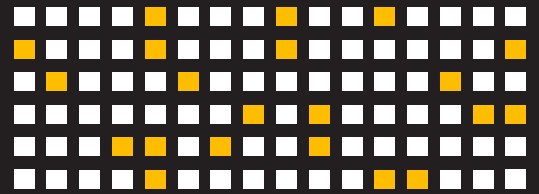




Henri Fayol

Iran Management Consultants Association No. 46 - 2019



مستزاورت

انجمن مشاوران مدیریت ایران

فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی . پاییز ۱۳۹۸ . شماره پیاپی ۴۶ . شماره جدید ۲۰

بررسی عوامل موثر بر انتخاب
صندوق سرمایه گذاری مشترک

تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان
بر تصویر برند

ارتباط بین اهرم بدهی ها
و شفافیت مالیاتی

What is CMC Directory

The Most Important Thing
Successful Managers Accomplish

فرایند گرایبی

IRAN MANAGEMENT CONSULTANT ASSOCIATION

10th

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 حرفه ای بین المللی مشاوره مدیریت

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



IMCA
انجمن مشاوران مدیریت ایران



CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT
Professionals trusted for critical times

فهرست

سخن سردبیر

هدف انتقال پیام است / ۲

سخن رئیس هیئت مدیره

مراقب باشیم دچار غفلت نشویم! / ۳

گزارش برگزاری سومین دوره جایزه بزرگمهر / ۵

مشاهیر علم مدیریت

هنری فایول / ۸

مقاله

فرایندگرایی / ۱۰

بررسی عوامل موثر بر انتخاب صندوق سرمایه گذاری مشترک / ۱۱

تاثیر مسولیت پذیری اجتماعی بر تصویر برند / ۱۴

الف تا یاء مدیریت منابع انسانی / ۲۰

ارتباط بین اهرم بدهی ها و شفافیت مالیاتی / ۲۲

C4 چارچوبی مناسب برای ساختاردهی تثبیت موقعیت یک شرکت / ۲۶

بخش انگلیسی

CMC Directory / 28

The most important thing successful managers Accomplish / 31

Managerial Leadership / 33

Management 4.0 / 35

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: مزده علیدوستی
طراح و صفحه آرا: بنیامین شریفی فر
آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآرا، خیابان
چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک ۷۰، واحد ۳
تلفن: ۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹۹-۳۰
www.imca.ir



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

فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی - اطلاع رسانی
پاییز ۱۳۹۸ شماره پیاپی ۴۶ - شماره جدید ۲۰



هدف، انتقال پیام است!

مسعود سلیمانی

سر دبیر



حداقل رسانده‌اند؛ ولیکن انتشار نشریه مشاور مدیریت (و نشریات تخصصی و غیر عمومی نظیر آن) در فضای مجازی، مشروط بر اینکه در شکل و توزیع مجازی آن‌ها اقدام مناسبی صورت پذیرد؛ دارای محاسن زیادی است، به‌ویژه آنکه مخاطبان نشریه ما با فضای مجازی کار و زندگی می‌کنند.

این محاسن در خصوص نشریه ما، یکی فراهم شدن امکان افزایش تعداد دفعات انتشار است که می‌تواند به تدریج از فصلنامه به دوماهه و سپس به ماهانه تغییر یابد، بی‌آنکه برسنگینی از هزینه‌های کاغذ و چاپ را بر دوش بکشد. علاوه بر این، ایجاد تنوع در محتوا و شکل و استفاده از مقالات و موضوعات بیشتر و متنوع‌تر نیز از این پس در دستور کار نشریه قرار دارد و تلاش می‌شود که با ارائه مقالات به روز و جذاب؛ مخاطبان بیشتری را جلب و جذب نماید. همچنین با انتشار مجازی نسخه "پی دی اف" نشریه، این امکان فراهم خواهد شد که هریک از اعضا و افراد عضو فضاهای مجازی انجمن، این نسخه را در سایر گروه‌هایی که عضو هستند به اشتراک گذارند و به این طریق پیام آن با کمترین هزینه در گستره وسیعتری انتقال یابد.

مارشال مک لوهان - از افراد مرجع در علم ارتباطات - تاکید داشت که به تدریج ابزار ارتباطی، شکل و محتوای پیام ارتباطی را تعیین خواهد کرد. امروز به وضوح شاهد این تحول هستیم؛ که در مورد نشریه ما در رویه جدید خود؛ می‌تواند اضافه شدن بخش مقالات انگلیسی به نشریه و یا قراردادن لینک‌های مقالات باشد که راه را برای استفاده اعضای انجمن‌های سایر کشورها فراهم می‌کند. (در این خصوص البته تلاش می‌کنیم که به تدریج بر حجم بخش انگلیسی اضافه شود و نیز برخی از مقالات فارسی هم ترجمه و در بخش انگلیسی بگنجانیم.

و حرف آخر اینکه، نشریه مشاور مدیریت از آن همه اعضای انجمن و از آن فراتر همه مشاوران مدیریت کشور است. بدیهی است انتشار نشریه همانند هر فعالیت دیگری نیاز به مسئولانی دارد که آن را اداره کنند؛ و این افراد نیز از بیرون صنف نیامده‌اند و عضوی از جامعه مشاوران مدیریت کشور هستند؛ لذا به کمک و همکاری شما برای ارتقای کیفی و توزیع مناسب‌تر نشریه نیاز دارند. امیدواریم نشریه خود را از این همکاری بهره‌مند کنید.

در دنیای ادبیات، مدت‌هاست که گروهی معتقدند دوران رمان، و به ویژه رمان‌های چندجلدی به سرآمده است؛ ولیکن ما شاهدیم که رمان‌ها در سراسر جهان همچنان منتشر می‌شوند و اتفاقاً با استقبال مناسبی هم مواجهند؛ اگرچه شکل و قالب رمان‌ها دستخوش تغییراتی شده و فشرده‌تر و با تعداد صفحات کمتری منتشر می‌شوند؛ به گونه‌ای که مدت‌هاست شاهد انتشار رمان‌های چندجلدی نظیر "جنگ و صلح" و "کلیدر" و "جان شیفته" نیستیم، ولیکن امروز چالش اصلی در مقوله خواندنی‌ها، چاپ کاغذ یا انتشار دیجیتالی است.

این موضوع که در مبحث محیط زیست و کاهش قطع درختان و آلاینده‌های صنعت چاپ، بسیار دارای اهمیت است؛ اما مخالفان کمی هم ندارد. بسیاری از مردم هستند که کتاب، و به‌ویژه رمان، و نشریات و علی‌الخصوص روزنامه‌ها را "کاغذی" می‌خواهند و حاضر نیستند موضوعات مورد علاقه خود را در فضای مجازی دنبال کنند.

در این میان آنچه که اهمیت دارد، نه شکل و روش، بلکه هدف انتشار و توزیع است. بدون شک هدف یک رسانه انتقال پیام است و این پیام متناسب با نوع رسانه می‌تواند متفاوت باشد. آنچه مسلم است استفاده از روش‌ها و اشکال مختلف انتشار و توزیع، افزایش سهولت، سرعت و حتی شفافیت پیام‌هاست و ایجاد ارتباط مناسب‌تر با مخاطبین.

همه اینها را گفتیم که عنوان کنیم نشریه مشاور مدیریت از شماره قبل تغییر رویه داده است و انتشار آن در فضای مجازی، سایت انجمن، کانال و گروه تلگرامی انجمن به صورت دیجیتال صورت می‌پذیرد و تنها به تعداد محدود به صورت کاغذی چاپ می‌شود که جهت آرشیو و ارسال به وزارت ارشاد و کتابخانه ملی و... استفاده می‌شوند.

واقعیت این است که در شرایط کنونی کشور ما، علاوه بر موضوع محیط زیست، گرانی سرسام‌آور و بی‌رویه قیمت کاغذ نیز مزید بر علت شده است و تعدادی از نشریات عمومی نیز به تعطیلی کشیده شده و یا تیراژ خود را به



مراقب باشیم دچار غفلت نشویم!؟

محمدعلی محمدی

رئیس هیئت مدیره انجمن مشاوران مدیریت ایران

تواند به رکود و پایان فعالیت سازمان ما منجر شود. بر خلاف انتظار و توقع منطقی، که با پیچیده تر شدن شرایط محیطی و تعداد و تنوع بیشتر متغیرهای تصمیم گیری، اعم از قابل کنترل یا غیر قابل کنترل نیاز به کمک مشاوران مدیریت برای سازمان ها و بنگاه های اقتصادی اولویت بیشتری پیدا می کند، در کشور ما احساس ضرورت و تقاضا برای خدمات عمومی مشاوران کاهش می یابد و تجزیه و تحلیل این مسئله بعنوان یک عامل به ظاهر غیر قابل کنترل و محیطی، بسیار مهم و امری لازم است اما نکته قابل تامل در شرایط اقتصادی اجتماعی فعلی کشور، این است که مراقب باشیم دچار تحلیل و قضاوت های سطحی و عوام نگری در مورد مسائل و شرایط حرفه نشویم و ذهن کارشناسی ما، متأثر از رویکرد غیر سیستمی و جزء نگر وبدون پایه اندیشه انتقادی، درک و تفسیر نکند و پارادایم مشاوره حرفه ای، تابع و اسیر جو ساده نگری و فضای غالب هیجانی در برخورد با پدیده های مختلف نشود. امروز که بسیاری از افراد جامعه با هوش هیجانی پایین و فارغ از تامل و بررسی دقیق و کافی، در حال گفتگو، ارزیابی و نتیجه گیری در مورد پدیده ها و اتفاقات مختلف هستند و تنها به نوک کوه یخ توجه و تمرکز دارند، مشاوران مدیریت می توانند با هوشمندی و بصیرت کافی، نقش گسترش تفکر تحلیلی انتقادی برای درک درست و فهم واقعی کل کوه یخ بویژه بخش نا پیدای آن در جامعه ی مدیران، تصمیم سازان و تصمیم گیران سطوح خرد و کلان بویژه

حرفه ی مشاوره مدیریت با گذر زمان فراز و نشیب های بسیار داشته و مطمئناً خواهد داشت. متغیرهای بسیاری بر وضعیت کسب و کار و حرفه مشاوره مدیریت، مانند همه ی کسب و کارها و فعالیتها موثر بوده و هست که بطور کلی می توان آنها را به دو دسته عوامل درونی و قابل کنترل و عوامل بیرونی و غیر قابل کنترل تقسیم نمود. سهم این عوامل در دوره های زمانی مختلف در کمیت و کیفیت عملکرد مشاوران و فعالان حوزه مشاوره مدیریت تغییر کرده و در عین حال دیدگاه ها و نقطه نظرات گوناگونی در مورد کمیت و کیفیت این عوامل و تاثیر گذاری آنها وجود دارد اما بدون شک، درک و تشخیص واقعی و بدون سو گیری ذهنی در مورد این عوامل و توجه متناسب و بموقع به آنها یک ضرورت برای فعالان حرفه مشاوره است.

امروز دوران پر چالشی را تجربه می کنیم که سهم و نقش مدیریت در برخورد با این چالش ها، محوری و اصل است. چالش ها بالقوه فرصت ساز یا تهدید آفرین هستند کیفیت مدیریت چالش های پیش رو میزان و حد فرصت گونه ای یا تهدید گونه ای چالش ها را مشخص می کند. چنانچه در این نوع مدیریت، یعنی مدیریت چالش ها، درست و موفق عمل نکنیم تهدید های محیطی غالب شده و مسائل و مشکلات بیشتر و بیشتر بروز خواهند کرد و ضعف توان ما در تشخیص و حل مشکلات، شرایط را برای حرفه مشاوره مانند سایر کسب و کارها، بحرانی و سپس فاجعه آمیز خواهد کرد که نهایتاً می



عوامل قابل کنترل و مهم موثر بر موفقیت خود، غفلت نورزند. اگر چه این کار دشوار و خاص است که شاید بسیاری از ما مشاوران آمادگی و تجربه کافی برای آن نداریم اما این یک باید برای اثبات صلاحیت و شایستگی و نشان دادن نقش موثر در زنجیره ارزش افزایی اقتصادی کشور است که شاید خلق تقاضای موثر برای این نقش آفرینی را نیز شامل شود. مراقب باشیم که نقش واقعی خودمان را بعنوان عامل تغییر و تحول رویکرد ها، پارادایم ها و باور های غلط و نا کار آمد و روحیه های تسلیم گر شرایط بیرونی، فراموش نکنیم و بسیاری از اوقات تغییر از خودمان باید آغاز شود. فلسفه و جودیت ما مشاوران حل مسئله واقعی و کمک به تحقق تعالی در سازمان های متقاضی و گسترش فرهنگ عاملیت و نه تابعیت است نشر و ترویج شعار مهم **“یا راهی خواهیم یافت یا راهی خواهیم ساخت”** جهت ساختن آینده ای هر چه بهتر و روشن تر است. مبادا در دام وتله خودکم بینی، بزرگنمایی عوامل غیر قابل کنترل و تسلیم شرایط شدن اسیر شویم که آفریده شرایط خواهیم شد و نه آفریننده شرایط. کار بسیار سخت و نقش بسیار مهمی داریم، مراقب باشیم دچار غفلت نشویم.

