

# ماهنامه

ماهنامه داخلی مدرسه کسب و کار ماهان - خرداد ماه ۱۴۰۳

## ده فرمان رهبرانِ نافرمان



۱۸ «آنچه آینده‌رामी سازد نقش مدیریت مالی و آنچه گذشته را بیان می‌کند، نقش سیستم حسابداری است»

صفحه اختصاصی مدیر گروه آقای بیژن سلطانی

۲۱ صفحه اختصاصی دانشپذیران جناب آقای علی راد مدیرعامل انجمن یآوری فرهنگی

۲۲ معرفی کارکنان

آقای فرشاد روحانی شهرکی مدیریت انجمن کودکان توانمند و خلاق

۲۵ صفحه بین الملل

فعالیت‌های مدرسه عالی کسب و کار ماهان در حوزه بین الملل

۲۶ معرفی جعبه ابزار مدیریتی

OKR

۲۹ معرفی پروتکل‌های ماهان

ساختار شکنی

۳ مرکز مشاوره و مدیریت ماهان

آقای دکتر فرید اسماعیلیان مدیر اجرایی محترم مرکز مشاوره و مدیریت ماهان

۴ سخن سردبیر

سردبیر ماهنامه مدرسه عالی کسب و کار ماهان دکتر افسانه‌زندی

۵ شرح شروع و پایان دوره‌ها

در مدرسه کسب و کار ماهان ابتدا و انتهای هر دوره میزبان دانشپذیران، مدیر عامل محترم و اساتید هستیم

۷ رهبری در دنیای امروز یک هنر است.

معرفی دوره رهبری آوانگارد

۸ «رهبری یکی از مؤلفه‌های مدیریت است»

گفت و گو با مدیر محترم مالی مدرسه عالی کسب و کار ماهان

۱۰ صفحه اختصاصی اساتید

دکتر عرفان اله وردی: «مذاکره یک مهارت حیاتی است که می‌تواند تفاوت بزرگی در موفقیت یا شکست یک شرکت ایجاد کند»

۱۲ ایونت‌ها

جلسات Master Idia , TTT و آپدیت شو

۱۵ رهبری نوین (چگونه رهبران در عصر تحولات سازمان‌ها باید تغییر کنند؟)

مقاله علمی به ترجمه آقای دکتر امیرحسین صبور طینت

سردبیر: افسانه‌زندی  
عکاس: فرید غفارزاده  
طراح گرافیک: فاطمه فیاض







## مرکز مشاوره و مدیریت ماهان

### «ارائه خدمات ۳۶۰ درجه نسبت به نیاز مشتریان»



خدمات مرکز مشاوره مدیریت ماهان در سال جاری هم از نظر تنوع صنعت و هم از نظر نوع خدمات متنوع می باشد که البته این موضوع در سالهای گذشته نیز به همین صورت بوده است. به طور مثال از نظر تنوع در صنعت؛ پروژه هایی در حوزه صنعت غذایی، رسانه، شیمیایی، کشاورزی، گردشگری

و صنایع سلولزی در حال انجام است که پروژه های مذکور در دامنه متنوعی از منظر نوع خدمات می باشد. حوزه برندینگ، مارتینگ، کوچینگ های سازمانی، مالی و منابع انسانی نمونه ای از انواع خدمات ارائه شده در سال جاری می باشد. حضور مشاوران متعهد و مجرب در حوزه های مختلف و همچنین انباشت تجربه ناشی از حضور مرکز مشاوره در طی نزدیک به یک دهه گذشته در صنایع مختلف، این امکان را به مرکز مشاوره داده تا بتواند خدمات ۳۶۰ درجه را نسبت به نیاز مشتریان خود ارائه دهد.

#### راه های ارتباطی:

آدرس:

تهران، سهروردی شمالی، خیابان  
اندیشه ۷ غربی، پلاک ۱۱

تلفن:

۰۹۱۲۹۶۴۱۳۴۲ - ۰۲۱۸۸۴۴۴۵۴۸

آدرس ایمیل:

info@mahanmcc.com



## «ده فرمانِ رهبرانِ نافرمان»

رهبر در سازمان شخصی است که دارای خصوصیات و مهارت‌های لازم برای هدایت و مدیریت اعضای تیم و فرایندها در سازمان است. او باید بتواند اعضای تیم را الهام بخشیده و آن‌ها را برای دستیابی به اهداف مشترک سازمان هدایت کند. همچنین باید دارای توانایی‌های مدیریتی، ارتباطی، تصمیم‌گیری و حل مسئله باشد تا توانایی مناسبی برای مواجهه با چالش‌ها و موقعیت‌های مختلف در محیط سازمانی داشته باشد.

