مشاور مدیریت

انجمن مشاوران مدیریت ایران

Iran Management Consultants Association No.47. Spring and summer.2020

فصلنامه آموزشی-اطلاع رسانی. بهار و تابستان ۱۳۹۹. شماره پیاپی ۴۷. شماره جدید ۲۱. قیمت ۵۰۰۰ تومان

روش بازاریابی و فروش بازطراحی بازاریابی در وضع عادی بعدی

بررسی نقش برون‌گرایی شخصیت در سرمایه گذاری در صندوق مشترک

توسعه مدل مدیریتی با یک الگوی اساسی تفکر سیستمی

سازماندهی برای سرعت در صنایع پیشرفته

گزارش جهانی شورای بین المللی موسسات مشاوره مدیریت

انجمن مشاوران مدیریت ایران

نماینده دائم شورای بین المللی موسسات مشاوره مدیریت (ICMCI)

و

تنها مرجع صادرکننده گواهینامه بین المللی مشاوره مدیریت (CMC) در ایران

IMCA
انجمن مشاوران مدیریت ایـران

CMC
CERTIFIED MANAGEMENT CONSULTANT
Professionals trusted for critical times

فهرست

سخن دبیر انجمن / ۴

مقاله

راضی‌کردن مشتریان در طول یک بیماری همه‌گیر / ۵

روش بازاریابی و فروش بازطراحی بازاریابی در وضع عادی بعدی / ۹

توسعه مدل مدیریتی با یک الگوی اساسی تفکر سیستمی / ۱۸

سازماندهی برای سرعت در صنایع پیشرفته / ۲۷

بررسی نقش برون‌گرایی شخصیت در سرمایه گذاری در صندوق مشترک / ۳۳

شاخص مشاوره ملی: گزارش جهانی شورای بین المللی موسسات مشاوره مدیریت / ۳۶

مشاهیر علم مدیریت

پاتریک لنچیونی / ۴۴

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

فصلنامه مشاور مدیریت

فصلنامه آموزشی- اطلاع رسانی
بهار و تابستان ۱۳۹۹، شماره پیاپی ۴۷ - شماره جدید ۲۱

صاحب امتیاز: انجمن مشاوران مدیریت ایران
شورای سردبیری: محمد علی محمدی، سعید احمدیان، رضا عرب عامری، حسن فروزان فرد، علی پاکدوست
مدیر اجرایی: مژده علیدوستی
طراح و صفحه‌آرا: سیده بهاره میرفتحی بازکیائی

آدرس: جلال آل احمد، مقابل شهرآرا، خیابان چهارم، کوچه مهدی نژاد، پلاک ۷۰، واحد ۳
تلفن: ۳۰-۸۸۲۴۶۹۲۹

سعید احمدیان

نایب رئیس هیئت مدیره
و دبیر انجمن مشاوران مدیریت ایران

این روزها روند زندگی و کسب و کارمان از شرایط معمول خود خارج شده و همه چیز تحت تأثیر ویروس COVID-19 قرار گرفته است. ادارات دولتی با نیمی از ظرفیت خود کار می‌کنند و بخشی از بنگاه های خصوصی بالاجبار و یا خود خواسته فعال نیستند. بعلاوه موارد ذکر شده، تحریم‌های بین‌المللی هم دلیل دیگری است تا قدرت خرید مردم کاهش یابد و در نتیجه نرخ تقاضا برای اکثر کسب و کارها رو به افول رود. اما نقش ما مشاوران مدیریت در این شرایط غیر عادی چیست؟ برای پاسخ به این سوال بهتر است ابتدا ببینیم مشاوره مدیریت چیست و مشاور کیست. بر اساس تعریف فدراسیون مشاوره مدیریت اروپا مشاوره مدیریت عبارت است از ارائه کمک و مشاوره مستقل در خصوص مسائل مربوط به مدیریت. که به طور معمول شامل شناسایی و بررسی مسائل و یا فرصت‌ها، توصیه اقدامات مناسب و کمک به اجرای آن توصیه ها است. بنابر تعریف فوق، یک مشاور مدیریت حرفه‌ای برای ارائه خدمات خود سه فاز اصلی را می‌بایست در نظر گیرد.

- ☑ شناسایی مسائل و یا فرصت‌های پیش روی سازمان مشاوره گیرنده
- ☑ ارائه توصیه‌های بهبود
- ☑ کمک به اجرایی نمودن توصیه‌ها

بنابراین در شرایط کنونی که بنگاه‌های اقتصادی دچار تغییرات فراوانی در محیط پیرامون خود شده‌اند و دست به گریبان مسائل متعدد هستند. این مشاوران مدیریت حرفه‌ای هستند که می‌توانند مسائل بنگاه‌ها را به خوبی شناسایی نموده و با اتکاء به دانش و مهارت های خود توصیه های لازم را طراحی نمایند و در مسیر اجرا و عملیاتی نمودن این توصیه‌ها در نقش تسهیلگر ظاهر شوند.

در سطح کلان و فرا بنگاهی نیز این مشاوران مدیریت هستند که با رویکرد مستقل و کلان‌نگری خود می‌توانند به شناسایی ریشه‌ای مسائل پرداخته و با ارائه راهکارهای موثر علاوه بر آنکه بر مسئولیت اجتماعی خود جامه عمل می‌پوشانند. صدای رسای مشاوران مدیریت توانمند کشور شوند که متأسفانه این روزها کمتر در سطح کلان مورد توجه قرار می‌گیرند.

خوب است که ما مشاوران مدیریت این فرصت مستتر شده در چالش‌های فوق‌الذکر را مغتنم شمرده و در مسیر بهبود فضای کسب و کار خود و میهن‌مان قدم برداریم.

راضی کردن مشتریان در طول یک بیماری همه‌گیر

درس‌هایی مهم از چین
در مورد این که چطور کووید-۱۹
نحوه رفتار مشتری را تغییر داده‌است.

René Vader, Global Sector Head, Consumer & Retail, KPMG International
Wei Lin, Partner, Global Strategy Group, KPMG in China
Paul Martin, Chair Global Retail Steering Group & Head of Retail UK, KPMG in the UK

اختلال شدید ایجادشده توسط کووید-۱۹ اثر ماندگاری روی مشتریان برجای گذاشته است. در حقیقت، مشتریان امروز با مشتریانی که سه ماه پیش می‌شناختید، تفاوت دارند. اولویت‌های عادی تغییر کرده است، چرا که مشتریان در مورد اینکه کجا، چه چیزی و چگونه خریدهای خود را انجام می‌دهند، احتیاط می‌کنند. تاثیر روی خرده‌فروشان و شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی، چشمگیر خواهد بود.

درست است که ما هنوز چیز زیادی در مورد ویروس کووید-۱۹ و پیامدهای بلند مدت آن نمی‌دانیم. اما چیزی که واضح است این است که در حال حاضر، این ویروس روش تفکر و عملِ مردم در سراسر جهان را تغییر داده است. و چین - اولین کشوری که با موفقیت، حداقل یک موج از این ویروس را پشت سر گذاشته - بینش‌های بسیار جالبی در مورد اینکه چگونه اولویت‌ها، نیازها و انتظارات مشتری در ماه‌های آینده در سایر بازارها تغییر خواهد کرد را ارائه می‌دهد.

انگیزه‌های بسیار متفاوت

تاثیر بر روی مشتریان از ابتدا آشکار بود. وقتی ویروس اولین بار پخش شد، تغییر در اولویت‌های مشتری کاملا ملموس بود. تقریبا یک شبه، از فروشگاه‌های فیزیکی اجتناب می‌شد. تقاضای مشتری از اقلام اختیاری به اقلامی که به عنوان اقلام ضروری تلقی می‌شدند، تغییر کرد. مردم، سلامت و ایمنیِ زنجیره تامین را بالاتر از هزینه و راحتی اولویت‌بندی کردند.

در عین حال، مشتریان چینی خانه‌نشین‌شده برای صحبت‌کردن، کار و خرید، به اینترنت روی آوردند. کانال‌های آنلاین برخی برندهای خاص - به ویژه آن‌هایی که در صنایع خواروبارفروشی و صنایع مواد غذایی فعالیت می‌کردند - با حجم عظیمی از تقاضا روبرو شد. شرکت‌هایی که حضور الکترونیکی مشتری‌پسندی نداشتند برای پرکردن این خلا، تلاش کردند. در عرض چند هفته، سرعت پذیرش دیجیتال چین و نرخ سواد دیجیتال به طور چشمگیری افزایش یافت.

حفظ مشتریان

با نگاهی به تجربه چین در طول سه ماه گذشته، ما شاهد چندین نکته آموزنده‌ی مهم برای شرکت‌های مصرف‌کننده و شرکت‌های خرده‌فروشی هستیم، که برای حفظ مشتریان در هنگام مواجهه با این موج اولیه همه‌گیری کووید-۱۹ مفید خواهند بود.

۱. **به 'خرده‌فروشی' ایمن فکر کنید. خرده‌فروشی سریع را فراموش کنید.** از زمان آغاز

> **وقتی ویروس اولین بار پخش شد، تغییر در اولویت‌های مشتری کاملا ملموس بود. تقریبا یک شبه، از فروشگاه‌های فیزیکی اجتناب می‌شد.**

همه‌گیری کووید-۱۹، مشتریان به خرده‌فروشی ایمن علاقه بیشتری پیدا کرده‌اند. و در زمان تردید و بحران، مردم خواستار اطلاعاتی هستند که می‌توانند به آن‌ها اعتماد کنند. برخی برندها، مانند هِما - زنجیره‌ای از خرده‌فروشی‌ها که در حال حاضر توسط شرکت بزرگ علی‌بابا در سراسر چین توسعه می‌یابد - با افزودن

لایه‌های جدیدی از اطلاعات در مورد محصولات خود و از همه مهم‌تر، در مورد فردی که "لست مایل دلیوری" (تحویل مایل آخر) را انجام می‌دهد، واکنش نشان دادند.

تا اطمینان حاصل کنند که نیازهای مشتریان آن‌ها برآورده می‌شود. برخی دیگر به دنبال تنوع بخشیدن به تحویل و توانمندی‌های مایل آخر خود هستند و می‌دانند که - در یک موقعیت اضطراری - ممکن است

۲. به مشتریان نزدیک‌تر شوید. براساس تجربه خرده فروشان ژاپنی پس از زلزله‌های شرق ژاپن و کوماموتو، بازارهای آسیایی به عنوان راهی برای دسترسی مشتریان به ضروریات روزمره در مناطق مسکونی بدون مجبور کردن آن‌ها به رفت‌وآمدهای طولانی یا جمع‌شدن در گروه‌های بزرگ، از قالب‌های خرده‌فروشی محلی کوچک استفاده کرده‌اند. فروشگاه‌ها به منبع برق اضطراری ۴۸ ساعته مجهز شده‌اند و اطلاعات امدادرسانی بلایای طبیعی را با دولت محلی به اشتراک می‌گذارند.

۳. با توجه به تقاضای بسیار بالا برای تحویل در منزل، برخی برندها با شرکت‌هایی همکاری کرده‌اند که توانایی فعالیت در حوزه‌هایی مانند تحویل در منزل و سفارش آنلاین را دارند. به عنوان مثال، خرده‌فروشی‌های بزرگ مانند کاستکو (که فاقد خدمات تحویل در شهرهای چین هستند) با میِتویان-دیانپینگ و اله. می - دو شرکت تحویل غذای محبوب با دسترسی شهری قابل‌ملاحظه - همکاری کرده‌اند

محصولات آن‌ها از اولویت مشتریان خارج شود، چرا که پلتفرم‌های بزرگ، توانمندی‌های تحویل خود را در پشت برآورده‌کردن تقاضای محصولات ضروری قرار می‌دهند

از زمان آغاز همه‌گیری کووید-۱۹، مشتریان به خرده‌فروشی ایمن علاقه بیشتری پیدا کرده‌اند. و در زمان تردید و بحران، مردم خواستار اطلاعاتی هستند که می‌توانند به آن‌ها اعتماد کنند.

۴. کانال‌های دیجیتالی خود را بهبود ببخشید. سال گذشته، همه می‌خواستند درباره خرده‌فروشی "فیجیتال" (فیزیکی-دیجیتالی) صحبت کنند. اما امروز فروشگاه‌های فیزیکی یا هیچ کالایی ندارند یا خریداری ندارند. برندهای خرده‌فروشی و مصرف‌کننده - به

خصوص آن‌هایی که کالاهای غیرضروری می‌فروشند - باید درباره انتظارات مشتریان خود تجدیدنظر کرده و راه‌هایی برای تحویل براساس اولویت‌ها و نیازهای مشتری پیدا کنند. خرده‌فروشان متکی به بازدید حضوری مشتری برای برآورده‌کردن انتظارات در این دنیای جدید به چالش کشیده خواهند شد.

۵. مشتریان به دنبال برندهایی هستند که می‌توانند به آن‌ها اعتماد کنند و می‌خواهند از شرکت‌هایی خرید کنند که تفاوت مثبتی در مبارزه علیه بیماری همه‌گیر ایجاد می‌کنند.

این برای خرده‌فروشی‌ها و شرکت‌های کالاهای مصرفی فرصتی برای نشان‌دادن این مساله است که آن‌ها متعهد به رسیدن به هدف و ارائه ارزش‌های خود از طریق اقدامات مستقیم (مثلا، با کاهش هزینه‌های تحویل برای کارکنان بیمارستان) و یا حمایت غیرمستقیم (حمایت عاطفی) هستند.

سال گذشته، همه می‌خواستند درباره خرده‌فروشی "فیجیتال" (فیزیکی-دیجیتالی) صحبت کنند. اما امروز فروشگاه‌های فیزیکی یا هیچ کالایی ندارند یا خریداری ندارند.

بازطراحی بازاریابی
در وضع عادی بعدی

کووید-۱۹، حداقل به شش روش مهم، در حال تغییر رفتار مصرف‌کننده، است. مدیران بازاریابی می‌توانند به روشی که در این مقاله توضیح داده می‌شود، با این تغییر رفتار سازگار شوند.

Mc Kinsey & Company
- Arun Arora
- Peter Dahlstrom
- Eric Hazan
- Hamza Khan
- Rock Khanna

همزمان که دولت‌ها به تدریج محدودیت‌های ناشی از بیماری همه‌گیر را برمی‌دارند و کسب‌وکارها بازگشایی می‌شوند، این احساس وجود دارد که ما ممکن است در آستانه بازگشت به "وضع عادی" باشیم. اما بعید است که این اتفاق رخ دهد. در طول ماه‌های قرنطینه و خودانزوایی، ما در واقع در حال نوشتن یک آینده جدید بوده‌ایم.

این مساله برای بازاریاب‌هایی که برای ایجاد روابط پایدار با مشتریان تلاش می‌کنند، پیامدهای مهمی به دنبال دارد. پایش دقیق داده‌ها و گرایش‌های رفتاری مصرف‌کننده، همواره برای برنامه‌ریزی مهم بوده‌است. با توجه به بی‌سابقه‌بودن این بیماری همه‌گیر و تغییرات عمیقی که ایجادکرده، ما بر این باوریم که بهره‌برداری از قوه تخیل ممکن است به همان اندازه اهمیت داشته باشد. بازاریابان باید در مورد چیزی که مصرف‌کننده در وضع عادی بعدی به آن فکر می‌کند، احساس می‌کند، می‌گوید، و انجام می‌دهد، به سختی و به شکل متفاوتی فکر کنند.

ما شاهد شش تغییر مهم در رفتار مصرف‌کننده بوده‌ایم. برخی از این تغییرات، شتاب‌گرفتن معنادارِ گرایش‌های موجود هستند، برخی دیگر در وضع کنونی پدیدار شده‌اند. در ادامه، پیشنهادهایی برای اینکه چگونه بازاریاب‌ها می‌توانند به این تغییرات واکنش نشان دهند، ارائه می‌شود. قرار نیست که در این مقاله یک فهرست کامل ارائه شود، و ما در مورد مدت‌زمان ماندگاری این تغییرات، مطمئن نیستیم. اما فکر می‌کنیم که پیامدهای این تغییرات برای بازاریابها، بررسی و تفکر دقیق را تضمین می‌کند.

۱. خرید: همگام‌شدن با مهاجرت بزرگ دیجیتال برای گسترش مرزهای دیجیتال

به اندازه مصرف‌کنندگانی که در طول پنج سال به خرید دیجیتال (آنلاین) روی آورده بودند، در عرض هشت هفته مصرف‌کننده جذب شد[۱]. عده قابل‌توجهی از آن‌ها برای اولین بار خرید دیجیتالی را امتحان می‌کردند. در آمریکای لاتین، ۱۳ میلیون نفر اولین تراکنش‌های تجارت الکترونیک خود را انجام دادند[۲]. در تمامی کشورهایی که در نظرسنجی احساسات مصرف‌کننده جهانی ما بررسی شده‌اند، مصرف‌کنندگان به روش‌های دیجیتال و کاهش تماس برای دسترسی محصولات و خدمات روی آورده‌اند. زمانی که دقیق‌تر به ایالات متحده نگاه می‌کنیم، این گرایش دیجیتالی در بین نسل زد (نسل اینترنت)، نسل هزاره و مصرف‌کنندگان با درآمد بالاتر بیشتر است. تجارت اجتماعی نیز در حال افزایش است: ۳۴ درصد از مردم می‌گویند که براساس توصیه‌ی اینفلوئنسرها[۳] (افراد تاثیرگذار فضای مجازی) در اینستاگرام خرید می‌کنند. این تغییر به احتمال زیاد ماندگار خواهد شد، چرا که تجارت الکترونیک اغلب کارآمدتر، ارزان‌تر، و امن‌تر از خرید در فروشگاه‌های فیزیکی است. علاوه بر این، تا

> **۳۴ درصد از مردم می‌گویند که براساس توصیه‌ی اینفلوئنسرها (افراد تاثیرگذار فضای مجازی) در اینستاگرام خرید می‌کنند.**

زمانی که فاصله‌گذاری اجتماعی و معیارهای حفاظتی، به عنوان قاعده باقی می‌ماند، خرید از روی کاناپه، حتی راحت‌تر هم به نظر می‌رسد. نظرسنجی‌های مداوم ما در زمینه احساسات مصرف‌کننده تایید می‌کنند که مشتریان در سراسر جهان قصد دارند سهم خود از خرید آنلاین را در بسیاری از بخش‌ها افزایش دهند. قصد خالص خرید[۴] در فروشگاه‌های فیزیکی پس از پایان بحران کووید-۱۹ ، در ایتالیا و در بریتانیا ۷ درصد و در اسپانیا ۸ درصد کاهش یافته‌است. آمازون ۲۶ درصد افزایش فروش در سه‌ماهه اول سال ۲۰۲۰ در مقایسه با همین دوره در سال ۲۰۱۹ را گزارش داده‌است[۵] .