همکاران خود، بخوبی ایفا کنند که البته این بخشی از رسالت ما مشاوران است و بخش دوم این رسالت، درک بهتر و عمیق تر روند تغییر و تحول در آینده، فهم درست و بموقع چالش ها و چگونگی مدیریت خلاقانه آنها برای بهره برداری هر چه بیشتر و بهتر از فرصت های حاصله و تدبیر صحیح برای تهدید های بالقوه آنهاست. امروز همه کسب و کارها از جمله مشاوره مدیریت، محتاج اندیشمندان تحلیل گر و در عین حال خلاق برای کمک فکری در درک و فهم درست شرایط امروز و آینده و ترسیم نقشه راه موثر برای بهره برداری حداکثری از فرصت ها و عبور از موانع و تنگناها و رفع محدودیت ها از طریق توسعه قابلیت ها و دسترسی بهتر و بیشتر به منابع مورد نیاز است. خردمندی که نه تنها به توسعه ظرفیت و کیفیت مدیریت سازمان ها و بنگاهها کمک نموده و حس ارزشمند همدلی، همفکری و همکاری مابین ما مشاوران و همه مدیران و کارشناسان عزیز و محترم سازمان های مختلف کشور را در شرایط سخت امروز تقویت، گسترش و تثبیت نمایند، بلکه از توسعه توانمندی ها و قابلیت های خود، برای مدیریت





BOZORGMehr MANAGEMENT CONSULTANT NATIONAL AWARD 3rd

گزارش برگزاری سومین دوره جایزه ملی مشاوره مدیریت بزرگمهر

مجموعه داوران در کنار تدوین مستندات پایه‌ای شامل نظامنامه، آیین‌نامه داوری، کتابچه داوری، شرایط و فرم رتبه‌بندی داوران و اظهارنامه پروژه متقاضی از جمله اقدامات انجام شده در قالب بیش از ۲۵ نشست کاری و تخصصی بوده است. در فرایند سومین دوره ۱۹ نفر از داوران خبره به داوری در مورد پروژه‌های متقاضی بر اساس دو محور موفقیت و اثربخشی پرداختند. ارتباط این جایزه با فرایند جایزه بین‌المللی کنستانتین زیر نظر شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت (ICMCI) و امکان معرفی دانش و مهارت منتخبان ایرانی و درخشش آنان در سطح جهانی از دیگر محورهای مطرح شده توسط آقای حاجی میرعرب بود. ایشان به عنوان دبیر جایزه سال ۹۷، از تمامی شرکت‌کنندگان در فرایند دوره سوم و به ویژه اعضای دبیرخانه اجرایی تشکر و قدردانی نمودند.



در ادامه برنامه ویدئویی از گفتگوی ضبط شده آقای Dwight W. Mihalicz، رییس شورای بین‌المللی موسسات مشاوره مدیریت

سومین دوره جایزه ملی مشاوره مدیریت ایران (بزرگمهر) توسط انجمن مشاوران مدیریت ایران در سال ۱۳۹۷ به انجام رسید و نتایج آن در همایشی در تاریخ ۱۹ آبان ۱۳۹۸ در محل سالن دکتر نیازمند سازمان مدیریت صنعتی از ساعت ۱۵ تا ۱۹ برگزار شد. اعضای ارکان جایزه در سال ۹۷ شامل داوران، شورای راهبری و سیاست‌گذاری و دبیرخانه اجرایی به علاوه تعدادی از سازمان‌های دولتی و خصوصی، اعضای حقیقی و حقوقی انجمن مشاوران مدیریت ایران، مدیران سازمان مدیریت صنعتی و منتخبین و برگزیدگان سال ۹۷ و تعدادی از خبرنگاران رسانه‌ها و مطبوعات از زمره مدعوین به این همایش بودند.



در ابتدای این همایش، آقای سید مهدی حاجی میرعرب به عنوان دبیر جایزه در سال ۹۷ به ایراد سخن پرداخت و گزارشی از روند و نتایج اقدامات انجام گرفته را برای مدعوین بیان نمود. سازماندهی‌های انجام شده در مورد شورای عالی راهبری و سیاست‌گذاری، دبیرخانه اجرایی جایزه، کمیته علمی و داوری و

حس اعتماد به نفس و تقویت آن در کارفرما را در کنار دادن روحیه دادن به حوزه کارفرمایی را از مهم‌ترین رسالت‌های مشاور برشمردند.

در انتهای همایش آقای سعید احمدیان به عنوان نایب رییس انجمن مشاوران مدیریت ایران در مورد ایجاد و راه‌اندازی آکادمی مدیریت در حوزه انجمن مشاوران مدیریت سخن گفت. همچنین



ایشان در مورد ضرورت تبیین و تقویت بیشتر جایگاه و نقش مشاور در کشور موضوعاتی را مطرح نمود. در پایان همایش نتایج دوره سوم و منتخبین به شرح جدول زیر اعلام شده و جوایز متعلقه به شرکت‌ها و مدیران پروژه‌ها اعطا شد.

ویژه این همایش در مورد سیاست‌های این شورا در حوزه مشاوره مدیریت ارائه شد.

در این همایش ۲ نفر از مدیران پروژه‌های منتخب نیز به ایراد سخن در موضوع پروژه خود پرداختند. این مدیران پروژه در مورد عوامل موفقیت و نیز جنبه اثربخشی پروژ خود در حوزه کارفرمایی سخن گفتند.



در ادامه، آقای دکتر محمدعلی محمدی به عنوان رییس هیات مدیره انجمن مشاوران مدیریت در گفتمانی به نقش و جایگاه مشاور و مشاوره در توسعه بنیادی در نظام مدیریتی کشور پرداختند و در این سخنان بر اساس تجربیات ۳۰ ساله خود، انتقال

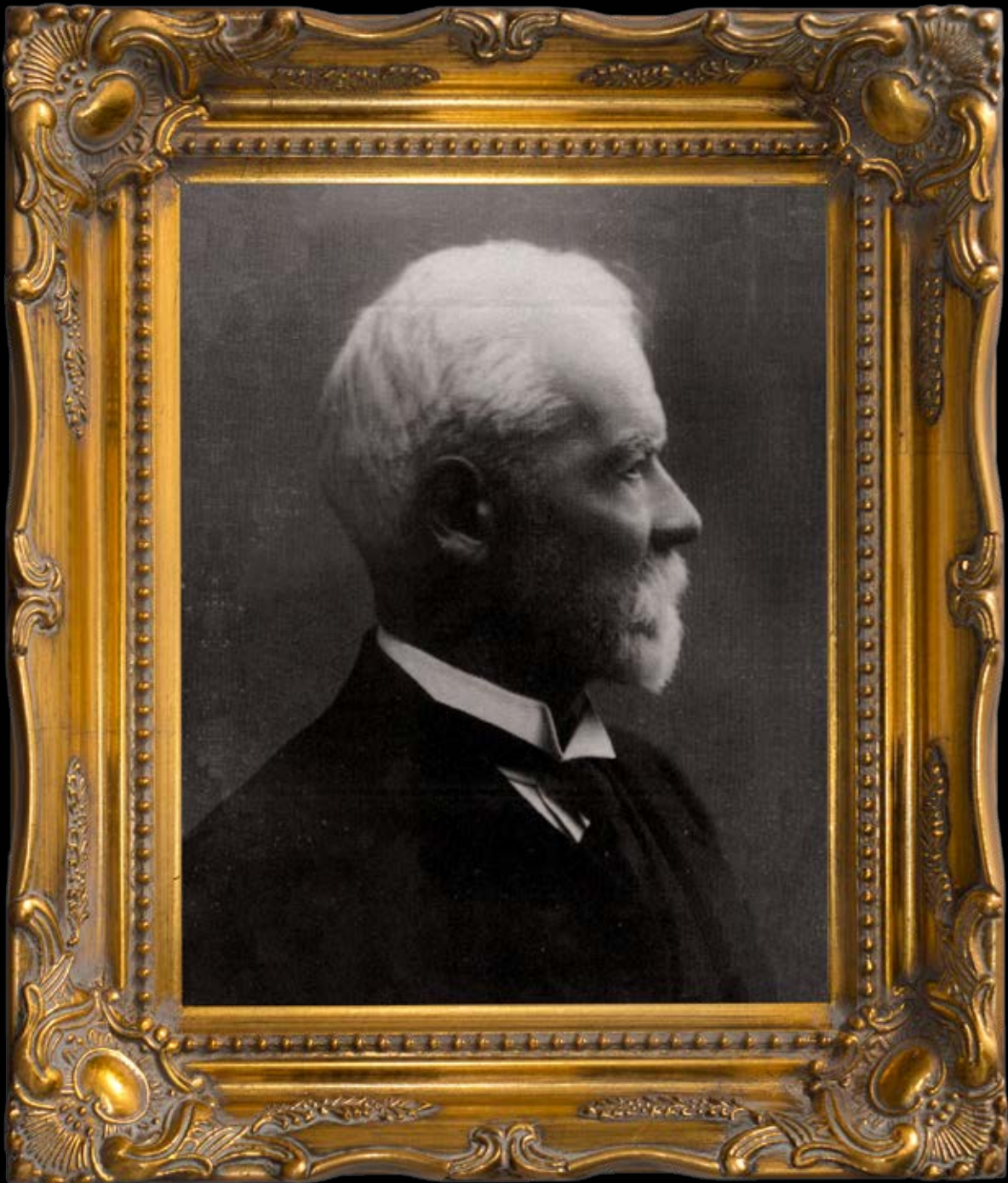
ردیف	شرکت مشاوره	کارفرما	مدیر پروژه	عنوان پروژه	سطح داوری شده
1	گروه کارشناسان ایران کیش	سازمان خصوصی سازی	محبوبه امینی	ارزیابی عملکرد شرکت‌های واگذار شده به بخش غیردولتی قبل و پس از واگذاری	تقدیرنامه یک ستاره
2	تجربه شاپرک آبی	شرکت لبنیات دنون پارس ایران	دکتر عماد قائنی	آکادمی المپیک دنون	تقدیرنامه یک ستاره
3	گسترش ارتباطات و تجارت آتین اسپادانا (گاتا)	فناوری اطلاعات پاسارگاد (فناپ)	مسیح کریمیان	نیازسنجی و عارضه‌یابی آموزشی و توسعه مهارت‌های سرمایه‌های انسانی فناپ به روش آموزش غیرمستقیم و بر اساس بازی و فعالیت‌های گروهی	تقدیرنامه 2 ستاره
4	روش سازان صنعت	شرکت گاز استان اصفهان	سعید بغدادی	تعالی سازمانی	تقدیرنامه 2 ستاره



ردیف	شرکت مشاوره	کارفرما	مدیر پروژه	عنوان پروژه	سطح داوری شده
5	روش سازان صنعت	شرکت گاز استان مرکزی	محسن طلوع صادق	مدیریت ریسک	تقدیرنامه 2 ستاره
6	روش سازان صنعت	شرکت باریج اسانس	سامان محمدیخواه	مدیریت عملکرد استراتژیک	تندیس نقره‌ای
7	بهسو صنعت	شرکت ماشین سازی اراک	دکتر محمد اثنی عشری	تهیه و اجرای طرح طبقه بندی مشاغل	تندیس نقره‌ای
8	گروه ماندگار نیک آوای ایرانیان	شرکت اتریشی Uwmedic	اکبر محمدلو	سرمایه گذاری در بازار تصویربرداری در ایران شامل مطالعه بازار، مطالعه مالی، اقتصادی، تبیین استراتژی ورود به بازار و مدل کسب و کار، تبیین ساختار همکاری	تندیس نقره‌ای



در انتها از شرکت کاشی مرجان که به عنوان حامی مالی در برگزاری این همایش مساعدت داشته‌اند، قدردانی می‌نماییم



Henri Fayol

مشاهیر علم مدیریت / هنری فایول

اصول چهارده گانه مدیریت



کلیدواژه شهرت: مدیریت اداری؛ ارکان وظایف مدیریت (POSDCORB)؛ یکی از سه چهره اصلی مکتب کلاسیک مدیریت

چهارده اصل فایول

اصول چهاردهگانه مدیریت که توسط هنری فایول مطرح شده است، از مهمترین مفاهیم مدیریتی به حساب می‌آید، که به نظر می‌رسد، جزو اولین مسائلی باشد که هر مدیری نیاز به دانستن آن‌ها دارد. این اصول در نگاه اول به نظر ساده و روشن می‌آیند، اما به وضوح می‌توان عدم رعایت این موارد را نه تنها در مدیریت شرکت‌ها و صنعت‌گران کوچک و متوسط بلکه در بزرگترین مدیریت‌های ایران دید. اصولی که فایول در اوایل قرن بیستم آن‌ها را شناخت و اروپا و آمریکا مدت‌ها پیش آن را باور کردند و دست مایه‌ی توسعه‌ی آن‌ها شد.