رهبران آوانگارد بیشتر به دنبال تغییر، نوآوری و ابراز ایده‌های جدید در رهبری هستند. آن‌ها مایلند وضع فعلی را به چالش بکشند و به دنبال راه‌حل‌های جدید و خلاقانه باشند. رهبران

آوانگارد توانایی بالقوه‌ای برای الهام بخشیدن به دیگران و تشویق آن‌ها به ایده‌های نوآورانه و خلاقانه را دارند. آن‌ها به قدرت تجربه‌های جدید و پذیرش ریسک مشترک توجه زیادی دارند و از رویکردها و روش‌های معمول برای حل مسائل خارج می‌شوند. این امر باعث شده به این رهبران لقب نافرمان بدهند چرا که فرمان‌های رایج را به چالش می‌کشند.

### ده فرمانِ رهبرانِ نافرمان عبارتند از:

۱. دنبال چیزهای نو باش
۲. مخالفت‌های زنده را تشویق کن
۳. گفتگوی آزادانه را محدود نکن
۴. خودت را آشکار و مشخص کن
۵. همه چیز را یاد بگیر، بعد همه را فراموش کن
۶. در قید و بندها آزادی را پیدا کن
۷. از خط مقدم رهبری کن
۸. اتفاق‌های خوشایند را رقم بزن
۹. خوش بین باش
۱۰. تجارب جدید خلق کن

رهبران آوانگارد به دنبال شکستن قالب‌ها و مرزهای سنتی هستند و به دنبال ارتقای محیط‌ها و فضاهای سازمانی منعطف، آن‌ها تمایل به ایجاد فرهنگ سازمانی که همکارانشان را به چالش کشیده، دارند تا آن‌ها را به ارتقای توانمندی‌هایشان تشویق نمایند.

با ارزیابی موفقیت برای شما

سردبیر ماهنامه مدرسه عالی کسب و کار ماهان

دکتر افسانه زندی



# شرح شروع و پایان دوره ها



پایان دوره مدیرعاملی ۰۳۸



mahanbs.com

۵ | ماهنامه-خرداد ۱۴۰۳



# شرح شروع و پایان دوره ها



شروع دوره مدیرعاملی ۰۴۴



mahanbs.com

۶ | ماهنامه خرداد ۱۴۰۳

# معرفی دوره رهبری آوانگارد

جهان امروز جهانی نامطمئن، مبهم، متغیر و همراه با پیچیدگی و عدم قطعیت است. کسب‌وکارها در چنین محیطی نیاز به رهبرانی ساختارشکن دارند که نه تنها به تغییرات پاسخ سریع، چابک و سازگار دهند؛ بلکه بتوانند خود عامل تغییرات بنیادین و اساسی در اکوسیستم کسب‌وکار باشند.