برای بازاریاب‌ها این به معنای تجدیدنظر در مورد نحوه ارتباط با مصرف‌کنندگان است. واضح است که تاکید جدی‌تر روی تجارت الکترونیک و کانال‌های دیجیتال، از جمله در نظر گرفتن نقش کانال‌های تجارت الکترونیک "مستقیم به مصرف‌کننده" (D2C)[۶] ضروری است. یک خرده‌فروش اروپایی در عرض ۱۳ هفته یک پلتفرم تجارت الکترونیک راه‌اندازی کرد. این سرعت ورود به

---

۱. عامر بیگ، برایس هال، پاول جنکینز، اریک لامار و برایان مک‌کارتی، "بازیابی از کووید-۱۹، دیجیتال خواهد بود: طرحی برای ۹۰ روز اول،"ماه می ۲۰۲۰، McKinsey.com.
۲. "داده‌های شرکت خدمات مالی ویزا، افزایش شتاب دیجیتال در آمریکای‌لاتین و منطقه کارائیب را نشان می‌دهد چرا که مصرف‌کنندگان به تجارت الکترونیک و بدون تماس روی می‌آورند"، ویزا، ۲۰ می، ۲۰۲۰، visa.com.

3. Influencers

۴. بیگ و همکاران
۵. دومینیک روشه، مایکل سایناتو، "آمازون درآمد ۷۵ میلیارد دلاری در سه‌ماهه اول را گزارش می‌دهد اما انتظار دارد برای خسارت‌های کووید-۱۹، ۴ میلیارد دلار هزینه کند.
6. Direct-to-Consumer

بازار یکی از دلایلی است که بازاریابی دیجیتال به یک مولفه حیاتی در احیای سریع درآمد برندها در طول رکود اقتصادی تبدیل شده‌است.

اما بازاریاب‌ها باید به این فکر کنند که چطور موج جدید داده‌ها را مدیریت کنند و چطور از آن برای شخصی‌سازی بهتر پیشنهادها و پیام‌ها برای مشتریان استفاده کنند. تجزیه و تحلیل‌ها، علاوه بر ردیابی اولویت‌ها و رفتارهای مصرف‌کننده در سطوح جزئی‌تر، باید در فعال‌سازی واکنش سریع به فرصت‌ها یا تهدیدها نیز نقش محوری ایفا کنند. مدل‌های تحلیلی موجود، ممکن است به اندازه گذشته در پیش‌بینی رفتارها در وضع عادی بعدی دقیق نباشند، و آن‌ها باید به سرعت در مورد نحوه استفاده بهینه از داده‌های رفتاری جدید "آموزش ببینند". این داده‌ها می‌توانند به برندها کمک کنند تا مرزهای دیجیتال را به دنیای فیزیکی گسترش دهند تا تجربه‌های خرید راحت‌تر و مفیدتر در هر جایی که مصرف‌کننده ممکن است حضور داشته باشد را ایجاد کنند.

یک پیامد به طور بالقوه بزرگ‌تر برای بازاریاب‌ها، نیاز به طراحی مجدد مسیر خرید برای مصرف‌کنندگانی است که ممکن است در وضعیت ذهنی متفاوتی باشند. در خانه، خریداران راحت هستند – آن‌ها می‌خواهند گزینه‌های لباس راحتی را در محصولات پیشنهادی خود ببینند، می‌خواهند برای بررسی محصولات وقت صرف کنند. آن‌ها عجله‌ای ندارند – می‌توانند محصولات را "به سبد خرید اضافه کنند"، و به خرید ادامه دهند. آن‌ها ممکن است در ساعات مختلف و در زمان استراحت از برنامه کار از راه دور خود، خرید کنند. آن‌ها ممکن است برای تمام اعضای خانواده خود و در چندین دسته‌بندی محصول، خرید کنند.

۲. خدمات الکترونیکی: ‘پلتفرم‌های خدمات’ جدید برای کمک به مصرف‌کنندگان در انجام کارها

در سال‌های گذشته، ما درجات مختلفی از پذیرش خدمات الکترونیکی را مشاهده کرده‌ایم. بانکداری به همراه رسانه‌ها و سرگرمی نسبتا نفوذ بالاتری داشته‌اند. سایر خدمات به دلایلی چون گزینه‌های محدود و انتظارات کم‌تر مشتریان عقب مانده‌اند. در طول بحران کووید-۱۹، مردم نه تنها به طور فزاینده‌ای در حال خرید آنلاین هستند؛ بلکه انتظار دارند کارهای دیگری انجام دهند و به خدمات نیز دسترسی داشته باشند. برای مثال، ویزیت‌های پزشکی از راه دور به‌سرعت افزایش یافته است.

کسانی که به تل اِ داک هلث[1]، شرکت چندملیتی مراقبت‌های بهداشتی مجازی مراجعه می‌کنند در سه‌ماهه اول سال ۲۰۲۰ به ۱٫۷ میلیون نفر رسیده که دو برابر میزان مراجعه در سه‌ماهه سوم سال ۲۰۱۹ است [2]. در بریتانیا، ۳۸ درصد از کاربران پزشکی از راه دوری که در یک نظرسنجی شرکت کرده بودند، استفاده از این خدمات آنلاین را در زمان همه‌گیری کووید-۱۹ آغاز کرده بودند.

برای بازاریاب‌ها این افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان به استفاده از خدمات الکترونیکی، افزایش بالقوه تقاضا و فرصتی برای ایجاد ارتباطات جدید با مردم را نشان می‌دهد. باید بر روی توسعه اکوسیستم‌های شریک دولتی و خصوصی نیز تمرکز شود. همزمان که خدمات گسترش می‌یابند، برای بازاریاب‌ها مهم خواهد بود که به نقش برندهای خود در "پلتفرم‌های" خدمات به‌هم‌پیوسته فکر کنند. برای مثال، بازاریاب‌های مواد غذایی می‌توانند با پلتفرم‌های سلامت الکترونیک یا شرکت‌های تناسب اندام آنلاین شریک شوند تا از مزایای یکدیگر برای دسترسی به مخاطبان بیشتر بهره‌مند شوند. به عنوان مثالی دیگر، یک "پلتفرم خریدار خانه" می‌تواند شامل خدمات املاک، رهن، جابجایی، و انتقال وجه در یک مجموعه واحد باشد.

۳. خانه: پیداکردن جایگاهی در مرکز فرماندهی جدیدِ همه‌ی فعالیت‌ها

این بحران، خانه را به یک مرکز چندمنظوره تبدیل کرده‌است، جایی که مردم در آن زندگی می‌کنند،

---

1. Teladoc Health

۲. دن مورتاگ، زویی اشنیوایس، بلومبرگ اکونومیکس، "این نشان می‌دهد که کروناویروس تا چه حد رفتار ما را تغییر داده‌است"، بلومبرگ، ۱ ژوئن، ۲۰۲۰، Bloomberg.com.

کار می‌کنند، یاد می‌گیرند، خرید می‌کنند و بازی می‌کنند. این امر به طور خاص در شرایطی صدق می‌کند که تعداد رو به رشدی از سازمان‌های جهانی و کارمندان برای حفظ برخی از مزایای کار از راه دوری که اکنون تجربه کرده‌اند، تلاش می‌کنند.

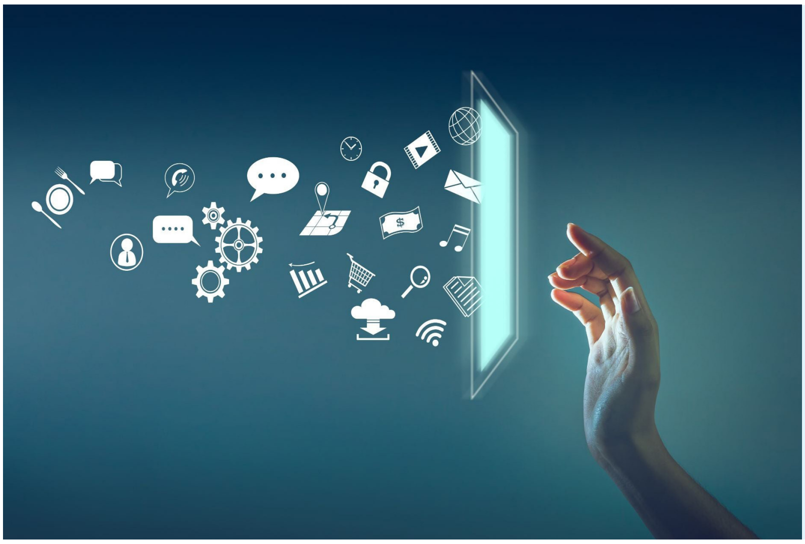
افراد به احتمال زیاد در وضع عادی بعدی به استفاده از گزینه‌های جدید سرگرمی در خانه ادامه خواهند داد (شکل ۱). نیت مصرف‌کننده به منظور صرف هزینه برای سرگرمی در خانه، در بسیاری از کشورها بهبودپذیر باقی مانده‌است، حتی با وجود این که مصرف‌کنندگان هزینه‌های دیگر را کاهش می‌دهند. تحقیقات ما در زمینه احساسات مصرف‌کننده نشان می‌دهد که کاربران سرویس‌های استریم آنلاین ۱۰ درصد و بازی آنلاین ۱۳ درصد افزایش یافته است و قصد ادامه این روند به ترتیب ۶۰ درصد و ۴۴ درصد است. بازی ویدیوئی محبوب فورتنایت[1]، اخیرا میزبان کنسرتی بود که ۲۱٫۳ میلیون کاربر در آن "شرکت کردند".

برای بازاریاب‌ها، چه فعالیتی که بازاریابی می‌کنند دیجیتالی باشد و چه فیزیکی باشد (برای مثال، آشپزی در خانه به عنوان یک فعالیت خانوادگی رونق پیدا کرده‌است)، آن‌ها باید با دستگاه‌های هوشمند و رابط‌های موجود در سراسر خانه ارتباط برقرار کنند. چگونه می‌توانید یک پیام را به تلفن همراه، تبلت و صفحه تلویزیون ارسال کنید وقتی که آن‌ها به طور همزمان از آن ابزارها استفاده می‌کنند؟ شما چطور می‌توانید روی اَلِکسا[2] یا گوگل هوم[3] بازاریابی کنید؟ چگونه می‌توانید بحث‌های دو طرفه (در مقابل بازاریابی یک طرفه) با افراد در خانه‌های‌شان را بدون اینکه برای آن‌ها مزاحمت ایجاد شود، آغاز کنید؟

۴. جامعه: بومی‌سازی تجربیات

تعطیلی تقریبا کامل سفر و دیگر محدودیت‌های رفت و آمد، بر اهمیت محله‌ها افزوده است. صفحات شبکه‌های اجتماعی و تالارهای گفتگوی بسیاری برای ارتباط مردم با داوطلبان محلی و گروه‌های کمک متقابل ایجاد شده‌اند.

بنابراین، کسب‌وکارهایی که به دنبال گسترش ارتباط خود با مصرف‌کنندگان هستند، می‌توانند با بومی‌سازی بازاریابی خود از مزایای آن بهره‌مند شوند. بومی‌سازی می‌تواند شامل پیام‌هایی باشد که مناسب با محله‌های مختلف طراحی شده‌اند و از طریق شبکه‌های اجتماعی تازه‌تاسیس برای مخاطبین ارسال می‌شوند. می‌توان از فضای خرده‌فروشی موجود برای حمایت از کسب‌وکارهای محلی، حمایت مالی از مراکز اجتماعی و میزبانی از رویدادهای اجتماعی استفاده کرد. همانطور که تحقیقات قومنگاری مداوم ما نشان می‌دهد، حمایت از کسب‌وکارهای آشنا و محلی برای بسیاری از جوامع آمریکایی اهمیت پیدا کرده‌است، که تاحدودی با اطمینان بیشتر به کیفیت و ایمنی آن‌ها تحریک می‌شود. مدیریت و مشارکت در این فعالیت



برای بازاریاب‌ها این افزایش اعتماد مصرف‌کنندگان به استفاده از خدمات الکترونیکی، افزایش بالقوه تقاضا و فرصتی برای ایجاد ارتباطات جدید با مردم را نشان می‌دهد. باید بر روی توسعه اکوسیستم‌های شریک دولتی و خصوصی نیز تمرکز شود.

1. Fortnite
2. Alexa
3. Google Home

شکل ۱

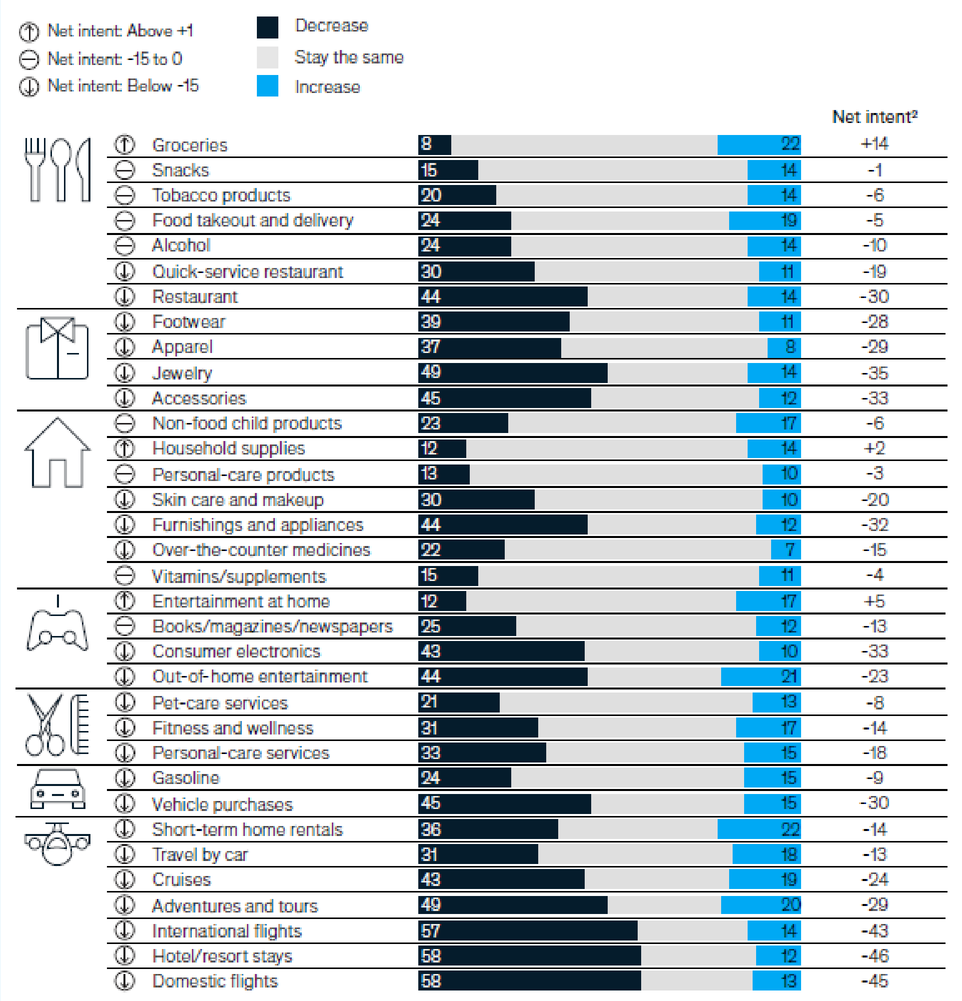
به جز مواد غذایی و لوازم خانگی، سرگرمی‌های خانگی تنها دسته‌ای است که قصد هزینه‌کردن برای آن در طول بحران بهبودپذیر باقیمانده است.

نظرسنجی نبض مصرف‌کننده، ۱۸ تا ۲۱ ژوئن ۲۰۲۰

هزینه‌های مورد انتظار برای هر گروه طی دو هفته آینده در مقایسه با شرایط عادی [1]

نکته: سوال در نظرسنجی نبض مشتری ماه مارس پرسیده نشده است.

منبع: نظرسنجی نبض مشتری کووید-۱۹ مکینزی اند کامپنی در ایالات متحده [2] ۱۵ تا ۲۱ ژوئن ۲۰۲۰، تعداد شرکت‌کنندگان = ۲۰۰۶ نفر؛ ۱۶ و ۱۷ مارس ۲۰۲۰، تعداد شرکت‌کنندگان = ۱۰۴۲؛ نمونه‌گیری شده و وزن‌دار شده برای انطباق با جمعیت افراد بالای هجده سال ایالات متحده. علاوه بر این، بازاریاب‌ها نیاز دارند درباره ترکیب رسانه‌های خود در مجموعه بزرگتری از کانال‌ها، مانند ویدئو کنفرانس، واقعیت مجازی و — در حوزه‌هایی که مناسب باشد — بازی‌های ویدیویی، تجدید نظر کنند. مساله کلیدی برای بازاریاب‌ها، در هدایت این "اقتصاد خانه‌نشینی" ادغام آن با خدمات و محصولات رو به رشد متکی به خانه است. انجام موثر این کار، به یک طرز فکر اکوسیستمی نیاز دارد (همان طور که در نکته شماره ۲ بحث شد).



۱. سوال: در طول دو هفته آینده، آیا انتظار دارید که بیش از حد معمول، تقریبا مشابه حد معمول، یا کمتر از حد معمول در این دسته‌ها هزینه کنید؟ به دلیل گردکردن ارقام ممکن است به ۱۰۰ درصد نرسد.

