و گنجاندن تاییدیه ایمنی پیمانکاران در میان اسناد الزام‌آور مناقصات اشاره نمود.

◀ **ایجاد توان رقابتی و برآورده‌سازی انتظارات ذینفعان** نیز سبب گردیده است بخشی از سازمان‌ها امور ایمنی و سلامت را بعنوان بخشی از برنامه‌های بلندمدت یا کوتاه‌مدت خود مدنظر قرار داده و اقداماتی را (هر چند ظاهری) در این بخش پیش برده‌اند.

شاید هر یک از موارد فوق به تنهایی می‌توانند دلیلی باشند برای اینکه صاحبان مشاغل اقداماتی را هر چند اندک در جهت کنترل ریسک‌های عملیاتی بویژه در بخش‌های ایمنی و بهداشت به انجام برسانند.

با نگاهی گذرا به اوضاع ناپایدار اقتصادی و عوامل بیرونی تاثیرگذار بر کسب‌وکار سازمان‌ها می‌توان دریافت که اتخاذ هرگونه تصمیم به‌منظور هزینه کرد در مقوله‌های مختلف نیازمند تحلیل‌های اقتصادی و داشتن دلایل قوی و منطقی خواهد بود. از این روی نمی توان مدیران و صاحبان مشاغل را از طریق مفاهیم کیفی و غیر مالی به سمت هزینه کرد در مقوله‌های مرتبط با ایمنی سوق داد، لذا انجام هرگونه مذاکره و یا طرح مساله در این خصوص نیازمند آماده‌سازی طرح‌های پیشنهادی فنی و مالی به همراه تعیین نرخ بازگشت سرمایه و تحلیل‌های هزینه- سود[2] برای مشخص کردن اثربخشی کلی هزینه کرد در این بخش است. از این‌رو بر خلاف انتظار عمومی، ارائه‌ی خدمات مشاوره مدیریت در حوزه‌های ایمنی (چه در بخش ایمنی شغلی و چه در بخش ایمنی فرایندی) بسیار فنی است و به استفاده از به‌روز ترین اطلاعات و تحلیل‌ها جهت تعیین دقیق اهداف و دستاوردهای حاصل از سرمایه‌گذاری در این بخش نیاز دارد.

در سلسله یادداشت‌هایی آتی سعی بر آن خواهد بود تا نکاتی کاربردی برای مشاوران و فعالان حوزه‌ی مشاوره‌های مدیریت را در خصوص گام هایی نظیر شناخت وضعیت موجود از منظر HSE ، نحوه‌ی تعیین اولویت‌های HSE در سازمان، ابزارها و تکنیک های مدیریت ایمنی در سازمان، ارزش‌گذاری ریسک‌ها و فرصت‌ها و همچنین نحوه تعیین چیدمان‌های اثربخش در بدنه‌ی نیروی انسانی ارائه نماییم.

1. Loss Prevention
2. Cost-Benefit Analysis

نگاهی به منشور اخلاق حرفه ای

بخش اول

اگرچه متن منشور اخلاق حرفه ای همواره بر روی سایت انجمن قرار داشته است؛ لیکن بدلیل اهمیت ونیز به درخواست تعداد زیادی از مشاوران ؛ این متن را طی دوشماره درنشریه می گذاریم ؛ وپس ازآن باکمک شما درهرشماره به تفسیربخشهای مختلف آن خواهیم پرداخت.

مقدمه

منشور اخلاق حرفه‌ای انجمن مشاوران مدیریت ایران، مجموعه‌ای از استانداردها، قوانین، اصول راهنما و ارزش‌ها است که برفتار و اخلاق کاری درحرفه و در تعامل ما بین اعضا و کارفرمایان، انجمن و مردم حاکم بوده و اعضا انجمن را در این زمینه راهنمایی می‌کند.

منشور اخلاق حرفه‌ای انجمن، برنحوه قضاوت و درست و غلط بودن تصمیمات واقدامات، مسئولیت‌ها و وظایف اخلاقی، حقوق و تکالیف اعضا انجمن تاکید دارد و علاوه بر مستند شدن، تصویب توسط مجمع عمومی وانتشار، بایستی به قلب، ذهن و اقدامات اعضا انجمن نفوذ کرده و به‌عنوان کمکی جدی برای گسترش وکاربرد مفاد آن و جلوگیری از ایجاد زمینه‌های انحراف از این نوع اخلاق درآید. اخلاق حرفه‌ای انجمن، به‌صورتی عمده، با آنچه مسئولیت اجتماعی[1] نامیده می‌شود، نیز هم‌پوشانی دارد.

رسوایی‌های اخلاق حرفه‌ای، بسیاری از سازمان‌هایی را که روزی سازمان‌های مطرحی بودند مضمحل نموده است، بطوری‌که در برخی از کشورهای پیشرفته، قانون‌گذاران و اجراکنندگان قانون، شروع به پاسخ‌گو دانستن رهبران سازمانی وحرفه‌ای، برای انجام برنامه‌ریزی‌های لازم در طراحی برنامه‌های مناسب اخلاق حرفه‌ای و حصول اطمینان از گسترش فرهنگ آن نموده‌اند. بنابراین، منشور اخلاق حرفه‌ای انجمن، مسئولیت مهمی بر عهده اعضا و اداره‌کنندگان انجمن می‌گذارد و به وجود آمدن درک بهتری از آن توسط اعضا از اهمیت زیادی برخوردار است.

برخی از منشورهای اخلاق حرفه‌ای از پشتیبانی قانون برخوردار هستند و تخطی از استانداردهای تعیین شده در آن‌ها، ممکن است سبب جرائم و تنبیهات اداری، مدنی یا جزایی شود. منشورهای اخلاق حرفه‌ای دیگر ممکن است توسط سازمان یا حرفه توصیه‌کننده و ترویج‌دهنده آن اجرا شود. انحراف از استانداردهای این نوع

منشورها، می‌تواند به از دست دادن عضویت در آن سازمان یا حرفه منجر شود. منشورهای اخلاقی دیگری هستند که صرفا جنبه توصیه و راهنمایی داشته و رویه‌ای برای عواقب انحراف از آن‌ها وجود ندارد. منشور اخلاق حرفه‌ای انجمن، هم اکنون منضم به آیین‌نامه تخلفات از آن گردیده تا به صورتی جدی‌تر به مورد اجرا گذارده شود.

فرهنگ اخلاق حرفه‌ایی ارتباط نزدیکی با محیط اخلاق حرفه‌ایی دارد و برای به وجود آوردن فرهنگ حرفه‌ای در یک حرفه، به ترکیبی از این دو نیاز است و ضروری است که نگاهی دقیق‌تر به هردوی این پدیده‌ها بشود تا فرهنگ اخلاق حرفه‌ای به خوبی درک شود.

فرهنگ اخلاق حرفه‌ای، به نحوه نگرش، عرضه، آموزش و اهمیت قایل شدن برای ارزش‌های حرفه‌ای یا سازمانی از ابعاد مردم شناسی اطلاق می‌شود.

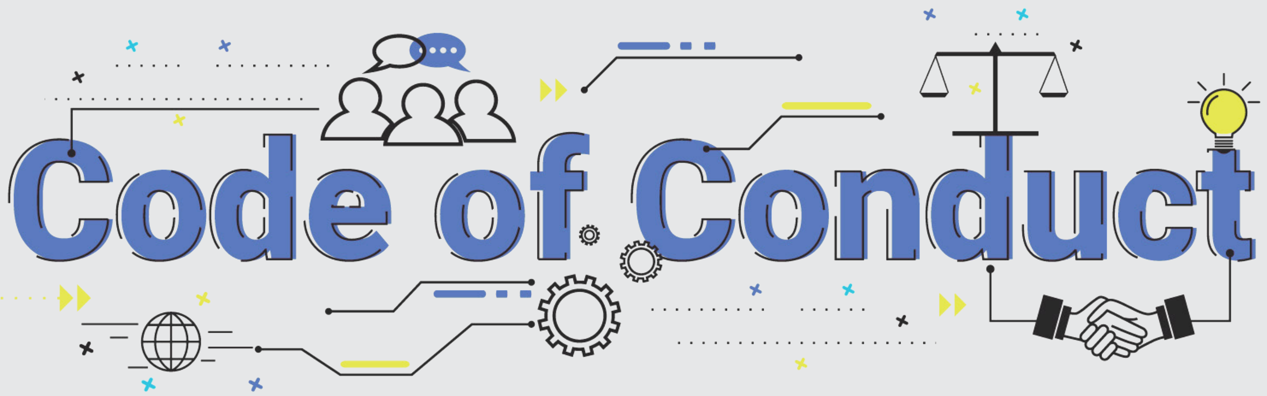
محیط اخلاق حرفه ایی با شخصیت جمعی حرفه یا سازمان سروکار دارد و تصویر روانشناسی آن را نشان می‌دهد و به طور مشخص‌تر، بر طرز تلقی و نحوه برخورد با مسایل مرتبط با اخلاق حرفه‌ای، نحوه درک مسایل توسط اعضا، و فرایند و نحوه تصمیم‌گیری تمرکز می‌نماید.

محیط اخلاق حرفه‌ای بر فرهنگ حرفه‌ای، اثر می‌گذارد و سازمان‌هایی که حاصل ساختار رسمی و غیررسمی آن‌ها، رفتار اخلاقی را تشویق می‌کند، رفتار اعضا، اخلاقی‌تر خواهد بود.

برای آن که رهبران حرفه یا سازمان، تعهد خود را به اخلاق حرفه‌ای نشان داده و اخلاق حرفه‌ای را در فرهنگ و محیط سازمان خود گسترش دهند، بایستی:

- در درجه اول، خود به صورت جدی، در زمینه اخلاق حرفه‌ای برنامه‌ریزی و اقدام نمایند.
- اطلاعات لازم را به اعضا ارایه نموده وآن‌ها را در انجام امور، مشارکت دهند.
- دگراندیشی متفکرانه، به خصوص در این زمینه را تشویق نمایند. منصف باشند و به اعضا نشان دهند که اخلاق را یک اولویت قلمداد می‌کنند و در این مورد سخت‌گیری نمایند.
- برگزاری جلسات آموزش، بحث و مشارکت اعضا در زمینه اخلاق حرفه‌ای، اقدامی مهم برای گسترش آن بوده و بایستی بصورت یک فرایند مستمر درآید. برنامه‌های مشارکت وآموزش اخلاق حرفه‌ای به اعضا کمک می‌کند تا اصول و شیوه‌های رفتار از نظر اخلاقی را برای خود روشن نموده و زمانی که با موضوعات اخلاقی روبرو هستند، از خود کنترل و انضباط شخصی نشان دهند.

باتوجه به پذیرش عضویت انجمن در شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت (ICMCI)[2]، منشور اخلاق حرفه‌ای انجمن با منشور اخلاق حرفه‌ای شورای مزبور نیز هماهنگی دارد. این منشور در جلسه مجمع عمومی مورخ ۱۳۸۸/۰۳/۰۲به تصویب رسید و بنابراین اجرای آن برای انجمن و اعضا آن، الزامی می‌باشد. بر تمامی مسئولین و اعضا انجمن است که برای ایجاد حرفه‌ای اخلاقی و متحد و توام با اعتماد و گسترش، در تمامی تعاملات حرفه‌ای و شخصی خود، اجرای دقیق مفاد این منشور را سرلوحه اقدامات و رفتارخود قرار دهند.



1. Organization Social Responsibility
2. International Council of Management Consultants Institutes

۱ مسئولیت در مقابل جامعه

■ ۱ - ۱ مسئولیت حقوقی

تعریف کلی

هر عضو بایستی براساس قوانین و مقررات حاکم بر حرفه عمل نماید.

◄ **۱-۱-۱** اعضا بایستی همه قوانین و مقررات حاکم بر حرفه، بر فعالیت‌های تجاری مربوط دیگر و بر امور شخصی را رعایت نمایند. قوانین و مقرراتی که در این ارتباط کاربرد دارند، شامل موارد زیر می‌شود:

الف- قوانین دولتی اعم از قوانین ملی و مقررات استانی مربوط به عضو بودن در انجمن مشاوران مدیریت ایران

ب- قوانین و مقررات کشورهای دیگر در مواردی که مشاوران مدیریت در ارتباط با آن کشورها خدمت ارائه می‌نمایند.

◄ **۱-۱-۲** اعضا بایستی همیشه از قوانین و مقرراتی که به آنها مربوط می‌شود، مطلع بوده و آن‌ها را رعایت نمایند.

◄ **۱-۱-۳** اعضا نبایستی سبب اجرای اعمال خلاف قوانین و مقررات توسط فرد یا افراد دیگر شوند.

◄ **۱-۱-۴** اعضا هرگز نباید از فرد یا افرادی که سبب می‌شوند که آن‌ها برخلاف قوانین و مقررات مربوط عمل کنند، کاری را قبول نموده و یا به آن‌ها خدمت نمایند.

◄ **۱-۱-۵** اعضا بایستی در ارایه مدارک و درج اطلاعات مربوط به خود یا شرکت خود به انجمن، رعایت صداقت کامل را بنمایند. اعلام شرائط و ارائه مدارک خلاف واقع به انجمن، پس از بررسی‌های هیات مدیره به لغو عضویت در انجمن می‌انجامد.