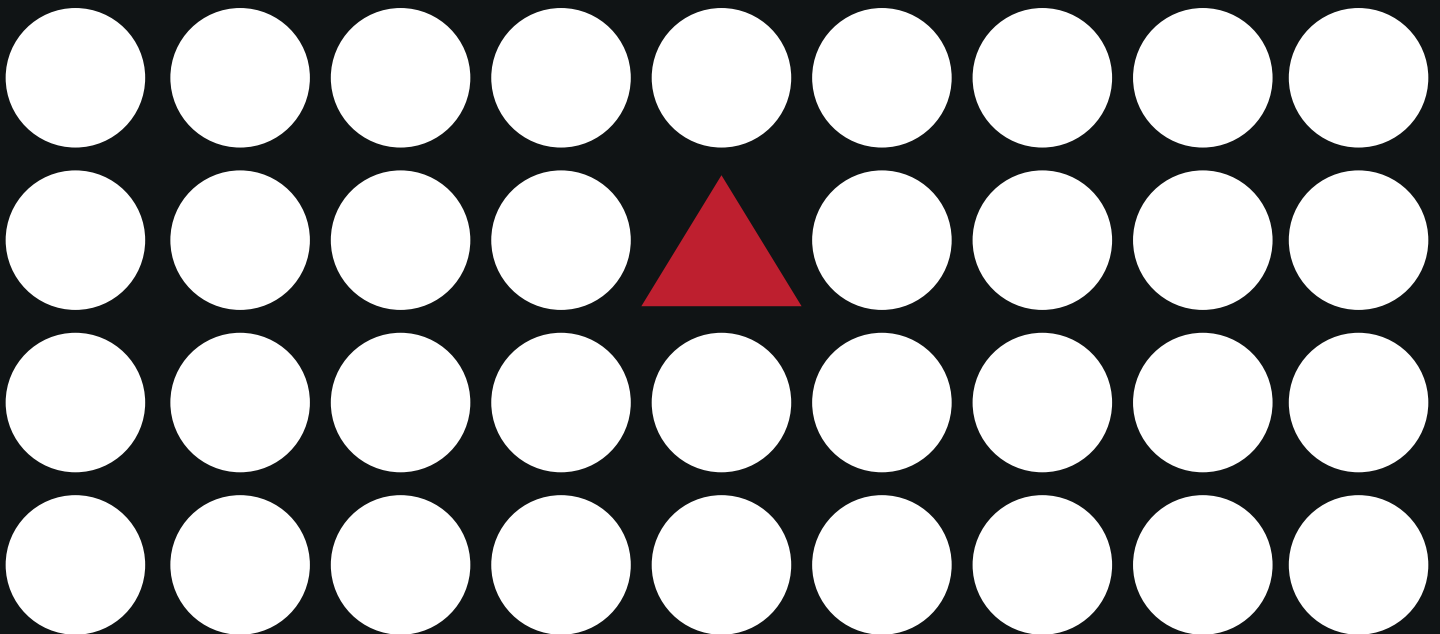
اگر رهبری را یک هنر بدانیم، می‌توان رهبران الهام‌بخش و اثرگذاری را که هنجارهای پذیرفته شده در کسب‌وکار را به چالش می‌کشاند و طلایه‌دار تغییرات در کسب‌وکار هستند را رهبران آوانگارد دانست. رهبران آوانگارد اغلب بانی جنبش‌ها و ترندهای نوین در کسب‌وکار هستند. آن‌ها با نوآوری و پذیرش ریسک‌های ناشی از آن، مرزهای اکوسیستم کسب‌وکار را جابجا می‌کنند.

رهبری در دنیای امروز به عنوان یک هنر شناخته می‌شود. رهبران موفق نیاز به مهارت‌هایی از قبیل ارتباطات موثر، انگیزشی کارکنان، تصمیم‌گیری استراتژیک و اصول اخلاقی دارند. آن‌ها باید بتوانند تیم‌های متنوع را هدایت کرده و چالش‌های پیش رو را مدیریت کنند. به طور کلی، رهبری به عنوان یک هنر تلقی می‌شود زیرا نیاز به ابتکار، خلاقیت و تعامل با افراد دارد.

در دوره رهبری آوانگارد سرفصل‌هایی چون:

- رهبر به عنوان فانونس دریایی
- رهبر به عنوان یک آرشیکت
- رهبر به عنوان یک الهام بخش
- رهبر به عنوان خالق تغییر

برای آشنایی بیشتر به آدرس سایت **مدرسه عالی کسب‌وکار ماهان** مراجعه نمایید.



## رهبری در دنیای امروز یک هنر است

پرورش رهبران آوانگارد در کسب و کار



# مدیر محترم مالی مدرسه عالی کسب و کار

جناب آقای سیامک زهیری

مدیر محترم مالی مدرسه عالی کسب و کار ماهان سلام عرض می‌کنم خدمت شما و همه عزیزان، بنده سیامک زهیری هستم در تاریخ بیست و هفتم خردادماه سال ۱۳۸۹ وارد مجموعه ماهان شدم، الان نزدیک به ۱۵ سال است که افتخار این را دارم که در جمع عزیزان ماهانی باشم و در راستای پیشبرد اهداف و رسالت‌های ماهان که همانا تعالی اندیشه خود و دیگران است فعالیت کنم هدفم کمک به تغییر نگرش عزیزانی است که به ماهان تشریف می‌آورند تا در راستای بهبود کسب و کارشان تلاش کنند. امیدوارم در طول این مسیر توانسته باشم ماندگاری و ساختاری که مد نظرم بوده است را در حد توانم انجام داده باشم.