2.. McKinsey & Company COVID-19 US Consumer Pulse Survey

فرامحلی، نیازمند آن است که بازاریاب‌ها مدل عملیاتی خود را اصلاح کنند. این رویکرد نیازمند استفاده از توانمندی‌های متعدد ایجادشده پیرامون شخصی‌سازی (به ویژه تجزیه و تحلیل، پیام‌رسانی مبتنی بر تحریک، و رویکردهای آزمون و یادگیری سریع) می‌باشد و به تفکر دوباره در مورد چگونگی سنجش زنجیره‌های تامین محتوا و مدیریت عملکرد نیاز دارد. یک ویدیو آنلاین محبوب نشان می‌دهد که چگونه تبلیغات مربوط به کووید-۱۹ طیف گسترده‌ای از برندهای آمریکایی در چند ماه گذشته به شکل قابل‌توجهی مشابه به نظر می‌رسند[1]. جلب‌توجه در میان برندها و در عین حال هماهنگ‌شدن با نگرانی‌ها و رفتارهای در حال تغییر مردم، کار دشواری خواهد بود.

یا نرفتن به یک فروشگاه هستند[2].

مهم تر از این، نسل هزاره و نسل زِد به طور خاص، در حال پذیرش فعالیت‌های بدون‌تماس، مانند دریافت کالاهای خریداری‌شده در حاشیه خیابان (روبروی فروشگاه) و پرداخت خودکار هستند که تمام سنین اعلام می‌کنند که قصد دارند به این کارها ادامه دهند.

بنابراین بازاریاب‌ها نیاز دارند تا به طیف گسترده‌تری از تجربه‌های خرید فکر کنند، که به هماهنگی بیشتر با تیم‌های فروش و عملیات در سراسر کسب‌وکار نیاز دارد. همچنین ترجیح‌دادن پرداخت خودکار، ممکن است به تغییر مرزها و چیدمان سنتی فروشگاه‌ها منجر شود. همه‌گیری کووید-۱۹ چالش بی‌سابقه‌ای برای وفاداری

این مساله که چگونه بازاریاب‌ها اعتماد مشتری در مورد داده‌ها و حریم خصوصی را حفظ می‌کنند، می‌تواند به یک نقطه تمایز و حتی یک مزیت رقابتی تبدیل شوند.

۵. اعتماد: ایجاد فضایی برای سلامت و قیمت به صرفه

تجعبی ندارد که تحقیقات احساسات مصرف‌کننده ما نشان می‌دهد که سلامت شخصی و رفاه اقتصادی اولویت‌های اول مردم در بسیاری از کشورها هستند. و ما معتقدیم که آسیب مشترک این بیماری همه‌گیر به احتمال زیاد تاثیر ماندگاری خواهد داشت — به ویژه که کانون‌های ابتلای جدید همچنان پدیدار می‌شوند. بازگشت مشتریان به فروشگاه‌ها — و شروع دوباره سفرها و برگزاری رویدادها — تنها زمانی اتفاق خواهد افتاد که مردم اطمینان پیدا کنند که فضاها ایمن و عاری از ویروس هستند. افزایش نظافت و ضدعفونی و همچنین الزام به ماسک‌زدن همه مشتریان و کارکنان، دلایل اصلی تصمیم‌گیری مصرف‌کنندگان درباره رفتن

مصرف‌کنندگان به برندها نیز ایجاد کرده‌است. تحقیقات ما نشان می‌دهد که حدود ۲۰ درصد از مصرف‌کنندگان آمریکایی به یک برند فروشگاهی روی آورده‌اند و تقریبا نیمی از آن‌ها قصد دارند تا به انتخاب‌های جدید خود پایبند بمانند[3].

همانند دیگر رکودهای اقتصادی، زمانی که مشتریان شروع به پرکردن سبدهای خرید خود می‌کنند، صرفه‌جویی یکی از عوامل مهم در انتخاب گزینه‌های خرید محسوب می‌شود، چرا که ارزش به عنوان یک ویژگی مطلوب، جایگزین تجمل می‌شود. با این حال، اعتماد نیز یکی از عوامل کلیدی است: ۵۵ درصد از مصرف‌کنندگان گزارش کرده‌اند که در طول قرنطینه به سراغ برندهایی می‌روند که به آن‌ها اعتماد دارند.

---

۱. آن-کریستین دیاز، "همه کلیشه‌های کووید-۱۹"، اَدایِج، ۲۳ آوریل ۲۰۲۰، adage.com.
۲. نظرسنجی نبض مشتری کووید-۱۹ مکینزی اند کامپنی در ایالات متحده، ۴ تا ۱۰ می ۲۰۲۰، تعداد شرکت‌کنندگان = ۱۹۹۳ نفر؛ نمونه‌گیری‌شده و وزن‌دارشده برای انطباق با جمعیت افراد بالای هجده سال ایالات متحده.
۳. نظرسنجی: احساسات مصرف‌کنندگان آمریکایی در طول بحران کروناویروس، "نظرسنجی احساسات مصرف‌کننده مکینزی، ۲۶ ژوئن ۲۰۲۰، McKinsey.com.

افزایش استفاده از داده‌های حساس سلامت – از اندازه‌گیری دمای بدن به عنوان شرط ورود گرفته تا دستگاه‌های پوشیدنی که اطلاعات سلامت را منتقل می‌کنند – نگرانی‌هایی در زمینه حریم خصوصی ایجاد کرده و مشکلات به‌اشتراک‌گذاری داده‌ها را تشدید کرده است. نگرش‌های مختلفی نسبت به این شیوه‌ی استفاده از داده‌های شخصی وجود دارد و اختلاف شدیدی در مورد ایده فروش حریم خصوصی در ازای آزادی فعالیت و بازگشایی کسب‌وکارها وجود دارد. این مساله که چگونه بازاریاب‌ها اعتماد مشتری در مورد داده‌ها و حریم خصوصی را حفظ می‌کنند، می‌تواند به یک نقطه تمایز و حتی یک مزیت رقابتی تبدیل شوند.

۶. هدف: تداوم بکارگیری استانداردهای برتر از سوی برندها

در سال‌های اخیر، ارزش‌های مشترک اجتماعی در کانون توجه قرار گرفته‌اند و بحران کنونی به احتمال زیاد این روند را تسریع خواهد بخشید. به عنوان مثال، تحقیق اخیر ما در بین خانوارهای استرالیایی، فرهنگ رو به رشد انجام کار درست، مراقبت از جامعه، و "ما همه با هم هستیم (این یک نگرانی مشترک است) یا (این مساله‌ای است که همه ما را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد)" را نشان می‌دهد. و موج اخیر فعالیت‌ها به احتمال زیاد به مصرف‌کنندگان درک بیشتری نسبت به قدرت‌شان در مسئولیت‌پذیرکردن سازمان‌های بزرگ‌تر می‌دهد. حدود ۶۱ درصد از افراد ادعا می‌کنند که نحوه رفتار یک برند در طول بحران، بر این که آیا در زمان پایان بحران به خرید از آن برند ادامه می‌دهند یا خیر، تاثیر زیادی دارد.

این بدان معناست که بازاریاب‌ها باید هدف برند خود را به خوبی برای مشتریان شرح دهند – هدفی که برند از آن پشتیبانی می‌کند، یا حوزه‌ای که برند در آن به دنبال ایجاد یک تفاوت واقعی است. برندها می‌توانند این کار را از طریق پروژه‌هایی که انتخاب می‌کنند، شرکایی که انتخاب می‌کنند تا با آن‌ها کار کنند، رفتاری که با کارمندان خود دارند و پیام‌هایی که به مشتریان خود می‌فرستند، انجام دهند.

مهم‌تر از همه، برندها باید با اقدامات واقعی از اظهارات جسورانه خود پشتیبانی کنند. برخی برندها که به عنوان سواستفاده کننده از هدف یا شرایط خاص شناخته شده‌اند، تاکنون با واکنش‌های منفی شدیدی مواجه شده‌اند. نیاز است که برندها نسبت به اهدافی که به آن‌ها باور دارند، تعهد آشکاری نشان دهند یا

خطر مورد انتقاد قرارگرفتن از سوی مصرف‌کنندگان را به جان بخرند.

بازنگری در شیوه‌نامه‌ها برای وضع عادی بعدی

میزان ماندگاری این گرایش‌ها باید به صورت سیستماتیک مورد پایش قرار گیرد. اما ما معتقدیم که بازاریاب‌ها در حال حاضر اطلاعات و انگیزه کافی برای اصلاح شیوه‌نامه‌های خود را دارند (شکل ۲). بازاریاب‌ها به یک شیوه‌نامه جدید برای موفقیت در بازارهای تغییریافته در اثر کووید-۱۹ نیاز دارند. شیوه‌نامه جدید باید شامل پاسخ به سوالاتی باشد که بیش‌ترین اهمیت را دارند:

☑ چشم‌انداز و استراتژی برند، چگونه باید با گرایش‌ها و خواسته‌های جدید مشتری تطبیق داده شود؟

☑ مشتریان خود را تا چه حد می‌شناسید؟

☑ چه توانمندی‌های تجزیه و تحلیلی در اختیار دارید تا نه تنها فرصت‌ها را شناسایی کنید بلکه بتوانید به سرعت بر اساس آن‌ها اقدام کنید؟

☑ مدیر ارشد بازاریابی به ایجاد چه نوع روابط کاری با مدیر عامل، مدیر ارشد فناوری اطلاعات، مدیر ارشد مالی و سایر مدیران ارشد نیاز دارد تا اصلاحات بازاریابی، به رشد واقعی کسب‌وکار منجر شود؟

☑ شخصی‌سازی چگونه می‌تواند نظم بعدی انتظارات مشتری را در یک محیط به طور فزاینده‌ای بی‌مرز (محیط خانگی، فروشگاهی، محلی، جهانی، خدماتی) را هدایت کند؟

☑ کدام کانال‌ها و پیام‌ها در دستیابی به مشتریان و تاثیرگذاری روی آن‌ها در طول تصمیم‌گیری‌شان کارایی بیشتری دارند؟

☑ قیمت‌ها، محصولات و خدمات را چگونه می‌توان برای نیازهای در حال تغییر، سفارشی کرد؟

☑ مدل سازمانی و عملیاتی شما چگونه تغییر خواهد کرد تا به اندازه کافی سریع و انعطاف‌پذیر باشد تا در جایی حضور داشته باشد که مصرف‌کنندگان در آن حضور دارند؟

بازاریاب‌ها نیاز دارند تا به طیف گسترده‌تری از تجربه‌های خرید فکر کنند، که به هماهنگی بیشتر با تیم‌های فروش و عملیات در سراسر کسب‌وکار نیاز دارد.

در حالی که هیچ‌کس نمی‌داند که وضعیت عادی بعدی چه شکلی خواهد بود، اما می‌دانیم که وضعیت به حالت قبل، برنمی‌گردد. بازاریاب‌ها به نظارت بر گرایش‌ها و شاخص‌ها، تعهد به تغییرات جسورانه در استراتژی و سرمایه‌گذاری بازاریابی و اضافه‌کردن چابکی به سازمان برای جهانی که پدیدار می‌شود، نیاز دارند.

شکل ۲

بازاریاب‌ها به یک شیوه‌نامه جدید برای موفقیت در بازارهای تغییریافته در اثر کووید-۱۹ نیاز دارند.

شیوه‌نامه بازاریابی

استراتژی و بینش‌ها

چشم‌انداز و استراتژی برند، تحت‌تاثیر بینش‌های

بی‌وقفه قرار می‌گیرد، سپس با عملیات ادغام می‌شود.
عمل‌کردن به وعده‌ها در مورد هدف برند.

خلاقیت و محتوا

محتوای همیشه روشن و هدایت‌شده با تجزیه و تحلیل و داده‌ها در یک چرخه کوتاه‌ترِ آزمون و یادگیری به همراه همدردی با مصرف‌کننده.

فعال‌سازی رسانه و کانال

فعالیت مکرر و سریع و داشتن دیدگاه ۳۶۰ درجه از سفر مشتری، اتخاذ یک تغییر جهت کوتاه‌مدت و بلند مدت، پس از بیماری همه‌گیر.

انتظارات مشتری و شخصی‌سازی

تجربه شخصی‌سازی‌شده در همه تعاملات و نقاط تماس که در آن از داده‌های مناسب استفاده می‌شود.

اندازه‌گیری و بازده سرمایه‌گذاری در بازاریابی

توانایی فراگیر و در سطح مشتری برای اندازه‌گیری بیشتر سرمایه‌گذاری‌های انجام‌شده در بازاریابی.

محصول و قیمت‌گذاری

نوآوری‌های مرتبط و به‌موقع همراه با قیمت‌گذاری مناسب، که در صورت لزوم به شکل مناسبی اصلاح و سفارشی می‌شود.

فعال‌کننده‌های کلیدی

طراحی سازمان و فرهنگ مشتری مداری

نقش‌های بازاریابی گسترش‌یافته برای رشدو موتورهای عملیات پیشرفته برای اجرا

روش کار چابک

تیم چابک بین‌کارکردی، بسیار توانمند و متمرکز بر دستور کار یادگیری سریع

مدیریت استعداد

استراتژی برای جذب، حفظ، آموزش وافزایش مهارت کارکنان برای مدیریت اکوسیستم سازمانی به‌هم‌پیوسته

داده‌ها و تکنولوژی

مجموعه فناوری بازاریابی یکپارچه که همه داده‌ها، از جمله داده‌های ۳۶۰ درجه مشتری را شامل می‌شود.

توسعه مدل مدیریتی با یک الگوی اساسی تفکر سیستمی[۱]

محمود عجمی[۲]

چکیده

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

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

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

---

۱. Managerial Model Development through a Systems Thinking Archetype

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

مقدمه

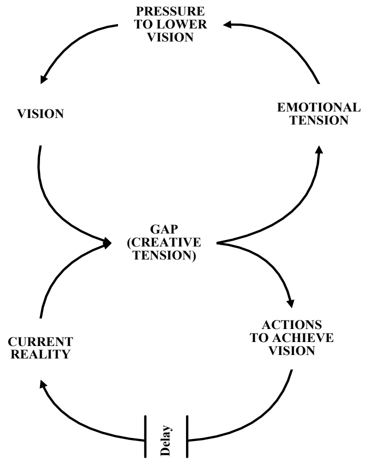
ساختارهای سیستمی که نسبت به آنها آگاهی نداشته باشیم، ما را زندانی خود خواهند کرد. در مقابل، کسب آگاهی از ساختارهایی که ما در درون آنها عمل می‌کنیم، فرایندی را آغاز می‌کند که منجر به رهایی ما از فشار نیروهای نامرئی شده و در نهایت، موجب کسب قابلیت کار با این ساختارها و تسلط بر آنها می‌گردد. در این رابطه استفاده از الگوهای اساسی سیستمی، به‌عنوان بخشی از دیسیپلین تفکر سیستمی، یکی از رویکردهای اهرمی برای رهایی انسان از زندان تفکرات خود می‌باشد. الگوهای اساسی سیستمی، ساختارهایی ذهنی و طبیعی هستند که کلیدی برای دیدن سیستم‌های پیرامون ما در فعالیتهای شخصی و سازمانی به‌شمار می‌روند. آگاهی بیشتر از این ساختارها، امکان بیشتری برای یافتن نقاط اهرمی در مواجهه با چالشهای دشوار، در اختیار ما قرار می‌دهد. لذا زمانی که مدیران شروع به استفاده از این الگوها در تفکر خود نمایند، تفکر سیستمی تبدیل به عاملی قوی می‌شود تا به آنها نشان دهد که چگونه خود، واقعیت موجود سازمان را رقم زده و می‌زنند.

کاربرد اصلی الگوهای اساسی سیستمی، اصلاح نگرشها است، تا توانایی بیشتری در دیدن ساختارهای سیستمی فعال در پیرامون کسب شود و نقاط اهرمی این ساختارها واضح‌تر گردد. پژوهشگران تعدادی از این الگوها را شناسائی و معرفی کرده‌اند که در کتاب ارزشمند پیتر سنگه با عنوان «پنجمین فرمان (۱۹۹۰)» مورد استفاده قرار گرفته است. یکی از این الگوها با نام «اهداف تحلیل‌یافته» است که در فرایند آرمان‌گذاری استفاده می‌گردد. در این الگو دو حلقه مشاهده می‌شود: حلقه کشش هیجانی و حلقه کشش خلاق. سوال مهمی که برای هر فرد و نیز هر مدیر در یک سازمان پیش می‌آید، این است که چگونه از گرفتارشدن در حلقه کشش هیجانی اجتناب و احتمال حفظ

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

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

دستیابی به آرمان، فقط و فقط زمانی ممکن است که مدل‌های ذهنی متناسب با آرمان، در اذهان مشارکت‌کنندگان در فرآیند آرمان‌گذاری ایجاد گردد. به بیان مشروح‌تر، از یک سو فرآیند آرمان‌گذاری، نقشی ویژه در ایجاد مدل‌های ذهنی جدید ایفا می‌کند که در تحقق عینی آرمان موثر خواهند بود. از دیگر سو مدیریت مدل‌های ذهنی، در شناسایی، آزمون و اصلاح مدل‌های ذهنی موجود شرکت‌کنندگان در فرایند آرمان‌گذاری، نقشی برجسته دارد. در نتیجه این دو اقدام و با در نظر گرفتن الگوی «اهداف تحلیل‌یافته» در اجرای فرایند آرمان‌گذاری، مدیریت مدل‌های ذهنی، تاثیری حیاتی در تضعیف حلقه کشش هیجانی دارد و برعکس حفظ حلقه کشش خلاق را تقویت می‌نماید. بنابراین لازم است تا مدیریت مدل‌های ذهنی به الگوی مزبور اضافه گردد. نویسنده در تحقیق دکترای خود، الگوی اساسی «اهداف تحلیل‌یافته» را توسعه داده و آن را «الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده» نامید و این الگو را پایه‌ای در توسعه یک مدل مدیریتی با رویکرد یادگیری مورد استفاده قرار داد. اکنون بیش از بیست سال است که مدل مزبور با نام اختصاری AMIF/MAMIF در تعدادی از سازمانهای کشور به اجرا درآمده است که همچنان ادامه دارد.