- 1... تقسیم کار: دامنه توجه و کوشش را برای هر نفر یا گروه محدود می‌سازد، همچنین آشنایی و انجام کار را بهبود می‌بخشد.
- 2... اختیار و مسئولیت: حق صدور دستور، که نباید بدون توجه به مسئولیت مورد نظر قرار گیرد.
- 3... نظم و انضباط: تمامی افراد دخیل در سازمان باید از یک اصول خاص پیروی نمایند.
- 4... وحدت فرماندهی: از اجرای کاری خویش تنها به یک شخص پاسخگو باشد.
- 5... وحدت هدف: تمامی افراد سازمان دنبال یک هدف مشترک باشند.
- 6... تبعیت منافع فردی از منافع گروهی
- 7... دستمزد کارکنان
- 8... تمرکززایی (ایجاد تمرکز)
- 9... سلسله مراتب (چارت سازمانی)
- 10... نظم و ترتیب: هر شخص و هر شی در مکان خاص خویش قرار گیرد.
- 11... عدالت
- 12... ثبات و ماندگاری در شغل
- 13... ابتکار
- 14... روحیه اتحاد جمعی

زندگی‌نامه

"هنری فایول" (Henri fayol) در سال ۱۸۴۱ در استانبول متولد شد. به دلیل اینکه پدر هنری فایول از مهندسان سازنده مدخل شاخ طلائی در شهر استانبول بود وی ۶ سال از اوایل عمرش را در این شهر سپری کرد. او به همراه خانواده‌اش در سال ۱۸۴۷ به کشور فرانسه بازگشت. فایول در شهر سنت اتین در مدرسه معدن این شهر به تحصیل پرداخت و پس از فارغ التحصیل شدن در رشته مهندسی معدن سرپرست معدنی در کشور فرانسه شد. فایول در سال ۱۹۱۶ تجربیات خود را در کتابی با نام مدیریت صنعتی و عمومی منتشر کرد و چندی پس از آن فردریک تیلور نظریه مدیریت علمی را ارائه کرد.

به هر حال فایول به همراه تیلور و ماکس وبر یکی از سه چهره اصلی مکاتب اولیه و کلاسیک مدیریت است. وی در سال ۱۹۲۵ در پاریس از دنیا رفت.

نظریه مدیریت اداری

گفته می‌شود این نظریه یکی از جامع‌ترین نظریه‌ها در بحث مدیریت عمومی است. فایول نظریه مدیریت اداری را شامل ۶ دستورالعمل اصلی مدیریتی و ۱۴ قانون مدیریتی می‌داند. فعالیت‌های شش‌گانه از دیدگاه فایول عبارتند از:

- فعالیت‌های فنی: (تولید و ...)
- فعالیت‌های بازرگانی: (خرید، فروش و ...)
- فعالیت‌های مالی: (به دست آوردن سرمایه و ...)
- فعالیت‌های امنیتی: (نگهداری اموال و ...)
- فعالیت‌های حسابداری: (تامین اطلاعات مالی و ...)
- فعالیت‌های مدیریتی: (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و ...)



فرآیندگرایی (جستار تخصصی - ۱)

وحید مشیرنیا - شهریور ۱۳۹۸

از «رویکرد فرآیندی» فاقد پیچیدگی است و آن چیز که به اشتباه در آتشش دمیده و بر طبلش کوفته می‌شود، مدل‌ها و ابزارهای توصیف فرآیندهاست نه روش‌های شناسایی و جاری‌سازی آن‌ها.

توصیف دوباره‌ی مدل‌ها، نرم‌افزارهای کاربردی و ابزار BPMS در قالب متون و کتب جدید و عناوین خیره‌کننده و جذاب!، تنها ائتلاف منبع و کاری غیرضروری است. مدل‌ها، روش‌های دسته‌بندی و حیطة‌گذاری برای فرآیندهای استاندارد شده‌ای را مطرح می‌کنند که عملیاتی شدن آن‌ها، بسیار متفاوت‌تر از یادگیری کار با یک نرم‌افزار را طلب می‌کند. به زعم من، نصب و احیانا آموزش کاربری یک نرم‌افزار و آشناسازی چند کارشناس با یک مدل طراحی شده، توانمندی یک مشاور خبره در زمینه فرآیندگرایی را نیاز ندارد. مشاوران مدیریت بایستی ابتدا سازمان‌ها را در این زمینه آموزش دهند که فرآیندگرایی با ایستادن بر روی پله‌ی اول شروع می‌شود و آن یادگیری تفکر ساختاریافته، کلیشه‌گریز و نتیجه‌گرا است.

سیستم مدیریت هر سازمان، مدل اختصاصی همان سازمان برای انجام رسالت و دستیابی به هدف‌های راهبردی‌اش است. طراحی آن، نه مطابق با یک الگوی خاص و از پیش تعیین‌شده مانند APQC، eTOM و ... یا بهره‌گیری از یک نرم‌افزار مشخص مانند SAP، BPMN، بلکه با توجه به درک مفاهیم نگرش فرآیندی است. انجام کار گروهی در تعریف روند عملیات، فاصله‌گیری از عادت‌های کاری نامطلوب و غیراثربخش قبلی و در نهایت طراحی منسجم است که پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت اثربخش را امکان‌پذیر می‌کند.

مهندس وحید مشیرنیا را می‌توان از نسل اول مشاوران و ممیزان سیستم‌های مدیریتی کشور دانست. آن‌ها که در اواخر دهه هفتاد و در اوج استقبال سازمان‌ها و شرکت‌های داخلی از سیستم‌های مدیریتی مبتنی بر استانداردها فعالیت می‌کردند به خاطر دارند که در دوره‌ای، ایشان رکورددار بیشترین ممیزی سیستم‌ها بوده‌اند و البته پس از آن در کسوت مدرس و مشاور پرتلاش و از صاحب‌نظران در این زمینه فعالیت کرده‌اند. مطلبی که ایشان برای نشریه ارسال کرده‌اند می‌تواند یک موضوع چالشی برای مشاوران مدیریت به حساب بیاید؛ از این رو انتظار داریم مطالب خود را در این خصوص برای ما ارسال کنید.

این‌که سازمان‌ها با استفاده از نظر کارشناسان یا رأی مشاوران خود، فرآیندگرایی و مدیریت فرآیندها را دارویی شفابخش برای پایان دادن به آلامشان (نقیصه‌های مدیریتی)، ایجاد اثربخشی در سیستم کسب‌وکار و در نهایت دریچه‌ای به سوی موفقیت می‌دانند، به هیچ‌وجه اشتباه نیست.

آن چیز که کنش‌های شناسایی، مدل کردن و از همه مهم‌تر، تعیین سنجها و پایش فرآیندها را دچار خلل می‌کند، ابزارزدگی و مدل‌مداری به جای فرآیندگرایی است. از اولین روزهای مطرح شدن رسمی «رویکرد فرآیندی» در استاندارد مدیریت کیفیت ایزو ۹۰۰۱ در سال ۲۰۰۰ میلادی تا به امروز، استفاده از رویکرد فرآیندی به عنوان یکی از رویکردهای ساختاریافته و نتیجه‌گرا برای طراحی سیستم مدیریت، ترویج داده شده است. طراحی سازمان با بهره‌گیری



مقدمه

صندوق سرمایه‌گذاری نهادی مالی است که منابع مالی حاصل از انتشار گواهی سرمایه‌گذاری را در موضوع فعالیت مصوب خود سرمایه‌گذاری می‌کند و مالکان آن به نسبت سرمایه‌گذاری خود، در سود و زیان صندوق شراکت دارند. صندوق‌های سرمایه‌گذاری بر اساس نوع آن وجوه جمع‌آوری شده را در انواع اوراق بهادار با درآمد ثابت، سهام و حق تقدم سهام، پروژه ساختمانی، طلا، ارز و غیره که مشخصات آن‌ها در امیدنامه صندوق ذکر شده است، سرمایه‌گذاری می‌کنند. همچنین صندوق‌های سرمایه‌گذاری می‌توانند قابلیت معامله در بورس را داشته باشند یا مبتنی بر صدور و ابطال باشند.

اولین صندوق‌های سرمایه‌گذاری مدرن در کشور هلند در پاسخ به بحران مالی ۱۷۱۷-۱۷۷۲ میلادی تاسیس گردیدند. صندوق مشترک در دهه ۱۸۹۰ میلادی به ایالات متحده معرفی شد و صندوق‌های اولیه به طور کلی صندوق‌های با تعداد سهام ثابت بودند که اغلب با قیمت‌های بالاتر از ارزش خالص دارایی (NAV) معامله می‌شدند. اولین صندوق با سهام قابل بازپرداخت هم در سال ۱۹۲۴ میلادی تاسیس شد. در ایران نیز پس از تصویب قانون جدید بازار اوراق بهادار در سال ۱۳۸۴ توسط مجلس شورای اسلامی، صندوق‌های سرمایه‌گذاری از سال ۱۳۸۶ رواج یافتند.

ادبیات مروری

اطلاعات از منبع معتبر و انتشار آن نقش مهمی در انتخاب صندوق‌های مشترک ایفا می‌کند. اگرچه تحقیقات محدود است، اما ارتباط قوی

بررسی عوامل موثر بر انتخاب صندوق سرمایه‌گذاری مشترک توسط سرمایه‌گذاران

محمدپیرحیاتی

چکیده

صندوق‌های سرمایه‌گذاری با تجمیع وجوه سرمایه‌گذاران و سرمایه‌گذاری آن در دارایی‌های مذکور در امیدنامه صندوق، فعالیت داشته و سهامداران این صندوق در سود و زیان آن شراکت دارند. در این مطالعه سعی شده است با بررسی محدود مطالعات قبلی و همچنین تحقیق میدانی از سرمایه‌گذاران فعلی، عوامل کلی که بیشترین تاثیر را در انتخاب صندوق توسط سرمایه‌گذاران داشته‌اند، معرفی گردیده تا با شناخت بهتر این عوامل که شامل منابع اطلاعاتی اولیه، خصوصیات کیفیت ذاتی صندوق، عملکرد صندوق، اعتبار ضامن و خدمات سرمایه‌گذار می‌باشند و همچنین بادرک روانشناسی مناسب‌تر از سرمایه‌گذاران صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، زمینه رشد سرمایه‌گذاری‌ها و بهبود کسب‌وکار این صندوق‌ها را فراهم نماید.

کلمات کلیدی: صندوق سرمایه‌گذاری، نهادهای مالی، مشاوره سرمایه‌گذاری، بازده، کیفیت.

صندوق‌های مشترک استفاده کنند. نتایج نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاران مایل به شرکت در سمینارها و کنفرانس‌هایی هستند که اغلب توسط شعب شرکت‌های مدیریت دارایی برای آگاهی و بازاریابی ترتیب داده می‌شوند.

مشخص شده است که سرمایه‌گذاران قبل از سرمایه‌گذاری در هر صندوق مشترک، به دنبال خصوصیات ذاتی صندوق هستند تا اطمینان حاصل نمایند سرمایه خود را از دست نمی‌دهند. به نظر می‌رسد سرمایه‌گذاران برای ارزیابی سرمایه‌گذاری به خصوصیات کیفی صندوق از جمله عملکرد و اعتبار صندوق، نرخ هزینه و ترکیب سبد سرمایه‌گذاری توجه خاصی دارند. نتایج نشان می‌دهد که مهمترین ویژگی ذاتی صندوق برای سرمایه‌گذاران، نرخ هزینه صندوق است. دغدغه سرمایه‌گذاران نرخ هزینه‌های صندوق مانند هزینه‌های مدیریت و بازاریابی، هزینه‌های قانونی، هزینه مشاوره سرمایه‌گذاری و هزینه معاملات بوده و دومین دغدغه مهم برای آن‌ها نرخ ابطال است. علاوه بر این، وقتی صحبت از اندازه صندوق می‌شود، لزوماً صندوق بزرگتر از نظر سرمایه‌گذار بهتر نیست. همچنین مشخص شده است که سبد سرمایه‌گذاری صندوق در زمان ارزیابی خصوصیات ذاتی برای سرمایه‌گذاران کمترین اهمیت را دارد. از دیگر ویژگی‌هایی که برای سرمایه‌گذار مهم است، میزان انحراف پیش‌بینی سود توسط مدیریت صندوق از بازده محقق شده در سابقه صندوق می‌باشد.

تصویر اعتباری و شهرت صندوق و ارکان آن در ذهن سرمایه‌گذاران نیز یکی از عواملی است که از اهمیت بسیار بالایی در روند تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاران برخوردار است. تخصص مدیر صندوق از نظر دانش کافی در زمینه فعالیت در بازارهای مالی، شرایط بازار سهام و عملکرد و درک وی از روانشناسی بازار، از دیگر عوامل مهمی است که سرمایه‌گذاران آن را مورد قضاوت قرار می‌دهند. سرمایه‌گذاران همچنین رتبه‌ای که شرکت‌های رتبه‌بندی اعتباری با ارزیابی کیفیت یک صندوق به آن می‌دهند را مورد توجه قرار می‌دهند. بسیاری از سرمایه‌گذاران نیز قبل از سرمایه‌گذاری، به دنبال حمایت گسترده از سهام در سبد هستند و معتقدند که حمایت سرمایه‌گذاران شناخته شده، میزان اطمینان در سرمایه‌گذاری را افزایش می‌دهد. همچنین عملکرد گذشته صندوق از نظر ریسک و بازده برای آن‌ها بسیار مهم است زیرا این امر منعکس‌کننده توانایی مدیران صندوق در درک بازار است. یک نام تجاری قوی یک ابزار بازاریابی هوشمند است. برندسازی

میان منبع اطلاعات و تصمیم خرید پیدا شده است. کیفیت صندوق و طرح‌های خاص بر جذب وجوه تاثیر قابل توجهی می‌گذارد. سرمایه‌گذاران قبل از سرمایه‌گذاری در صندوق مشترک، خصوصیات ذاتی صندوق را به عنوان نیاز اصلی خود مدنظر قرار می‌دهند. به منظور تجزیه و تحلیل کیفیت صندوق، متغیرهایی از جمله عملکرد صندوق، نرخ هزینه، سبد سرمایه‌گذاری‌ها و اندازه صندوق به عنوان عوامل اصلی تعیین‌کننده در نظر گرفته شد. سرمایه‌گذاران به طور کلی مشتاقانه منتظر شهرت و اعتبار مدیران صندوق، نوآوری در طرح‌ها و رتبه بندی‌های اعتباری صندوق هستند. سرمایه‌گذاران توانایی مدیر صندوق را از نظر زمان‌بندی و انتخاب بازار ارزیابی می‌کنند. همچنین سرمایه‌گذاران یک صندوق را با توجه به کیفیت خدماتی که از شرکت پس از سرمایه‌گذاری دریافت می‌کنند، ارزیابی نموده و به خدمات جانبی سرمایه‌گذاری در صندوق توجه دارند.

جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها

این مطالعه جهت شناسایی عواملی که برای تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران نسبت به سرمایه‌گذاری در صندوق‌های مشترک مهم هستند، انجام شده است. داده‌های مورد نیاز از طریق پرسشنامه برای ترکیب تصادفی از ۲۵۴ سرمایه‌گذار آموزش دیده در ایالت Rajasthan هند جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گرفته است. در این پرسشنامه‌ها از سرمایه‌گذاران درباره معیارهای انتخاب صندوق سرمایه‌گذاری پرسیده شده است. اندازه‌گیری ویژگی‌های ترجیحی مربوط به انتخاب رفتار صندوق سرمایه‌گذاران و عوامل درک شده از سوی سرمایه‌گذاران نسبت به سرمایه‌گذاری در صندوق‌های مشترک، در مدل پنج عاملی که عمدتاً بر اساس پارامترهای گزارش شده در ادبیات مروری بوده از جمله منابع اطلاعاتی اولیه، خصوصیات کیفیت ذاتی صندوق، عملکرد صندوق، اعتبار ضامن و خدمات سرمایه‌گذار، مورد بررسی قرار گرفت و با تجزیه و تحلیل آماری از این داده‌ها، نتایجی حاصل گردید که در ادامه ذکر خواهد شد.

یافته‌ها

سرمایه‌گذاران ممکن است از منابع مختلفی جهت کسب آگاهی درباره سرمایه‌گذاری در صندوق‌های مشترک استفاده کنند. آن‌ها می‌توانند از شرکت‌های مدیریت دارایی، مشاوران، سمینارها یا کنفرانس‌ها (که اغلب توسط شرکت‌های مدیریت دارایی ترتیب برگزار می‌شوند)، سایت‌ها و شبکه‌های مجازی، مجلات، روزنامه‌ها و گزارشات مربوط به



همچنین با تحلیل و بررسی نظرات سرمایه‌گذاران فعلی عوامل کلی از قبیل منابع اطلاعاتی اولیه، خصوصیات ذاتی صندوق، عملکرد صندوق، اعتبار ضامن و خدمات سرمایه‌گذار، تاثیرات مهمی در انتخاب صندوق توسط شخص سرمایه‌گذار داشته و درک روانشناسی مناسب از سرمایه‌گذاران صندوق، زمینه‌ساز موفقیت این نهادها در جذب و حفظ سرمایه‌گذاران است.

منابع

۱. مجلس شورای اسلامی. ۱۳۸۴. قانون بازار اوراق بهادار جمهوری اسلامی ایران مصوب ۱۳۸۴/۰۹/۰۱.
۲. تارنمای سازمان بورس و اوراق بهادار. ۱۳۹۸. صندوق‌های سرمایه‌گذاری. <https://www.seo.ir>.
۳. Chawla, D. (2014). "An empirical analysis of factors influencing investment in mutual funds in India. Global Business Review, 15(3), 493-503.
۴. Awan, H. M., and Arshad, S. (2012). Factors valued by investors while investing in mutual funds-a behavioral context. Inter disciplinary Journal of Contemporary Research in Business 4(1), 503-514.
۵. Ajaz, S., and Gupta, S. (2012). Investor behavior towards mutual fund schemes: an empirical study. International Journal of Research in Commerce and Management, 3(5), 103-108.

موفق با افزایش ارزش‌هایی که مشتریان آماده پرداخت برای آن‌ها هستند، سودآوری را ارتقا می‌بخشد و می‌تواند تقریباً بر هر مزیت رقابتی دیگری غلبه کند.

خدمات ارائه شده توسط شرکت‌های مدیریت دارایی، معیار مهم دیگری برای تصمیم‌گیری سرمایه‌گذاران است. از نظر سرمایه‌گذاران، مهمترین آن‌ها افشای ارزش خالص دارایی‌های صندوق (NAV) در هر روز است، زیرا این مقدار نشان‌دهنده ارزش انحلال سرمایه‌گذاری‌های صندوق در آن روز خاص است. افشای تناوبی ارزش‌گذاری نیز یکی از عوامل اساسی برای سرمایه‌گذاران است. مورد مهم دیگری که سرمایه‌گذاران به دنبال آن هستند، سازوکار جامع (تصمیم‌گیری، پیگرد قانونی، دستورالعمل‌ها و غیره) برای جبران شکایات است. صندوق‌ها باید "سیستم‌های پاسخگویی خودکار" را به راحتی در دسترس مشتریان قرار دهند. این سیستم‌ها نه تنها باید به طور موثری اطلاعات مربوط به محصولات و خدمات را منتقل کنند بلکه به طور کارآمد، نارضایتی‌های سرمایه‌گذار را نیز جبران کنند. سرمایه‌گذاران به خدماتی از قبیل بیمه رایگان، کارت‌های اعتباری، توثیق واحدهای صندوق و مزایای مالیاتی اهمیت می‌دهند. به علاوه این که گسترش سواد مالی برای رشد سرمایه‌گذاری‌ها در صندوق‌های مشترک ضروری است. برنامه‌های آموزشی برای سرمایه‌گذار بهتر است بیشتر با تاکید بر بازده و ریسک‌پذیری سرمایه‌گذاران باشد و صرفاً معرفی طیف وسیعی از محصولات نباشد. علاوه بر این صندوق باید بودجه بیشتری برای فناوری اختصاص دهند و این کار نه تنها به آنها کمک کرده تا شبکه توزیع خود را ساده‌تر کنند، بلکه بازده اقتصادی بیشتری را هم حاصل می‌نماید. یک کانال توزیع مناسب می‌تواند متشکل از مشاوران حرفه‌ای در فضای مجازی و حقیقی باشد که تاثیر بسزایی در خرید واحدهای صندوق خواهند داشت.

نتیجه‌گیری

با توجه به عدم آشنایی عموم سرمایه‌گذاران در جامعه با امکان سرمایه‌گذاری غیرمستقیم در بازار سرمایه از طریق شرکت‌های سب‌گردان و یا صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک و بهره‌مندی از بازده مناسب آن‌ها، فراهم نمودن زمینه آشنایی بیشتر ایشان با ویژگی‌ها و مزایای این صندوق‌ها نسبت به سایر گزینه‌های سرمایه‌گذاری، می‌تواند از اقدامات مناسب جهت توسعه و بهبود کسب و کار این نهادها با جذب سرمایه‌گذاران جدید باشد.





تأثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر تصویر برند

مریم رضایی

آنچه در زیر مطالعه می‌کنید گزارش یک تحقیق است که تلاش کرده‌ایم به شکل مقاله ارائه کنیم، در نتیجه ناگزیر بخشی از جداول و منابع حذف شده‌اند. اصل گزارش در دفتر نشریه موجود است. این مقاله در دو قسمت تقدیم می‌شود.

چکیده

آن بر تصویر برند سازمان نزد مشتری در شرکت تولید محصولات آرایشی و بهداشتی سبزگلسار با نام تجاری آتوسا در استان البرز مورد بررسی قرار گیرد.

در این راستا ضمن انجام مطالعات کتابخانه‌ای و استخراج تعاریف و مفاهیم دو متغیر مسئولیت اجتماعی و تصویر برند سازمان‌ها، پرسشنامه‌ای را تدوین و برای گردآوری داده‌ها از روش میدانی استفاده نموده و پس از اطمینان از روایی و پایایی پرسشنامه آن را در سطح ۲۸۱ آرایشگاه دارای مجوز در استان البرز توزیع نموده‌ایم. پارادایم این پژوهش اثبات‌گرایی است. این تحقیق از حیث هدف، کاربردی بوده، روش آن کمی و رویکرد آن قیاسی است.

نتایج تحقیق حاکی از وجود رابطه معنادار بین سه مولفه مسئولیت اقتصادی، مسئولیت اخلاقی و مسئولیت قانونی با تصویر برند سازمان و عدم وجود رابطه معنادار بین مولفه مسئولیت‌های بشردوستانه سازمان با تصویر برند سازمان نزد مشتری است.

واژه‌های کلیدی: مدل‌های کسب و کار، نوآوری در مدل کسب و کار، موانع، چالش‌ها

سازمان‌ها به عنوان سیستم‌هایی باز به هر نحوی عمل کنند، روی جامعه خود تاثیر می‌گذارند و بر این اساس مسئولیت‌های بزرگی در قبال کارکنان، سهامداران، مشتریان، دولت، تامین‌کنندگان و تمامی ذینفعان خود برعهده دارند. بنابراین باید به کارهایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزش‌های آن باشد. از سوی دیگر مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌بایست به عنوان یک سرمایه‌گذاری استراتژیک و ابزاری جهت حفظ شهرت و اعتبار شرکت در نظر گرفته شود. مسئولیت اجتماعی برای ایجاد یک تصویر برند و نگرش مثبت برای مشتری مفید است و بنابراین یک منبع کلیدی برای مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود. همچنین شرکت‌ها باید بدانند که چگونه می‌توانند بر رقبا فائق آیند و چه تصویر و کیفیتی را می‌خواهند در ذهن مشتری متبادر نمایند. تصویر برند سازمان نزد مشتری به مثابه ستون خیمه‌گاه کسب‌وکار سازمان بوده و سازمان‌ها می‌توانند با تکیه به آن سودآوری هر چه بیشتر را رقم بزنند. لذا در این تحقیق تلاش شده است تا تاثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان و مولفه‌های



مقدمه

خدمات، روزبه‌روز بیشتر با هم تطابق و سازگاری پیدا می‌کنند، یک برند قوی ممکن است تنها مشخصه‌ای باشد که محصول یا خدمت عرضه شده را از رقبای متمایز می‌سازد (Kotler & Pfoertsch, 2006). از سوی دیگر، رفتار اجتماعی هر شرکت به سان ((دست نامرئی تازه‌ای)) در قیمت‌گذاری سهام آن تاثیر می‌گذارد (گروه پژوهش‌های فرهنگی واجتماعی، ۱۳۸۷، ص. ۴۹).

مشتریان به طور معمول فرض را بر این قرار می‌دهند که محصول‌های شرکتی شرافتمند و قابل اعتماد، کیفیتی برتر دارد. مثلاً برخی از خریداران ممکن است موادی بدون داروی ضد آفت یا آزمایش‌نشده را روی هیچ جانور را که در چنین شرکتی تولید شده است، بر ویژگی‌های محصولات رقیبان آن برتر شمارند (گروه پژوهش‌های فرهنگی واجتماعی، ۱۳۸۷، ص. ۱۱۸). بسیاری از تحقیقات بر نتایج مثبت حاصل از بکارگیری مفهوم مسئولیت اجتماعی در شرکت‌ها، تاکید نموده‌اند. این نتایج شامل بهبود اعتماد، وفاداری و شهرت نشان تجاری است (Brown & Decin, 1997). فرض مستتر در این تحقیقات این است که ((رفتار خوب)) شرکت توسط بازار مورد تشویق قرار می‌گیرد (Miller & Sturdivant, 1977).

در این تحقیق به دنبال پاسخ به این سوال هستیم که مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان چه تاثیری بر تصویر نام تجاری آن سازمان می‌گذارد.

ادبیات و چارچوب نظری تحقیق

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها (CSR):

اتحادیه اروپا (2011) مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها را تحت عنوان پذیرش مسئولیت سرمایه‌گذاری‌ها به خاطر تاثیر آن‌ها روی جامعه تعریف نموده است (Knudsen, Geisler, & Ege, 2013). بر اساس نظر کاتلر و لی (2012)، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها، تحت عنوان تعهد به بهبود سلامت اجتماعی از طریق شیوه‌های اختیاری کسب و کار و مشارکت منابع شرکت تعریف می‌شود (Alam & Kabir Rubel, 2014). کسب و کارها می‌بایست به این حقیقت واقف باشند که موفقیت‌های اقتصادی گذشته در طولانی مدت تضمینی برای موفقیت‌های بعدی آن‌ها نخواهد بود و در حال حاضر انگیزه‌های اجتماعی و زیست محیطی در کانون توجه کسب و کار قرار دارد (Nejati & Amran, 2014).

مفهوم مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در دهه اخیر به پارادایم غالب و مسلط حوزه اداره شرکت‌ها تبدیل شده است.