■ ۱ - ۲ نمایندگی

تعریف کلی

هیچ یک از اعضا نمی‌تواند در سطوح محلی، منطقه‌ای، ملی یا بین‌المللی، بدون داشتن اختیارات لازم، خود را نماینده انجمن معرفی نماید.

◄ **۱-۲-۱** اعضا نمی‌توانند بدون داشتن اختیارات لازم، از طرف انجمن صحبت نموده و یا هرگونه بیانیه کتبی یا شفاهی صادر نمایند.

◄ **۱-۲-۲** در صورتی که از طرف افراد یا سازمان‌ها، از اعضا انجمن خواسته شود که در سطوح محلی، منطقه‌ای، ملی یا بین‌المللی به عنوان نماینده از طرف انجمن اقدام کنند، برحسب مورد بایستی به ترتیب زیر عمل نمایند:

- درخواست انجام شده را به نمایندگان واقعی انجمن ارجاع دهند.
- از انجمن برای انجام عمل فوق درخواست اجازه نمایند.

◄ **۱-۲-۳** اعضایی که قصد دارند از طرف اعضا انجمن در جمع صحبت نمایند، بایستی قبل از انجام چنین عملی، اجازه لازم را از مقامات مربوط انجمن دریافت دارند.

■ ۱ - ۳ حفاظت در مقابل جامعه

تعریف کلی

عضویت هر عضوی که به قضاوت انجمن، رفتاری خلاف شئون حرفه انجام دهد، ممکن است تعلیق یافته و یا عضویت وی بطور کلی لغو گردد.

◄ **۱-۳-۱** باتوجه به لزوم اعتماد جامعه به اعضا انجمن (بصورت فردی یا جمعی)، هرگونه اقدام از طرف اعضا، شامل موارد زیر، که سبب کاهش این اعتماد گردد، خلاف شئون حرفه در نظر گرفته خواهد شد:

- تخلف از هر نوع قوانین و مقررات مربوط
- نقض استانداردهای اخلاق حرفه‌ای انجمن
- انجام اقدامات نامناسب در محدوده کار مشاوره خود یا خارج از آن که از این نظر برای حرفه مهم بوده و یا مهم تلقی شود.

◄ **۱-۳-۲** اعضا بایستی اطمینان حاصل نمایند که رفتار آن‌ها، بصورت تلویحی یا تصریحی، مسئولیت مشاوران را برای حفظ علایق جامعه تهدید نخواهد نمود.

◄ **۱-۳-۳** در صورتی که اثبات شود عضوی در ارتباط با حفظ حقوق جامعه، به هر صورت رفتاری خلاف شئون حرفه انجام داده است در معرض تعلیق یا اخراج از عضویت انجمن قرار خواهد گرفت.

IMCA Code of conduct

۲ مسئولیت در مقابل حرفه

■ ۲ - ۱ معلومات

تعریف کلی

هر یک از اعضا، بایستی در همه حال از مفاد اخلاق حرفه ای انجمن و دانش عمومی موردنیاز حرفه آگاه باشد.

هر عضو بایستی دایما خود را در جریان توسعه دانش مربوط به قابلیت و تخصص مشخصی که ادعای آن را دارد، قرار دهد.

◄ **۲-۱-۱** اعضا بایستی معلومات و درک خود را از مفاد اخلاق حرفه‌ای و دانش عمومی موردنیاز برای حرفه خود، شامل کلیه اصلاحیه‌های جدید آن، به روز نگهدارند.

◄ **۲-۱-۲** اعضا بایستی مهارت‌ها و معلومات خود (بخصوص در زمینه‌هایی که برای آن در کار مشاوره خود اولویت قائلند) به سطحی فراتر از دانش عمومی موردنیاز ارتقا دهند و آن را به سطحی برسانند که با نیازهای مشتریانشان هماهنگ بوده و با خدمات مشاوران دیگر در همان زمینه قابل مقایسه باشد.

■ ۲ - ۲ انظباط شخصی

تعریف کلی

هر یک از اعضا بایستی بپذیرند که حفظ و کنترل انضباط شخصی در حرفه، یک مزیت است و برای آن که بصورتی شایسته، این مزیت را حفظ نمایند، مسئولیت دارند. بنابراین هر عضو موظف است که رفتارهای خلاف اخلاق حرفه ای اعضا دیگر را به انجمن مشاوران مدیریت ایران گزارش نماید.

◄ **۲-۲-۱** اعضا بایستی تمامی کوشش خود را جهت کنترل اعمال خویش به منظور حفظ استانداردهای بالای حرفه و فعالیت توام با اخلاق حرفه‌ای مذکور در استاندارد اخلاق حرفه‌ای انجمن بکار برند.

◄ **۲-۲-۲** هرگاه عضوی بترتیبی رفتار نماید که خلاف شئون حرفه باشد، عملکرد وی می بایست توسط اعضا دیگر به انجمن گزارش شود.

◄ **۲-۲-۳** برای حفاظت از انجمن و اعضاء آن، هر یک از اعضا، رفتار اعضا دیگر را که به نظرآن‌ها، به صورت جدی و یا مستمر خلاف شئون حرفه باشد، به انجمن گزارش نموده و یا مشتریان و افراد تاثیرپذیر در جامعه را ترغیب خواهند نمود که موضوع را به انجمن مشاوران مدیریت ایران گزارش نمایند.

■ ۲ - ۳ مسئولیت درمقابل دیگران

تعریف کلی

اعضاء بایستی اطمینان حاصل نمایند که مشاوران مدیریت دیگری که از طرف آن‌ها به کارگمارده شده‌اند، خود را با استانداردهای اخلاق حرفه‌ای انجمن تطبیق می‌دهند.

◄ **۲-۳-۱** علاوه بر مسئولیت برای راهنمایی، مشاوره‌ها و اقدامات خود، اعضا بایستی اطمینان حاصل نمایند که همه مشاوران مدیریتی که تحت هدایت آن‌ها در پروژه‌های مشاوره مدیریت خدمت می‌نمایند، اعم از این که عضو انجمن باشند یا نباشند، استانداردهای حرفه‌ای انجمن را درک نموده و رفتارها و اقدامات خود را با آن تطبیق می‌دهند.

◄ **۲-۳-۲** مشاوران مدیریت فوق‌الذکر شامل همکاران و کارکنان و یا پیمانکاران جز عضو نیز می‌گردد.

◄ **۲-۳-۳** اعضا برای هر نوع تخلف از استانداردهای اخلاق حرفه‌ای توسط هر یک از اعضا تیم مشاوره خود مسئول بوده و در معرض همان عواقبی قرار دارند که خود به تنهایی از انجام استانداردهای اخلاق حرفه‌ای سرباز زده باشند.

نویسنده: محمدرضا طاهری
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی

الف تا یاء روابط عمومی

اطلاع رسانی

یکی از مهمترین اهداف حوزه روابط عمومی، اطلاع رسانی پیام های متعدد کسب و کارها به مخاطبین و مشتریان است.

بازخورد

بازخورد، یک عنصر بسیار مهم از برنامه روابط عمومی است که می تواند موجب اصلاح و بازنگری خطاهای موجود در محصول یا خدمت ما گردد.

پیام

هدف اصلی در برنامه روابط عمومی، رساندن پیامی طراحی شده به مخاطبین است.

توسعه ارتباطات

روابط عمومی می تواند برای هر مجموعه، شبکه ی گسترده ای از ارتباطات مفید و هدفمند را ایجاد نماید.

ثبات

برای رساندن پیام واحد و مشخص به مخاطب هدف، می بایست ارزش ها، چشم اندازها و ماموریت های سازمان، از ثبات برخوردار باشند. در غیر اینصورت برنامه های روابط عمومی ره به جایی نخواهند برد.

جریان سازی

واحدهای روابط عمومی در سازمان ها و نهادهای مختلف، قدرت جریان سازی در میان افکار عمومی دارند و می توانند ذهنیت مخاطبین را به سمت و سوی هدفی خاص معماری کنند.

چشم انداز

روابط عمومی می‌تواند نقش مؤثری برای رسیدن به چشم انداز سازمانی ایفا نماید و با همدل و همسو کردن درون و بیرون سازمان، زمینه تحقق چشم انداز را فراهم آورد.

حمایت مالی

شرکت ها می توانند نام تجاری خود را از طریق حمایت مالی از رویدادهای ورزشی، فرهنگی و ... شدیدا مورد توجه قرار دهند.

خبر ربایی

بهره بردن از اتفاقات و اخبار مهم روز و پیوند دادن آن با اقدام یا پیامی مشخص از سوی یک سازمان یا کسب و کار که موجب بیشتر و بهتر دیده شدن آن شود را خبرربایی گویند که می تواند یکی از اقدامات حوزه روابط عمومی تلقی شود.

دانش

روابط عمومی یک دانش است و باید اصول علمی آن را آموخت.

ذهن خلاق

روابط عمومی علاوه بر آنکه یک دانش تخصصی است، یک هنر است و افرادی که متصدی مدیریت این سمت در سازمان ها هستند می بایست دارای ذهنی خلاق و ایده‌پرداز باشند.

رویداد

شرکت ها از طریق برگزاری رویدادهای خاص، مانند کنفرانس های خبری، سمینارها، نمایشگاه های تجاری و ...که باعث دسترسی به بازار هدف می شود، می توانند توجه مخاطبین هدفمند را به کالا، خدمات یا فعالیت های خود جذب نمایند.

زمان بر بودن

برنامه روابط عمومی همچون بازشدن برگه های گل آهسته است و نیاز به زمان کافی و مناسب برای به ثمر نشستن دارد.

ژرفا

برنامه های سطحی و بدون عمق در حوزه روابط عمومی راه به جایی نخواهند برد و تاثیری موقتی و غیر مستمر بر سازمان ها خواهند داشت.

سخنرانی

مدیران شرکت ها وظیفه دارند تا پاسخگوی سوالات و ابهامات رسانه ها باشند یا در انجمن های مختلف سخنرانی کنند که این مهم تاثیری مستقیم بر ذهنیت مخاطبین بر سازمان خواهد داشت.

شهرت

برنامه های روابط عمومی موجب شهرت سازمان یا شرکت ها می شوند و علاوه بر این، دفاع از شهرت و محبوبیت سازمان در جریان بحران‌های مختلف را نیز بر عهده دارند.

Public Relations Alphabet

صداقت

انتشار اخبار و پیام هایی که از سوی واحد روابط عمومی صورت می پذیرد می بایست منطبق بر واقعیت و توام با صداقت باشد و عاری از هرگونه اکاذیب و اخبار جعلی.

ضرورت روابط عمومی

شرکت ها باید به شکلی سازنده با مشتریان، تامین کنندگان و واسطه ها ارتباط داشته باشند تا با بهره مندی از حمایت ها و پشتیبانی های آنان، به اهداف و مقاصد خود دست یابند. این مهم با اجرای برنامه های روابط عمومی قابل انجام خواهد بود.

طراحی برنامه

طراحی و برنامه‌ریزی برای ارتقاء کلیه اموری که به رشد کمی و کیفی ارتباط و همدلی بین سازمان ومردم و دستگاهها و مدیران و کارکنان با یکدیگر بیانجامد، یکی از وظایف واحد روابط عمومی است.

ظاهر

وظیفه واحد روابط عمومی، نمایان کردن ظاهر واقعی درون سازمان به بیرون سازمان است تا تصور صحیحی از سازمان در ذهن مخاطبین شکل بگیرد.

عناصر روابط عمومی

به طور معمول روابط عمومی را به سه عنصر تفکیک می کنند. این عناصر عبارتند از: هنر، فن، فلسفه مدیریت.

غلبه بر رقبا

با اجرای صحیح سیاست های روابط عمومی، می توان با هزینه های به مراتب کمتر از تبلیغات، بر رقبا غلبه کرد و از آنان پیشی گرفت.

فاش کردن

یک برنامه روابط عمومی معمولا با افشا و نشت اطلاعات برای خبرنگاران مهم آغاز می شود.

قوانین و مقررات

اقدامات روابط عمومی شامل بخشنامه ها، آیین نامه ها، دستورالعمل ها و به طور کلی مقررات و قوانینی است که مدیر این واحد می بایست اطلاعات لازم در این زمینه را مدنظر داشته باشد.

کارآمد بودن

برای اینکه برنامه های روابط عمومی سازمان کارآمد باشند، می بایست از یک مدیر کارامد در این قسمت استفاده نمود که واجد دانش، مهارت تخصصی، سابقه ی کافی و توانمند در ایجاد ارتباط موثر با دیگران باشد.

گروه های متحد

یک دست صدا ندارد. برای پیشبرد اهداف خود در حوزه روابط عمومی، از گروه های متحد کمک بگیرید تا از توانمندی ها و ارتباطات آنان نیز بی‌بهره نمانید.

لقب های روابط عمومی

از القاب روابط عمومی، می توان به چشم سازمان، گوش سازمان، زبان سازمان، آیینه‌ی تمام‌نمای سازمان و وکیل مدافع سازمان اشاره کرد.

مسئولیت اجتماعی

مسئولیت اجتماعی به نقشی که شرکت ها درحوزه اجتماعی برعهده دارند مربوط می شود و به عنوان یک اقدام مهم در حوزه روابط عمومی می بایست به آن اشاره کرد.

نظارت

مدیران سازمان، همواره می بایست نظارت و کنترل کافی بر فرآیند انجام اقدامات و فعالیت های روابط عمومی داشته باشند تا این مهم از مسیر اصلی خود خارج نگردد.