شکل شماره ۱
الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته برای فرآیند آرمان‌گذاری

الگوی اساسی «اهداف تحلیل یافته» برای آرمان گذاری

پیترسنگه در کتاب گرانقدر خود (The Fifth Discipline, P.152) الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته را در فرآیند آرمان‌گذاری مورد استفاده قرار داده است. (شکل شماره ۱) در این الگو دو حلقه وجود دارد: حلقه کشش هیجانی و حلقه کشش خلاق. وقتی شخصی آرمانی را تعیین می‌کند که با وضعیت موجود فاصله ماهوی دارد، شکافی با عنوان فاصله کشش خلاق ایجاد می‌گردد. این شکاف را می‌توان در دو حلقه متعادل‌کننده پر کرد: در حلقه متعادل‌کننده پایینی که به راه حل اساسی منجر می‌شود، اقدام برای رساندن وضع موجود به آرمان دنبال می‌گردد.

اما دلسردی ناشی از احساس این شکاف و کشش هیجانی متعاقب آن، فرد را به توسل به راه‌حلی جانبی وادار می‌سازد که در حلقه متعادل‌کننده بالایی نشان داده شده است. این راه حل، آرمان را به‌نحوی تقلیل می‌دهد که به وضعیت موجود نزدیک گردد. اما این پایان ماجرا نیست، چرا که دیر یا زود، کشش هیجانی دوباره بروز کرده و آرمان را بیش از گذشته کاهش می‌دهد. در این‌جا سوال مهمی برای هر محقق و شخص حرفه‌ای پیش می‌آید: چگونه می‌توان از فروافتادن در حلقه کشش هیجانی اجتناب و امکان حفظ حلقه کشش خلاق را افزایش داد؟ برای یافتن پاسخ این سوال، برخی مبانی نظری مرتبط با موضوع در ادامه مرور شده است.

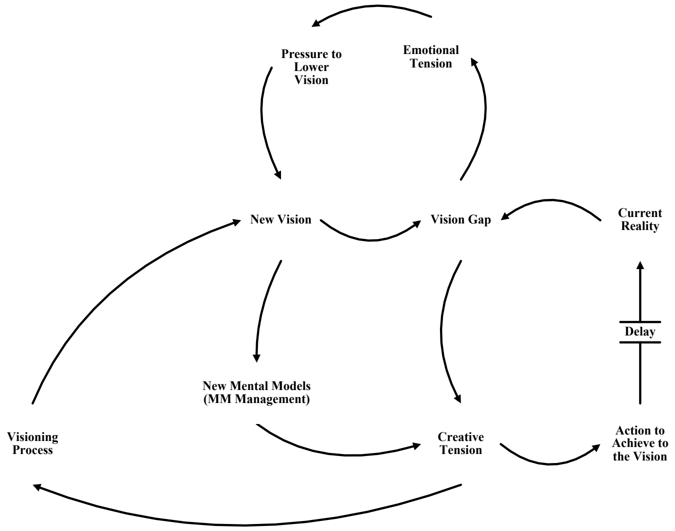
مدیریت مدل‌های ذهنی

در تئوری سازمان‌های یادگیرنده، دیسیپلین مدل‌های ذهنی، عملی‌ترین دیسیپلین و مهم‌ترین اهرم برای ایجاد تغییر در بین پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده می باشد (Senge et al, 1994, P.239). مدیریت مدل‌های ذهنی چرخه‌ای از سه فرآیند: شناسایی، آزمون و بهبود است (Senge, 1990, P.174)، که مستمراً به‌اجرا گذاشته می‌شوند (شکل شماره ۲). مدیریت مدل‌های ذهنی نقشی حیاتی در ایجاد مدل‌های ذهنی جدید دارد که از طریق آنها، احتمال دست‌یابی به آرمان افزایش می‌یابد. مدیریت مدل‌های ذهنی، چه در سطح فردی و چه جمعی، کاری دشوار و زمان بر است و نیاز به مهارت‌های خاصی دارد که در تئوری علم عمل توسط کریس آرجریس تشریح شده است. این مهارت‌ها در دو طبقه کلی جای می‌گیرند: مهارت‌های تامل و مهارت‌های تفحص (Argyris et al, 1985).

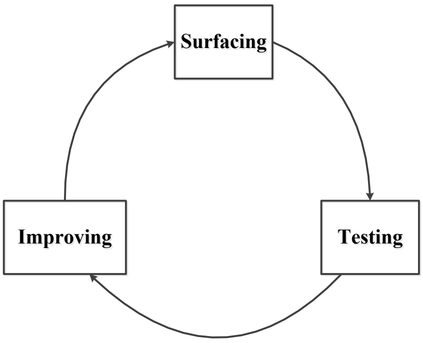
مدل کوه یخ

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

در تئوری سازمان‌های یادگیرنده، دیسیپلین مدل‌های ذهنی، عملی‌ترین دیسیپلین و مهم‌ترین اهرم برای ایجاد تغییر در بین پنج دیسیپلین سازمان یادگیرنده می باشد.



شکل شماره ۳- الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده.
مدلی یک‌پارچه برای دو فرآیند آرمان‌گذاری و مدیریت مدل‌های ذهنی



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

(Kim, 2001, P.100)، (Hinken, 2001, (P. 7)، (Smith, 2003 P. 71، که با نام کوه یخ در منابع علمی آمده است، آرمان را به مدل‌های ذهنی مرتبط می‌کند. این مدل بیان می‌نماید که آرمان‌گذاری، مدل‌های ذهنی جدیدی را در مشارکت‌کنندگان در فرآیند خلق آرمان، ایجاد می‌کند که منجر به شکل دادن به رفتارهای جدید می‌گردد. اگر پس از پایان یافتن فرآیند آرمان‌گذاری، مدل‌های ذهنی جدیدی در اعضای تیم مشارکت‌کننده، در فرآیند اجرا، ایجاد نشده باشد، اثربخشی این فرآیند به زیر سوال می‌رود و تحقق آرمان در ابهام خواهد بود. آرمان تنها زمانی در مسیر تحقق قرار می‌گیرد که مدل‌های ذهنی متناسب با آن، نه تنها در بخش نقطه بلند بلکه در بخش قابلیت دسترسی[۱] نیز در ذهن مشارکت‌کنندگان در فرآیند آرمان‌گذاری، ایجاد گردد.

رابطه بین آرمان مشترک و مدل‌های ذهنی مشترک[۲]

رابطه بین دو دیسیپلین آرمان مشترک و مدل‌های ذهنی مشترک در یک سازمان یادگیرنده را می‌توان در عبارات زیر خلاصه نمود:

☑ آرمان مشترک و مدل‌های ذهنی مشترک، نقشی برجسته در ایجاد همسویی مشارکت‌کنندگان دارند.

☑ اگر فرآیند خلق آرمان مشترک، به‌تنهایی در یک سازمان به‌اجرا درآید، منجر به تفرق در اندیشه‌ها و نظرات و در نتیجه، تضعیف فرآیند خواهد شد.

☑ فرآیند مدل‌های ذهنی مشترک، این توانایی را دارد تا تفرق در اندیشه‌ها را تحت کنترل درآورد.

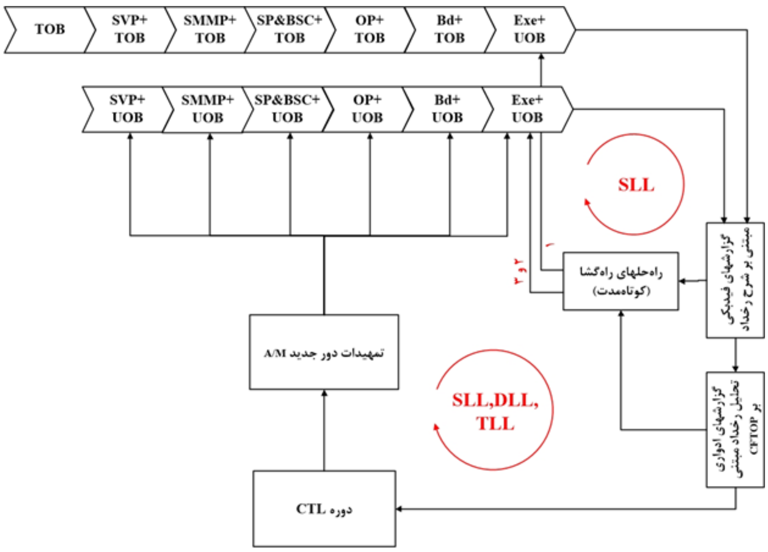
☑ در یک نگاه کلی، دو فرآیند آرمان مشترک و مدل‌های ذهنی مشترک، نقش‌های متفاوتی را ایفا می‌کنند. فرآیند آرمان مشترک شرایط لازم را برای استفاده اذهان مشارکت‌کنندگان از قوه تخیل فراهم می‌کند، در حالی که فرآیند مدل‌های ذهنی مشترک، اذهان را همگرا کرده و آنها را به سوی واقعیت موجود سوق می‌دهد. بنابراین این دو فرآیند، مکمل هم هستند.

☑ در بستر مدیریت و سازمان، نیل به مدل‌های ذهنی مشترک، شرط لازم و کافی در فرآیند تغییر است. مدل‌های ذهنی مشترک، ساز و کاری است که پتانسیل‌ها را به صحنه عمل رهنمون می‌سازد. به‌عبارت دیگر، بدون مدل‌های ذهنی مشترک، تغییر سازمانی رخ نخواهد داد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که میزان توسعه در مدل‌های ذهنی مشترک، ظرفیت سازمان را برای رشد و توسعه تعیین می‌کند.

از نگاهی بالاتر می‌توان نتیجه گرفت که رابطه نزدیکی بین آرمان‌گذاری و مدل‌های ذهنی وجود دارد. همچنان‌که سنگه در تشریح دیسیپلین‌های سازمان یادگیرنده بیان کرده است، آرمان‌گذاری مدل‌های ذهنی جدیدی را در مشارکت‌کنندگان خلق می‌کند که

---

۱. برای درک آرمان مراجعه شود به (عجمی، آبان ۹۴، فصل ۱۱). خاطر نشان می شود که تعریف کاربردی از آرمان شامل سه فرایند است که عبارتند از: تعیین نقطه بلند، بررسی قابلیت دسترسی نقطه بلند، و خلق اندیشه های نو
۲. برای تشریح تفصیلی رابطه بین آرمان و مدلهای ذهنی مراجعه شود به: Ajami, ۲۰۰۷, PhD Thesis, Chapter ۵ Section ۵-۴-۲



شکل شماره ۴- مدل مدیریتی مبتنی بر الگوی اساسی تفکر سیستمی با نام اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده با نام اختصاری [۳] AMIF/MAMIF

به‌نوبه خود، منجر به رفتارهای جدید در آنها می‌گردد.

الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته و تغییرات تکمیلی آن

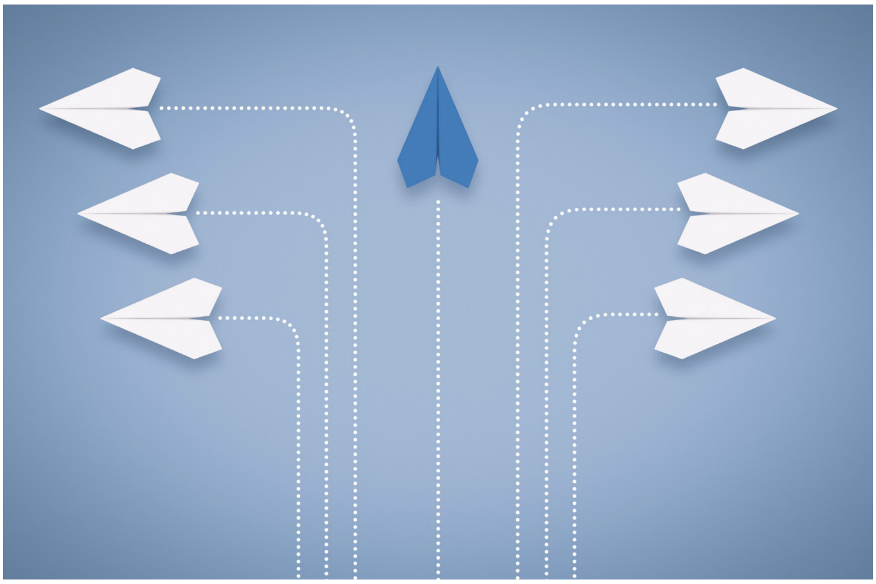
با در نظر گرفتن مبانی نظری مذکور در فوق و برای یافتن پاسخی به این سوال مهم که چگونه می‌توان از فروافتادن در حلقه کشش هیجانی اجتناب کرد و احتمال حفظ حلقه کشش خلاق را افزایش داد، نویسنده تغییراتی تکمیلی را در الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته اعمال نمود. شکل شماره ۳ این اصلاحات را به‌صورت ساختار یک‌پارچه‌ای نشان می‌دهد که نویسنده آن را "الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل شده" نامید. این مدل، تکمیل شده الگوی اساسی است که توسط پیتر سنگه با نام اهداف تحلیل‌یافته در دیسیپلین آرمان‌گذاری مورد استفاده واقع شده است (Senge 1990, P.152).
جوهره الگوی اساسی اهداف تحلیل‌یافته تکمیل‌شده، یک‌پارچه کردن مدیریت مدل‌های ذهنی با فرآیند آرمان‌گذاری است. با افزودن مدیریت مدل‌های ذهنی به مدل، چرخه شوم[۱] کشش هیجانی تضعیف شده و چرخه خوش‌یمن [۲] کشش خلاق به عامل غالب تبدیل می‌گردد (Ajami, 2017, PP. 164-168). به عبارت دیگر، دو فرآیند آرمان‌گذاری و مدیریت مدل‌های ذهنی، وقتی در یک چارچوب یک‌پارچه به اجرا درآیند، هم‌افزا خواهند شد. (شکل شماره ۳)

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

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

۱. Vicious Cycle
۲. Virtue Cycle

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



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

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

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

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

نویسنده نظر خواننده محترم را به این نکته مهم معطوف می‌دارد که سه پریود اول شکل شماره ۴، فرآیند توسعه یک تیم یادگیرنده است که از دستاوردهای تحقیق PhD نویسنده است که برای شرح تفصیلی آن، خواننده محترم به دو منبع: (عجمی، آبان ۱۳۹۴) و (عجمی، اردیبهشت ۱۳۹۹) ارجاع می‌شود.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

تحولی شرکت.

همچنین در سال ۱۳۹۷، یک پایان‌نامه دکترای حرفه‌ای (مقطع DBA) با موضوع استقرار سامانه مدیریتی -HSE MS با استفاده از مدل یکپارچه‌سازی سیستم سازمانی در شرکت توزیع برق هرمزگان ارائه شد. این پایان‌نامه، در تاریخ ۱۳۹۷/۱۰/۰۱ دفاع شد و با درجه عالی مورد تایید قرار گرفت. نظر به این‌که مدل یکپارچه‌سازی سیستم سازمانی، مدل مورد استفاده در مقطع DBA مزبور، از مدل‌های طراحی‌شده و به‌کارگرفته شده در اجرای مدل AMIF/MAMIF نویسنده بوده است که دانشجوی در مقطع DBA استفاده کرده بود، لذا از طرف مدیر نمایندگی سازمان مدیریت صنعتی استان هرمزگان و نیز توسط استاد راهنمای دانشجوی مزبور، طی نامه‌های رسمی مورد تقدیر و قدردانی قرار گرفت. (برای نامه‌های مزبور به ترتیب مراجعه شود به نامه‌های: (پرنیان محمد کاظم، نامه شماره ۹۸/۷۹۳۲ مورخ ۱۳۹۸/۰۴/۱۸) و (نهال طهماسبی محمدرضا، مورخ ۱۳۹۷/۱۰/۱۰). برای پایان‌نامه مورد اشاره مراجعه شود به (واحدی سیاوش، دیماه ۱۳۹۷).

منابع

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

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

Argyris Chris, Putnam Robert, and McLain Smith, (1985), “Action Science”, San Francisco, Jossey-Bass

Hinken B. (2001),”Working in High Leverage Zones

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

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

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

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

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

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

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

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

عجمی، محمود، «یادگیری در فرایند عمل»، انتشارات بازتاب، چاپ اول، اردیبهشت ۱۳۹۹

نوروزی خشگه سیل، رحیم (اردیبهشت ۱۳۹۶)، «بررسی و تحلیل فرایند مدیریت استراتژیک در شرکت پالایش نفت تبریز در دوره زمانی ۱۳۹۱ لغایت ۱۳۹۵»، پایان‌نامه ، سازمان مدیریت صنعتی- تبریز

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

Constantinus Award Websites

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

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

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

منابع پیشنهادی برای مطالعه

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

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

عجمی، محمود، «یادگیری در فرایند عمل»، انتشارات بازتاب، چاپ اول، اردیبهشت ۱۳۹۹

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

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

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

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

سازماندهی برای سرعت در صنایع پیشرفته

McKinsey & Company

۲۰ آگوست ۲۰۲۰ | مقاله

در مواجهه با بحران کووید-۱۹[1]، شرکت‌های صنایع پیشرفته، در تصمیم‌گیری، چابک‌تر و سریع‌تر شده‌اند. چگونه آن‌ها می‌توانند این سرعت را پس از فروکش‌کردن شیوع این بیماری همه‌گیر، حفظ کنند؟

الیزابت میگات[2]، آسوتوش پادی[3]، شارلوت رلیه[4] و بروک ودل[5]

1. COVID-19
2. Elizabeth Mygatt
3. Asutosh Padhi
4. Charlotte Relyea
5. Brooke Weddle

بحران کووید-۱۹ تقریبا در هر بُعد قابل تصوری، فرضیات شرکت‌ها در مورد چگونگی انجام کسب‌وکار را به طور بنیادی با چالش مواجه کرده است. مقیاس تاثیر بیماری همه‌گیر و تردید در مورد مسیر و پیامدهای آن در آینده، باعث ایجاد تغییراتی در ساختار سازمانی، فرآیندهای تصمیم‌گیری، فناوری و عملیات، از تولید گرفته تا فروش و بازاریابی شده است.