رهبری توانایی تحت تأثیر قرار دادن یا هدایت افراد در یک سازمان یا کسب و کار است، درحالی که مدیریت توانایی کنترل فرآیندهای روزمره و نگه داشتن کارکنان در مسیر دستیابی به اهداف شرکت است. رهبری تمرکز بر افراد است، رهبران بیشتر روی ارتباطات انسانی و توسعه فردی اعضای تیم تمرکز می‌کنند و سعی دارند تا اعضای تیم را رشد دهند و توانمند سازند. اما مدیریت تمرکز بر ساختار و سیستم‌ها، مدیران بیشتر روی ساختارها، سیستم‌ها و فرآیندهای کاری تمرکز می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که همه چیز به‌طور کارآمد و موثر عمل می‌کند. رهبری به معنای ایجاد جهت و الهام‌بخشی است، در حالی که مدیریت به معنای نگهداری و بهینه‌سازی عملیات جاری سازمان است. رهبران به دنبال ایجاد تغییر و تحول هستند، در حالی که مدیران به دنبال ثبات و کارایی در انجام کارها می‌باشند.

در واقع رهبران افراد را هدایت و تشویق می‌کنند، در حالی که مدیران کارها و وظایف را سازمان‌دهی و کنترل می‌کنند. رهبر کسی است که می‌تواند ببیند چگونه می‌توان اوضاع را بهبود بخشید و مردم را برای حرکت به سمت چشم انداز بهتر تشویق کند. رهبران می‌توانند در جهت تحقق چشم انداز خود تلاش کنند و در عین حال «افراد» را در اولویت قرار دهند. تنها توانایی ایجاد انگیزه در افراد کافی نیست -

رهبران برای موفقیت باید همدل باشند و با مردم ارتباط برقرار کنند. لازم نیست رهبران پیشینه و سابقه ی درخشان و دستاوردهای عجیبی داشته باشند. مهم ترین چیز این است که سازمان ها با تعریفی که از رهبری دارند با یکدیگر متحد می شوند.

## دیدگاه شما نسبت به رهبری در یک سازمان به‌عنوان کسی که رهبر تیم خود هستید، چیست؟

مستحضر هستید که ما بحث رهبری و بحث مدیریت را نمی‌توانیم از هم جدا کنیم؛ ولی خوب در بعضی موارد می‌بینیم که افراد عنوان می‌کنند که رهبری متفاوت از مدیریت است، اما به عقیده من خیر، این‌طور نیست، بلکه هر کدام از این ها بخش‌های مهم حوزه یک مدیر و یک مدیرعامل یا یک سرپرست است که بتواند از کدام حوزه استفاده کند، حال چه رهبری چه مدیریت اما در نهایت به عقیده من رهبری یکی از اصول و موارد است که می‌تواند چه در سازمان چه در زندگی افراد؛ بسیار کمک‌کننده باشد. من رهبری را در اصل یک حس و یک انرژی می‌دانم که آن رهبر خودش هم باید این حس و انرژی و آن خواسته را در وجودش داشته باشد.

## آیا به نظر شما رهبری یک نوع انتخاب از بین شیوه‌های مدیریتی است؟

یکی از شیوه‌ها که نه مدیریت یک بخش است و شما در کنار مدیریت نیازمند بحث ساختار رهبری و استفاده از پتانسیل‌های رهبری هستید، هر رهبری باید در اصل واقعاً یک مدیر باشد؛ رهبر بودن یکی از مؤلفه‌های رهبری است؛ اما اینکه مدیر چقدر بخواهد از این مؤلفه استفاده کند مهم است.

همان‌طور که مستحضر هستید بحث رهبری خارج از چهارچوب در اصول و مبانی مدیریت نیست اما شاید رهبری یک مقدار در بحث‌های خارج از چهارچوب مدیریت معنا پیدا می‌کند، رهبر در چارچوب سازمان قرار می‌گیرد و می‌خواهد تیم را به سمتی هدایت کند که خودش هم جزوی از این چارچوب است. هر مدیری اگر می‌خواهد باید با تقویت مؤلفه‌های رهبری با تقویت توانمندی‌های رهبری با تقویت ساختارهایی که در یک رهبر وجود دارد به آن سمت حرکت کند.





# مدیر محترم مالی مدرسه عالی کسب و کار

## دوره رهبری آوانگارد رو چطور می بینید؟

دوره رهبری آوانگارد کرس های مختلفی داریم مثل رهبر به عنوان فانوس دریایی یا رهبر به عنوان آرشیوکت که بسیار کمک کننده هست تا مدیران به رهبران تبدیل شوند. نمی توانیم بگوییم همه افراد رهبر هستند و خوب به طبع همه رهبرها صرفاً رهبر کاریزماتیک یا رهبر ساختارشکن نیستند. رهبری از نظر من یک هنر است، یک مهارت. هنر انگیزه دادن، هنر انرژی دادن به گروهی از افراد که در جهت رسیدن به هدفی مشترک، ارزشی مشترک و یا رسالتی مشترک دارند گام برمی دارند.