واحد روابط عمومی

سازمان ها و شرکت ها در خصوص روابط عمومی، می بایست یک واحد مستقل را ایجاد کنند و از انجام نامنظم و غیر متمرکز فعالیت های مرتبط با این حوزه توسط بخش های مختلف و غیر تخصصی سازمان جلوگیری نمایند.

هدف

اجرای برنامه ها و اقدامات روابط عمومی، اگر در راستای هدفی مشخص و طراحی شده از سوی سازمان صورت نپذیرد، فقط موجب اتلاف وقت و هزینه خواهد گردید.

یادآوری

اقدامات روابط عمومی موجب یاداوری مکرر و مجدد نشان تجاری، محصولات، خدمات و اهداف سازمان یا شرکت ما به مخاطبین هدف و مشتریان خواهد شد.

استاندارد ISO9004 : 2018

راهنمایی ارزنده برای کیفیت یک سازمان و دستیابی به موفقیت پایدار

م. سلیمانی

از مجموع استانداردهای سری ISO۹۰۰۰ در ویرایش‌های مختلف، همواره استــاندارد راهنمــای ISO۹۰۰۴ یــک گام جلوتر از بقیه بوده و مسیــر غیرالزامی پیشــرفت را برای ســازمان‌ها و شــرکت‌هایی که بــه الزامات ISO۹۰۰۱ اکتفا نمی‌کنند، به سهولت و شفافیت مناسب نشان داده است. استاندارد ISO۹۰۰۴ ویرایش ۲۰۱۸ که توسط کمیته فنی ISO/TS۱۷۶ کمیته فرعی ۲ سیســتم‌های کیفیت تهیه شده است، چهارمین نسخه از این اســتاندارد است که نسخه ســوم آن (۲۰۰۹) را لغو می‌کند و خود به جای آن می‌نشیند.

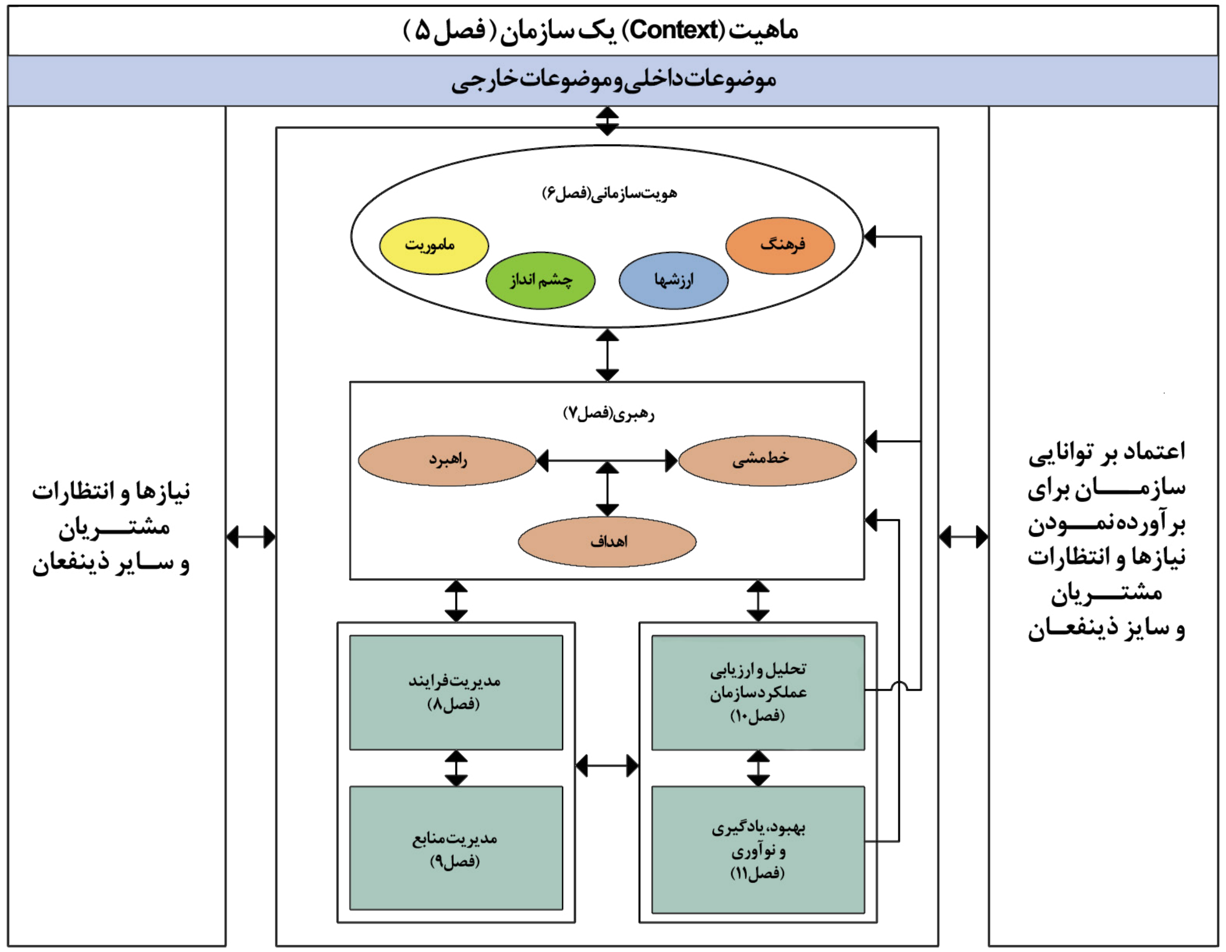
در پیشــگفتار این اســتاندارد راهنما، تغییرات اصلی این نسخه نسبت به نسخه قبلی را، در موارد زیر بیان می‌کند :

- هم‌راستایی با مفاهیم و اصطلاحات ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵ و ISO۹۰۰۱:۲۰۱۵
- تمرکز بر مفهوم کیفیت یک سازمان (Quality of an organization)
- تمرکز بر مفهوم هویت سازمانی (identity of an organization)

" این ســند رهنمودهایی را برای ســازمان‌ها جهت دستیابی به موفقیت پایــدار در محیط پیچیده، الــزام‌آور و دایم‌التغییر را بــا ارجاع به اصول مدیریت کیفیت ارایه می‌دهد، که در اســتاندارد ISO۹۰۰۱:۲۰۱۵ تبیین شــده است، با این تفاوت که استاندارد ISO۹۰۰۱ بر اعتماد محصولات و خدمات سازمان تاکید دارد؛ ولی این استاندارد بر توانایی سازمان برای نیل به موفقیت پایدار تمرکز دارد."

این ســند خودارزیابی را ترویج می‌کند و یک ابــزار خودارزیابی را برای بازنگری اینکه تا چه میزان سازمان مفاد این سند را به کار برده است، ارایه می‌دهد.

در این مقدمه، نمایه از ســاختار این ســند ارایه می‌شود که شامل عناصر ضروری برای دستیابی به موفقیت پایدار سازمان را نشان می‌دهد:



شکل یک – نمایش ساختار این سند

این راهنما، که بهبود توانایی ســازمان برای دستیابی به موفقیت پایدار را مدنظر دارد، با اصول مدیریت کیفیت، مطابق با ISO۹۰۰۱:۲۰۱۵ سازگار اســت و یک ابزار خود ارزیابی برای میزان استفاده از این اصول و مفاهیم را فراهم می‌نماید.

همچنین اصطلاحات و تعاریف داده شــده در این استاندارد از استاندارد ISO۹۰۰۰:۲۰۱۵ پیروی می‌نماید.

در فصــل چهارم این اســتاندارد، تحت عنوان "کیفیت یک ســازمان و موفقیت پایدار" کیفیت ســازمان را درجه‌ای از ویژگی‌های ذاتی سازمان تعریف می‌کند که به منظور دستیابی به موفقیت پایدار، نیازها و انتظارات مشــتریان و سایر ذینفعان را برآورده می‌ســازد و اضافه می‌کند که "این ســازمان اســت که تعیین می‌کند چه چیزی برای دستیابی به موفقیت پایدار مناسب است."

فصل ۵ به "ماهیت" (Context) و فصل ۶ به هویت سازمانی (Identity) اختصاص یافته اســت و در زیر هویت ســازمانی به ماموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و فرهنگ ســازمان وارد می‌شــود و بدین معناســت که به به طور عمیق‌تری نسبت به ۹۰۰۱ به موضوع استراتژی سازمان می‌پردازد.

فصل ۷ به "رهبــری" (Leadership) اختصاص یافته و در فصل ۸ وارد مبحث "مدیریت فرایند" می‌شــود. در این فصل تاکید دارد که فرایندها برای هر سازمان مختص وبسته به نوع، اندازه و سطح نوع سازمان متفاوت اســت. فعالیت‌ها در هر فرایند بایســتی با انــدازه و ویژگی‌های متمایز سازمانی سازگار باشد. از اینرو: به منظور دستیابی به اهداف خود، سازمان بایســتی اطمینان حاصل کند که تمامی فرایندهای آن به طور کنشــگرا مدیریت می‌شــوند، از جمله فرایندهای ارائه شــده خارجی، تا اطمینان حاصل شود که آن‌ها موثر و کارآمد هستند.

در این فصل در خصوص "تعیین فرایندها" مســئولیت و اختیارات برای فرایندهــا و نحــوه مدیریت کــردن فرایندها نیز مباحــث جالبی مطرح می‌گردد.

مدیریت منابع (فصل ۹) در این اســتاندارد نیــز جایگاه ویژه‌ای دارد که کارکنان و شــرکت آن‌ها، ضروت توانمندســازی آن‌ها، دانش سازمانی و سایر منابع، از جمله محیط کار و منابع تامین شده از خارج نیز مورد بحث

قرار می‌گیرد و حتی به منابع طبیعی نیز توجه می‌شود.

هدف، الزام ســازمان به کنترل کافی بر فرایندها برای دستیابی کارامد و موثر از منابع خود اســت. بســته به پیچیدگی ســازمان، برخی از منابع تاثیرات متفاوتی بر موفقیت پایدار سازمان خواهد داشت.

از میان منابع، کارکنان بهترین منبع و سرمایه سازمان محسوب می‌شوند؛ "کارکنان شایسته، درگیر، توانمند و با انگیزه، منبعی کلیدی هستند" دخالت کارکنان، توانایی ســازمان در ایجاد و ارایه ارزش برای ذینفعان را افزایش می‌دهد و ســازمان باید فرایندهای دخالت و مشارکت کارکنان را ایجاد و حفظ نماید.

فصل دهــم، "تحلیل و ارزیابی عملکرد ســازمان" اســت؛ که در آن به "شــاخص‌های عملکرد"، "تحلیل عملکرد"، "ارزیابی عملکرد"، "ممیزی داخلی"، "خودارزیابی" و بازنگری ها" توجه خاص میگردد.

و بالاخره، پایان بخش فصول این استاندارد ارزشمند، فصل یازدهم، تحت عنوان "بهبود، یادگیری و نوآوری" است.

"بهبود فعالیتی برای افزایش عملکرد است"، عملکرد محصول یا خدمات و یا فرایند. فعالیت‌های بهبود می‌تواند از بهبود مداوم در گام های کوچک تا بهبود قابل ملاحظه در کل سازمان باشد.

ســازمان باید بهبود و نوآوری را از طریق یادگیری تشویق کند، و ورودی برای یادگیری می‌تواند از منابع مختلفی از جمله تجربه، و تحلیل اطلاعات و نتایج بهبود و نوآوری حاصل شود.

نوآوری نیز بایســتی به بهبود محصولات یا خدمات و فرایندها منجر شود و در عیــن حــال موقعیت بازار یا عملکرد جدید یــا تغییر یافته را بهبود بخشــد. بدون شک ســازمان بایستی ریســک‌ها و فرصت های مرتبط با برنامه‌های خود را بر اثر فعالیت‌های نوآورانه ارزیابی کند.

و در نهایت در پیوســت این استاندارد "ابزار خودارزیابی" مشتمل بر ۳۲ جدول خودارزیابی طراحی شده که می‌تواند تمامی بندهای این استاندارد را مورد ارزیابی قرار دهد و ابزار مناســبی است برای سازمان‌ها و به طریق اولی مشاوران در خود ارزیابی‌های شرکت‌ها.

در خاتمه مطالعه و کاربرد این اســتاندارد را به مشاوران مدیریت توصیه می‌کنیم.

عناوین پیشنهادی موضوعات مشمول بخشنامه ۱۴/۵

IMCA
انجمن مشاوران مدیریت ایران

به دنبال تدوین و اعلام بخشــنامه ۱۴/۵؛ که درسال ۸۳ صورت گرفت؛ موضوعاتی که در این بخشنامه مطرح شد، شامل عناوین کلی زیر بود (و هست):

- مدیریت پروژه
- مدیریت برنامه‌ریزی
- مدیریت نیروی انسانی
- مدیریت تولید
- مدیریت کیفیت وبهره وری
- مدیریت نگهداری وتعمیرات
- مدیریت مالی
- مدیریت بازرگانی
- مدیریت اطلاعات
- آمار وانفورماتیک
- مدیریت انرژی
- مدیریت زیست محیطی
- مدیریت شهری

به این عناوین که درآن سال‌ها و با نظرات آن زمان و البته در یک چانه‌زنی با کارشناســان سازمان تامین اجتماعی تدوین گردید؛ اشکالات مختلفی می‌تواند وارد باشد؛ به ویژه اینکه هریک از این عناوین کلی؛ خود نیز دارای زیرشاخه‌هایی است که امروزه حتی می‌تواند اشتباه خوانده شــود. (مثلا مدیریت ایمنی و بهداشت حرفــه‌ای در زیرمجموعه مدیریت زیســت محیطی قرارگرفته اســت!). پس از آن نیز عناوین جدیدتری با اصلاحات عناوین قبلی به سازمان ارائه شد که حاصل آن صدور بخشنامه تکمیکی ۱۴/۵ از سوی ســازمان تامین اجتماعی درسال ۸۷ بود. در این بخشنامه تکمیکی مدیریت طرح، مدیریت مشارکتی اضافه شد و مدیریت زیست محیطی به مدیریت زیســت محیطی و ایمنی تغییر یافت.