همانطور که در یکی از مقالات قبلی بحث شد، بسیاری از شرکت‌ها در حال حاضر تغییرات عمده‌ای را در این حوزه‌ها ایجاد کرده‌اند. آن‌ها در شیوه‌های کار، ساختارهای سازمانی و استعداد تجدید نظر کرده‌اند. وجه مشترک این تغییرات، افزایش سرعت عملیاتی و تصمیم‌گیری در یک محیطِ به طرز بی‌سابقه‌ای پویا بوده است. و اکنون واضح است که این سرعت باید حفظ شود. سوالی که شرکت‌ها در تمام بخش‌ها با آن مواجه هستند این است که چگونه از سرعت مبتنی بر آدرنالین به سمت سرعت مبتنی بر طراحی حرکت کنیم - به عبارت دیگر، چگونه سرعت افزایش یافته در عملیات را به سرعت دائمی تبدیل کنیم.

در نظرسنجی رهبری جهانی مکینزی[1] در زمینه سرعت سازمانی، که حدود ۹۰۰ مدیر ارشد از ۹ صنعت در آن شرکت داشتند، پاسخ‌دهندگان نشان دادند که آن‌ها بر نیاز به سرعت تمرکز شده‌اند. اکثریت قریب به اتفاق پاسخ‌دهندگان، از جمله رهبران صنایع پیشرفته [1] تغییر گسترده در تقریبا همه جنبه‌های سازمان‌ها در نتیجه‌ی بحران کووید-۱۹ را انتظار دارند. تغییرات اساسی و پایدار در همه چیز، از ساختار نشست‌ها تا نقش رهبری، و از فرآیندهای مرکزی و فناوری تا استعداد، مهارت‌ها و فرهنگ سازمانی، پیش‌بینی می‌شود. "هدف" یکی حوزه‌هایی است که کم‌تر از ۲۰ درصد پاسخ‌دهندگان تغییرات معناداری را در آن پیش‌بینی می‌کنند.

آن دسته از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی که در حوزه صنایع پیشرفته فعالیت می‌کنند نیز مثل سایر شرکت‌کنندگان، تا کنون موفقیت‌های مهمی در افزایش بهره‌وری، اثربخشی و سرعت در طول بحران را گزارش کرده‌اند. با این حال، یافته نظرسنجی دیگری باید مورد توجه قرار گیرد: در حالی که مدیران صنایع پیشرفته قبول دارند که تغییرات پایدار و گسترده‌ای در راه است، آن‌ها به طور قابل‌ملاحظه‌ای نسبت به همتایان خود در صنایع دیگر در مورد توانایی سازمان‌های خود برای حفظ این بهبود عملکرد در جهان پس از پایان کووید-۱۹، خوش‌بینی کمتری دارند. این مقاله موانع درک‌شده‌ی پیش رو را مورد بررسی قرار داده و راه‌هایی برای برطرف‌کردن آن‌ها پیشنهاد می‌کند.

نظرسنجی دیگری نشان می‌دهد که کار از راه دور، همراه با زمان به‌دست‌آمده از طریق کاهش سرعت تولید، مهندسان را قادر ساخته تا "با مکانیک‌های شان ملاقات کنند" و درک خود از مسائل عملی را تعمیق بخشند.

یکی از مدیران اجرایی شرکتی که بسیار دور از محوطه فعالیت می‌کند و جلسات او قبلا به رفت و آمد زیادی بین ساختمان‌ها نیاز داشته، نوشته است که "جلسات آنلاین که هنوز هم افراد را رو در روی هم قرار می‌دهند، تاثیر زیادی بر توانایی ما در پیشروی و اجرای سریع کارها داشته است".

مدیر دیگری گفته، "تایید پروژه‌هایی که منافع قابل‌توجهی به همراه دارند، به سرعت انجام می‌شود". نتیجه: زمان انتظار معمول برای تایید به میزان ۵۰ درصد کاهش یافته است.

مشارکت کننده دیگری، انجام فرآیندهای آزمایش به صورت آنلاین، استفاده از داده‌های در دسترس از راه دور، طراحی به کمک رایانه (CAD)[2] و مدیریت به کمک رایانه (CAM)[3] و برنامه‌های بازبینی طراحی در شرکت خود را توصیف کرده است. همچنین در این شرکت به جای بازدیدهای حضوری از ابزارهای آنلاین برای بررسی عملیات کارخانه استفاده شده است.

دیگران تغییرات سازمانی و ساختاری را گزارش داده‌اند. یکی از مشارکت‌کنندگان در نظرسنجی گفته است که، "در طول بحران کووید-۱۹ ما تصمیم گرفتیم که سه واحد کسب‌وکار / نهاد قانونی را به یک واحد تبدیل کنیم. این کار به طور کامل انجام شد. این ادغام به مشتریان ما

1. McKinsey's Global Leadership Survey
2. Computer-Aided Design
3. Computer-Aided Management

اجازه داد تا بدون توجه به برند، با یک واحد کسب‌وکار سر و کار داشته باشند، رویه‌های انبارداری تسهیل و پلتفرم حسابداری را شد. نتیجه فوری این اقدامات، ۱۵ درصد افزایش سرعت ارسال سفارش‌های قطعات یدکی و واکنش به درخواست‌های در محل برای کمک بود".

در حالی که این نتایج تحسین‌برانگیز هستند، اما در طول یک شرایط بحرانی رخ داده‌اند. شرکت‌ها می‌دانستند که باید به سرعت و قاطعانه در واکنش به بحران کووید-۱۹ اقدام کنند و در ایجاد تغییرات تردید نکردند. این یک نوع واکنش مبتنی بر آدرنالین بود. همزمان که شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته سعی می‌کنند که سرعت سازمانی را به بخش ثابتی از فرهنگ خود تبدیل کنند، ممکن است با موانع بیشتری مواجه شوند، و آن‌ها باید به تقویت ساختار خود بپردازند تا این گرایش به عمل‌گرایی را حفظ کنند.

همزمان که شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته سعی می‌کنند که سرعت سازمانی را به بخشی دائمی از فرهنگ خود تبدیل کنند، ممکن است با موانع بیشتری مواجه شوند.

موانع بر سر راه رسیدن به سرعت طراحی در صنایع پیشرفته

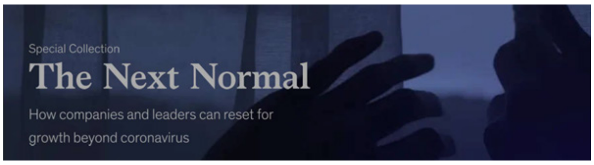
اگر شرکت‌ها بتوانند پیشرفت‌های ناشی از بحران کووید-۱۹ - سلسله‌مراتب‌های مسطح‌تر، تصمیم‌گیری سریع‌تر، کار تیمی چابک، و رویکرد جدید نسبت به یادگیری و رشد استعداد - را حفظ کنند، می‌توانند به منافع قابل‌توجهی دست یابند. تحقیقات ما نشان می‌دهد که شرکت‌هایی که با موفقیت یک مدل عملیاتی سریع‌تر ایجاد می‌کنند، معمولا سودآورتر هستند، نتایج نوآوری بهتری دارند و رشد بیشتری را تجربه می‌کنند.

با در نظر گرفتن این مساله، شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته باید تلاش کنند تا تغییرات اخیر را دائمی کنند. با این حال، نظرسنجی ما نشان داد که آن‌ها نسبت به همتایان خود در بخش‌های دیگر، در پیاده‌سازی این تغییرات با چالش‌های بیشتری مواجه هستند. یک عدم‌انطباق قابل‌توجه بین انتظارات مدیران اجرایی از تغییر و باور آن‌ها به توانایی شرکت‌هایشان برای ایجاد این تغییر وجود دارد.

در یک سطح کلان، بیش از ۷۰ درصد از مدیران صنایع پیشرفته، وقوع تغییرات بزرگی در شیوه‌های کار، رهبری، فناوری، سیستم‌ها و فرآیندهای اصلی را تایید کرده بودند (شکل ۱). محرک‌های اصلی این تغییر در صنایع پیشرفته نیاز به کاهش هزینه‌ها (۵۹ درصد)، افزایش سرعت واکنش به تغییرات در بازار (۴۷ درصد)، و افزایش بهره‌وری (۳۹ درصد) بودند.

شتاب در مواجهه با بحران

یقینا، سرعت در صنایع پیشرفته یک مفهوم ناآشنا نیست. در شرایط عادی، یک مدل عملیاتی سریع به شرکت‌های این بخش کمک می‌کند تا اکوسیستم وسیعی از وابستگی‌های متقابل بین زنجیره‌های تامین در مواجهه با اختلال و تحول سریع فناوری را مدیریت کنند.



How Companies and leaders can reset for growth beyond coronavirus

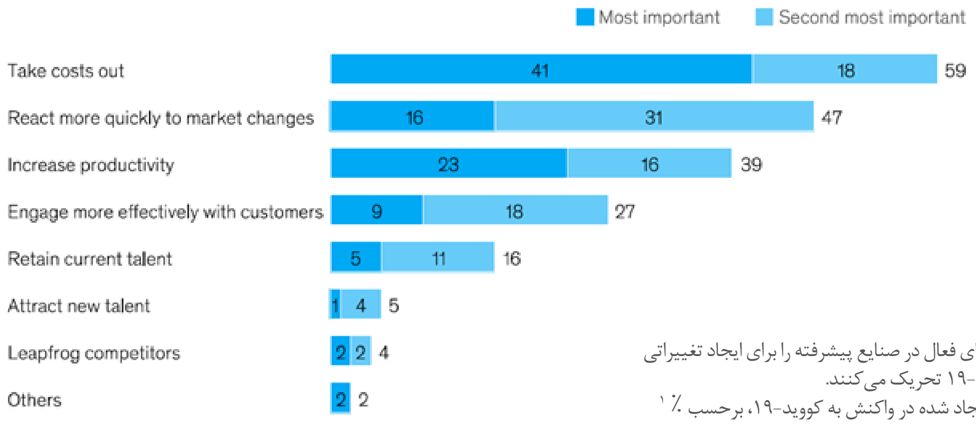
چگونه شرکت‌ها و مدیران می‌توانند برای رشد پس از کروناویروس از نو شروع کنند؟

به شکل مشابه، سازمان‌های فعال در صنایع پیشرفته، مدل‌های عملیاتی خود را برای مواجهه با چالش‌های ایجاد شده با همه‌گیری ویروس کرونا تطبیق داده‌اند. آن‌ها سرعت تصمیم‌گیری را افزایش داده، تغییرات اساسی در شیوه‌های کاری ایجاد کرده، و به سرعت سرمایه‌گذاری تحول‌آفرینی را اجرا کرده‌اند که به بسیاری از شرکت‌ها اجازه می‌دهد تا بهره‌وری خود را حفظ کرده و انتظارات مشتری را برآورده کنند. به چند داستان موفقیت زیر توجه کنید:

☑ **چند برابر کردن بهره‌وری.** یک کارخانه صنعتی بزرگ تنها با ۴۰ درصد از نیروی کار معمول، با بیش از ۹۰ درصد ظرفیت به فعالیت خود ادامه داد.

☑ **پیشرفت‌های فوق سریع.** یک شرکت آمریکایی یک برنامه تولید ناب با ۹۰ درصد از کاکنان بخش پشتیبانی خود که از راه دور کار می‌کردند را به اجرا درآورد. این برنامه پیشرفت طرح‌های خط مقدم را افزایش داد و شرکت موفق شد به ۳۰ درصد بهره‌وری و کیفیت بیشتر دست پیدا کند.

☑ **توسعه محصولات جدید.** یک شرکت مهندسی بزرگ فعال در صنایع هوافضایی و دفاعی در عرض یک



شکل ۱
محرک‌های مختلفی شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته را برای ایجاد تغییراتی در پرتو وقوع همه‌گیری کووید-۱۹ تحریک می‌کنند.
مهم‌ترین محرک‌های تغییر ایجاد شده در واکنش به کووید-۱۹، برحسب ٪ [۱]

هفته نوعی دستگاه تهویه هوا را طراحی و تولید کرد.

☑ **دورکاری.** یک پیمانکار دفاعی ایالات‌متحده دو سوم از نیروی کار خود را به بخش کار از راه دور منتقل کرد. با توجه به نیاز این شرکت به پشتیبانی از ماموریت‌های حساس مشتریان، این انتقال به نوآوریِ فرآیند قابل‌توجهی نیاز داشت.

☑ **تغییر شیفت‌های عملیات.** یک شرکت کشتی‌سازی بزرگ، با هماهنگی مقامات محلی، عملیات خود که هزاران کارمند را شامل می‌شد را از سه شیفت به دو شیفت تغییر داد.

شرکت‌کنندگان در نظرسنجی، هزاران بهبود بهره‌وری بزرگ و کوچک، از جمله تغییرات بزرگ در زنجیره تامین، کاهش زمان سفر تجاری، استفاده از فناوری بهتر برای تسریع در برگزاری جلسات، فرآیندهای تایید الکترونیکی ساده و استفاده از بازاریابی آنلاین به جای بازاریابی حضوری را گزارش می‌کنند.

شرکت‌کنندگان در نظرسنجی به مزایای کار از راه دور و آنلاین اشاره کرده‌اند. یکی از آن‌ها گفته است که، "کار از راه دور، سرآغاز الگوی جدیدی بود که در آن بهترین متخصصان از هر جایی از جهان می‌توانند به راحتی دیدگاه‌های خود درباره نحوه حل مشکلات پیچیده‌ی تولید را ارائه کنند".

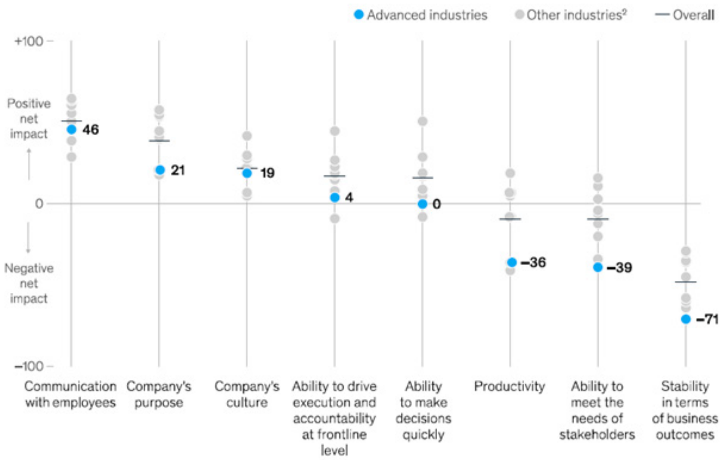
در سراسر بخش‌ها، شرکت‌کنندگان در نظرسنجی اشاره کردند که بحران کووید-۱۹ به تغییرات قابل توجهی در عملیات، فروش، زنجیره‌های تامین، تولید و منابع انسانی منجر شده‌است. ۷۱ درصد از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی فعال در صنایع پیشرفته گزارش دادند که همه‌گیری کووید-۱۹ در حال حاضر تاثیر منفی قابل توجهی بر ثبات نتایج کسب‌وکار داشته است، این میزان از هر بخش دیگری بالاتر بوده است (شکل ۲).

مکینزی اند کامپنی

با این حال، این مدیران در ارزیابی عملکرد شرکت‌های خود نسبت به همکاران‌شان، از سایر بخش‌ها، خوش‌بینی کمتری داشتند. درصد بالایی از مدیران صنایع پیشرفته معتقد بودند که شرکت‌های آن‌ها نسبت به بخش‌های دیگر در زمینه انعطاف‌پذیری سازمانی، سوددهی، سرعت، و توسعه دیجیتال، پایین‌تر از حدانتظار عمل کرده‌اند. به همین ترتیب، درصد پایین‌تری از مدیران اجرایی در صنایع پیشرفته فکر می‌کردند که شرکت‌های آن‌ها عملکرد بهتری نسبت به همکاران‌شان در سایر بخش‌ها داشته‌اند.

وقتی از آن‌ها در مورد موانع فعالیت با سرعت بیشتر سوال شد، مدیران صنایع پیشرفته به سیلوهای سازمانی، تصمیم‌گیری کُند و فقدان وضوح استراتژیک اشاره کردند. علاوه بر این، ۳۱ درصد از مدیران صنایع

۱. سوال: با اندیشیدن در مورد چیزهایی که ایجاد تغییرات در پرتو همه‌گیری کووید۱۹- را تحریک کرده‌اید، لطفا ۳ مورد از محرک‌های مهم ایجاد این تغییرات را رتبه‌بندی کنید (n = ۹۷). منبع: نظرسنجی رهبری Org4Speed مکینزی، جولای ۲۰۲۰ (n = ۸۵۳)



شکل ۲
کووید-۱۹ تاثیر قابل‌توجهی بر کسب‌وکار داشته – و رهبران صنایع پیشرفته بر این باورند که در بسیاری از حوزه‌ها تاثیر منفی داشته است.
تاثیر بحران کووید-۱۹ بر جنبه‌های منتخب کسب‌وکار، بر حسب درصد ٪[1]

• سایر صنایع (بانکداری؛ مصرف‌کننده؛ انرژی و مواد جهانی؛ مراقبت‌های بهداشتی؛ بیمه؛ دارو؛ فناوری؛ رسانه و ارتباط از دور؛ سفر؛ حمل‌ونقل و تدارکات)

منبع: نظرسنجی رهبری Org4Speed مکینزی، جولای ۲۰۲۰ (n = ۸۵۳)

پیشرفته مشکلات مربوط به سلسله‌مراتب رسمی را گزارش دادند، که از سایر بخش‌ها بسیار بالاتر بود.

سرعت ساخت

این تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد که سازمان‌های صنایع پیشرفته اگر بخواهند سرعت را به یکی از ویژگی‌های همیشگی کسب‌وکار خود تبدیل کنند، نیاز است که کارهای زیادی انجام دهند. فعالیت‌های اصلی باید بازنگری در روش‌های کاری و ساختارهای سازمانی و استعداد را شامل شوند (شکل ۳).