رهبری یعنی هنر تأثیر گذاشتن بر روی دیگران، نفوذ در دل و ذهن و اندیشه دیگران و هم راستا ساختن این افراد با هم در مسیر کسب و کار. دوره های رهبری آوانگارد از ابتدا تا پایان همانا راهنمایی و هم سفر شدن با افرادی است که در پی شناخت و پرورش توانایی ها، توانمندی ها و استعداد های خود هستند و در این مسیر، اصل اساسی هم راستا و هم هدف شدن با سایر افرادی است. در رهبری ما تأثیرگذاری را به شدت پر رنگ می بینیم چرا که می تواند کاملاً اثربخش باشد و افراد را در راستای رسیدن به اهداف کمک شایانی نماید.

«رهبری یکی از مؤلفه های مدیریت است»



## «مذاکره یک مهارت حیاتی است که می‌تواند تفاوت بزرگی در موفقیت یا شکست یک شرکت ایجاد کند»

پیچیده‌تری روبرو شوند و راه‌حل‌های مؤثری برای مسائل مختلف پیدا کنند. در ادامه، به بررسی بیشتر اهمیت مذاکره برای مدیران عامل پرداخته می‌شود:

**بهبود روابط تجاری:** مذاکره مؤثر به مدیران عامل کمک می‌کند تا روابط تجاری پایدار و مثبتی با شرکای تجاری، تأمین‌کنندگان و مشتریان برقرار کنند. این روابط می‌توانند به افزایش سودآوری و تقویت زنجیره تأمین کمک کنند.

**مدیریت تغییرات:** در دنیای کسب‌وکار، تغییرات اجتناب‌ناپذیر هستند. مدیران عامل باید بتوانند با استفاده از مهارت‌های مذاکره، تغییرات را به شکلی مدیریت کنند که هم سازمان و هم کارکنان بتوانند به بهترین شکل ممکن با شرایط جدید سازگار شوند.

**جلب سرمایه و منابع مالی:** یکی از وظایف مدیران عامل، جلب سرمایه و تأمین منابع مالی برای رشد و توسعه سازمان است. مذاکره با سرمایه‌گذاران، بانک‌ها و سایر مؤسسات مالی نیازمند توانایی‌های مذاکره قوی است تا شرایط بهینه‌ای برای سازمان به دست آید.

**کاهش هزینه‌ها:** توانایی مذاکره به مدیران عامل امکان می‌دهد تا با تأمین‌کنندگان

آقای دکتر عرفان اله وردی، کارشناس حسابداری صنعتی، کارشناس MBA بازاریابی و استراتژی و دکترای مدیریت کسب‌وکار، سابقه مدیرعاملی در سازمان‌های مختلف چون اریکه آریا، ادموند، گراد و... مشاور و کوچینگ برنامه‌های ماموت، درس و... مدرس و مشاور اصول و فنون مذاکره در مدرسه عالی کسب‌وکار ماهان، دانشگاه علامه، هیات علمی و مدرس آکادمی املاک ابراهیمی و اولین مدرس مذاکره کودکان در آکادمی دانش‌آموزی ویموند.

مذاکره یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که مدیران عامل باید در آن تسلط داشته باشند. این مهارت نه تنها برای مدیریت داخلی شرکت ضروری است، بلکه در تعامل با ذی‌نفعان خارجی، مانند تأمین‌کنندگان، مشتریان و سهام‌داران نیز نقش حیاتی دارد. مذاکره یک هنر و علم است که مدیران عامل باید به طور مداوم آن را بهبود بخشند و توسعه

دهند. این مهارت نه تنها به حل مشکلات و چالش‌های روزمره کمک می‌کند، بلکه می‌تواند به ایجاد فرصت‌های جدید و رشد پایدار سازمان منجر شود.

این مهارت به مدیران کمک می‌کند تا با چالش‌های



کارکنان خود در مورد مسائل مختلفی مانند حقوق، مزایا، و شرایط کاری به توافق برسند. این مهارت به ایجاد انگیزه و افزایش رضایت کارکنان کمک می‌کند و می‌تواند به بهره‌وری بیشتر منجر شود.

**روابط با تأمین‌کنندگان و مشتریان:** روابط بلندمدت با تأمین‌کنندگان و مشتریان نیازمند مذاکره‌های مداوم و مؤثر است. مدیران عامل باید بتوانند بهترین شرایط ممکن را برای شرکت خود فراهم کنند و درعین‌حال روابط مثبت و سازنده‌ای با طرفین خارجی برقرار کنند.