نمایندگان انجمن در آن زمان، که خداوندگار همیشــه پشت و پناهشــان باشــد؛ و عامل این امر خطیر بودند و با پیگیری‌ها و تلاش وصف‌ناشدنی، آن را به ثمر رســاندند؛ در شرایط آن روز بهترین موضوعات ممکن را در این بخشــنامه گنجاندند و معتبر کردن و به رسمیت شناساندن بخشنامه را به درستی بر صحت صددرصدی عناوین ترجیح دادند.

باایــن وجود و با همه اما و اگرها، این عناوین مصوب ســازمان تامین اجتماعی است و در حال حاضر دارای اعتبار است و ملاک عمل قرار می‌گیرد. در برخی موارد نیز که این عناوین به گونه‌ای دیگر در عناوین قراردادهای اعضا آورده می‌شود و کارشناسان محترم تامیــن اجتماعی در انطباق آن‌ها با عناوین بخشــنامه تردید دارند؛ با درخواســت اعضا، دبیرخانه پس از بررســی و اطمینان از انطباق محتوایی قرارداد با موضوعات بخشــنامه، با ارسال نامه‌هایی، این اطمینان را به آن‌ها نیز منتقل می‌نماید که خوشبختانه دربسیاری ازموارد نیز، مورد موافقت کارشناسان یا هیات‌ها قرار می‌گیرد.

نکته قابل توجه اینکه در طی این سال‌ها موضوعات متعددی به خدمات مشاوره مدیریت اضافه گردید که به هیچ وجه با هیچیک از عناوین بخشنامه ارتباط ندارد؛ لذا انجمن برآن شد که مجدداً عناوین و موضوعات اصلی و زیرمجموعه‌های آن را مورد بازنگری قرار دهد. این موضوع در کارگروه تامین اجتماعی به طورجدی مطرح شد و پس از چند جلسه بحث و بررسی؛ عناوین جدیدی را تدوین کرد که دبیرخانه طی نامه‌ای به سازمان تامین اجتماعی ارسال نمود. اگرچه باگذشت بیش از یک سال از ارسال این نامه و پیگیری‌های بعدی همکاران، هنوز پاسخی از سوی سازمان مذکور نیامده است؛ ولیکن بی‌مناسبت ندیدیم که اعضای انجمن نیز در جریان این موضوع و نیز عناوین جدید ارسالی باشند و چنانچه نظرات اصلاحی بر روی این عناوین و زیرمجموعه‌های آن دارند؛ به دبیرخانه ارسال نمایند.

مدیریت طرح

مدیریت پروژه، سیستم های مدیریت پروژه بر اساس PMBOKو ISO۲۱۵۰۰ و ... ، مهندسی ارزش، مطالعات امکان‌پذیری و تهیه طرح توجیهی

مدیریت کسب‌وکار

تدوین طرح کسب‌وکار، طراحی مدل کسب و کار، مطالعات امکان‌سنجی

مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک براساس مدل دیوید، برایسون، BSC و ...، ارزیابی سطح بلوغ استراتژیک، آینده‌پژوهی و سناریونویسی، جاری‌سازی و اجرای استراتژی براساس مدل هوشین کانری،BSC و ... ، مدیریت عملکرد استراتژیک، داشبورد عملکرد استراتژیک، طراحی شاخص‌های کلیدی عملکرد و نتایج (KPI و KRI و ...)

مدیریت برنامه‌ریزی و سازماندهی

برنامه‌ریزی سازمانی، معماری سازمانی، مدیریت سازمان مبتنی بر هدف، مدیریت عملکرد سازمانی، ساختار سازمانی، مدیریت ریسک سازمانی، تعیین، ارزیابی و توسعه سبک رهبری

مدیریت نوآوری و فن آوری

سازماندهی مدیریت تحقیق و توسعه R&D؛ برنامه‌ریزی استراتژیک اکتساب فناوری؛ نظام‌های نوآوری؛ تدوین رهنگاشت توسعه فناوری؛ ارزیابی سطح آمادگی فناوری TRL ؛ تدوین درخت فناوری؛ تحلیل پتنت و رصد فناوری؛ آینده‌پژوهی فناوری؛ مدیریت مالکیت فکری و معنوی؛ تجاری‌سازی فناوری

مدیریت تولید

برنامه‌ریزی تولید؛ برنامه‌ریزی مواد؛ سیستم انبارداری و کنترل موجودی؛ طراحی جانمایی تولید؛ زمانسنجی و مطالعه کار و زمان؛ بهینه‌سازی و بالانس خط تولید؛ سیستم‌های مدیریت لجستیک؛ سیستم‌های اجرایی تولید MES

مدیریت نیروی انسانی

برنامه‌ریزی نیروی انسانی؛ طراحی مدل و نظام شایستگی نیروی انسانی؛ ارزیابی عملکرد کارکنان؛ سیستم جذب و استعدادیابی نیروی انسانی؛ نیازسنجی آموزشی؛ طبقه‌بندی مشاغل؛ تنظیم آیین‌نامه‌های استخدامی و انضباطی؛ سیستم حقوق و دستمزد؛ تدوین ساختار سازمانی و شرح وظایف کارکنان؛ استقرار سیستم آموزش براساس استاندارد ISO۱۰۰۱۵، ISO۲۹۹۹۰، ISO۲۱۰۰۱ و ... ؛ طرح‌ریزی آموزش و توسعه منابع انسانی؛ ارزیابی و توسعه فرهنگ سازمانی

مدیریت فرایندها

شناسایی و بهبود فرایندهای سازمانی؛ مدون‌سازی فرایندها با BPMN، فلوچارت و ... ؛ استقرار سیستم‌های BPMS و ... ؛ مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی BPR ؛ ارزیابی و مدیریت عملکرد فرایندها

مدیریت بهره‌وری

عارضیابی سازمانی؛ نظام پیشنهادها؛ نظام مدیریت مشارکتی کمیته‌های (QCC) ؛ نظام آراستگی محیط کار(۵S) ؛ بهبود بهره‌وری؛ اندازه‌گیری بهره‌وری؛ کاهش ضایعات؛ تولید ناب؛ ارزیابی عملکرد سازمان؛ مدیریت چرخه بهره‌وری

مدیریت کیفیت

طراحی، استقرار یا به‌روزآوری یا نگهداری سیستم‌های تضمین یا مدیریت کیفیت ISO۹۰۰۱؛ ISO/TS۱۶۹۴۹؛ ISO/TS۲۹۰۰۱ و

... ؛ مدل‌های تعالی سازمانی براساس مالکوم بالدریج، دمینگ، INQA، EFQM و ... ؛ کنترل و بازرسی به منظور ارتقای کیفیت محصولات و سیستم؛ طراحی، استقرار یا به روزآوری یا نگهداری نظام مدیریت یکپارچه IMS؛ مدیریت کیفیت جامع

مدیریت نگهداری و تعمیرات

نگهداری و تعمیرات بهره‌ور جامع TPM ؛ برنامه‌ریزی بازرسی ماشین‌آلات بر مبنای ریسک؛ طراحی و استقرار نظام مدیریت نگهداری و تعمیرات ؛ برنامه‌ریزی نگهداری و تعمیرات پیشگیرانه

مدیریت شهری

ارایه مدل بازاریابی و اقتصاد شهری؛ ارایه مدل برندسازی شهری؛ مشاوره و مطالعه در آمایش سرزمین؛ طراحی توسعه درونی شهر ؛ مطالعات حریم شهر ؛برنامه‌ریزی راهبردی توسعه شهر (CDS) ؛ مطالعات محیط زیست شهری و تدوین پیوست زیست محیطی ؛ مطالعات و ارایه مدل ایمنی شهری ؛ مطالعات و برنامه‌ریزی مطالعات اجتماعی و فرهنگی و تدوین پیوست اجتماعی ؛ مطالعات و برنامه‌ریزی خدمات شهری و محیط زیست؛ مطالعات و برنامه‌ریزی معماری و شهرسازی

مدیریت ایمنی / زیست محیطی

طراحی و استقرار نظام مدیریت ایمنی بهداشت و محیط زیست HSE یا HSE-MS ؛ تحلیل اثرات زیست محیطی تاسیسات و طرح‌ها EIA ؛ طراحی، استقرار یا به روزآوری یا نگهداری سیستم‌های مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای OHSAS۱۸۰۰۱-ISO۴۵۰۰۱ و ... ؛ ارزیابی ریسک و مدیریت مخاطرات بر اساس مدل‌های JHA، FMEA، HAZOPو ... – طراحی، استقرار یا به روزآوری یا نگهداری سیستم‌های مدیریت زیست محیطی ISO۱۴۰۰۱

مدیریت مالی

نظام بودجه‌ریزی عملیاتی ؛سیستم‌های حسابداری صنعتی و بهای تمام شده؛ ارزیابی ریسک‌ها و مخاطرات مالی؛ مشاوره پذیرش در بورس و سبدگردانی؛ سیستم‌های مدیریت مالی؛ طراحی پروژه‌های سرمایه‌گذاری و روش‌های تامین منابع مالی؛ مشاوره مالی و مالیاتی ؛ سیستم‌های مدیریت دارایی‌ها براساس مدل‌هایی مانند ISO۵۵۰۰۱

مدیریت بازرگانی

طراحی و استقرار نظام مدیریت صادرات و واردات؛ طراحی و استقرار نظام بازاریابی؛ ساماندهی مدیریت امور گمرکی؛ طراحی و استقرار نظام مدیریت حمل و نقل؛ مطالعات و تحقیقات بازار؛ مطالعات و تحقیقات بازاریابی؛ طراحی و ایجاد نظام مدیریت برند؛ مدیریت ارتباطات مشتریان CRM ؛ طراحی و ایجاد نظام شبکه فروش؛ مهندسی فروش و خدمات پس از فروش؛ ارزیابی عملکرد فروش و خدمات پس از فروش؛ مدیریت و ارتقای وفاداری مشتریان؛ مذاکره و عقد قرارداد؛ طراحی، استقرار یا به روزآوری یا نگهداری سیستم‌های مدیریت رضایت و رسیدگی به شکایت مشتریان بر اساس استانداردهای ISO۱۰۰۰۲ ISO۱۰۰۰۴، و ...

مدیریت اطلاعات، آمار و انفورماتیک

سیستم‌های نرم افزاری مدیریتی؛ سیستم‌های اطلاعات مدیریت MIS ؛ نظام‌های آماری و آمار ثبتی ؛ هوش تجاری BI ؛ نظام مدیریت امنیت اطاعات مانند ISO۲۷۰۰۱, ISMS و ... ؛ نظام‌های مدیریت فناوری اطلاعات براساس ISO۲۰۰۰۰ ,ITIL,COBIT و ... ؛ طرح جامع فناوری اطلاعات و ارتباطات (تدوین ICT Master Plan) ؛ طراحی داشبورد های مدیریتی

مدیریت انرژی

طراحی، استقرار یا به‌روزآوری یا نگهداری سیستم‌های مدیریت انرژی ISO۵۰۰۰۱ ؛ ممیزی انرژی بر اساس استاندارد ISO۵۰۰۰۲ ؛ ارزیابی و رتبه‌بندی مصرف انرژی

آسیب‌شناسی شرکت‌های مشـــاوره مدیریت ایران در حوزه فنــاوری و نوآوری

نویسندگان: ایمان لطفی، محمد نقی زاده و مهدی الیاسی

چکیده

گاهی اوقات مسایلی همچون ضعف شرکت‌های مشاوره مدیریت در رشد و توسعه عملکرد خود، همکاری ضعیف شرکت‌های مشاوره مدیریت با رقبای خارجی و نارضایتی شـرکت‌های ایرانی از همکاری با شـرکت‌های مشـاوره مدیریت ایرانی باعث ایجاد مشکلاتی در فرآیند موثر و کارآمد مشاوره مدیریت میان مشاور و مشتری می‌شود. لذا با توجه به رویکرد مشاوره مدیریت در حوزه فناوری و نوآوری که محقق در این تحقیق اتخاذ نموده اسـت، مهمترین سئوالی که در اینجا مطرح می‌شـود مربوط به شناسایی نقاط قوت و چالش‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت در حوزه فناوری و نوآوری جهت ارائه خدمات به شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد. در این تحقیق که از استراتژی ترکیبی به صورت کیفی – کمی استفاده می‌شود، ابتدا در بخش کیفی با تعداد ۹ نفر از خبرگان و متخصصان حوزه مشاوره مدیریت فناوری و نوآوری مصاحبه عمیق نیمه‌سـاختاریافته صورت گرفت که با اسـتفاده از نرم‌افزار Max QDA تحلیل تم آن انجام شـد. همچنین جهت اولویت‌بندی دقیق آسـیب‌های شناسایی شده، پرسشنامه‌ای دارای ۱۷ متغیر از آسیب‌های شناسایی شده توسط خبرگان مصاحبه‌شونده تنظیم و دوباره میان آن‌ها توزیع شـد. از مهمترین یافته‌های به دسـت آمده از این تحقیق می‌توان به عدم تمرکز بر تعداد مشـخصی از صنایع و کمبود تجربه همکاری با شرکت‌های مشاوره بین‌المللی اشاره نمود.