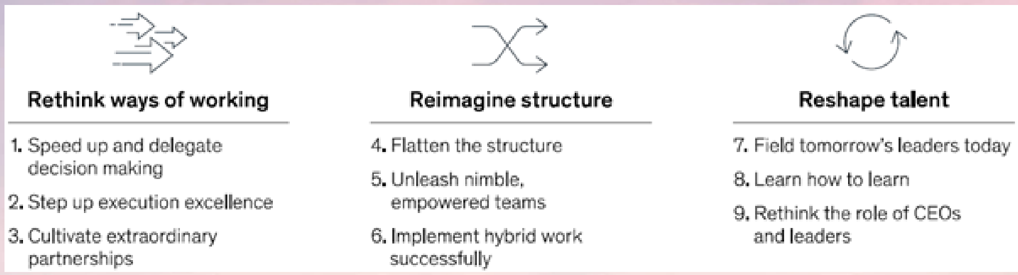
خوشبختانه، نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد که سازمان‌ها، نوع و مقیاس تغییرات مورد نیاز را درک کرده‌اند. چند مثال را در نظر بگیرید:

☑ **بازنگری در روش‌های کاری**. یک شرکت هوافضا یک فرآیند موثر و ساده برای طراحی، آزمایش و نصب ویژگی‌های جدید برای مسافران هواپیما مانند مسافرگیری بدون تماس، سطوح خود پاک‌کننده، و رویه‌های بازرسی امنیتی بازطراحی شده را ابداع کرده است. در حالت ایده‌آل، مسیر پذیرش ویژگی‌ها و فرآیندهای جدید در عرض چند هفته یا چند ماه اندازه‌گیری خواهد شد. شرکت دیگری اعلام می‌کند که دورکاری با هدف به‌اشتراک‌گذاری تخصص و گسترش کار در سراسر جهان و در تمام ساعات شبانه روز، به اساس عملیات آن‌ها تبدیل خواهد شد.

☑ **بازطراحی ساختارها**. براساس تجربه دوران بحران کووید-۱۹، شرکت‌های صنایع پیشرفته به طور قابل‌توجهی فرآیندهای داخلی تایید پروژه را ساده‌سازی می‌کنند. یکی از مدیران اجرایی از ۳۰ جابجایی به ۳ جابجایی و کاهش زمان چرخه پروژه‌های جدید از بیش از ۲۰ هفته به پنج هفته سخن می‌گوید. مدیر دیگری در حال برنامه‌ریزی برای نهادینه‌سازی اشکال جدید کار گروهی و همکاری بین مهندسین و تیم‌های فنی با تمرکز بر ساخت آسان‌تر قطعات برای تولید است.

☑ **انطباق مجدد استعداد**. شرکت‌های فعال در صنایع پیشرفته در تلاش خود برای هدایت محیط کسب‌وکار چالش‌برانگیز ایجادشده با کووید-۱۹، در حال فعال‌کردن ذخایر استعداد پنهان هستند. یکی از شرکت‌کنندگان در نظرسنجی اعلام کرد که در حال حاضر، از مدیران با استعداد در یک یا دو لایه پایین‌تر از رئیس کسب‌وکار استفاده می‌کند و مسئولیت برنامه‌ریزی و تولید سناریوهای جدید را به آن‌ها محول کرده است. این یک تمرین عالی برای رسیدن به جایگاه‌های شغلی بالاتر است. یک شرکت دیگر فعال در صنایع پیشرفته با توجه به بحران بی‌ثباتی به وجود آمده در زنجیره تامین، تلاش‌های جذب نیروی خود را به سمت استخدام متخصصان تدارکات که می‌توانند به بهبود

۱. سوال: بحران کووید۱۹- چه تاثیری بر هر یک از موارد زیر داشته‌است؟



شکل ۳

مدیریت زنجیره تامین کمک کنند، تغییر داده است. این تغییر بزرگ می‌تواند ۱۰ درصد به نیروی کار شرکت بیافزاید. اینها تنها چند نمونه از تغییراتِ در جریان هستند. اما مقیاس چالش‌هایی که شرکت‌های صنایع پیشرفته با آن‌ها مواجه هستند، نیازمند تغییرات بیشتری خواهد بود. نتایج نظرسنجی نشان می‌دهد که شرکت‌های این بخش در فراهم‌کردن شرایط حفظ سرعت موفق نخواهند بود، مگر اینکه رهبران آن‌ها نگاهی جدی و بنیادی به ساختار سازمان و نحوه مدیریت در هر سطحی از آن داشته باشند.

برای شروع، سازمان‌ها می‌توانند رویکردی دو سرعتی را دنبال کنند. آن‌ها می‌توانند به سرعت برای حفظ تغییران جدیدی که نتایج مثبتی ایجاد کرده‌اند، اقدام کنند و در عین حال یک ارزیابی گسترده‌تر از بنیان‌های ساختاری و رویه‌ای که سازمان بر اساس آن‌ها ساخته‌شده انجام دهند. این رویکرد دو سرعتی به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا چند دستاورد فوری داشته باشند و در عین حال، زیرساخت مناسب برای دستیابی به سرعت پایدار را ایجاد کنند.

رهبران هنر را در آنچه امکان‌پذیر است، می‌بینند و کارمندان از شیوه‌های پایدار کار، آگاهی دارند. بازار استعداد در حال دموراتیک شدن است. علاوه بر این، ما می‌دانیم که در صنایع پیشرفته، بازار به نفع کسانی است که قادر به نوآوری سریع، انجام اقدامات جسورانه، و تخصیص مجدد منابع برای حفظ سرعت انجام عملیات هستند. ما تاثیرگذاری باورنکردنی‌ای که شرکت‌های صنایع پیشرفته در چنین مدت‌زمان کوتاهی داشته‌اند را تحسین می‌کنیم و نسبت به توانایی آن‌ها برای کار بیشتر همزمان با طراحی مجدد فرآیندهای کاری و ساختارهای سازمانی، خوشبین هستیم.

۱. صنایع پیشرفته، شرکت‌های خودروسازی و مونتاژ، هوافضا و دفاعی، صنایع الکترونیک پیشرفته، تکنولوژی ساخت، نیمه‌رساناها، کشتی‌سازی و ماشین‌آلات.

بررسی نقش برون‌گرایی شخصیت در سرمایه گذاری در صندوق مشترک

محمد پیرحیاتی
دانش آموخته MBA دانشگاه تهران
عضو انجمن بین المللی مشـاوران مدیریت سرمایه گذاری (IMCA)

چکیده

صندوق‌هـای سـرمایه‌گذاری بـا تجمیع وجـوه سـرمایه‌گذاران و سـرمایه‌گذاری آن در دارایی‌هـای مذکور در امیدنامـه صنـدوق، فعالیـت داشـته و سـهامداران ایـن صنـدوق در سـود و زیـان آن شـراکت دارنـد. سـرمایه‌گذاران بـه دلیـل تفاوت‌هایـی که بـا یکدیگـر دارند، رفتارهـای متفاوتـی در سـرمایه‌گذاری خود داشـته که بـه عوامـل متعددی بسـتگی دارد.

تصمیمـات مربوط به سـرمایه‌گذاری در بازار سـرمایه هر کشـور به دلیـل افزایش تولید و اشـتغال و فراهم نمـودن زمینـه توسـعه اقتصـادی از اهمیت قابـل توجهـی برخوردار اسـت. در این مطالعه سـعی شـده با بررسـی محـدود مطالعات پیشـین، نقـش برونگرایی شـخصیت سـرمایه‌گذاران در سـرمایه‌گذاری در بازار سـرمایه از طریـق صندوق‌هـای سـرمایه‌گذاری مشـترک، مورد ارزیابـی قرار گیـرد. با درک مناسـب‌تر از سـرمایه‌گذاران صندوق‌هـای سـرمایه‌گذاری مشـترک، زمینه رشـد سـرمایه‌گذاری‌ها و بهبود کسـب‌وکار ایـن صندوق‌ها فراهـم نماید.

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

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 اصلی سیاست‌های دولت، ترویج سرمایه‌گذاری‌های مولد برای رشد اقتصادی است. در این مطالعه عوامل موثر بر رفتار سرمایه‌گذار فردی در بازار مالی هند مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

ادبیات مروری

محققی با بررسی رفتار سرمایه‌گذاران یک صندوق مشترک، دریافت که برونگرایی یکی از پنج صفت اصلی است که شخصیت را تشکیل می‌دهد. برونگرایی با جامعه پذیری، صحبت، ادعا و تحریک‌پذیری مشخص می‌شود. افرادی که از برونگرایی بالایی برخوردارند، تمایل به تحریک اجتماعی و فرصت‌هایی برای تعامل با دیگران داشته و این افراد اغلب به عنوان پر انرژی و مثبت توصیف می‌شوند. در موقعیت‌های گروهی، برونگراها اغلب صحبت نموده و ادعا می‌کنند.

> **اشخاص برون‌گرا، مایل به سرمایه‌گذاری بیشتر در بازار سرمایه هستند و رابطه منفی میان برون‌گرایی و ریسک‌گریزی مطرح شده است.**

سهام، پروژه ساختمانی، طلا، ارز و غیره که مشخصات آن‌ها در امیدنامه صندوق ذکر شده است، سرمایه‌گذاری می‌کنند. همچنین صندوق‌های سرمایه گذاری می‌توانند قابلیت معامله در بورس را داشته باشند یا مبتنی بر صدور و ابطال باشند.

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

سرمایه‌گذاران توجه زیادی به عملکرد گذشته صندوق کرده و سرمایه‌گذارانی که از دانش بیشتری در مسائل مالی برخوردارند، تصمیمات ضعیف کمتری اتخاذ می‌نمایند. نتایج یک مطالعه برای بررسی تاثیر عوامل جمعیت شناختی بر میزان تحمل ریسک سرمایه‌گذاران، نشان داده که عواملی از قبیل تحصیلات دانشگاهی، سطح درآمد، دانش سرمایه‌گذاری و تجربه سرمایه‌گذاری بر میزان تحمل ریسک سرمایه‌گذاران تاثیر دارد.

در مطالعه دیگری نیز تاثیرگذاری عواملی مانند جنسیت، سن و وضعیت تاهل بر تصمیم‌گیری سرمایه‌گذار بیان شده است. همچنین عوامل مختلف محیطی و اقتصادی هم بر میزان تحمل ریسک افراد تاثیر می‌گذارد. در تحقیق دیگری بیان شده که افراد مضطرب، سرمایه‌گذاری کوتاه مدت را ترجیح می‌دهند و افراد خوش‌بین و برون‌گرا می‌توانند با اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، سرمایه‌گذاری کنند.

در تئوری پنج عاملی شخصیت،

روش تحقیق

این مطالعه با هدف بررسی نقش ویژگی برونگرایی شخصیت سرمایه‌گذاران در سرمایه‌گذاری در صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک، انجام شده و با ترکیب نتایج مطالعات گذشته که با جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز در مورد سرمایه‌گذاران صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک از طریق پرسشنامه انجام شده‌اند، به جمع‌بندی یافته‌ها می‌پردازد. مطالعات پیشین در کشورهای مختلفی از جمله هند، پاکستان، نیجریه و ... انجام گرفته که در کشور هندوستان، صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک رشد قابل توجهی داشته‌اند.

یافته‌ها

هر سرمایه‌گذار وقتی تصمیم به سرمایه‌گذاری در یک سرمایه‌گذاری خاص می‌گیرد، طرز فکر متفاوتی دارد و این تصمیم با توجه به میزان ریسک‌پذیری و هدف سرمایه‌گذاری برای هر فرد، متفاوت است. هر سرمایه‌گذار بر اساس اهداف مالی شخصی خود، گزینه سرمایه‌گذاری را برای بازه زمانی مشخص انتخاب می‌کند. رفتار سرمایه‌گذاری شامل هدف، مقدار، بازه زمانی و زمان سرمایه‌گذاری است. در مطالعات مختلف تجربی، مشخص شده است که شناخت سرمایه گذار

به عنوان عامل مهمی در تصمیم گیری برای انتخاب و نحوه عملکرد پس از سرمایه‌گذاری مطرح می‌باشد.

نوع برونگرایی شخصیت تاثیر قابل توجهی در سرمایه‌گذاری در صندوق مشترک داشته و تفاوت قابل توجهی در پذیرش ریسک افراد با مشاغل مختلف وجود ندارد. اشخاص برون‌گرا، مایل به سرمایه‌گذاری بیشتر در بازار سرمایه هستند و رابطه منفی میان برون‌گرایی و ریسک گریزی مطرح شده است. همچنین اشخاص برون‌گراتر برای کسب بازده بالاتر، ریسک بیشتری را می‌پذیرند.

سطح آگاهی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که بسیاری از مردم به جای برنامه‌های متوازن و سود سهام، دانش بیشتری در مورد برنامه‌های رشد و درآمد دارند. ارتباط معنادار اندکی میان میانگین درآمد سرمایه‌گذاران و سطح دانش آن‌ها وجود داشته و میان سن و سطح دانش آن‌ها از صندوق متقابل، رابطه معناداری وجود دارد. همچنین میان نگهداری سرمایه در صندوق سرمایه‌گذاری و شغل فرد، رابطه معناداری وجود دارد.

نتیجه‌گیری

صندوق‌های مشترک باید با توجه به خدمات مشاوره‌ای، از حمایت کامل سرمایه‌گذاران در افشای کامل اطلاعات توسط آنها برخوردار شوند تا بتوانند متناسب با درک شرایط آنان، انتظاراتشان را برآورده نمایند. همچنین اطلاعات صندوق‌های مشترک نیز باید با زبان و سبک دوستانه برای سرمایه‌گذاران منتشر شود و سیستم مناسب برای آموزش سرمایه‌گذاران باید ایجاد شود. تحمل ریسک به میزان عدم اطمینان یک سرمایه‌گذار بوده و اغلب می‌تواند تحت تاثیر ویژگی‌های فردی باشد. اشخاص برون‌گرا، مایل به سرمایه‌گذاری بیشتر در بازار سرمایه هستند و رابطه منفی میان برون‌گرایی و ریسک‌گریزی مطرح شده است. همچنین اشخاص برون‌گراتر برای کسب بازده بالاتر، ریسک بیشتری را می‌پذیرند. نوع برونگرایی شخصیت تاثیر قابل توجهی در سرمایه‌گذاری در صندوق مشترک دارد. آموزش مناسب و افزایش سطح دانش سرمایه‌گذاران می‌تواند عدم اطمینان آنان را در خصوص سرمایه‌گذاری کاسته و ریسک‌پذیری آنان را افزایش دهد و بدین صورت مدت و میزان سرمایه‌گذاری خود را افزایش می‌دهند که منجر به ارزش افزوده بیشتر برای صندوق خواهد شد .

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 سرمایه گذاری. https://www.seo.ir.

3. Chawla, D. (2014). “An empirical analysis of factors influencing investment in mutual funds in India. Global Business Review, 15(3), 493-503.

4. 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.

5. 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

شاخص مشاوره ملی:
گزارش جهانی شورای بین المللی موسسات مشاوره مدیریت

پیش گفتار

دوایت میهالیچ[1]، رئیس شورای موسسات مشاور مدیریت

حرفه مشاوره مدیریت بر افزودن ارزش به سازمان‌هایی متمرکز است که به ما مراجعه می‌کنند. مشاوره در زمینه‌ای که باشد، هدف این است که به مشتریان کمک شود تا اطمینان حاصل کنند که سازمان آن‌ها می‌تواند به موفقیت‌های بیشتری دست پیدا کند. این امر اثرات اجتماعی و اقتصادی مثبتی دارد که به رشد پایدار کمک می‌کند. این امر در سطح خرد اتفاق می‌افتد و به ایجاد سازمان‌هایی کارآمدتری منجر می‌شود که سود بیشتری تولید می‌کنند و می‌توانند از این سود برای سرمایه‌گذاری مجدد استفاده کنند. ترکیب این تاثیرات خرد می‌تواند به رشد اقتصادی کشور کمک کند.

از سوی دیگر، موفقیت صنعت مشاوره مدیریت در یک کشور به عوامل متعددی در آن کشور وابسته است. این عوامل را می‌توان به عنوان میزان آمادگی یک کشور برای حرفه مشاوره مدیریت در نظر گرفت. این رابطه به تازگی کشف شده است. به عنوان یک سازمان جهانی که مسئولیت پیشرفت حرفه مشاوره مدیریت در سطح جهانی را بر عهده دارد، در اختیار داشتن این اطلاعات، بسیار مهم است. ما از کارگروه متعهد خود، که این زمینه تحقیقاتی را دنبال کردند، سپاسگزاریم. اعضای این کارگروه در ادامه این گزارش مورد تقدیر و تشکر قرار خواهند گرفت.

به خاطر تلاش آن‌ها، ما می‌توانیم با افتخار، انتشار اولین نسخه از گزارش جهانی شاخص مشاوره ملی (NCI)[2] را اعلام کنیم. این یک گزارش شگفت‌انگیز است که پنج عامل کلیدی در سطح ملی را شناسایی کرده و میزان آمادگی یک اقتصاد برای ظهور مشاوره مدیریتی به عنوان یک حرفه را نشان می‌دهد. این شاخص همچنین به این حرفه و به دولت‌ها نشان می‌دهد که می‌توانند انرژی خود را روی تقویت و رشد این حرفه در کشورشان متمرکز کنند.

از همه افرادی که در تهیه این منبع عالی مشارکت داشته‌اند، تشکر می‌کنم. این گزارش حقیقتا منبعی است که به ما در چشم‌انداز خودمان برای تبدیل شدن به یک سازمان پیشرو در توسعه مشاوره مدیریت به عنوان حرفه‌ای که به موفقیت اجتماعی و اقتصادی منجر می‌شود، کمک می‌کند.

1. Dwight Mihalicz
2. National Consulting Index

مقدمه و پیش‌زمینه

مشـاوران مدیریت از تخصص خود برای حمایت از مشـتریان در هـر بخش به صورت محلـی، منطقه‌ای و جهانی برای رسـیدگی به مسـائل مهمـی چون، مدیریت پیچیدگی، دسـتیابی به رشـد پایدار سـازمانی، نوآوری، دسـتیابی به تغییـر و افزایش بهره‌وری اسـتفاده می‌کنند. صنعت مشـاوره مدیریت، سـهم عمـده‌ای در اقتصـاد جهانی دارد". [1]

خدمـات مشـاوره مدیریت بـه شـرایطی نیـاز دارد کـه بـه ارائه حرفـه‌ای خدمـات کمـک می‌کننـد. این شـرایط از کشـوری به کشـور دیگـر متفـاوت هسـتند. شـورای بین‌المللـی موسسـات مشـاوره مدیریـت (ICMCI)[2] ، به عنوان نهادی پیشـرو در زمینه مشـاوره مدیریت در سـطح جهـان، مجموعـه‌ای از پارامترهـا را تعریـف کـرده کـه محیـط مناسـب بـرای صنعـت مشـاوره مدیریتـی را توصیـف می‌کننـد. ICMCI ایـن پارامترهـا را در شـاخص مشـاوره ملـی (NCI) منتشـر می‌کنـد.