هر سازمان به منزله یک سیستم باز در نظر گرفته می‌شود که از تعدادی خرده سیستم تشکیل شده و ضمن فعالیت در یک فراگرد مستمر "تبدیل منابع ورودی به محصولات خروجی" با محیط خود در تعامل است؛ بنابراین نگرش "حفظ ارتباط با محیط خارجی" برای سازمان اهمیت حیاتی دارد؛ زیرا محیط خارجی هم منشاء تامین منابع ورودی و هم مصرف‌کننده باز داده‌های خروجی سازمان است (شرمهورن، ۱۳۸۶). لذا سازمان به هر نحوی که عمل کند، عملکردش روی جامعه تاثیر می‌گذارد. سازمان‌ها مسئولیت‌های بزرگی در زمینه اجتماعی، اقتصادی و محیطی در قبال کارکنان، سهامداران، مشتریان، دولت، تامین‌کنندگان و تمامی ذینفعان خود بر عهده دارند. بدون شک چنانچه افراد، گروه‌ها، سازمان‌ها و موسسات مختلف جامعه خود را نسبت به رویدادها، اتفاقات و بحران‌های مختلف مسئول دانسته و هر یک در حدود مسئولیت و حیطه کاری خویش در حل بحران‌های فوق تلاش نمایند، بسیاری از مشکلات کاسته شده و جامعه‌ای سالم و آرام به وجود خواهد آمد. بنابراین سازمان‌ها باید به کارهایی دست بزنند که مورد قبول جامعه و منطبق با ارزش‌های آن باشد. سازمان‌هایی که نتوانند خود را با این مهم تطبیق دهند، در عرصه عمل موفق نخواهند بود. به عبارت دیگر، سازمان‌ها برای آنکه بتوانند جایگاه خود را در جامعه حفظ نموده یا بهبود بخشند، به نحوی که باعث ادامه بقای آن‌ها و موفقیتشان در کار شود، لازم است که به مسئولیت‌های اجتماعی توجه لازم را داشته باشند. بنابراین مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها عامل اساسی بقای هر سازمان است (روایی & مهر دوست، ۱۳۸۸).

در دنیای کسب و کار امروزه، مهم این است که سازمان‌ها بتوانند محصولات و خدمات خود را از دیگران متمایز سازند. شرکت‌ها باید بدانند که چگونه می‌توانند بر رقبای فائق آیند و چه تصویر و کیفیتی را می‌خواهند در ذهن مشتری متبادر نمایند (sulkuneu, solja, 2012).

گسترش محصولات و خدمات مشابه، جهانی‌سازی و رقابت فشرده، بازارها را مجبور می‌کند که محصولات خود را از سایر رقبای متمایز کنند و برای خریداران خود ارزش ایجاد کنند. صرفاً نوآوری در کالاها و خدمات، الزاماً موجب ایجاد مزیت رقابتی با دوام و بلند مدت نخواهد شد؛ زیرا این مزایای عملیاتی معمولاً به سرعت تقلید و نسخه‌برداری می‌شوند و بنابراین، کوتاه‌مدت و کمیاب هستند. برتری فنی، دیگر تنها عامل اساسی برای موفقیت نیست؛ در بازارهایی که محصولات و

در این قلمرو اصولی چون صداقت، انصاف و احترام جا دارد.

- مسئولیت‌های بشردوستانه: تعبیر دیگر کارول از این مولفه، "شهروند خوب" بودن است، یعنی مشارکت بنگاه در انواع فعالیت‌هایی که معضلات جامعه را فرو کاهد و کیفیت زندگی آن را بهبود بخشد. (Carroll, 1991)



تصویر برند:

برند، نام، واژه، نشانه، علامت، طرح، یا ترکیبی از آن‌ها است که قصد دارند کالاها یا خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان را شناسایی (معرفی) نموده و آن‌ها را از رقبا متمایز نماید. (Mindrut, Manolica, & Teodora Roman, 2015) تصویر برند به مجموعه‌ای از افکار و تداعی معانی و عقاید یک فرد نسبت به یک محصول خاص، برند، شرکت یا یک فرد است، اطلاق می‌گردد. تصویر برند تصور کلی در ذهن مصرف‌کننده است که از تمامی منابع شکل گرفته است. مصرف‌کنندگان تداعی معانی مختلفی را از یک برند ایجاد می‌نمایند. بر اساس این تداعی‌ها، آن‌ها تصویر برند را شکل می‌دهند. تصویر برند چیزی نیست بجز ویژگی یک سازمان. تصویر برند مجموعه‌ای از ارتباطات و مشاهده مردم از محیط خارج نسبت به سازمان است (Upamannyu & Sankpal, 2014). به عبارت دیگر تصویر برند تصویر ذهنی کلی مصرف‌کننده در مورد برند و جنبه‌های منحصر به فرد آن نسبت به سایر برندها را دربرمی‌گیرد (faircloth, 2005). (Carroll, 1991) تصویر برند یک عامل تعیین‌کننده است که بر روی ادراکات ذهنی مشتریان و رفتارهای نتیجه‌گرای آن‌ها تاثیر می‌گذارد (Ryu, Han, & Kim, 2008). هر قدر یک برند مطلوب‌تر باشد، گرایش مثبت‌تری نسبت به محصول مارک و ویژگی‌های آن وجود دارد

- حکومت‌ها به مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از منظر تقسیم وظایف و مسئولیت‌ها و حرکت در جهت توسعه پایدار نگاه می‌کنند.
- شرکت‌ها مسئولیت اجتماعی شرکتی را نوعی استراتژی تجاری می‌بینند که باعث می‌شود در فضای به شدت رقابتی، بر اعتبارشان افزوده شود و سهامشان در بازار فزونی گیرد.
- سازمان‌های بین‌المللی حل چالش‌های جهانی را بدون مشارکت شرکت‌ها غیر ممکن می‌دانند، همچنین بسیاری از سیاستمداران به نوعی مدیران شرکت‌ها نیز هستند.
- مراکز علمی و دانشگاهیان نیز به مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها از زاویه نقش شرکت‌ها در توسعه یک کشور، توسعه دموکراسی، تداخل وظایف، مسئولیت‌های یک شرکت با حکومت و هم‌پوشانی‌های حاصل از آن می‌نگرند. (پژوهش‌های فرهنگی و هنری، ۱۳۸۷).

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها معانی مختلفی دارد. بعضی تعهد یا مسئولیت قانونی، برخی رفتار مسئولانه اجتماعی بر حسب رعایت مسائل اخلاقی، برخی مسئول بودن و یا معادل هدایای صدقه‌ای و کمک‌های خیریه و بعضی نیز آن را به معنی آگاهی اجتماعی می‌پندارند (Wallace, 2003).

توانایی شرکت‌ها برای اعمال آنچه که پارکینسون به آن ((قدرت تصمیم‌گیری اجتماعی)) می‌گوید، باعث شده شرکت‌ها در اتخاذ تصمیم‌های کلان به عواقب اجتماعی آن توجه نشان دهند. به قول پارکینسون)) شرکت‌ها تصمیم‌های خصوصی می‌گیرند که دارای نتایج همگانی است)). در چنین شرایطی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به عنوان یکی از ابزارهای اداره شرکت‌ها مطرح می‌شود (امیدوار، ۱۳۸۷، ص. ۱۲).

کارول، در مطالعه‌ای با عنوان "هرم مسئولیت اجتماعی بنگاه" مسئولیت اجتماعی هر بنگاه را برآیند چهار مولفه می‌داند:

- نیازهای اقتصادی: بنگاه‌ها موظفند نیازهای اقتصادی جامعه را برآورند و کالاها و خدمات موردنیاز آن را تامین کنند و انواع گروه‌های مردم را از فرآیند کار بهره‌مند سازند.
- رعایت قوانین و مقررات عمومی: آن‌ها وظیفه دارند به بهداشت و ایمنی کارکنان و مصرف‌کنندگان خود توجه کنند. محیط زیست را نیالایند، از معاملات درون سازمانی بپرهیزند، دنبال انحصار نروند و مرتکب تبعیض نشوند "تبعیض قومی، تبعیض جنسی ..."
- رعایت اخلاق کسب‌وکار: مسئولیت بنگاه، اخلاق کسب‌وکار است.



سایر متغیرها مثل اندازه سازمان (تعریف شده در دارایی‌های سازمان)، سن سازمان (اختلاف بین سال تاسیس و سال بررسی) را ترسیم نماید. این مطالعه ضمن اینکه تلاش می‌نماید تا توجه مدیران بخش بانکداری یا هر سازمان دیگری را نسبت به تفحص بیشتر و دقیق‌تر برای فهم تاثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی روی توسعه پایدار سازمان در هنگام تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری جلب نماید، ارتباط بین مسئولیت‌پذیری اجتماعی و توسعه پایدار را کشف می‌نماید (

Saxena, 2012)

همچنین در تحقیقی که تحت عنوان تاثیر شیوه‌های مسئولیت‌پذیری اجتماعی روی عملکرد سازمان، توسط Carmelo Reverte و دیگران (2016) انجام گرفته است، نتایج حاکی از شواهدی دال بر تاثیر مثبت و عمده‌ای است که مسئولیت‌پذیری اجتماعی به طور مستقیم هم بر خلاقیت و هم بر عملکرد سازمان در بین تمامی گروه‌های شرکت‌ها (از جمله تولیدی و غیرتولیدی، فعال و غیرفعال یا سازمان‌های کوچکتر، بزرگتر و جوانتر یا پیرتر می‌گذارد (Reverte, Gomez-Melero, & Cegarra-Navarro, 2016).



«بررسی تاثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی روی نگرش مصرف‌کننده و تمایل وی نسبت به غذاهای اصلاح ژنتیکی شده در ایتالیا» تحقیق دیگری است که توسط Giovanni Pino، Matteo De Angelis و Alessandro M. Peluso (2016) انجام شده و حاکی از وجود تاثیرات متفاوت ابعاد مسئولیت‌پذیری اجتماعی بر نگرش و تمایل مصرف‌کننده است. این تحقیق نشان می‌دهد که ادراک مسئولیت‌پذیری قانونی، روی تمایل به خرید غذاهای اصلاح ژنتیکی شده دارای تاثیر مثبت و ادراک مسئولیت‌پذیری بشردوستانه، دارای تاثیر مثبت روی نگرش به غذاهای اصلاح ژنتیک شده است

(Aghekyan-Siminian, Forsythe, Kwon, & Chattaraman, 2012). یک تصویر برند مطلوب توسط ائتلاف‌های برندی که در زمینه مزایای بهبود عملیاتی، نمادین و تجربی به خوبی مدیریت شده است، به وجود می‌آید (Lien, Wen, Huang, & Wu, 2015). یک تصویر برند مثبت به افزایش فراوان نتایجی مانند خوشنودی مشتری، برتری خدمات، وفاداری و تمایل به خرید مجدد می‌گردد (Lai, Griffin, & Babin, 2009).

مک ویلیام و همکارانش (۲۰۰۶) اشاره کردند که مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌بایست به عنوان یک سرمایه‌گذاری استراتژیک به عنوان ابزاری جهت حفظ شهرت و اعتبار شرکت در نظر گرفته شود (Williams, Siegel, & Wright, 2006). از طرف دیگر، آن‌ها شهرت افزایش یافته شرکت را تحت عنوان یک تمایل بیرونی و حاصل شده برای سازمان‌هایی می‌دانند که مسئولیت اجتماعی سازمان را دنبال می‌نمایند (Behroozi, Alizadeh Meshkani, & Rahmati, 2013).

مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها برای ایجاد یک تصویر برند و نگرش مثبت برای مشتری مفید است و بنابراین یک منبع کلیدی برای مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود. تایید تصویر یک برند که با کمک پیشقدمی‌های مسئولیت اجتماعی ایجاد می‌شود، نظریه‌های مثبتی را نسبت به آن تضمین می‌کند و در نهایت تاثیر مثبتی روی برند دارد زیرا یک سازمان همان قدر که در رابطه با عملیات درونی خود شفافیت دارد در ارتباطات داخلی نیز شفاف عمل می‌نماید (Naqvi, Ishtiaq, Kanwal, Ali, & Inderyas, 2013).

مفهوم مسئولیت اجتماعی موضوعی است که هم‌اکنون در کشورهای توسعه‌یافته و کشورهایی با اقتصاد باز به شدت از سوی تمامی بازیگران همچون حکومت‌ها، شرکت‌ها، جامعه مدنی، سازمان‌های بین‌المللی و مراکز علمی دنبال می‌شود. در این راستا شرکت‌ها مسئولیت اجتماعی را نوعی استراتژی تجاری می‌بینند که باعث می‌شود در فضای به شدت رقابتی، بر اعتبارشان افزوده شود و سهمشان در بازار فزونی گیرد (امیدوار، ۱۳۸۷).