واژگان کلیدی: آسیب شناسی - مشاوره مدیریت - فناوری و نوآوری

مقدمه

با توجه به اینکه امروزه رقابت اصلی بین کشـورها بر سـر میزان برخورداری از نرخ رشد فناوری‌های برتر و نوآوری‌های محصولات تولیدی بیشـتر اسـت. لذا لزوم حفظ مزیت رقابتی خود در عرصه جهانی برای کشور اهمیت بالایی دارد. ممکن است کشوری دارای توان منابع و نیروهای رقابتی زیادی باشد اما نتواند یا نداند چگونه از آن‌ها به طور بهینه اسـتفاده نماید. برای همین وجود مشاوران با تجربه و خبره در کنار یا درون سازمان‌ها برای حل مسایل درونی یا بیرونی آن‌ها نشان از اهمیت بالای این موضوع برای سازمان‌های امـروزی دارد. البته دلایل و عوامل موثر دیگری نیز برای ماهیت وجودی خدمات مشـاوره‌ای و آموزشـی از سـوی بسـیاری از صاحب‌نظران در زمینه مدیریت سـازمان مطرح شده است که از جمله آن‌ها غلبه بر مشکلاتی است که مانع رشد و حرکت سازمان در جهت رسیدن به مرحله تکامل و بازدهی بیشتر می‌باشد.

با وجود اینکه اغلب اوقات مشاورانی در کنار شرکت یا سازمان برای حل مسایل سـازمانی وجود دارند، اما مشکل اساسی زمانی بروز می‌یابد که اندازه و شدت این مسایل برای مشاوران درون و حتی بیرون سـازمانی در یک منطقه غیرقابـل حل می‌نماید و نیاز به مشـاورانی از دیگر مناطق جهان جهت کمک بیشـتر احساس می‌شـود. اما با یک بررسـی اولیه از فعالیت شرکت‌های مشاوره مدیریتی در طول یک دهه گذشته در ایران می‌توان به این نتیجه رسید که با توجه به اینکه شرکت‌های مختلفی در حوزه مشاوره مدیریت تاسیس شده‌اند، اما بیشتر آن‌ها در حوزه مشاوره مدیریت فناوری و نوآوری موفق نبوده‌اند یا حتی فعالیت خاصی نداشته و از آن غافل بوده‌اند. لازم به یادآوری اسـت که ضرورت این امر یعنی وجود فرآیندی توانا و مطلوب از مشاوره در کشورهای صنعتی کمتر از کشـورهای جهان سوم و یا درحال توسعه نیست که رونق بازار مشاوره در آن جوامع گواه همین مطلب است. با بررسی شرکت‌های مشاوره مدیریت قوی و صاحب‌نام در عرصه جهانی، متوجه حضور مشـاورانی آگاه و زبده در جامعه صنعتی و اقتصادی آن کشورها می‌شـویم که می‌توانند کمک حال کارآفریـن، مالک و مدیران سازمان‌هایی باشند که پول، وقت و انرژی خود را در میدان تولید و ارائه خدمات مختلف سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

با علم به اینکه امروزه شرکت‌ها و سازمان‌های بیشتری برای حل مسـایل خود به مشاور یا مشاورانی در کنار یا درون تیم خود نیاز دارند، لذا شـناخت مشـاوران و چالش‌های پیش روی آن‌ها و باز تعریف جایگاه و نقش آن‌ها در فرآیند مشاور – مشتری در دنیای کسب‌وکار امروزی که بیشتر مبتنی بر علم و فناوری و نوآوری روز می‌باشد بیش از پیش اهمیت می‌یابد. لذا شناخت بیشتر فضای کسب‌وکار جهانی و تحلیل شرکت‌های مشاوره مدیریت آن‌ها به خصوص در حوزه فناوری و نوآوری ارایه‌دهنده خدمات مشاوره به شـرکت‌های دانش‌بنیان باعث می‌شود تا با الگوبرداری صحیح و مناسب از آن‌ها بتوانند سطح کیفی خدمات خود را افزایش دهند. همچنیـن راهکارهایی اجرایی را جهـت ارتقای آن خدمات بکار گیرند. به عبارت دیگر، به خاطر اهمیت وجودی مدیریت فناوری و نوآوری در سـازمان‌ها، مشاوران این حوزه باید به شرکت‌ها کمک کنند تا مسایل خود را به طور بهینه حل نمایند اما به دلیل مشکلات بسیاری که دارند تاکنون خیلی موفق نبوده‌اند. بر اساس آمارهای موجود، امروز ثابت شده است که بین رشد و بقای مشاوره مدیریت و بلوغ سازمانی ارتباطی مستقیم برقرار است و این دو لازم و ملزوم یکدیگرند.

در این مقاله با ارائه نوع‌شناسی از شرکت‌های مشاوره مدیریت در سال ۲۰۱۴ و الهام از مدل‌های مطرح و تاثیرگذار در حوزه مشاوره مدیریت مانند مدل شایستگی مشـاوره مدیریت توسط انجمن مشاوره مدیریت در سال ۲۰۱۰ و مدل معادله ساختاری موفقیت مشاوره مدیریت در سال ۲۰۱۶ به عملکرد مشاور در استقرار نظام مدیریت فناوری و نوآوری یک سازمان می‌پردازد که توسط بستنت و راش در سال ۱۹۹۵ مطرح شد.

روش شناسی و تحلیل نتایج

این پژوهش از دو روش کیفی و کمی استفاده می‌شود. در این مرحله، هدف بررســی تجارب خبرگان و روایت‌های آنها از پروژه‌های مشـــاوره مدیریت مربوطه به منظور شناسایی آسیب‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت ایرانی است. اهداف این تحقیق شامل تحلیل عمیق وضعیت ارائه خدمات/پوشش کارکردها و نحوه ارایه خدمات مشاوره مدیریت در ایران از منظر کارکردها، روش ها و رفتارها، شناســایی نقاط قوت و چالش‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت در حوزه فناوری و نوآوری از دیدگاه خبرگان و شناسایی راهکارهای ارتقای شـــرکت‌های مشاوره مدیریت در حوزه فناوری و نوآوری از دیدگاه خبـــرگان می‌باشـــند. ابزار مورد اســـتفاده در این رویکـــرد یک مصاحبه نیمه‌ساختاریافته تعداد ۶ سئوال می‌باشد که از ۹ نفر خبرگان مصاحبه‌شونده انجام گرفت. ســـپس این مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار تحلیلی **Max QDA** مورد تحلیل و بررســـی قرار گرفـــت. در نهایت زمینه‌های اصلی و مفاهیم مرتبط با آن‌ها که از مصاحبه‌ها به دست آمد در جدول ذیل ترسیم شده‌اند.

ردیف	تم‌ها	مفاهیم کدهای اولیه
۱	ابعاد جهت‌گیری‌ها و راهبردها	عدم تمرکز بر تعداد مشخصی از صنایع
۲		فقدان تجربه همکاری مناسب با شرکت‌های بین‌المللی
۳		عدم تمرکز بر تعداد مشخصی از حوزه‌های مدیریت فناوری و نوآوری
۴	ارائه‌دهنده مشاوره مدیریت (شرکت مشاوره مدیریت)	عدم وجود محصولات استاندارد
۵		عدم توسعه محصولات پایه با امکانات مختلف
۶		امکان ورود راحت شرکت‌ها به حوزه مشاوره مدیریت
۷		عدم ورود شرکت‌ها به حوزه فناوری اطلاعات
۸	گیرنده مشاوره مدیریت (مشتری)	وجود نگاه خرید خدمتی مشتریان به مشاوره مدیریت
۹		رابطه محوری مشاوران با مشتریان
۱۰		کوچک بودن شرکت‌های مشاوره مدیریت داخلی
۱۱	محیط بیرونی سیستم مشاوره مدیریت	شرایط نامناسب کلان کسب و کار
۱۲		ضعف نظام ارزیابی و رتبه‌بندی شرکت‌های مشاوره مدیریت
۱۳		موانع قانونی و مالیاتی
۱۴		فضای رانت محور و جانبدارانه دولتی
۱۵		فقدان اقتصاد مقیاس
۱۶		عدم توسعه‌یافتگی صنعت و خدمات در کشور

در بخش کمی نیز با اســـتفاده از زمینه‌های اصلی و کدهای اولیه به دســـت آمده از بخش کیفی، پرسشنامه‌ای با ۱۷ سئوال به دست آمد که میان ۹ نفر از خبرگان مصاحبه‌شونده توزیع و سپس جمع‌آوری شد. این پرسشنامه با ابزار **SPSS** و روش آزمون دو جمله‌ای مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. تعداد ۱۵ متغیر از آن‌ها در سطح معناداری کمتر یا مساوی ۰،۵ تائید شده‌اند و تعداد ۲ متغیر عدم تمرکز شـــرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران بر تعداد مشـــخصی از حوزه‌های مدیریت فناوری و نوآوری و کوچک بودن شرکت‌های مشاوره مدیریت در ایران در سطح معناداری بیشتر از ۰،۵ تائید نشده‌اند. اما در مجموع ۲ عامل اصلی عدم تمرکز بر تعداد مشخصی از صنایع، کمبود تجربه همکاری با شـــرکت‌های مشـــاوره بین‌المللی که در مصاحبه با خبرگان مطرح شدند، از نظر خبرگان به عنوان مهمترین آسیب‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت در حوزه فناوری و نوآوری ایران شناخته شدند.

جمـــع‌بنـدی

شرکت‌های مشاوره مدیریت از بدو پیدایش در کنار مدیران سازمان‌های کوچک و بزرگ و نوپا و قدیمی حضور چشمگیر و فعالی داشته و دارند. ارائه خدمات متنوع و موردنظر مشـــتری و سهولت و شفافیت رابطه با مشاوران همواره یکی از شاخص‌های کلیدی ارزیابی عملکرد آن‌ها می‌باشد. با توجه به پیچیده‌تر شدن شرایط محیطی و افزایش پایداری شرایط عدم اطمینان برای شرکت‌ها، به نظر بررســـی مجدد در خط مشی شرکت‌های مشاوره مدیریت در حوزه فناوری و نوآوری ضروری می‌باشد. از جمله اقدامات لازم در ایـــن زمینه الگوبـــرداری از تجارب و عملکردهای شـــرکت‌های مطرح بین‌المللی و بهره بردن از تجارب خبرگان مشاوره مدیریت در ایران می‌باشد. یکی از عناصر بسیار تاثیرگذار در اکوسیستم مشاوره مدیریت ایران مربوط به دولت می‌باشد. لذا هر چه که دولت بی‌طرفی و عدالت بیشتری از خود نشـــان دهد و ســـعی نماید در ایجاد روابط بهتر میـــان عناصر دیگر این اکوسیستم عملکرد بهتری از خود نشان دهد و زمینه‌ساز شرایط اقتصادی و روابط بین‌المللی مناسب‌تر و در نتیجه ایجاد بازار بهتری برای شرکت‌های مشـــاوره مدیریت باشد، لذا می‌توان شاهد رشـــد بهتر و شکوفاتر صنعت مشاوره مدیریت ایران که بیشتر دارای جنسیت دولتی است بود.

بر اســـاس نتایج به دســـت آمده از مصاحبه با خبـــرگان و نتایج آزمون دوجمله‌ای از پرسشـــنامه ۱، نقاط قوت و چالش‌های شرکت‌های مشاوره مدیریـــت در حوزه فناوری و نوآوری جهت ارائه خدمات به شـــرکت‌های دانش‌بنیان را می‌توان از ۲ آسیب به نام‌های عدم تمرکز بر تعداد مشخصی از صنایع، کمبود تجربه همکاری با شرکت‌های مشاوره بین‌المللی نام برد. به نظر خبرگان در تحقیق حاضر، سطح کیفی ارائه خدمات در شرکت‌های مشاوره مدیریت در حوزه فناوری و نوآوری به دلایلی بسیار پائین است. از جملـــه این دلایل می‌توان به عدم تمرکز بر صنایع مشـــخص و همچنین حوزه‌هـــای خاص مدیریت فناوری و نوآوری اشاره نمود. لذا راهکارهـــای ارتقای شرکت‌های مشاوره مدیریت در حوزه فناوری و نوآوری می‌توان از دو عامل ارائه خدمات جامع مشاوره مدیریت و همچنین ایجاد روابط همکاری با شرکت‌های مشاوره مدیریت در سطح جهانی نام برد.