شـاخص مشـاوره ملـی ICMCI، همچنین روشـی بـرای تخمین انـدازه‌ی (ارزش دلاری) بخـش مشـاوره مدیریـت (MC) [3] در هـر کشـور فراهم می‌کند. شـاخص مشـاوره ملی، براساس یک جریـان کار تحقیقاتـی ICMCI، یعنـی پـروژه شـاخص آمادگی مشـاوره، کـه در سـال ۲۰۱۸ شـروع شـد، بنیان نهاده شـد.

ارزش صنعت مشـاوره در سـطح جهان، ۱۳۰ میلیارد دلار برآورد شده‌اسـت (consultancy.org، ۲۰۱۸). بـه طـور کلـی پذیرفته شـده اسـت که اقتصادهـای بزرگ‌تـر جهان،بخش‌های مشـاوره مدیریـت ملـی بزرگ‌تـری نیـز دارنـد. فدراسـیون مشـاوره‌های مدیریتـی اروپـا بـرآورد کـرده اسـت کـه سـه کشـور (فرانسـه، آلمـان و بریتانیـا) تقریبـا سـه چهـارم درآمـد مشـاوره را تولیـد می‌کننـد. بـا ایـن وجـود، واریانـس قابل‌توجهـی از نظـر اهمیت مشـاوره مدیریـت بـه عنوان یـک فعالیـت وجـود دارد. داده‌های گـزارش شـده توسـط consulting.org، براسـاس اطلاعـات بانـک جهانـی، تفـاوت هفـت برابـری در اهمیـت مشـاوره مدیریـت به عنـوان بخشـی از تولید ناخالص ملـی در نمونه‌ای از کشـورها را نشـان می‌دهـد (Consulting.org، ۲۰۱۸).

مفهوم و روش‌شناسی

تـلاش بـرای شـناخت عوامل یـا شـاخص‌های احتمالـی مرتبط بـا توسـعه / قـدرت بخـش مشـاوره مدیریت کشـور مطالعات کتابخانـه‌ای و تعامـل بـا اعضـای انجمـن دانشـگاهی ICMCI را شـامل می‌شـد.

اعضـای انجمـن دانشـگاهی، پژوهشـگران برجسـته و رهبـران فکـری علاقه‌منـد بـه بخش مشـاوره مدیریت، در سراسـر جهان هسـتند. اغلب آن‌ها دارای کرسـی اسـتادی دانشگاه بوده و اغلب آن‌هـا آثـار متعـددی در ایـن زمینـه منتشـر کرده‌انـد. ICMCI

"برای شناخت عوامل یا شاخص‌های احتمالی مرتبط با میزان توسعه‌یافتگی / قدرت بخش مشاوره مدیریت کشور، مطالعات کتابخانه‌ای و تعامل با اعضای انجمن دانشگاهی ICMCI را شامل می‌شد".

دارای انجمنـی بـا حـدود شـصت و پنج عضو دانشـگاهی اسـت. نظراتـی از طـرف هیات‌مدیـره ICMCI، کـه حامیـان تهیـه ایـن گـزارش هسـتند نیـز ارائـه شـد - اعضـای هیات‌مدیـره ICMCI معمولا نقش برجسـته‌ای در مشـاوره و بینش مربوط به مشـاوره مدیریـت در سـطح جهانـی دارند.

هـدف از پـروژه شـاخص مشـاوره ملـی، شناسـایی عواملـی بود کـه به نظر می‌رسـید اختـلاف و تناقـض در قـدرت بخش‌های مشـاوره مدیریـت ملـی را توجیـه می‌کننـد. سـپس، بـا ایجـاد شـاخص مشـاوره ملـی بـرای هـر کشـور، ارزش بـازار مشـاوره مدیریـت هـر کشـور، برآورد شـد.

در مرحلـه اول، میـزان اختـلاف قـدرت مشـاوره مدیریت بیـن کشـورها مورد بررسـی قـرار گرفت. بـرای این منظـور، داده‌های چهارده کشـور که اندازه بخش مشـاوره مدیریت آن‌ها مشـخص بود، انتخاب شـد. این کشـورها به ترتیب حروف الفبا، اسـترالیا؛ برزیـل؛ کانادا؛ چین؛ فرانسـه؛ آلمان؛ ایتالیا؛ هلند؛ ژاپن؛ روسـیه؛ اسـپانیا؛ سـوئیس؛ بریتانیا و ایـالات متحده بودند.

تعییـن انـدازه بازارهـای ملـی می‌توانـد دشـوار و بحث‌برانگیـز باشـد. دو مشـکل وجود داشـت کـه پروژه بـه دنبـال اجتناب از آن‌هـا بـود تا بتواند بـه ارائه شـواهدی برای تایید ایـن اثر کمک کنـد. ایـن موارد، مشـکلات تفسـیر و سـازگاری بودند. "مشـاور مدیریـت"، زیرمجموعـه‌ای از بـازار گسـترده‌تر مشـاوره اسـت و ایـن مسـاله کـه ایـن اصطـلاح چگونـه تفسـیر شـود، ممکـن اسـت از کشـوری به کشـور دیگر متفاوت باشـد. این مسـاله که انـدازه یـک بـازار چگونـه محاسـبه می‌شـود نیز ممکن اسـت از کشـوری بـه کشـور دیگـر متفاوت باشـد. وجـود این دو مسـاله باعث شـد کـه تیم تهیه گزارش شـاخص مشـاوره ملـی، تنها از داده‌هـای انـدازه بـازارِ یـک منبع اسـتفاده کنـد. به ایـن ترتیب (بـا فرض سـازگاری روش‌شـناختی و تفسـیری آن منبـع)، تیم

---

۱. به ISO ۲۰۷۰۰: ۲۰۱۷، خدمات مشاوره مدیریت - قسمت مقدمه، مراجعه کنید

2. International Council of Management Consulting Institutes
3. Management Consulting

پروژه قادر به پیشروی از طریق ارائه مقایسه‌های معنادار بود. با در نظر گرفته استفاده از داده‌های یک منبع به عنوان یک نیاز اصلی، کل داده‌های مربوط به اندازه بازار ملی برای شرکت‌های مشاوره مدیریت از "سورس گلوبال ریسرچ"[1] گرفته‌شد . کسانی که با بخش مشاوره جهانی آشنا هستند، با سورس گلوبال ریسرچ به عنوان یک نهاد تجاری مستقل آشنایی دارند. این سازمان به تحقیق در این بخش می‌پردازد و به عنوان یک منبع اطلاعاتی / مشاورهای برای بسیاری از بازیگران اصلی خدمات تخصصی جهانی عمل می‌کند. وجود یک مرجع واحد برای اندازه‌ی بازار مشاوره مدیریت، به منظور فراهم‌کردن امکان انجام مقایسه‌های معتبرِ کشور به کشور، ضروری بود. توضیحات سورس گلوبال ریسرچ در زمینه "مشاوره مدیریت"، خدمات مشاوره‌ای[2] را شامل می‌شود، اما پیاده‌سازی خدمات (برای مثال، انجام پروژه‌های فناوری / تغییر) یا کارمزدهای اضافی که مشاوران ممکن است از طریق کار مشاوره دریافت کنند (برای مثال، کارمزدهای بیمه ریسک) را شامل نمی‌شود. مطالعه شاخص مشاوره ملی، به جای مقوله‌ی گسترده‌ترِ "مشاوره"، بر این مفهوم از مشاوره مدیریت متمرکز است.

همانطور که در بالا اشاره شد، یک منبع واحد برای سنجش اندازه‌ی بازارهای مشاوره مدیریت در همه کشورها مورد استفاده قرار گرفت. این امر امکان ۱) سازگاری تفسیر عبارت "مشاوره مدیریت"،۲) ایجاد یک فرآیند سازگار که از طریق آن داده‌های اندازه بازار جمع‌آوری شدند، و ۳) یک اساس مستحکم و مستقل برای داده‌ها را فراهم کرد. بدون وجود این سازگاری، اعتماد به مقایسه‌پذیری داده‌ها که برای ایجاد یک شاخص ضرورت دارد، دشوار خواهد بود.

هدف این بود که شاخص مشاوره ملی، کاربردپذیری جهانی داشته باشد. این بدان معناست که عوامل مرتبط با شاخص مشاوره ملی، عواملی هستند که دارای دامنه جهانی و سازگاری جهانی با خاستگاه خود هستند. این الزام، به حذف برخی عواملِ بالقوه موثر در مرحله غربالگری منجر شد. اما این الزام بدان معنا بود که تحقیقات شاخص مشاوره ملی به هر نتیجه‌ای که برسد، می‌تواند با اطمینان در هر کشوری مورد استفاده قرار گیرد. این درک وجود داشت که باید از داده‌های ثانویه در شاخص مشاوره ملی استفاده کنیم، چرا که انجام پژوهش دست اولِ دقیق در بیش از ۱۹۰ کشور، هم پرهزینه و هم زمان‌بر خواهد بود. ما همچنین شک داشتیم که هیچ عامل اضافی دیگری روی اختلاف و تناقض در قدرت بخش‌های مشاوره مدیریت ملی تاثیر نداشته باشند و بنابراین، شاخص مشاوره ملی، یک شاخص چندعاملی خواهد بود.

ما اصول زیر را در ایجاد شاخص مشاوره ملی دنبال کردیم:

الف) تنها با عواملی که در سطح جهانی قابل‌اطمینان بودند، کار شد، یعنی داده‌های این عوامل بر پایه مفروضات یکسانی قرار داشت و این مساله به تسهیل مقایسه مناسب بین کشورهای مختلف در هر نقطه از جهان کمک کرد؛

ب) تنها با عواملی که در این زمینه معتبر بودند، کار شد، یعنی، ترکیب عوامل یک همبستگی قوی را نشان می‌دهد.

ج) همبستگی با علیت اشتباه گرفته نشد، نقش شاخص مشاوره ملی، فراهم‌کردن ابزاری برای برآورد اندازه بخش مشاوره مدیریتی هر کشور است؛ و

د) اِعمال احتیاط در ایجاد شاخص مشاوره ملی، با این نقطه شروع که هر عامل از وزن مساوی برخوردار است و هر عامل باید با عوامل دیگر متفاوت باشد (تشخیص اینکه برخی عوامل ممکن است خودشان شاخص‌های چند عاملی باشند و خطر شمارش مضاعف یک عامل وجود دارد).

با استفاده از تحقیقات قبلی در زمینه اختلاف و تناقض در بازارهای مشاوره مدیریت ملی و استفاده از نظرات شبکه جهانی اعضای دانشگاهی ICMCI، فهرستی از سی و هفت عامل احتمالی تهیه شد. هر یک از این عوامل از دو دیدگاه مورد توجه قرار گرفتند: قابلیت اطمینان و اعتبار.

قابلیت اطمینان، که به دو دسته بله و خیر طبقه‌بندی می‌شود، بر این اساس قرار دارد که آیا اطلاعاتی که پیرامون آن عامل وجود دار، جامع (جهانی) است و به طور مداوم، بدون توجه به موقعیت جغرافیایی، تولید می‌شود یا خیر. عواملی که قابل‌اطمینان نبودند از بررسی بیشتر حذف شدند. اعتبار یک عامل با محاسبه همبستگی آن با واریانس، از

1. https://www.sourceglobalresearch.com

۲. خدمات مشاوره‌ای، مشاوره در زمینه‌های استراتژی، منابع انسانی، عملیات، ریسک، ارزیابی بایسته ادغام‌ها و اکتساب‌ها، و ارزیابی استراتژی، استراتژی فناوری / دیجیتال را ارائه می‌دهند.

نظر قدرت نسبی مشاوره مدیریت در یک کشور تعیین شد. تابع همبستگی نرم‌افزار مایکروسافت اکسل[1] برای نشان‌دادن مقدار r (مقدار r بین ۱- تا ۱+) مورد استفاده قرار گرفت. همبستگی کامل با ۱+ و همبستگی کامل معکوس با ۱- نشان داده می‌شود.

نتایج بررسی قابلیت‌اطمینان و اعتبار عامل، ما را به این سمت هدایت کرد که برخی عواملی که در تحقیقات پیشین در زمینه قدرت نسبی مشاوره مدیریت، به آن‌ها اشاره شده بود را به دلیل عدم وجود داده‌های قابل اطمینان از تجزیه و تحلیل حذف کنیم. این بدان معنا نیست که عامل حذف شده به قدرت بازار مشاوره مدیریت ارتباطی ندارد، بلکه تنها

دارند، هیچ تضمینی وجود ندارد که روش رسیدن به آن ارقام در سراسر گستره جغرافیایی سازگاری داشته باشد. به طور مشابه، وجود کمک خارجی در یک کشور ممکن است نشان‌دهنده تمایل کشورها به داشتن یک صنعت مشاوره مدیریت قدرتمند باشد، اما در حال حاضر هیچ منبع ارجاعی از وجود کمک‌های خارجی در یک کشور وجود ندارد.

برخی عوامل، علی‌رغم سازگاری با این رویکرد، باید نادیده گرفته می‌شدند، چرا که پوشش آن‌ها کاملا جهانی نبود. عوامل بالقوه‌ای مانند شاخص حقوق مالکیت بین‌المللی و شاخص نوآوری جهانی که اساسا قابل‌اطمینان هستند، در صورتی که کشورهای بیشتری را پوشش داده بودند، ممکن

نشان می‌دهد که یک منبع اطلاعاتی مستحکم به منظور انجام تحلیل برای آن عامل وجود ندارد. به عنوان مثال، تعداد فارغ التحصیلان مدیریت ارشد کسب‌وکار (MBA)[2] در یک کشور می‌تواند به خوبی وجود یک مشاوره مدیریت قوی را نشان دهد، اما در حال حاضر داده‌های جهانی در این زمینه وجود ندارد. برخی کشورها ممکن است بتوانند ارقامی برای تعداد فارغ التحصیلان رشته مدیریت ارشد کسب‌وکار در بین جمعیت خود ارائه کنند، اما همه کشورها نمی‌توانند این کار را انجام دهند. و برای آن‌هایی که چنین ارقامی در اختیار

بود در شاخص مشاوره ملی نقش داشته باشند. به همین ترتیب، تمام عواملی که داده‌های قابل‌اعتماد برای آن‌ها وجود دارد، معتبر نبودند. نامناسب بودن برخی عوامل در هنگام محاسبه همبستگی آشکار شد و برخی دیگر از دانه‌بندی برای تعیین همبستگی برخوردار نبودند، برای مثال حضور شرکت‌ها در یک کشور (وجود دفتر شرکت‌هایی مانند اکسنچر)[3] عاملی است که تنها داده‌های بله یا خیر ارائه می‌دهد - از این رو، تنها دارای نقاط داده ۰٪ و ۱۰۰ ٪ است، و فاقد دانه‌بندی برای هر همبستگی به سطح می‌باشد. در

1. MS Excel
2. Master of Business Administration
3. Accenture

نتیجه‌ی تجزیه و تحلیل، نُه عامل پیدا شد که قابل اطمینان بودند و همبستگی بالایی با واریانس در قدرت بخش‌های مشاوره مدیریت ملی داشتند.

پس از شناسایی ۹ عامل قابل‌اطمینان و معتبر، گام بعدی، آزمایش ترکیب عوامل با هدف یافتن ترکیبی با بالاترین مقدار r در رابطه با واریانس مشاوره مدیریت فراملی بود. این ترکیب به شاخص مشاوره ملی تبدیل شد. این فرایند،

شاخص آزادی اقتصادی در سال ۱۹۹۵ توسط بنیاد هریتج و وال استریت ژورنال ایجاد شد. این شاخص برای اندازه‌گیری میزان آزادی اقتصادی در یک کشور طراحی شده‌است.

آزمایش مکرر ترکیب‌هایی از بین این ۹ عامل را شامل می‌شد که هم‌وزن بودن هر عامل و این که هیچ عاملی به صورت ناخودآگاه برخی جنبه‌های خاص را تکرار نمی‌کند را تضمین می‌کرد. این شاخص به عنوان حاصلضرب عوامل آن در نظر گرفته شد، و مقادیر عوامل در هم ضرب شد تا شاخص مشاوره ملی ایجاد شود. هماهنگی عوامل تا حدودی با اختصاص مقیاس ۰-۱ به هر عامل در آزمون همبستگی، به دست آمد.

بالاترین همبستگی، از ترکیب پنج عامل خاص حاصل شد و بر اساس تحلیل‌هایی که تا به امروز انجام شده، به عنوان شاخص مشاوره ملی ارائه می‌شود. این پنج عامل با هم ترکیب شدند تا همبستگی ۰.۹۳۱ = r با واریانس ملی در قدرت مشاوره مدیریت را ارائه دهند. این معادله‌ی شاخص مشاوره ملی، تابعی از پنج شاخص مستقل است و موارد زیر را ترکیب می‌کند: فردگرایی فرهنگی (IDV)[1]؛ شاخص آزادی اقتصادی (IEF)[2]؛ توسعه دولت الکترونیک (EGDI)[3]؛ شاخص خلاقیت جهانی (GCI)[4]؛ و شاخص احساس فساد (CPI)[5]، و به صورت (NCI = f(IDV, IEF, EGDI, GCI, CPI ارائه شده‌است.

پنج عامل شاخص مشاوره ملی، عناصری چون فردگرایی اجتماعی، توانایی تجارت آزادانه، میزان پذیرش دستور کار دیجیتال توسط خدمات عمومی (و در نتیجه جامعه)، اجزای پیرامون خلاقیت انسان و کیفیت سرمایه انسانی، تحمل اجتماعی و وجود یا عدم‌وجود فساد را ترکیب می‌کنند.

هافستد: فردگرایی-جمع‌گرایی.