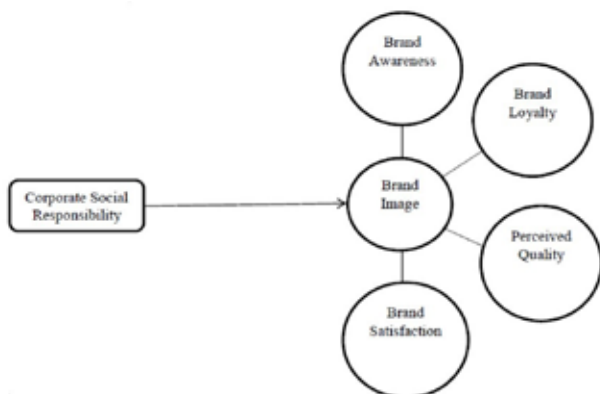
(Manisha Saxena و S Kohli 2012)، اقدام به بررسی تاثیر مسئولیت اجتماعی شرکت بر توسعه پایدار شرکت در صنعت بانکداری کشور هند نمودند. آن‌ها در این تحقیق تلاش نمودند تا ارتباطی بین درجه مسئولیت‌پذیری و شاخص‌های عملکرد مالی سازمان مانند سود پس از مالیات و سود هر سهم بعد از کنترل اثر

تاثیر مستقیم ندارند (دیوچار تیمورلویی & دیوچار تیمورلویی، ۱۳۹۰) (Naznin Alam, & Ahsan Kabir Rubel (2014) در تحقیقی تحت عنوان تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان روی رضایت مشتری در صنعت مخابرات، مولفه های مسئولیت پذیری اجتماعی را در چهار عنوان مسئولیت پذیری اقتصادی، مسئولیت پذیری قانونی، مسئولیت پذیری اخلاقی و مسئولیت پذیری بشر دوستانه تعریف نموده و چگونگی تاثیر آن ها را بر وفاداری و رضایت مشتریان بررسی نمودند (شکل ۱). نتایج تحقیق حاکی از عدم وجود ارتباط بین آگاهی از مسئولیت اجتماعی و تمایل به خرید و علاوه بر این، هیچ رابطه ای بین رضایت مشتری و تمایل به خرید و حفظ مشتری در صنعت مخابرات بنگلادش مشاهده نشد.



شکل ۱- (Alam & Kabir Rubel, 2014)

Raza Naqvi و دیگران (2013) برای بررسی تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی بر تصویر برند به تحقیقی در زمینه کالاهای تند مصرف (goods Fast Moving Consumer: FMCGs) پرداختند. آن ها تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان را بر چهار مولفه آگاهی از برند، وفاداری به برند، کیفیت درک شده و رضایت از برند مورد بررسی قرار دادند (شکل ۲) و دریافتند که فعالیت های مسئولیت اجتماعی شرکت، تصویر برند محصولات سازمان را مانند تصویر کلی شرکت نزد مشتری ارتقاء می دهد.



شکل ۲- (Naqvi, Ishtiaq, Kanwal, Ali, & Inderyas, 2013)

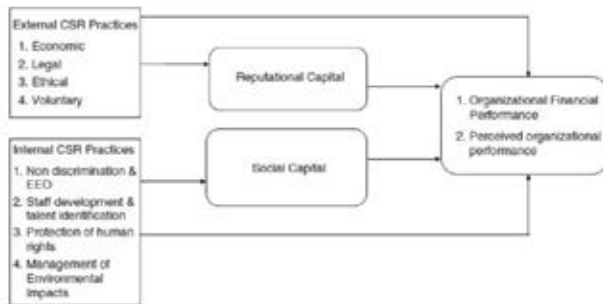
(Giovanni , Amatulli, DE Angelis, & M. Peluso, 2016) در تحقیق دیگری (Xueming Luo و C.B. Bhattacharya (2006) تحت عنوان «مسئولیت اجتماعی شرکت، رضایت مشتری و ارزش بازار» چارچوب مفهومی را توسعه داده و بررسی می کند. او پیش بینی می کند که (۱) رضایت مشتری ارتباط بین مسئولیت پذیری اجتماعی و ارزش بازار را به نحو جانبدارانه ای میانجی گری می نماید. (۲) توانایی های شرکت (قابلیت نوآوری و کیفیت محصول) بازده مالی به مسئولیت اجتماعی را متعادل می نماید. (۳) این ارتباطات متعادل شده به وسیله رضایت مشتری وساطت می شوند. بر اساس یک مجموعه داده ثانویه در ابعاد بزرگ، نتایج حاکی از تایید این چارچوب است. در این رابطه نویسندگان به طور خاص دریافت که در شرکت های با قابلیت نوآوری پایین، مسئولیت اجتماعی شرکت به معنای واقعی، سطوح رضایت مشتری را کاهش می دهد و به واسطه رضایت مشتری کاسته شده، ارزش بازار شرکت آسیب می بیند. این نتایج کشف شده واسط و نامتناسب، مفاهیم مهمی را برای شیوه ها و تئوری بازاریابی ارائه می دهد (Luo & Bhattacharya, 2006).

تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان بر کیفیت خدمات ادراک شده، رضایت و وفاداری مشتریان در تحقیق دیگری توسط امین موجودی، عبدالهادی عزیزیان و پریا قاسمی (۱۳۹۳) در بانک پاسارگاد اهواز مورد بررسی قرار گرفته و این نتیجه حاصل شده که که مسئولیت اجتماعی شرکت بر کیفیت خدمات ادراک شده و رضایت، تاثیر مثبت و مستقیمی دارد (موجودی، درزیان عزیز، & قاسمی، ۱۳۹۳). همچنین سام دلیری (۱۳۹۰) تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی بر روی رضایت مشتریان را با توجه به اهمیت رضایت مشتریان در افزایش ارزش بازار و بقای بلندمدت شرکت را در شرکت امداد خودرو سایپا مورد بررسی قرار داده و وجود رابطه بین مسئولیت پذیری اجتماعی و رضایت مشتریان را اثبات می نماید (دلیری، ۱۳۹۰).

سعید تیمور لویی و علیرضا تیمور لویی (۱۳۹۰) با ذکر این مطلب که گروه های ذینفع سازمان در برخی مواقع دارای منافع متناقضی هستند و به همین دلیل میزان مسئولیت پذیری شرکت ها در عملکرد آن ها تاثیر خواهد داشت، اقدام به بررسی تاثیر مسئولیت پذیری اجتماعی بر عملکرد شرکت ها از طریق کارت ارزیابی متوازن نمودند. نتایج به دست آمده نشان داد که مسئولیت پذیری اجتماعی شرکت های مورد بررسی در هر چهار منظر ارزیابی متوازن عملکرد تاثیر مثبت دارند ولی تعدادی از جنبه های مسئولیت پذیری اجتماعی بر منظرهای ارزیابی عملکرد



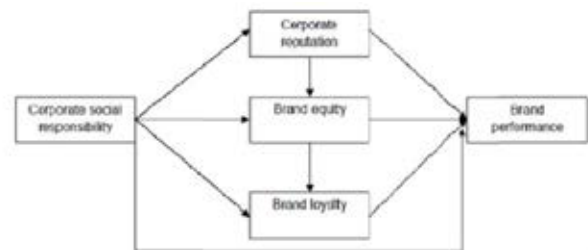
برای بررسی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به عنوان یک منبع مزیت رقابتی: نقش واسطه سرمایه اجتماعی و سرمایه شهرت، تحقیق دیگری توسط Muhammad Mohtsham Saeed و Faria Arshad (2012) صورت گرفته است (شکل ۴). این مقاله گزاره‌هایی را برای استفاده استراتژیک از مسئولیت اجتماعی شرکت با ایجاد سرمایه اجتماعی و شهرتی که در نهایت منجر به سود بخشی می‌شود را توسعه می‌دهد.



شکل 4- (Muhammad Mohtsham & Arshad, 2012)

تاثیر مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان بر عملکرد برند، تحقیق دیگری است که توسط بهروزی، علی‌زاده مشکانی و رحمتی (۲۰۱۳) در صنعت محصولات لبنی کاله صورت گرفت.

آن‌ها تاثیر مسئولیت اجتماعی سازمان را بر سه مولفه شهرت شرکت، هویت برند و وفاداری به برند که مولفه‌های عملکرد برند هستند، بررسی نمودند (شکل ۳). نتایج حاکی از تاثیر عمده و مثبت مسئولیت اجتماعی بر عملکرد برند است.



شکل 3- (Behroozi, Alizadeh Meshkani, & Rahmati, 2013)





نویسنده: محمدرضا طاهری
دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی

الف تا یاء

مدیریت منابع انسانی





ارتباط بین اهرم بدهی ها و شفافیت مالیاتی

شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران

مهدی کوکبی - علی باغانی



چکیده

هدف اصلی این پژوهش ارتباط بین اهرم بدهی ها و شفافیت مالیاتی شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران می باشد. محدوده زمانی تحقیق از ابتدای سال ۱۳۸۹ تا پایان سال ۱۳۹۰ می باشد و جامعه آماری این تحقیق، شرکت های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران است. در این تحقیق برای جمع آوری اطلاعات و داده ها از دو روش کتابخانه ای و میدانی استفاده شده است. جهت اطلاعاتی که برای تعیین اهرم بدهی ها ضروری بود، از بانک های اطلاعاتی نرم افزارهای تدبیر پرداز و ره آورد نوین و صورت های مالی افشاء شده به صورت مکتوب استفاده گردید. پژوهش دارای یک فرضیه می باشد که نتایج حاصل از این پژوهش بیانگر این است که رابطه معنی داری بین اهرم بدهی ها و شفافیت مالیاتی وجود ندارد.

کلمات کلیدی: بدهی، اهرم بدهی، شفافیت، شفافیت مالیاتی، مالیات.

مقدمه

در یک سیستم اقتصادی، انتقال و گزارش دهی اطلاعات صحیح مالی به مراکز تصمیم گیری، اهمیت بسیار زیادی دارد. در این میان برخی

از صورت های مالی مانند صورت سود و زیان بیشتر مورد توجه قشر خاصی از استفاده کنندگان قرار می گیرند. سود حسابداری از جمله برترین شاخص های اندازه گیری فعالیت یک واحد اقتصادی است. درک و شناخت رفتار سود حسابداری مقوله ای است که بر اثر گسترش نیاز استفاده کنندگان به صورت های 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 گزارش های دقیق و صحیح مالی از جمله سود حسابداری است. این گزارش های 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 می رود. افشای اطلاعات عبارت است از تجزیه و تحلیل مدیریت، یادداشتهای پیوست و صورت های مکمل و مفهوم عمومی تر افشاء، توزیع و ارائه اطلاعات است. حسابداران تمایل دارند از مفهوم محدودتری استفاده کنند و افشای ارائه اطلاعات مالی در مورد یک شرکت را گزارشگری مالی سالانه این شرکت ها می دانند. همچنین افشاء در ادبیات مالی نمایش واضح یک واقعیت یا یک وضعیت در ترازنامه و یا صورت های مالی و یادداشتهای همراه آن ها و یا در گزارشات حسابرسی است (کوهرل و اریک لوئیس، ۱۹۷۵).

از منظر تئوریک هرچه کیفیت گزارشگری مالی افزایش یابد هزینه تهیه گزارش های مالی افزایش می یابد. بنابراین ملاحظات



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 (دارایی‌ها)، 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 (2006)، 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 (1390) [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 (1389) [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.

قلمرو پژوهش

۱. قلمرو موضوعی

قلمرو موضوعی این تحقیق بررسی "ارتباط بین اهرم بدهی‌ها و شفافیت مالیات‌ی شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران" می‌باشد. با توجه به عوامل درونی شرکت‌ها برای تعیین سطح شفافیت گزارشگری مالیاتی، این عامل مورد بررسی قرار گرفته است.

۲. قلمرو مکانی و زمانی پژوهش

محدوده زمانی پژوهش از ابتدای سال ۱۳۸۹ تا پایان سال ۱۳۹۰ می‌باشد. بدین ترتیب در این پژوهش از اطلاعات کلیه شرکت‌هایی که در این بازه زمانی دارای شرایط زیر بوده‌اند استفاده شده است.

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 تدوینکننده 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 قرار داده است.

فرضیه پژوهش

فرضیه: بین اهرم بدهی‌ها و شفافیت مالیاتی رابطه معنی‌داری وجود دارد.

پیشینه پژوهش

نتایج تحقیق گری و همکاران (2009) [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 (2011)، 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 (2005) [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 شیبیر (2008) [۴]، ادعا می‌کنند که شفافیت گزارشگری مالی، حدودی است که گزارش‌های مالی امور اقتصادی اساسی یک واحد

کوچکتر یا مساوی ۰/۱ باشند ($|k| \leq 0.1$) توزیع نرمال است، اگر بزرگتر از ۰/۱ و کوچکتر یا مساوی ۰/۵ باشند ($0.1 < |k| \leq 0.5$) توزیع تقریباً نرمال است و در صورتی که بزرگتر از ۰/۵ باشند ($|k| > 0.5$) تفاوت بین توزیع مربوطه با توزیع نرمال فاحش است.

متغیرهای مدل	Tax. Tran	Leverage
تعداد نمونه	462	462
دامنه تغییرات	29.15	2.96
حداکثر دامنه	1.00	3.06
حداقل دامنه	-28.15	0.10
میانگین	0.07	0.69
انحراف معیار	2.69	0.10
ضریب کشیدگی	204.65	13.87
ضریب چولگی	-13.02	2.64
میانه	0.02	0.66
مُد	0.00	0.10a
۳ ۲ ۱	25%	0.52
	50%	0.66
	75%	0.80

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

نتایج آزمون فرضیه پژوهش

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

$$\text{TaxTran}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{LEVERAGE}_{it} + \epsilon_{it} + 1$$

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

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) ارائه 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

- ۱- اولین عرضه عمومی سهام خود را در بورس اوراق بهادار تهران تجربه کرده باشند.
- ۲- معاملات سهامشان بیش از ۳ ماه وقفه نداشته باشد.
- ۳- قیمت بازار سهامشان به طور مستمر موجود باشد.
- ۴- سال مالی آن‌ها به پایان هر سال شمسی ختم شود.
- ۵- از جمله شرکت‌های سرمایه‌گذاری نباشند.