عطف به اینکه یکی از مهمترین آســـیب‌های شرکت‌های مشاوره مدیریت ایران در حوزه فناوری و نوآوری به عدم تمرکز بر تعداد مشخصی از صنایع مربوط می‌شود، لذا دو پیشنهاد در این زمینه مطرح می‌باشد. یک پیشنهاد به شرکت‌های مشاوره مدیریت جهت تعیین بخش(های) فعالیت در صنایع مشخص برای خود می‌باشد. به عبارتی تلاش کنند تا در دو یا چند بخش صنعت قوی شوند و تخصص و تجربه لازم را به دست آورند و از قبول هر گونه پروژه‌ای خودداری نمایند. پیشنهاد دوم در این زمینه به متولیان این حوزه جهت توسعه شرکت‌های تخصصی در هر بخش می‌باشد. به طوری که با اتخاذ سیاست‌ها و مکانیزم‌های حمایتی ویژه در ایجاد و توسعه فعالیت شرکت‌های مشـــاوره مدیریت تخصصی در دو یا چند حوزه خاص داشته باشند.

درباره عامل آسیب دوم که به عدم همکاری با شرکت‌های مشاوره مدیریت خارجی مربوط می‌شود، لذا در اینجا دو پیشنهاد برای شرکت‌های مشاوره مدیریت و همچنین شرکت‌های بزرگ مطرح می‌شود. به نظر محقق بهتر است که شـــرکت‌های مشاوره مدیریت داخلی به ســـوی برقراری ارتباط همکاری با شرکت‌های مشـــاوره مدیریت خارجی بروند و مدل همکاری مناسب را جهت رشد و ارتقای ســـطح همکاری‌های خود تعریف نمایند. درباره پیشـــنهاد دوم به شرکت‌های بزرگ صنعتی و تولیدی داخلی بهتر است اگر مایل به همکاری با شرکت‌های مشاوره مدیریت خارجی هستند، ترجیح دهند یک شرکت مشـــاوره مدیریت ایرانی در کنار خود به عنوان همکار شرکت مشـــاوره مدیریت خارجی جهت تسهیل امور مشاوره قرار دهند.

منابع

- هومن، حیدر علی (۱۳۸۹)،"راهنمای عملی پژوهش کیفی"، انتشارات سمت، چاپ دوم، تهران.
- دانایی فرد، حسن. الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۸۳). "روش شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع"،تهران، انتشارات صفار - اشراقی.
- Appelbaum, S. H. (۲۰۰۵). The critical success factors in the client-consulting relationship. Management Development, Vol.۲۴,No.۱,pp.۹۳-۶۸.
- Bennett, R. a. (۲۰۰۴). The selection and control of management consultants by small business firms. International Small Business Journal, Vol.۲۲,No.۵, pp.۶۲-۴۳۵.
- Bessant, J. R. (۱۹۹۵). Building bridges for innovation: the role of consultation in technology transfer. Research policy , Vol.۲۴,pp.۱۱۴-۹۷.
- Bronnenmayer, M. W. (۲۰۱۶). Determinants of perceived success in management consulting. Management Research Review, Vol.۳۹,No.۶,pp.۷۳۸-۷۰۶.
- Caian, S. (۲۰۱۸, April ۲۴-۲۳). Meet CMC-Global/What`s next for management consulting? www.hub۲۰۱۸.com.

گزارشی از روند و نتایج دوره سوم جایزه ملی مشاوره مدیریت ایران (بزرگمهر ۹۸-۱۳۹۷)

سید مهدی حاجی میرعرب
دبیر جایزه ملی بزرگمهر

سابقه موضوع و خاستگاه

مطابق روال‌های ملی و جهانی تعریف جایزه‌ها در عرصه مدیریت و سازمان، بهانه‌ای است برای ارائه و اظهار و برای اشاعه و انتشار تجارب برتر و زمینه‌سازی برای نوعی رقابت، رقابتی برای بهبود و برای توسعه و تعالی. سابقه تعریف و اجرای جایزه‌ای با عنوان بزرگمهر به سال ۱۳۹۲ برمی‌گردد و زمانی که انجمن مشاوران مدیریت ایران خواست تا پیوند حوزه مشاوره را به آن سوی مرزها و به یک موسسه بین‌المللی مرتبط به نام شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت (ICMCI) متصل و مرتبط نماید. مقر این شورای بین‌المللی در کشور سوئیس قرارداد و حدود ۵۰ کشور در حوزه مشاوره مدیریت با آن در ارتباط هستند. این موسسه همایش‌های سالانه خود را در یکی از کشورهای میزبان برگزار می‌کند و در اردیبهشت ماه ۱۳۹۷ (سال ۲۰۱۸ میلادی) ایران به عنوان میزبان برگزاری این همایش بین‌المللی در محل سالن همایش‌های صدا و سیما بود. در حاشیه این مراسم منتخبین دوره دوم جایزه بزرگمهر معرفی شدند.

روند و نتایج دوره سوم (بزرگمهر ۹۷)

در سال ۱۳۹۸ انجمن مشاوران مدیریت ایران افتخار دارد که منتخبین دوره سوم جایزه را معرفی نماید. فرایند دوره سوم جایزه بزرگمهر که از تیر ماه ۱۳۹۷ با همکاری سازمان مدیریت صنعتی کلید خورد و بار اصلی آن بر دوش هسته مرکزی با عنوان "دبیرخانه اجرایی" قرار گرفت. این دبیرخانه تا این تاریخ با برگزاری ۱۹ جلسه کارشناسی توانست ضمن ساماندهی بسیاری از مستندات، فرم‌ها و دستورالعمل‌های موردنیاز بستر لازم را برای حضور

پروژه‌های "موفق" و "اثربخش" بر اساس ۵ معیار داوری مهیا نماید. همچنین برگزاری نشست شورای راهبری و سیاست‌گذاری در تاریخ ۱۳۹۷ در ساختمان ۲ سازمان مدیریت صنعتی و نیز برگزاری نشست داوران در تاریخ ۱۳۹۷ در پارک علم و فناوری دانشگاه تهران در کنار برگزاری ۳ نشست کمیته علمی و داوری در محل انجمن از دیگر گام های برداشته شده بوده است.

در این فرایند ۲۲ داور منتخب در گروه های ۳ نفره به ۹ عنون پروژه اظهار شده تخصیص یافتند و در نهایت ۸ پروژه اظهار شده به شرح جدول زیر مورد داوری و سطح‌بندی قرار گرفتند. اعلام نتایج به صورت رسمی در همایشی در تیر ماه ۹۷ صورت خواهد پذیرفت.

برابر مقررات و اعلام ICMCI، هر انجمن ملی می‌تواند حداکثر ۳ منتخب خود را به جایزه کنستانتین برای داوری در سطح بین‌المللی معرفی نماید. مهلت این اعلام و معرفی تا ۲۴ تیر ماه است. همچنین هرانجمن ملی

می تواند ۲ داور را برای حضور در فرایند مربوطه معرفی نماید. صرف‌نظر از جایزه کنستانتین و معرفی منتخبین، این فرایند بعد ملی دارد و امید است انتهای آن به همایشی سالانه بتواند بهانه‌ای برای یک گردهمایی کاربردی را فراهم آورد. گردهمایی که اعلام نتایج بخشی از آن باشد و آسیب‌شناسی پروژه‌های مشاوره مدیریتی در کنار تبادل‌نظرها و حتی برخی سخنرانی‌های کلیدی خبرگان بتواند مسیر را برای همکاران ما روشن‌تر، هموارتر و حرفه‌ای‌تر نماید. مسیری که در آن شادابی، نشاط و امید همواره پررنگ باشد و این نشاط و امید از مشاوران به سازمان‌ها و مدیران منتقل و منعکس شود.

آسیب‌شناسی و تحلیل مشارکت

به نظر می‌رسد انجمن مشاوران مدیریت ایران در حال حاضر مرتبط‌ترین مرکز صنفی و حرفه‌ای صنعت مشاوره مدیریت در کشور باشد. با این فرض اصل و اساس حضور مشاوران در بنگاه‌ها و سازمان‌ها بر مدار پروژه‌های مشاوره مدیریت استوار است و معیار اثربخشی و تاثیرگذاری این صنف در حوزه فعالیت خود بر اساس پروژه‌های موفق و اثربخش خواهد بود. اگر انجمن بتواند با سازوکاری مشخص و معتبر رقابتی را برای ارائه و اظهار و معرفی پروژه‌های برتر پایه‌گذاری نماید، شاید یکی از بزرگترین اهداف خود را دنبال نموده و در مسیر توسعه و تعالی این حرفه و نیز مشاوران گام موثری را برداشته است.

با این توضیح پرسش کلیدی مطرح است و آن اینکه: چرا طی ۳ دوره گذشته مشاوران برای حضور در فرایند این جایزه مشارکت جدی و پررنگ از خود نشان نداده‌اند؟

برای تحلیل موضوع به صورت ذهنی برخی پاسخ‌های متداول را مرور می‌کنیم و نتیجه‌گیری را به زمانی دیگر و شاید به هم‌اندیشی حضوری موکول نماییم. برخی پاسخ‌های محتمل عبارتند از:

- اصولا مشاوران از اظهار و رونمایی اقدامات خود در قالب پروژه‌ها به دلایل حرفه‌ای پرهیز نموده و تمایلی به آن ندارند.
- اصولا فضای حرفه مشاوره مدیریت و پروژه‌های تعریف و اجرا شده در کشور در همین حد و اندازه است.
- فضای فعلی کشور از نظر اقتصادی و فرهنگی انگیزه لازم برای حضور و مشارکت در اینگونه فرایندها را نمی‌دهد.
- مشاوران به انجمن اعتماد و اعتقاد کافی را در این رابطه ندارند.
- مشاوران اعتماد و اعتقاد کافی به فرایند فعلی تعریف شده برای جایزه را ندارند.
- جایزه به اندازه لازم و کافی معرفی، تبلیغ و ترویج نشده است.
- متولیان اجرا در هر سال نتوانسته‌اند در زمینه سازماندهی، اطلاع‌رسانی و جمع‌بندی خوب عمل کنند.
- انجمن طی ۳ دوره، ارزش و اعتبار لازم را به این جایزه در طراحی و اجرا نداده است.

این پاسخ‌ها به صورت ذهنی و آزاد مطرح شده‌اند و اینکه هر کدام چه درصدی را از پاسخ اصلی شامل می‌شود نیاز به تحلیل و بررسی عمیق‌تر و کارشناسی‌تر دارد.

مراتب قدردانی و سپاس

در انتها ضمن آرزوی سربلندی و امید به آینده‌ای روشن برای کشور، برای همکاران‌مان در عرصه مشاوره مدیریت آرزوی بهترین‌ها را داریم و به طور ویژه از همراهی اعضای محترم هیات مدیره قبلی و فعلی انجمن، همراهی موثر اعضای دبیرخانه اجرایی، دبیر انجمن، همکاری و مشارکت داوران گرامی، زحمات و علاقه و پیگیری مدیران پروژه و شرکت‌های مشاوره حضور یافته در فرایند و نیز از مساعدت و همراهی کارفرمایان محل اجرای پروژه‌ها قدردانی و تشکر می‌نماییم.

نقش مشاوران مدیریت در سازندگی امروز کشور

سید مجید امامیه

تعریف مشاوره مدیریت

مشاوره مدیریت، یک خدمت از جنس راهنمایی و توصیه است که به مشتریان کمک می‌کند تا مسایل مدیریتی و فرصت‌های خود را شناسایی و تحلیل کنند. مشاوران مدیریت باتوجه به شرایط مشتریان راه‌حل‌هایی را توصیه و یا فعالیت‌هایی را پیشنهاد می‌کنند و پس از آن در صورت تمایل کارفرما، در پیاده‌سازی آن‌ها نیز همراهی دارند. یک مشاور مدیر موفق، منابع و تجربه‌هایی را برای شرکت به همراه می‌آورد که تیم مدیریت داخلی آن شرکت، آن‌ها را در اختیار ندارد، بنابراین نمی‌تواند تغییرات واقعی در کسب‌وکار ایجاد کند.

مشاوره مدیریت چیست ؟

- ارایه روش‌ها و رویه‌های کاربردی در صنعت یا کسب و کار به شرکت‌ها یا اشخاص توسط یک متخصص است.
- خدمتی است که به ارائه توصیه‌هایی به گردانندگان کسب‌وکار در صنایع و حرف مختلف می‌پردازد.
- کمک به شرکت‌ها یا اشخاص برای تجزیه و تحلیل و توسعه سودمندی عملیات کسب و کار و استراتژی‌ها است.
- خدمتی است که به کارآفرینان و مدیران کسب‌وکار، راهنمایی‌های لازم را برای مدیریت کسب و کار ارایه می‌کند.
- حرفه‌ای است که به رهبران شرکت‌ها، دولت‌ها، سازمان‌ها و مراکز غیر انتفاعی خدمات توصیه‌ای و مشاوره‌ای ارائه می‌دهد.

بخش بندی خدمات مشاوره مدیریت

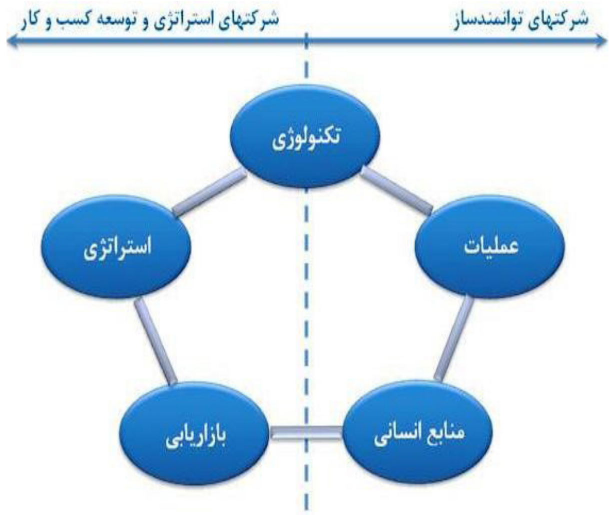
خدمات مشاوره مدیریت را می توان به ۵ گروه به شرح ذیل طبقه‌بندی نمود.