این یک معیار فرهنگی است. فردگرایی-جمع‌گرایی، میزان به‌هم‌پیوستگی افراد یک جامعه را نشان می‌دهد (هافستد، جی[6]، ۲۰۱۱). جوامع فردگرا روابط سست و بی‌قاعده‌ای دارند که به نظر هافستد، افراد اغلب تنها با اقوام درجه یک خود رابطه دارند. در جوامع جمع‌گرا، روابط منسجم، خانواده‌های گسترده و دیگران را در "گروه‌های خودی" به هم پیوند می‌دهد. این "گروه‌های خودی" با وفاداری داخلی و حمایت متقابل، برای مثال در مواجهه با یک گروه دیگر، مشخص می‌شوند. امتیازات فردگرایی بین ۰ تا ۱۰۰ قرار دارند و نمرات بالاتر، جوامع فردگراتر را نشان می‌دهند. فردگرایی بالا با حضور قدرتمندِ مشاوره در شیوه مدیریت، همبستگی دارد.

شاخص آزادی اقتصادی (IEF) (بنیاد هریتج، ۲۰۱۸).

شاخص آزادی اقتصادی در سال ۱۹۹۵ توسط بنیاد هریتج[7] و وال استریت ژورنال[8] ایجاد شد. این شاخص برای اندازه‌گیری میزان آزادی اقتصادی در یک کشور طراحی شده‌است. این شاخص بر اساس دوازده عامل در چهار گروه گسترده اندازه‌گیری می‌شود: حاکمیت قانون؛ اندازه دولت؛ کارایی نظارتی؛ و بازارهای آزاد. این شاخص یک مقیاس ۰ تا ۱۰۰ دارد، و نمرات بالاتر نشان‌دهنده کشورهای دارای آزادی اقتصادی بالاتر هستند (در این شاخص به هر یک از دوازده عامل، وزن یکسانی اختصاص داده شده است).

شاخص توسعه دولت الکترونیک (EGDI) (سازمان ملل، ۲۰۱۸).

این شاخص توسط سازمان ملل متحد ایجاد شده است و بر مبنای قطعنامه ۲۸۸/۶۶ مجمع عمومی سازمان ملل "آینده‌ای که می‌خواهیم"[9] می‌باشد. این بخش از قطعنامه بر فناوری اطلاعات و ارتباطات متمرکز است و به جریان اطلاعات بین دولت‌ها و مردم نگاه می‌کند و قدرت فناوری‌های ارتباطی برای ترویج تبادل دانش، همکاری فنی و ظرفیت‌سازی برای

1. Cultural Individualism
2. Index of Economic Freedom
3. e-Government Development
4. Global Creativity Index
5. Corruption Perceptions Index
6. Hofstede, G.
7. Heritage Foundation
8. Wall Street Journal
9. The Future We Want

توسعه پایدار را به رسمیت می‌شناسد. مقیاس شاخص بین ۰ و ۱ قرار دارد، و نمرات بالاتر نشان دهنده کشورهای دارای فرآیندهای توسعه‌یافته‌تر دولت الکترونیک می‌باشد.

شاخص خلاقیت جهانی (GCI) (فلوریدا، آر.[۱] ، ملندر، سی.[۲] ، کینگ، کی. ام.[۳]، ۲۰۱۵).

این شاخص یک رتبه‌بندی چهار بُعدی از کشورها است. این شاخص‌های کشورها که به صورت انفرادی بر اساس خلاقیت، فناوری، استعداد و تحمل رتبه بندی شدهاند را در یک امتیاز کلی ترکیب می‌کند. شاخص خلاقیت جهانی توسط موسسه رفاه مارتین که به مدرسه عالی مدیریت راتمن دانشگاه تورنتو ، تعلق دارد، منتشر می‌شود. این شاخص بین ۰ و ۱ قرار دارد، و امتیاز بالاتر نشان‌دهنده خلاقیت ملی بالاتر است.

شاخص احساس فساد (CPI) (سازمان شفافیت بین‌الملل، ۲۰۱۸).

این شاخص از سال ۱۹۹۵ به صورت سالانه توسط سازمان شفافیت بین‌الملل[۴] منتشر می‌شود. این شاخص کشورها را براساس سطوح درک شده فساد آن‌ها، آنطور که با ارزیابی‌های کارشناسی و نظرسنجی‌ها تعیین‌شده، رتبه‌بندی می‌کند. این شاخص از مقیاس ۰ تا ۱۰۰ که در آن ۰ بسیار فاسد و ۱۰۰ بسیار پاک است، استفاده می‌کند.

پس از دستیابی به یک همبستگی بالا (r = ۰.۹۳۱) بین قدرت بخش مشاوره مدیریت ملی و شاخص مشاوره ملی، وظیفه بعدی، تعیین مقادیر عددی که به آن رابطه مربوط هستند را شامل می‌شود. برای انجام این کار، رابطه‌ی خط مستقیم بهترین برازش با استفاده از روش حداقل مربعات، محاسبه شد.

برازش خط مستقیم بهینه در داده‌ها از معادله

$$NCI = 0.8757\ (MC\ market \times 100/GDP) + 0.0355$$

(شاخص مشاوره ملی = ۰.۸۷۵۷ (بازار مشاوره مدیریت × ۱۰۰\تولید ناخالص داخلی) + ۰,۰۳۵۵) تبعیت می‌کند.

این خط در نقطه ۰.۰۳۵۵ از محور عمودی عبور می‌کند. ما تغییری در خط بهترین برازش ایجاد کردیم تا تایید کنیم که در عمل خط باید از مبدا نمودار عبور کند، که به این معناست که وقتی بازار مشاوره مدیریت صفر باشد، شاخص مشاوره ملی نیز صفر است. این اصلاحات، معادله شاخص مشاوره ملی را به شکل زیر تغییر داد:

$$NCI= 0.9785\ (MC\ market\ x\ 100)/GDP$$

(شاخص مشاوره ملی = ۰.۹۷۸۵ (بازار مشاوره مدیریت × ۱۰۰)

\ تولید ناخالص داخلی) یا

$$MC\ market= (GDP\ x\ NCI)/\ 97.85$$

(بازار مشاوره مدیریت = (تولید ناخالص داخلی × شاخص

1. Florida, R.
2. Mellander, C.
3. King, K.M.
4. Martin Prosperity Institute
5. University of Toronto's Rotman School of Management
6. Transparency International

دادەها نشان می‌دهد که در اکثر موارد، شاخص مشاوره ملی روشی دقیق‌تری برای تعیین اندازه بازار مشاوره مدیریت در مقایسه با معیار تولید ناخالص داخلی به‌تنهایی ارائه می‌کند.

مشاوره ملی) ۱ ۹۷,۸۵)

شاخص مشاوره ملی در حال حاضر توانایی محاسبه برآوردی از اندازه‌ی (ارزش دلاری) بخش مشاوره مدیریت برای هر کشوری در جهان را فراهم کرده‌است. معادله‌ی تعیین ارزش بازار مشاوره مدیریت هر کشور به شکل زیر است ...

$$MC\ market = GDP \times (IDV/100) \times (IEF/100) \times EGDI \times (GCI \times (CPI/100))/97.85$$

(بازار مشاوره مدیریت = تولید ناخالص داخلی × (فردگرایی\۱۰۰) × توسعه دولت الکترونیک × شاخص خلاقیت جهانی × (شاخص احساس فساد ۱۰۰\)۹۷,۸۵\)

... که در آن اندازه بخش مشاوره مدیریت بر حسب میلیون دلار و تولید ناخالص داخلی هم بر حسب میلیون دلار است. مرحله بعدی آزمایش شاخص با داده‌های مرجع بود. در اینجا هفت کشور دیگر اضافه شدند که اندازه بازار مشاوره مدیریت ملی آن‌ها نیز مشخص بود (این داده‌ها نیز توسط سورس گلوبال ریسرچ ارائه شده‌است).

این کشورها، شیلی، دانمارک، هند، ایرلند، مکزیک، لهستان و آفریقای جنوبی بودند. میزان نزدیکی داده‌های حاصل از شاخص مشاوره ملی، بین بازار مشاوره مدیریت ملی و ارقامی که پیش از این ارائه شده بود، به معنی کاربردپذیری این رویکرد برای کشورهایی بود که در آن زمان اندازه بازار مشاوره مدیریت آن‌ها مشخص نبود.

داده‌ها نشان می‌دهد که در اکثر موارد، شاخص مشاوره ملی روشی دقیق‌تری برای تعیین اندازه بازار مشاوره مدیریت در مقایسه با معیار تولید ناخالص داخلی به‌تنهایی ارائه می‌کند. مواردی وجود دارند که در آن‌ها شاخص مشاوره ملی شدیدا به واقعیت بازار نزدیک است، اما مواردی هم وجود دارند که در آن‌ها شکاف بین آنچه که شاخص مشاوره ملی نشان می‌دهد و واقعیت بازار مشاوره مدیریت ملی بالاست.

نتیجه‌گیری‌ها

"روش توضیح‌داده‌شده در بالا برای همه کشورها و سرزمین‌هایی که اعضای کنونی ICMCI هستند استفاده شد. شاخص مشاوره ملی (NCI) بدون این که یک ابزار بی‌نقص باشد، می‌تواند به عنوان ابزاری برای تعیین قدرت نسبی بخش مشاور مدیریت در نظر گرفته شود."

جداول زیر شامل نتایج تجزیه و تحلیل و محاسبه شاخص مشاوره ملی برای کشورهایی هستند که دارای موسسات مشاوره مدیریتیِ عضوِ ICMCI می‌باشند.

جدول ۱: کشورها، تولید ناخالص داخلی، جمعیت، شاخص مشاوره ملی

جدول ۲: کشورها و ۵ شاخص خاص: هافستد، شاخص آزادی اقتصادی، شاخص توسعه دولت الکترونیک، شاخص خلاقیت جهانی و شاخص احساس فساد

همانطور که مشاهده می‌کنید، داده‌ها در همه موارد در دسترس نیستند، بنابراین شاخص را نمی‌توان محاسبه کرد.

بـا ایـن حال، بـا گروه‌بندی کشـورهایی کـه محاسـبات در آن‌ها انجام‌شـده، نتایـج زیـر را بـه دسـت می‌آوریـم:

NCI	Average NCI	GDP - Mil $	Population	Average per capita GDP US$/ capita
0.3-0.55	0.45	33,151,059	585,157,597	56,653
0.1-0.3	0.16	8,785,588	225,595,522	38,944
<0.1	0.03	23,471,279	3,739,882,445	6,276

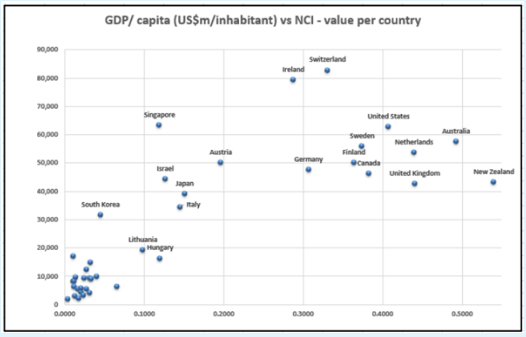
در ایـن حالـت، تعداد کشـورها در دو دسـته اول، مشـابه دسـته سـوم اسـت.

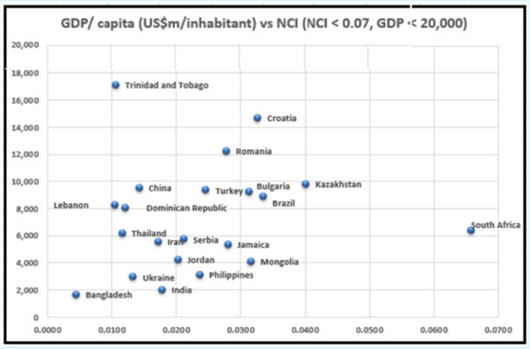
واضـح اسـت کـه سـطح شـاخص تحت‌تاثیـر عواملـی ماننـد سیاسـت، فرهنـگ و میـراث تاریخـی قـرار دارد کـه بـه انـدازه اقتصـاد یـا کشـور مربـوط نیسـتند، ، امـا واضـح اسـت کـه یـک شـاخص بالاتـر از ۰.۱ ممکـن اسـت هـدف خوبـی بـرای دنبال کـردن باشـد و چشـم‌انداز مـا در ICMCI بـرای شناخته‌شـدن بـه عنـوان یـک سـازمان پیشـرو در توسـعه مشـاوره مدیریـت در سـطح جهانـی کـه بـه موفقیت اجتماعـی و اقتصـادی منجـر می‌شـود، در همـان جهـت قـرار دارد.

اکنـون، وظیفـه هر موسسـه ملـی، درک و اسـتفاده از شـاخص مشـاوره ملـی، در رابطه با محیط کسـب‌وکار، سیاسـت‌گذاران و کاربـران عمومـی بـرای حمایت از توسـعه بیشـتر ایـن حرفه به نفع اقتصـاد و جامعه اسـت.

نتایج حاصل از محاسـبه شـاخص مشـاوره ملی و تولید ناخالص داخلـی / سـرانه برای هر کشـور در نمـودار زیر ارایه شده‌اسـت:

بـرای نـگاه دقیق‌تـر بـه ایـن مقادیـر، نمـودار زیر کشـورهای با مقـدار کم‌تر از ۰،۰۷ در شـاخص مشـاوره ملـی و تولید ناخالص داخلـی کم‌تـر از ۲۰۰۰۰ میلیـون دلار / سـاکن (گوشـه سـمت چـپ جـدول قبلـی) را نشـان می‌دهد.





پاتریک لنچیونی

بشناسیم ...

پاتریک لنچیونی (متولد سال ۱۹۶۵) نویسنده آمریکایی کتاب‌هایی در زمینه مدیریت کسب و کار، به ویژه در رابطه با مدیریت تیم است. او بیشتر به عنوان نویسنده کتاب "پنج اختلال عملکرد یک تیم" شناخته می‌شود، یک داستان معروف کسب‌و کار که به بررسی پویایی تیم کاری می‌پردازد و راه‌حل‌هایی برای کمک به تیم‌ها برای عملکرد بهتر ارائه می‌دهد.

وی علاوه بر پنج کارکرد یک تیم، ده کتاب تجاری دیگر نیز نوشته است: ۱- مزیت: چرا بهداشت سازمانی همه چیزهای دیگر را در کسب و کار از بین می برد؟؛ ۲- غلبه بر پنج عملکرد عملکرد یک تیم؛ ۳- مرگ با ملاقات؛ ۴- سیلوها؛ ۵- سیاست‌ها و جنگ‌های چمن؛ ۶- پنج وسوسه مدیر عامل؛ ۷- انگیزه، چهار وسواس یک مدیر فوق‌العاده؛ ۸- سه نشانه کار بدبخت؛ ۹- برهنه شدن؛ ۱۰- بازیکن ایده‌آل تیم.

وی همچنین در "سه سوال بزرگ برای خانواده عصبانی" تکنیک های مدیریت خود را در خانواده ها به کار گرفته است.

لنسیونی رئیس The Table Group ، یک شرکت مشاوره مدیریت، متخصص در زمینه توسعه تیم های اجرایی و بهداشت سازمانی است. او وقت خود را صرف سخنرانی و نوشتن در مورد رهبری، کار تیمی و بهداشت سازمانی و مشاوره با مدیران و تیم‌های آن‌ها می‌کند.

پیش از این، لنسیونی سابقه کار در شرکت مشاور مدیریت Bain & Company ، شرکت اوراکل و Sybase را به عنوان معاون سازمان توسعه دارد. وی به عنوان مشاور و سخنران اصلی، با مدیران ارشد و تیم‌های اجرایی در سازمان‌هایی از۵۰۰ Fortune و شرکت‌های نوپا با تکنولوژی پیشرفته تا دانشگاه‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی همکاری کرده است. او همچنین در مورد رهبری، تغییر سازمانی ، کار تیمی و فرهنگ سازمانی صحبت می‌کند. اصول کسب و کار او اکنون در دانشگاه Saint Mary مواد درسی است. وی به طور مکرر برای رسانه‌های ملی از جمله ویژگی‌های وال استریت ژورنال و USA Today مصاحبه می کند.

CNN Money او را در سال ۲۰۰۸ به عنوان یکی از "۱۰ معلم جدیدی که باید بشناسید" معرفی کرد. وال استریت ژورنال گفت او را از "پر طرفدارترین سخنران کسب و کار" نامید.

بخوانیم ...

☑ بازیکن تیمی ایده‌آل

پاتریک لنچیونی در کتاب کلاسیک و پرفروش خود، پنج اختلال عملکرد یک تیم، رویکرد جدید و اساسی را برای حمله به رفتارهای گروهی خطرناک که کار تیمی را از بین می‌برد، ارائه داد. در اینجا، او تمرکز خود را به سمت تک تک اعضای تیم معطوف می‌کند، و سه فضیلت ضروری را نشان می‌دهد که باعث می‌شود برخی از افراد بازیکنان تیمی بهتر از دیگران باشند.

Ideal Team Player یک چارچوب قدرتمند و ابزارهایی با کاربرد آسان برای شناسایی، استخدام و توسعه بازیکنان تیم ایده‌آل در هر نوع سازمانی ارائه می‌دهد. فرقی نمی‌کند اگر شما رهبری هستید که برای ایجاد فرهنگ کار تیمی تلاش می‌کنید، یک متخصص منابع انسانی که به دنبال استخدام بازیکنان تیم واقعی است یا کارمندی که می‌خواهد خود را به عنوان یک عضو تیم با ارزش تبدیل کند، این کتاب به همان اندازه کاربردی و جذاب خواهد بود.

منبع:

https://www.tablegroup.com/books/ideal-team-player/

این کتاب با ترجمه رضا رایان راد توسط انتشارات آریانا قلم منتشر شده است.

هتل
پارسیان
اوین
★★★★
اتاق
رستوران
کافی شاپ
سالن کنفرانس
کافی نت
سالن عروسی
استخر روباز
اطاق معلولین
پارکینگ
EVIN wifi
اینترنت بیسیم
www.evinhotel.ir
۰۲۱-۲۷۴۰۰
@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

The INTERNATIONAL COUNCIL OF MANAGEMENT CONSULTING INSTITUTES

CMC - GLOBAL

CMC

IMCA
انجمن مشاوران مدیریت ایران

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