روش جمع‌آوری و منابع اطلاعات

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات و داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. در بخش کتابخانه‌ای، مبانی نظری و پیشینه پژوهش عمدتاً از مقالات متعدد اخذ شده از اینترنت و نیز کتاب‌ها و مجلات تخصصی فارسی و انگلیسی جمع‌آوری شده است. در بخش میدانی نیز به منظور جمع‌آوری داده‌های موردنیاز از قبیل اطلاعات منعکس شده در صورت‌های مالی و همچنین برخی از اطلاعات کیفی مانند تاریخ تشکیل مجامع عادی و فوق‌العاده که به ترتیب با ترکیب مالکان و افزایش سرمایه همراه می‌شد، استفاده شده است.

جهت اطلاعاتی که برای تعیین اهرم بدهی‌ها 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.

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



شفافیت مالیاتی ارتباط مستقیم معنی داری وجود داشته باشد. علت این تصور آن بود که هرچه میزان بدهی های شرکتها افزایش یابد، انتظار می رود نظارت های برون سازمانی افزایش یابد و در نتیجه شفافیت گزارشها نیز افزایش یابد. نظارت بانکها و محدودیت هایی که قرض دهندگان برای شرکتها در بیشتر کشورهای دنیا اعمال می کنند از این قبیل می باشد. اما همان طور که گفته شد بین این دو متغیر ارتباط مثبتی مشاهده شد ولی از نظر آماری این ارتباط معنی دار نیست. عدم ارتباط این دو متغیر از چند جنبه قابل تامل است:

۱- در ایران برخلاف بازارهای معتبر جهانی مرسوم نیست قرض دهندگان و وام دهندگان بر شرکت های وام گیرنده نظارت داشته باشند.

۲- استقراض های با مبالغ بالا عمدتاً از طریق سیستم بانکی صورت می گیرد که استقراض از ایشان ارتباط چندانی به شفافیت های گزارش های مالی ندارد و وثیقه های سنگین راهکاری است که بانکها جایگزین بررسی گزارش های مالی کرده اند.

۳- بدهی های سنگین شرکتها می تواند انگیزه ای باشد برای مدیران تا گزارشات را دستخوش تغییرات کنند.

منابع فارسی

۱. صمدی لرگانی محمود. (۱۳۸۹). "تبیین ارتباط بین شفافیت گزارشگری مالی با گزارشگری مالیاتی". پایان نامه دکتری حسابداری. دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
۲. عرب مازار، علی اکبر. (۱۳۹۰). "تحولات مدیریت نظام مالیاتی"، ماهنامه حسابرس، تهران.

منابع انگلیسی

Ball, r., Jorge Martinez, Michael Mckee, Benno Torgler, ۳
"Effects of Tax Morale on Tax Compliance", (2005),
Experimental and Survey Evidence, October 2005, 2
Barth f & Sheaper, k. (2008), "Does political intention affect.
tax evasion", journal of policy modeling, vol.5 nol.401-415
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. 31 (1): 26-63

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 می توان معنی داری ضریب همبستگی را آزمون نمود. برای این منظور فرض آماری و فرمول آماره مربوطه به صورت زیر است:

$$t = \frac{R - \rho}{\sqrt{\frac{1 - R^2}{n - 2}}} \begin{cases} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{cases} \quad (\text{درجه آزادی } n - 2)$$

بر اساس فرمول فوق مقدار آماره t محاسبه می شود. طبق جدول توزیع آماری t ، مقدار بحرانی با درجه آزادی ۴۵۷ در سطح معنی داری ۱٪ برابر با ۲/۳۲۶ و در سطح معنی داری ۵٪ برابر با ۱/۶۴۵ است. چنانچه قدر مطلق مقدار آماره t محاسبه شده بزرگتر از مقدار بحرانی مذکور باشد از این رو می توان نتیجه گرفت که فرض H_0 رد می شود و رد فرض H_0 به منزله معنی دار بودن ضریب همبستگی مدل خواهد بود. سطح معنی داری (Sign) ضریب همبستگی بین متغیرها در جدول (۲) زیر نشان داده شده است. چنانچه سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ باشد، ضریب همبستگی از نظر آماری در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی دار است.

متغیرهای توضیحی	ضریب متغیر مدل	علامت پیش بینی شده	آماره t	Sign
B_0	-0.710	-	-0.183	0.855
Leverage	0.244	مثبت	1.002	0.117
$0.10 = R \text{ Sq.}$ $1.977 = D.W$				

جدول (۲): نتیجه برآورد مدل تحقیق

آزمون فرضیه

بر اساس نتایج آزمون، مقدار آماره t برای فرضیه برابر با ۱/۰۰۲ و سطح معنی داری آن برابر با ۱/۷٪ می باشد. از این رو می توان نتیجه گرفت که رابطه معنی داری بین اهرم بدهی ها و شفافیت مالیاتی وجود ندارد.

نتیجه گیری

فرضیه: بین اهرم بدهی ها و شفافیت مالیاتی رابطه معنی داری وجود ندارد. براساس تئوری های موجود انتظار می رفت بین اهرم مالی و



چارچوبی مناسب برای ساختاردهی تثبیت موقعیت یک شرکت

با چارچوب 4C؛ نمایی کلی از یک واحد کسب و کار
و بازارهای آن بدست آورید.



در اولین بخش، تمرکز بر مشتری شرکت قرار دارد. مهم است که بدانیم مشتری شرکت لزوماً مشتری نهایی نیست که محصول را خریداری می کند. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد مشتری، سوالات باید در این زمینه متمرکز شوند:

- اندازه بازار از نظر درآمد
- رشد
- تقسیم بندی بر اساس جغرافیا، محصولات و / یا تقسیم بندی های دیگر
- تقسیم مشتری و تعیین انواع مشتریان
- جذابیت از نظر درآمد و رشد مورد انتظار
- نیازها و خواسته های ویژه
- وفاداری
- کانال های توزیع

بخش دوم تحلیل باید بر روی رقابت متمرکز شود:

- درک موقعیت بازار رقبا و همچنین تفاوت این رقابت از نظر شرکت مشتری، مهم است.
- تصویرموقعیت رقابتی که از طریق سهم و سهم نسبی بازار ارائه شده است
 - روند رشد سالهای گذشته و رشد مورد انتظار
 - تقسیم بازار
 - عملکرد نسبت به ما؛ مثلاً سودآوری
 - پویایی ورودی های جدید
 - سایر روندها

چارچوب 4C از چهار عنصر تشکیل شده است: مشتری، رقابت، هزینه و توانایی. این ساختار برای درک بهتر مشتری مفید و در طول مصاحبه موردی برای شما مهم است. در حالی که ۲ مورد اول، اطلاعاتی در مورد شرایط بازار خارجی ارائه می دهند، ۲ مورد آخر اطلاعات داخلی در مورد شرکت را ارائه می کنند. این چارچوب وابسته به ابزارهای اساسی است، که به عنوان نقشه راه عمومی و یادآوری جنبه های اصلی برای پوشش استفاده می شود. چارچوب 3C - شامل مشتری، رقابت و شرکت - بسیار مشابه است به جز اینکه جنبه های داخلی هزینه و قابلیت ها در شرکت ترکیب شده است. هنگامی که کیس مورد نظر درباره تجزیه و تحلیل یک بازار، ورود به یک بازار جدید یا معرفی یک محصول جدید است، به C4 هافکر کنید.





حوزه چهارم و آخر با قابلیت ها سروکار دارد:

اگر درک بهتری از منابع یک شرکت داشته باشیم، می توانیم دقیق تر قضاوت کنیم که یک شرکت می تواند برای تقویت عملکرد خود چه نوع استراتژی هایی را اعمال کند. علاوه بر این، ما می توانیم تصمیم بگیریم که آیا یک شرکت بهتر است چیزی را به خودش بسازد یا صلاحیت های آن را از خارج خریداری کند (مثلاً خرید یک شرکت جدید). در زیر چند نمونه از قابلیت های شرکت آورده شده است:

- صلاحیتهای اصلی
- منابع انسانی
- فن آوری
- ارزش برای مشتریان
- منابع مالی

چکیده کلیدی برای چهار چوب 4C

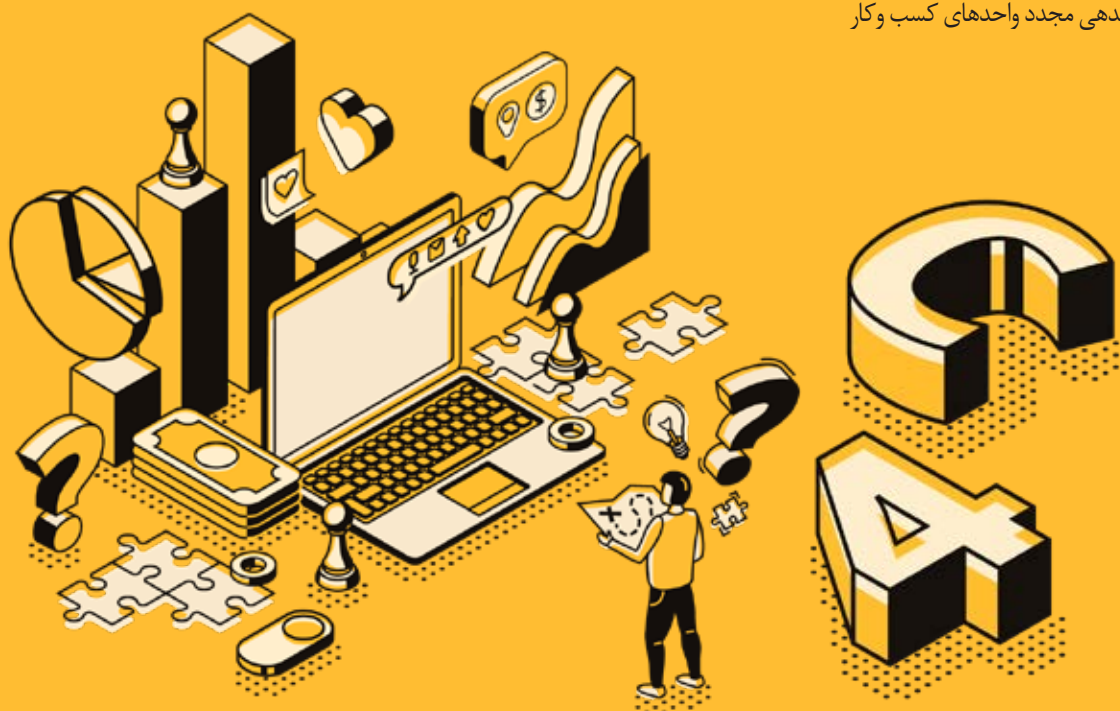
- چهار عنصر مورد علاقه: مشتری، رقابت، هزینه و توانایی.
- مشتری و رقابت نمای بیرونی را ارائه می دهند.
- هزینه و قابلیتها نمای داخلی را ارائه می دهد.
- برای تحلیل بازار، ورود به بازار و معرفی کالای جدید مفید است.



حرکت به بعد سوم - هزینه ها - نمایی که از خارجی به نمای داخلی تغییر می کند.

در اینجا، ساختار هزینه مشتری خود را با ساختار هزینه رقابت مقایسه می کنیم و سعی می کنیم در صورت کمتر بودن اجزای معین در هزینه های رقابت، هزینه های خود را کاهش دهیم.

- موقعیت هزینه نسبی، صرفه هزینه در مقایسه با رقابت
- سودآوری توسط مشتریان، خطوط تولید، و شرایط جغرافیایی
- وضعیت اقتصادی مقیاس (منطقه)
- معرفی برترین ها
- خروج از حوزه های غیر سودآور
- سازماندهی مجدد واحدهای کسب و کار





Become a part of the CMC Directory & stand out from the crowd

What is CMC Directory?

This service has been developed for Certified Management Consultants (CMCs) only. It is a gathering place for CMCs who have international interest or aspire to be better connected globally. Now you can easily be in touch with colleagues who share a similar interest to network, to collaborate, and to learn from each other.

The Directory is operated by CMC-Global as a service to CMCs wherever in the world they may be located.

About CMC-Directory

- The CMC-Global Directory is a service provided by ICMCI to the CMCs around the world.
- As you know, our members are the institutes, and at many times the CMCs do not have a chance to cooperate and collaborate. At many ICMCI annual meetings, the delegates requested such a service in order for them to pass it on to the CMCs in order to enhance collaboration between them as mentioned.

- The service was approved by the delegates and ICMCI started working on the directory, the expenses of the directory have to be self-satisfying, i.e. the directory should cover its direct and in-direct expenses in order for it not to become a burden on the IMCs or having to increase membership fees for the IMCs in order to do that.

- The conclusion was that ICMCI prepares the directory (web developers and all such expenses, along with the online payment option that is also a cost) and we put an annual fee for the subscription of the CMCs.

- The subscription accumulative fees would cover the initial direct expenses as well as indirect (administration) and assure there is enough funding for it to sustain itself while growing, especially costs related to its maintenance.

- Having said that, it is a platform for all CMCs and it is expected that Institutes would assure that their CMCs know of this service as again, it was requested by them to begin with.



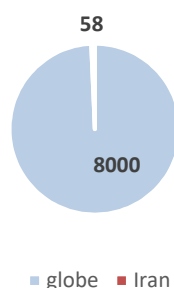
- There are two payment schemes, one is 100 Euros annually the other is 10 euros/month, with online payment option available for both.