- خدمات استراتژی
- خدمات مرتبط با تکنولوژی
- خدمات مربوط به عملیات
- خدمات منابع انسانی
- خدمات بازاریابی

با طبقه‌بندی خدمات مشاوره براساس موارد فوق می توان شرکت‌های مشاوره را به دو گروه مشخص و کلی تقسیم کرد.

گروه اول شرکت‌های توانمندساز هستند که خدمات مرتبط با عمیات و منابع انسانی و بخشی از خدمات مرتبط با تکنولوژی را ارایه می‌دهند. خدمات این شرکت‌های مشاوره‌ای متمرکز بر بهبود توانمندی شرکت‌ها و سازمان‌ها است. به معنای دیگر این گونه خدمات به شرکت‌ها کمک می‌کند تا فعالیت‌های خود را در راستای ماموریت و بازار خود به نحو بهتری به انجام برسانند.

گروه دوم شرکت‌های مشاوره استراتژی و توسعه کسب‌وکار هستند. خدمات این‌گونه شرکت‌ها متمرکز بر تعریف ماموریت و استراتژی برای کارفرما و کمک به تحقق استراتژی‌های تدوین شده می‌باشد.



مشاوره مدیریت کمک به شرکت‌ها برای ارتقای عملکرد، از راه تجزیه و تحلیل وضعیت و مشکلات موجود و طراحی برنامه‌های آتی است. این کمک می‌تواند در قالب بهبود یا انتقال از یک وضعیت به وضعیت دیگر و از راه شناسایی و تشریح تجربه‌های موفق شرکت‌ها، تکنیک‌های تحلیلی، مدیریت تغییر، بهبود مهارت‌ها، پیاده‌سازی تکنولوژی، تدوین استراتژی یا بهره‌گیری از دیدگاه‌های صاحب‌نظران انجام شود. مشاوران مدیریت معمولا از متدولوژی‌ها و چارچوب‌های ویژه‌ای برای شناسایی مشکلات یا ارائه راه‌حل‌های کارا و اثربخش برای انجام فعالیت‌های کسب‌وکار بهره می‌گیرند.

به صورت کلی، خدمات اصلی که توسط مشاوران مدیر ارائه می‌شود، شامل موارد زیر است:

- طراحی و انجام مطالعات ویژه، ارایه رهنمود، طراحی و برنامه‌ریزی و مساعدت حرفه‌ای و فنی برای پیاده‌سازی تصمیمات؛
- بازنگری و پیشنهاد بهبود خط‌مشی‌ها، مراحل، سیستم‌ها، روش‌ها و ارتباطات سازمانی؛
- معرفی ایده‌ها، مفاهیم و روش‌های جدید مدیریتی.

مزایای بهره‌گیری از خدمات مشاوره مدیریت

دیدگاه مستقل: با توجه به اینکه مشاوران مدیریت از اعضای سازمان نیستند، تصویر روشنی از مشکل ارایه کرده، ایده‌های جدید و پیشنهادهای بدون ملاحظه و جهت‌گیری را ارایه می‌دهند، دیدگاه مستقل مشاوران، به سازمان کمک می‌کندتا بدون نگرانی از جهت‌گیری‌های احتمالی ذی‌نفعان سازمان، در پی طرح مسئله و یافتن راه حل آن باشند.

توانمندی‌های ویژه

مشاوران مدیریت دارای دانش، مهارت و تخصص در یک زمینه ویژه و حوزه تخصصی هستند. یافتن افرادی که در سازمان متخصص، در تمام زمینه‌ها باشند، اگر غیرممکن نباشد، بسیار دشوار است.

خدمات حرفه‌ای مقطعی: مشاوران مدیریت، در هر زمان که شرکت تمایل داشته باشد، خدمات حرفه‌ای ارایه می‌دهند. به کارگیری مشاوران، در مقایسه با استخدام مدیران و کارکنان جدید، هزینه‌های کمتری (به ویژه در درازمدت) برای شرکت دربردارد.

نقش‌های مشاور مدیر

- مشاور به عنوان یک راهنمای حرفه‌ای درازمدت
- مشاور به عنوان عامل تغییر: مشاوران مدیریت، کاتالیزور تغییرات هستند، آنها همزمان با یافتن مشکل مشتری، راههای اجرای آن را نیز پیدا می‌کنند. این راه‌حل‌ها اغلب نیازمند تغییراتی در ساختار سازمانی، فرایندها یا مسئولیت‌های شغلی است، البته توصیه‌های مشاوران مدیریت، زمانی ارزشمند است که تغییرات مورد نظر آنها از سوی کارکنان و مدیران درک و تایید شود.
- مشاور به عنوان حرفه‌ای و متخصص در یک زمینه ویژه و خاص.
- مشاور برای تعریف مشکلات و مسایل: در برخی موارد، کارکنان و سازمان‌ها آنچنان به مشکل نزدیک هستند و در آن گره غوطه‌وراند که نمی‌توانند آن را تشـخیص دهند. در چنین حالتی مشاور به یاری سـازمانها آمده، از راه همراهی با افراد، آنها را در شناسـایی مشکل یاری می‌کند.
- مشـاور به عنوان یک معلم برای آموزش مهارت‌های مختلف به کارکنان و مدیران.
- مشـاور برای اجرای تصمیمات دردسرساز مدیران: هیچ یک از کارکنان یا مدیران داخلی تمایل ندارند مسئولیت اخراج یا ارزیابی‌های دشـوار را بر عهده بگیرند و ترجیح می‌دهند یک فرد بیرونی که عنوان مشاور مدیریت به پیشنهادهای او جنبه رسمی و حرفه‌ای می‌دهد، این مسئولیت را بر عهده بگیرد.
- مشاوران برای روح و زندگی جدید بخشیدن به سازمان یا حتی ایجاد یک کسب و کار یا شاخه‌های جدید کسب و کار در سازمان، ایفای نقش می کنند.

سازندگی امروز کشورچه ویژگی‌هایی دارد؟

- رشد اقتصادی بالا / رونق اقتصادی (به سرعت و جهشی)
- عضویت در سازمان تجارت جهانی و تعامل سازنده با کشورهای جهان و نقش‌آفرینی در اقتصاد منطقه و جهان
- جذب سـرمایه‌گذاری خارجی (حدود هـزار میلیارد دلار در برنامه ششم توسعه)
- انجام اصلاحات و تحول در نظام اداری
- بازسازی و نوسازی صنایع
- انتقال و جذب فناوری‌های پیشرفته
- نقش‌آفرینی پررنگ و بیش از پیش بخش خصوصی
- توسعه صادرات غیرنفتی و کاهش اتکا به نفت

نقش و وظیفه مشاوران مدیریت درسازندگی امروز کشور

- توجه و تاکید بر اصل رقابت‌پذیری محصولات، خدمات و صنایع
- توجه ویژه بر کیفیت، بهره‌وری و استانداردهای جهانی
- ملاحظات اقتصاد مقاومتی
- کمـک به تصمیم‌گیری صحیـح و به موقع مدیران در خصوص توسعه در حوزه‌های کسب‌وکار دارای مزیت مطلق یا مزیت نسبی بالا
- عنایت ویژه بر تجربیات تلخ و شـیرین قبلی و درس‌آموزی از آنان و توجه به مطالعات تطبیقی و الگوبرداری
- ارائـه راه‌حل‌ها بر مبنای شـرایط و مقتضیـات بومی و انجام طراحی‌های ویژه منطبق با موقعیت خاص کسب و کارها در کشور
- توجـه به جنبه‌هـای فرهنگی و مدیریـت تغییر و همچنین ملاحظات مدیریت پروژه و مدیریت طرح در پیاده سازی نقشه راه تغییرات و اصلاحات (PMO, CMO)
- مشارکت در اجرای طرح‌های گسترده بهبود فضای کسب و کار و اصلاح و تحول نظام اداری کشور
- هدایت تعاملات در حوزه فناوری با شرکت‌های خارجی به سوی ایجاد مشارکت‌ها با دارندگان و صاحبان فناوری و دانش فنی مطرح جهانی با هدف جذب و هضم دانش فنی و انتقال فناوری‌های نوین
- توجه ویژه به توسعه تعاون و هدایت ایجاد کسب و کارها در قالب تعاونی‌ها
- بهره‌گیـری از رهیافـت شبکه‌سـازی، ایجاد کنسرسـیوم‌ها و مشارکت‌های کاری داخلی و خارجی برای انجام حرفه‌ای پروژه‌ها و فعالیت‌ها
- تأکید ویژه بر کسب و کارها و فعالیت‌های دانش بنیان
- توجه به حقوق مالکیت معنوی و تأکید بر لزوم رعایت آن
- عنایت ویژه برای نفوذ و حضور در بازارهای منطقه‌ای و جهانی کالاها و خدمات
- انجام فعالیت‌های برون مرزی و همچنین بکارگیری مشـاوران حرفه‌ای خارجی در تیم‌های داخلی خود با هدف تبادل و ارتقای دانش و تجربیات
- دریافت گواهینامه‌های معتبر بین‌المللی حرفه‌ای نظیر CMC

نتیجه گیری کلی

مشـاوره مدیریت بواسـطه تاثیر قابل ملاحظه در تصمیم‌گیری مدیران، سهم بسزایی در آینده‌سازی و رقم زدن سرنوشت کشور دارد. توسـعه آتی کشـور مرهون نقش آفرینی موثر مشـاوران مدیریت در سازندگی امروز کشورخواهد بود.

خلاقیت
در کسب و کار

Alan Iny
از گروه مشاوران بوستون (BCG)
ترجمه فرهاد طاهری

هر روز در سالن‌های کنفرانس سراسر دنیا، مدیران و کارشناسانی مانند من و شما، با تمسک به واقعیت‌ها و آمار و ارقام و اتصال آن ها به یافته‌های علمی، تلاش می‌کنند که خلاق باشند. ما از آن ها انتظار داریم که از میان آن همه ایده‌های تازه که در ورای مدل‌های ذهنی و خارج از هر کلیشه و چارچوبی عرضه شده، ایده خلاقی در ذهنمان شکل بگیرد و آن را به کار ببندیم.

اگر پس از مدتی احساس ناخوشایندی را تجربه کردید و فکر کردید که این حرف‌ها نتیجه‌ای ندارند، بدانید که شما تنها نیستید. از نظر دیگران هم این ایده‌ها به ندرت حاوی خلاقیتند. از یک سو، شاهدیم که خلاقیت هیچوقت به قدر امروز در رقابت‌پذیری کسب‌وکارها اهمیت نداشته و از سوی دیگر، طول عمر ایده‌های خوب به شدت کوتاه شده است. سوال این است که خلاقیت کجاست؟

به عنوان یک مشاور مدیریت به کارفرمای خود کمک کنید که شک کند

کلید خلاقیت شک است؛ چیزی که در میان ما کمتر رایج است. مدیران و رهبران سازمان‌ها نمی‌خواهند به خود شک وتردیدی راه بدهند. شک عملا یک بار معنایی منفی پیدا کرده است. در این مقاله می‌خواهم به جایگاه رفیع «شک» اشاره کنم و از همگان دعوت کنم که بیایید به آن شک نکنیم و اطمینان داشته باشیم که هر آنچه می‌دانیم، می‌تواند با ابزار شک، راه خود به سوی خلاقیت را باز کند.

به راهی که همیشه می‌روید شک کنید؛ روشی که همیشه درست کار می‌کند و درست جواب می‌دهد را زیر سوال ببرید؛ به قوانین مستحکمی که در فضای آن کار می‌کنید، شک کنید. تردید کنید که مدل حاکم بر ذهن شما که همیشه از دریچه آن به دنیا می‌نگرید، تنها راهِ ممکنِ نگریستن به جهان است. اگر شجاعت آن را داشته باشید که گامی به عقب بردارید و آزادانه مدل‌های ذهنی که به آنها عادت دارید و جهان را با آن ساده می‌کنید را بشکنید و زیر سوال ببرید، آنگاه می‌توانید خود را در جایگاهی غیرمنتظره ببینید و می‌توانید حتی بدون داشتن ایده‌ای جدید، کارتان را به روش خلاقانه‌ای انجام دهید. نقطه شروع شک این است که در مقابل مدل‌های ذهنی که ما را اسیر نگه داشته‌اند، چشم‌هایمان را باز کنیم و محدودیت‌های کورکننده را حذف کنیم. این کار بسیار مشکل است. مدل‌های ذهنی ابزار تفکر ما هستند و فکر کردن از بیرون از این مدل‌ها برای ما معنا ندارد!

شک این است که همه مدل‌های ذهنی خود را فرضیه‌هایی در

حال تغییر بدانیم و ذهنمان را باز کنیم و برای هر موضوعی که می‌خواهیم راه حلش را بیابیم، بگردیم تا به جای راه حل، مدل‌های ذهنی جدید پیدا کنیم.