- All the details are at: <https://cmcdirectory.cmc-global.org/content/cmc-directory-launched>, please make sure to include this link in your announcement to your CMCs, along with <https://cmcdirectory.cmc-global.org/node/25> which includes the application steps.

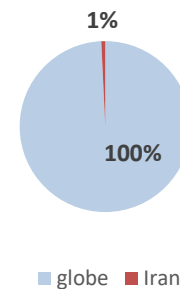
- The application steps are important as we verify that each applicant is a CMC in good standing of the institute, we urge you our IMCs to take the soonest action on such verification emails, as this will support us in expediting the publishing of their data to the directory.

- You are one of almost 8,000 CMCs that work around the Globe. This is your opportunity to engage with like-minded CMCs so you can leverage this unique resource in your own practice. You are one of almost 8,000 CMCs that work around the Globe. This is your opportunity to engage with like-minded CMCs so you can leverage this unique resource in your own practice.

Compare the number of CMCs in Iran and worldwide



Ratio of the number of CMCs in Iran to the world



Global Statistics of Management Consulting

As Consultancy.uk reports based on the data from Gartner, there are some interesting insights we can glean from global statistics of management consulting. The top 10 management consulting firms in the world provide 52% of management consulting services, but top 200 firms take almost 80% of services offered globally. Smaller and mid-sized consulting firms, on the other hand, make up about 20% of the services. It shows that smaller management consulting firms have a tremendous opportunity to take advantage of when it comes to providing services. That might be something we'll see more of in the future.

Advantages:

As members of the directory, you will be able to take ownership and use this platform to build your global practice. What can you do with this platform? Here are some ideas, but we know it will be so much more than this once members have signed up. What does this mean for you?

- Offer your expertise for project teams in other countries
- Search for that specialized expertise you need to complete your project team
- When bidding on international projects you



can find and build in team members from the country where your prospect does business

- Network with colleagues around the world through virtual events
- Ask questions and learn from each other

Steps To join:

1. Click on Apply and fill out the application form. It will only take a few minutes to provide us with your basic information.
2. You will receive a message advising that

we have received your application.

3. We will then validate your CMC certification.
4. You will then receive a link to create your account and submit your profile information and areas of specialty.
5. When the account details are submitted, you will receive a link for the online payment of your Euro 100 annual fee.
6. As soon as the payment is processed, your account will be activated and your name and profile will appear on the directory.

Join to CMC Directory...



The Most Important Thing Successful Managers Accomplish

Dwight Mihalicz,
September 18, 2019

Managerial success is undoubtedly a category affected by multiple metrics. It also takes more than one or two skills to be successful as a manager. Excellent leadership capabilities, coaching and communication, are only a few of the skills that a good manager must use daily.

However, the most important thing determining whether a manager is successful or not is the level of performance of their team. Even though having a good manager can help a team perform better by itself, it might take more than that to create a high-performing group. Let's have a closer look at the most critical things successful managers accomplish, and how they do it:

A Manager's Day-to-Day Tasks

Managerial daily tasks include more than the everyday grind of the functions in your specific job description. For example, a manager might face a unique initiative or a project to work on, assigned to them by someone higher up, and they also have to

think about the managerial leadership of their team. Unfortunately, many managers are so swamped with work and so overburdened by the lack of resources that they only spend 55% of their time doing value-added work. In practice, this means that they don't get to do the managerial leadership part of their role much, if at all.

A Team Member's Day-to-Day Tasks and Efficiency

Members of the team also have to think about their day-to-day job requirements, special projects and managing themselves (and potentially other members of the team as well.) For a team to be efficient, every team member has to be on top of their daily tasks, every day. They must ensure that they have proper collaborative processes and that they provide support to each other and operate effectively.

In short, successful managers are the ones who ensure every member on the team they're managing is working as efficiently as possible. That creates a high performing team, which signifies the importance of proper managerial leadership in ensuring efficiency.



But how do managers accomplish it?

Accomplishing Maximum Efficiency

A well-performing team member has certain qualities that every manager should strive to facilitate. It's not solely about their performance and dependability. It is also about understanding when to escalate issues and when to try to resolve them on their own, coming up with creative solutions to particular problems, and able to make their decisions within the pre-defined context.

These qualities can only come into play if a manager has a good understanding of the team member's capability to perform the work that is expected of a specific role. Only then can they assign the right people to the right jobs, and ensure that they've created a harmonious team that will perform at the top of its ability.

Key Takeaways

A good manager understands the complexity of work required for each role and has a deep understanding of every team member's problem-solving capability which determines which position is the right fit for them. That way delegation of tasks down the organization becomes more natural, and every team member is capable of accomplishing the jobs they are entrusted with promptly.

Here at Effective Managers, we've developed the Effective Point of Accountability methodology, which you can apply to your organization and the teams you lead to become successful.

Learn more about the manager's role in driving employee engagement in the complimentary white paper: Empowerment 4.0, The Employee Engagement Solution that Works!





Managerial Leadership: What Are the Manager's Critical Roles?



Dwight Mihalicz,
July 20, 2018

According to a Gallup study on 7,272 U.S. adults, one in two have left their job to get away from their manager to improve their overall life at some point in their career. When you consider the fact that 50% of people who have quit their jobs say it was because of a bad boss, it's clear that organizations need to ensure that their managers are meeting the criteria of effective leadership. But just what are the key roles that managers play in today's business landscape? Has it evolved? Are managers now expected to go above and beyond?

The modern business environment has changed somewhat over the years. It is now more collaborative and transparent. For managers who are stuck in their ways and are only focusing on the bottom line and not enough on the people who help make that happen, here are today's manager's critical roles:

Managers Must Be Smart Delegators

Delegation is a core concept of management leadership. Employees need to feel valued and feel that the work they perform is meaningful. When managers delegate to other team members, they are encouraging them to develop their skills and gain experience. And by delegating tasks, the manager can focus on their value-added work.

Managers Should Be Advocates

Managers must be the model employee advocate. For others in the organization to take pride in their company, leadership must express it through their words and actions. Employees want to trust their organizations. And they will need a manager to instill pride in them by working in a manner that is aligned with brand's mission and vision.

Managers Must Be Effective Coaches

Managers develop themselves as leaders by enhancing their coaching skills. Coaching not only helps develop the skills of the employee but it increases morale which positively affects performance. Employees who are



regularly coached are more engaged and find meaning in their work.

Managers Should Be Competent Communicators

Employees who have left jobs due to bad bosses have often said that they felt misunderstood and ignored. Managers need to be approachable and accessible which they can establish by being visible. When employees approach them, they should be able to communicate competently. Communication doesn't just mean being good at expressing their thoughts and ideas, but it also means being active listeners. Communication also includes providing right-sized information about the company's strategy and goals as they impact on your team members. The corporate information is too general to be helpful.

Managers Must Be Relationship Builders

Today's organizations are collaborative. They value the well-being of their people, and they promote a culture that is engaging and authentic. Managers need to lead the way in cultivating meaningful relationships between people across all departments and levels. To build stronger relationships, managers must gain employee trust by showing integrity, and consistency. They also need to be prepared to resolve conflict to maintain harmony and strengthen camaraderie.

Successful managerial leadership is not difficult to attain for the manager who has natural leadership skills. However, a quality that employees also appreciate in their managers is transparency and humility. Managers can gain employee trust and support when they can admit that they need to work on their management skills and be humble enough to take the necessary actions to improve and refine their leadership style.





MANAGEMENT 4.0

Developing the next generation of managers and leaders

ANN FRANCKE

INTRODUCTION

Over the past two decades, digital technologies have become more available and increasingly integral to most workplaces. This disruption is set to accelerate over the next two decades, transforming the workplace and the world.

Management 4.0 seeks to understand what the Fourth Industrial Revolution will mean for the management profession, and what new skills and knowledge we need to be teaching both existing and future leaders.

The Fourth Industrial Revolution is characterized by the fusion of technologies including Artificial Intelligence (AI), automation and the Internet of Things. Digital systems are being developed that can monitor a large number of inputs, make decisions to effect outputs, and communicate this information to other devices and systems which can undertake actions in the real world. Whereas in the past a process may require the judgement of a skilled employee, an AI system may soon be able to direct the process quicker, more efficiently, and having taken into account many more variables than a human

mind could.

Much like the respective advents of steam, electricity and IT in the past three industrial revolutions, automation will transform vast swathes of the workforce.

Supporters of the technology argue that digital systems will be able to take over repetitive, routine tasks, improving morale and freeing up workers to focus on the higher-value activities which require imagination and empathy. However, many ask what will happen to the employees who used to undertake these roles.

At the same time, the cultural expectations of the workforce are changing. Millennials do not expect to work at one company for their whole career, nor do they always expect to work one job at a time. They are more environmentally aware, more socially conscious and more diverse - they recognize the changing face of society and the benefits that inclusion brings.

Much of the management theory used today was developed for the traditional, hierarchical structures of the past, where employees were usually in a single location, working on discrete



work streams and answering to a clear chain of command. As technology increasingly disrupts these old ways of working, what will be the new role of the manager?

These are the trends and questions Management 4.0 will explore. CMI will be leading a National conversation about the future of management, seeking to engage across industries and organizations to understand what we need to do now to prepare current and next generation leaders for the future.

CASE FOR THE CAMPAIGN

WHY IS THE FUTURE OF MANAGEMENT OF CONCERN TO ANYONE OUTSIDE OF THE PROFESSION?

Management should matter to all of us. Management skills and practices are key to improving the quality of work, improving organizational performance and closing the productivity gap.

The Bank of England, HM Treasury and OECD all agree that management is one of the most Important drivers of productivity. The Bank of England cite a lack of management quality as an explanation for the UK's long tail of unproductive businesses and the ONS, when scoring UK companies on management effectiveness, found that merely improving that score by 0.1 per cent was linked to a near 10 per cent increase in productivity.¹

Managers play a critical role in motivating and engaging staff, and supporting employee wellbeing. We know that productivity is compromised by a poor quality of working life and low levels of wellbeing. Poor management can damage mental and physical health and working age ill health is estimated to cost the economy £100bn annually.² more engaged and healthier employees are more Productive.

We do not believe that technology will

replace managers, but it may fundamentally change the role of managers and lead to new management tools and practices. For example, if we see a reduction in the number of repetitive tasks as a result of technology, the role of the manager as a source of advice to those undertaking more complex projects will become more important. Equally, if automation does result in job displacement, managers will be at the frontline of redeploying and reskilling staff throughout their organizations.

This may explain why the demand for management and leadership skills is on the rise. The latest CBI education and skills survey shows that 73% of firms expect to grow the number of people with management and leadership skills over the next 3-5 years.³

Yet the UK is a nation of “accidental” managers. Over 70% of employers provide little or no management training⁴, with the result that 4 in 5 managers - around 2.4m managers across the country - are promoted into leadership roles but then left to sink or swim when it comes to management. The impact of this on employees, on businesses and on the economy is clear.

This is why management, and the future of management, should be a matter of concern to all of us.

Our Management 4.0 campaign will continue to make the case for investing in management and leadership skills, and ensure that we understand how best to equip managers for the challenges they will face in the future and help both managers and leaders through the transformation to come.

*** Be The Business (2018), How Good Is Your Business Really? Raising Our Ambitions for Business Performance, p.19,

1 ONS (2018) Management practices and productivity in British production and services industries - initial results from the Management and Expectations Survey: 2016,

2 Dame Carol Black Review (2008), Working for a Healthier Tomorrow, p.10

3 CBI (2018) Educating the Modern World,

فراخوان عمومی اعضاء برای ارسال مقاله جهت چاپ در نشریه مشاور مدیریت

انجمن مشاوران مدیریت ایران در دور جدید انتشار نشریه "مشاور مدیریت" ارگان رسمی انجمن؛ که به عنوان "فصلنامه آموزشی و اطلاع رسانی" در زمینه مدیریت باگستره توزیع سراسر کشور مجوز لازم را نیز از وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی کسب نموده، تهیه و تدوین مطالب کاربردی و نو در جهت اطلاع رسانی و انتقال تجارب و دانش نوین مدیریت و مشاوره را با هدف بهبود سطح کیفی و جذابیت نشریه، در دستور کار خود قرار داده است. بدین منظور در هر شماره نشریه بخشی به انعکاس نظرات صاحبان نظران و متخصصان در حوزه های مختلف مدیریتی و مشاوره ای؛ به ویژه دست اندرکاران مسایل اجرایی مرتبط با حرفه مشاوره مدیریت و نیز مقالات تهیه شده توسط اعضای انجمن اختصاص یافته است. در همین رابطه از تمامی اعضای علاقه مند انجمن و نیز سایر صاحبان نظران حوزه مشاوره مدیریت دعوت می شود مقالات علمی و پژوهشی تالیفی یا ترجمه ای خود را بامشخصات زیر جهت چاپ در نشریه 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 از حداکثر ۵ صفحه A۴ بافونت Roy B و سایز ۱۲ تجاوز 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 و غیره 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 و یا عدم استفاده از مقالات ارسالی در هر شماره 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**



هتل پارسیان اومین

★★★★



www.evinhotel.ir

۰۲۱-۲۷۴۰۰



[@parsian_evin_hotel](https://www.instagram.com/parsian_evin_hotel)

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



CMC - GLOBAL



www.cmc-global.org

www.imca.ir