در تاریخ، مثال‌های موفق و ناموفق بسیاری در باره شک دیده می‌شود. هنری فورد یک نوآور و کارآفرین شگفتی‌انگیز بود. او با فورد مدل **A** شروع کرد و وقتی مدل **T** را ساخت، که

اولین اتومبیل در تولید انبوه بود، در این تصور بود که اتومبیل‌های ما باید به هر رنگی که مشتری می‌پسندد تولید شود. او در پس این مدل ذهنی ماند و جنرال موتورز و دیگران از او پیشی گرفتند. فورد در اجرای ایده‌اش شکست خورد چون به موقع به ایده خود شک نکرد و آن را به موقع عوض نکرد. او در شک کردن شکست خورد و به آستانه ورشکستگی رسید. بعدها، خودرو فورد مدل **T** که سمبل محیط شهری بود به حومه شهر راه پیدا کرد. کشاورزها آن را خریدند و صندلی‌های عقب را برداشتند و از آن برای حمل بار و محصول استفاده کردند. ۱۹ سال از این تجربه گذشت تا اولین وانت پیکاپ اختراع و وارد بازار شد. ۱۹ سال مردم نتوانستند به این مدل ذهنی خود شک کنند که «اتومبیل سمبل زندگی شهری است»!

بیک، یک شرکت فرانسوی است که بعد از جنگ جهانی دوم تاسیس شد. این شرکت طی ۳۰ سال فقط خودکار تولید می‌کرد. در یک جلسه توفان فکری در اوایل دهه ۷۰ یکی گفت خودکار ۴ رنگ تولید کنیم، یکی دیگر گفت خودکار قابل پاک شدن، دیگری گفت خودکار تبلیغاتی و ... یک نفر هم گفت تیغ اصلاح! و ناگهان با واکنش همکارانش مواجه شد که ما یک شرکت تولید خودکار هستیم! پیشنهاددهنده در واقع به مهم‌ترین شعار و محوری‌ترین مدل ذهنی کمپانی بیک شک کرده بود و نگرش حاکم را به چالش کشیده بود. او پیشنهاد کرد که شرکت را تبدیل کنیم به تولید کننده لوازم پلاستیکی یکبار مصرف که شامل خودکار هم می‌شود. این شک، در ۴ دهه اخیر، درِ کمپانی بیک را به روی انواع تیغ و فندک و ادوکلن و ... باز کرد.

شجاعانه و آگاهانه فرصت را غنیمت بشمارید و هر از گاهی تمام مفروضات و گمان‌ها و محدودیت‌ها و کلیشه‌ها و مدل‌های ذهنی که از آنها برای فهم و تفسیر جهان استفاده می‌کنید را لیست کنید. نگاهی دوباره به کسب‌وکارتان، به مشتریان، رقبا و زندگیتان بیندازید و سپس فکر کنید کدامیک از آن‌ها آماده تغییرند و نیاز دارند که نوسازی شوند. رشد، نیازمند برداشتن چنین گام دشواری است. اگر بتوانیم این گام را مدیریت کنیم، خواهیم توانست که بسیاری طرز فکرهای جدید و مفید را به وجود آوریم. تا زمانی که قادر باشیم مدل‌های موجود را تغییر دهیم، ناچار به آوردن ایده‌های جدید نیستیم. بیک ایده تولید تیغ و فندک را از صفر ایجاد نکرد. آنها خیلی ساده طرز نگاه خود را عوض کردند. آن سمینارها و سخنرانی‌ها و نمودارها می‌توانند کمک کنند؛ ولی الزاما مورد نیاز نیستند. برای فن‌آوری هم همینطور است. اگر با شک شروع نکنیم، چه بسا فن‌آوری ما را به مسیر اشتباهی ببرد. رنگ کردن دیوارهای استارتاپ و ایجاد یک فضای متفاوت در محیط کار، به تغییر منظر ذهن کمک می‌کند ولی هیچکدام نه لازم هستند و نه کافی. تنها چیزی که قطعا و مطلقا در عمل مورد نیاز خلاقیت است، این است که با شک شروع کنیم.

چگونه نوآوری کنیم؟ نگاهی به کتاب ده گونهٔ نوآوری

Ten Types Of Innovation

مارال مختارزاده

در اینکه نوآوری چقدر مبحث مهمی است و چه نقش ویژه‌ای در اقتصاد امروزی ما بازی می‌کند، شکی نیست. اینکه سهم بزرگی از بازارها در اختیار استارتاپ‌هایی است که با "نوآوری"خود را نسبت به دیگران متمایز کرده‌اند هم امری بدیهی است. ما می‌دانیم نوآوری چقدر خوب است، می‌دانیم باید دست به نوآوری بزنیم اما نکته اینجاست که اغلب نتیجه نمی‌گیریم. نوآوری در ذهن اغلب ما چارچوبی از پیش تعیین شده است که به ابتکار عمل در محصول یا خدمت ارایه‌شده خلاصه می‌شود، اما این تمام ماجرا نیست و شاید همین‌جا اولین دلیل عدم توفیق در نوآوری‌هایمان مشخص شود. سال‌ها پیش تیمی به دنبال این سوال که "چه کنیم تا پروژه‌های نوآوری، به‌جای شکست طعم موفقیت را بچشند؟"تشکیل شد و ثمره ۳۰ سال تلاش برای پاسخ به این سوال، تولد کتابی تحت عنوان **"ده گونه نوآوری"** بود.

این کتاب تمام ساختار ذهنی شما از نوآوری را در هم می‌شکند و ممکن است با یک‌بار مطالعه، شما را در دریای اطلاعات و مثال‌های مربوط به نوآوری غرق کند. ده گونه نوآوری کتابی است که در عین سادگی، نمی‌توان خوابیده خواند، باید با تمرکز بالا و حواس‌جمع به سراغش رفت و حتی گاهی برای به یاد آوردن مرز ظریف بین دو گونه، به عقب برگشت و مطالب را مرور کرد.

ارمغان کتاب ده گونه نوآوری برای مخاطب، دیدی همه‌جانبه و منسجم در مورد نوآوری، تاکتیک‌ها و روش‌های اجرایی آن‌هاست. گوشه گوشه کتاب سرشار از مثال‌هایی از شرکت‌های نام‌آشنای امروزی است. به کرّات در متن اتفاق می‌افتد که با خود بگویید: "مگر این نوآوری محصول نبود؟ اینجا که بحث از فرآیند و مشتری است!"

متاسفانه صنعتگران و دانشگاهیان بر دو یا حداکثر سه نوع از مدل‌های نوآوری گفته‌شده در این کتاب، مانور می‌دهند. لذا این کتاب به شما کمک می‌کند تا چارچوب ذهنی‌تان نسبت به نوآوری را مجدداً ساختاردهی کنید و این بار اگر به نوآوری در کاری فکر کردید، ابعادی را در نظر بگیرید که در نگاه اول آن‌قدرها مهم تلقی نمی‌شد.

مدل مطرح‌شده در این کتاب از نوآوری ساده و در عین‌حال هوشمندانه است. ده گونه مختلف نوآوری در ۳ طبقه بسیار مهم طبقه‌بندی شده‌اند و عناصر هر طبقه ویژگی‌های نسبتاً مشابهی را نشان می‌دهند. اگر بخواهیم نگاهی کوتاه به این طبقه‌بندی و اجزای آن داشته باشیم، به موارد زیر اشاره می‌کنیم:

پیکربندی: نوآوری‌های این طبقه بخش‌های درونی و سیستم کسب‌وکار سازمان را هدف قرار می‌دهند، بنابراین نوآوری‌های زیرمجموعه این طبقه عبارت‌اند از: نوآوری در مدل سود، شبکه، ساختار و فرآیند.

پیشنهاد: این گونه‌های نوآوری بر محصول یا خدمت اصلی سازمان و یا مجموعه‌ای از محصولات و خدمات آن متمرکز هستند و زیرمجموعه‌های

آن عبارت‌اند از: نوآوری در عملکرد و سیستم محصول.

تجربه: این طبقه بر عناصری همچون خدمات، کانال، برند و مشارکت مشتری متمرکز هستند که بیشترین مواجهه با مشتری را دارند.

اما نویسندگان کتاب ده گونه نوآوری شما را در میان جزئیات رها نمی‌کنند؛ بلکه در قالب مثال‌ها و نمونه‌های موردی سعی می‌کنند مفهوم را هر چه روان‌تر در ذهنتان نهادینه کنند و در بخشی تحت عنوان تاکتیک‌های نوآوری، انواع تاکتیک‌های ممکن برای هر گونه از نوآوری را مثال می‌زنند و این یعنی نقشه راهی برای ادامه مسیر در اختیار مخاطب قرار می‌دهند و وی را از سردرگمی در میان گونه‌های متنوع نوآوری نجات می‌دهند.

در جای‌جای کتاب مقالاتی را می‌بینیم که شما را با مفهوم نوآوری، اجرای اثربخش آن، صنعت و زمینه‌سازی تغییر مدل نوآوری در آن آشنا می‌کنند.

به نظر می‌رسد وقت آن رسیده است تا پیش‌فرض‌های فعلی‌تان از نوآوری را کنار بگذارید و همچون دانش‌آموزی بی‌تجربه، بر سر کلاس درس ده گونه نوآوری حاضر شوید. این کتاب جزئیاتی از نوآوری را در اختیار خواننده قرار می‌دهد که حاصل دهها سال مطالعه متخصصان و بررسی پروژه‌های نوآوری هزاران شرکت معتبر است، لذا مطالعه این کتاب را در شرایطی که بین اقیانوس‌های قرمز کنونی حصار شده‌ایم، به مخاطبان پیشنهاد می‌دهیم.

در نهایت اینکه این کتاب توسط آقایان وطن‌دوست، قنبرزاده و فخارمنش ترجمه شده و به همت انتشارات آریاناقلم در پاییز ۱۳۹۷ روانه بازار شده است. برای خرید کتاب می‌توانید به سایت انتشارات آریانا قلم به نشانی www.aryanabook.com مراجعه فرمایید.

فراخوان عمومی اعضاء برای ارسال مقاله جهت چاپ درنشریه مشاور مدیریت

انجمن مشـــاوران مدیریت ایران در دور جدید انتشار نشریه "مشاور مدیریت" ارگان رسمی انجمن؛ که به عنوان "فصلنامه آموزشی واطلاع رسانی "در زمینه مدیریت باگستره توزیع سراسر کشور مجوز لازم را نیز از وزارت فرهنگ وارشاد اسلامی کسب نموده، تهیه وتدوین مطالب کاربردی ونو درجهت اطلاع رسانی و انتقال تجارب ودانش نوین مدیریت ومشاوره را با هدف بهبود سطح کیفی وجذابیت نشریه، دردستور کارخود قرار داده است. بدین منظور درهر شماره نشریه بخشی به انعکاس نظرات صاحبنظران ومتخصصان درحوزه های مختلف مدیریتی ومشاوره ای؛ به ویژه دست اندرکاران مسایل اجرایی مرتبط با حرفه مشاوره مدیریت ونیزمقالات تهیه شـــده توسط اعضای انجمن اختصاص یافته است. در همین رابطه ازتمامی اعضای علاقه مند انجمن ونیز سایر صاحبنظران حوزه مشاوره مدیریت دعوت می شود مقالات علمی وپژوهشی تالیفی یا ترجمه ای خود را بامشخصات زیرجهت چاپ درنشریه انجمن به دبیرخانه به نشانی (info@imca.ir) ارسال نمایند.

۱- مقالات ارسالی برای "نشریه مشاور مدیریت" نباید در هیچیک از نشریات داخلی به چاپ رسیده باشد؛

۲- تعداد صفحات مقاله نباید ازحداکثر۵ صفحه A۴ بافونت Roya B و سایز۱۲تجاوز نماید.

۳- نام و نام خانوادگی نویسنده (یا نویسندگان) در صفحه اول، زیر عنوان مقاله نوشته شود

۴- مطالب ارسالی دارای اجزای اصلی یک مقاله شامل چکیده مطالب، واژه های کلیدی، مقدمه،عناوین بخشهای اصلی، نتیجه گیری، منابع مورد استفاده وغیره باشد.

۵- منابع مورد استفاده در متن با درج نام نویسندگان به زبان اصلی و درج تاریخ در مقابل آن مشخص شود.

۶- در خصوص مقالات ترجمه شده، لازم است مترجم اصل مقاله را به همراه ترجمه به دبیرخانه ارسال نماید.

۷- نشریه درویرایش ، کوتاه کردن و نیز استفاده ویاعدم استفاده از مقالات ارسالی درهرشماره نشریه مختار است .

جهت کسب اطلاعات بیشتر و اطلاع از شرایط و قیمت آگهی و رپرتاژ با دبیرخانه انجمن
(تلفنهای ۳۰ و ۰۲۱۸۸۲۴۶۹۲۹ و فاکس ۰۲۱۸۸۲۴۸۵۴۸) تماس حاصل فرمائید

CMC-Directory

به شبکه دارندگان نشان عالی CMC بپیوندید

CMC-Directory سرویسی است که فقط برای مشاوران مدیریت دارای گواهینامه CMC در سطح جهان توسط CMC-Global طراحی و راه اندازی شده است

www.cmcdirectory.cmc-global.org

The INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES

CMC - GLOBAL

CMC

IMCA
انجمن مشاوران مدیریت ایران

www.cmc-global.org
www.imca.ir