**تأثیرگذاری و رهبری:** یک مدیرعامل که توانایی مذاکره بالایی دارد، معمولاً تأثیرگذاری بیشتری در سازمان خود دارد. این توانایی به او کمک می‌کند تا دیدگاه‌ها و ایده‌های خود را بهتر منتقل کند و حمایت دیگران را جلب کند. این امر به‌ویژه در زمان‌های بحران و تغییرات مهم سازمانی بسیار حیاتی است.

در نهایت، مذاکره یک مهارت حیاتی است که می‌تواند تفاوت بزرگی در موفقیت یا شکست یک شرکت ایجاد کند. مدیران عامل باید به‌صورت مستمر در این زمینه آموزش ببینند و توانایی‌های خود را بهبود بخشند تا بتوانند در دنیای پیچیده و پویای کسب‌وکار امروز به موفقیت دست یابند.

و فروشندگان بر سر قیمت‌ها و شرایط قرارداد مذاکره کنند و هزینه‌های عملیاتی را کاهش دهند. این امر می‌تواند تأثیر مستقیمی بر سودآوری سازمان داشته باشد.

**ایجاد ائتلاف‌ها و مشارکت‌ها:** مدیران عامل باید بتوانند ائتلاف‌ها و مشارکت‌های استراتژیک با دیگر شرکت‌ها و سازمان‌ها برقرار کنند. این مشارکت‌ها می‌توانند به اشتراک منابع، دانش و فناوری‌ها منجر شوند و در نتیجه، مزیت رقابتی سازمان را افزایش دهند.

**افزایش انعطاف‌پذیری سازمان:** مذاکره مؤثر می‌تواند به افزایش انعطاف‌پذیری سازمان کمک کند. مدیران عامل بامهارت در مذاکره می‌توانند در مواجهه با تغییرات بازار و شرایط اقتصادی، به‌سرعت واکنش نشان دهند و استراتژی‌های مناسبی را اتخاذ کنند.

**مدیریت تعارض‌ها:** در هر سازمانی، تعارض‌ها و اختلافات اجتناب‌ناپذیر هستند. مدیران عامل با استفاده از مهارت‌های مذاکره می‌توانند این تعارض‌ها را به شکلی مدیریت کنند که به نفع سازمان باشد و از ایجاد اختلال در روند کاری جلوگیری شود. مذاکره مؤثر می‌تواند به کاهش تنش‌ها و یافتن راه‌حل‌های مشترک کمک کند. توانایی مذاکره به مدیران کمک می‌کند تا با طرفین مختلف به توافق برسند و از بروز بحران‌ها جلوگیری کنند.

**تقویت فرهنگ سازمانی:** مذاکره نقش مهمی در تقویت فرهنگ سازمانی دارد. مدیران عامل با برقراری ارتباطات مؤثر و ایجاد فضایی برای تبادل نظر و گفتگو می‌توانند فرهنگ همکاری و احترام متقابل را در سازمان تقویت کنند.

**تصمیم‌گیری استراتژیک:** تصمیم‌گیری‌های کلان و استراتژیک اغلب نیازمند مذاکره با سایر مدیران، اعضای هیئت‌مدیره و ذی‌نفعان خارجی است. این مذاکرات می‌توانند شامل مباحث مالی، تغییرات ساختاری، یا حتی ادغام و اکتساب شرکت‌ها باشند. یک مدیرعامل ماهر در مذاکره می‌تواند بهترین تصمیمات را برای شرکت اتخاذ کند.

**تعامل با کارکنان:** مذاکره در مدیریت منابع انسانی نیز از اهمیت بالایی برخوردار است. مدیران عامل باید بتوانند با



# MASTER Idea in Mahan



جلسه **Master Idea** با عنوان «مهم ها را بسنجید OKR» در تاریخ نهم خرداد ماه با حضور آقای دکتر حسین شیرازی برگزار شد.

بنابر گفته ایشان: نظام اهداف و نتایج کلیدی «OKR» چارچوبی برای هدف گذاری و استراتژی مشارکتی و چابکی در سازمان است که تلاش می کند کل سازمان را بر مسائل مهم در قالب ابعاد زیر

متمرکز کند:

Objective: آنچه ما به دنبال تحقق آن هستیم «اهداف شفاف، الهام بخش و کیفی»

Key Result: شاخص های اندازه گیری میزان تحقق اهداف «کمی و ترکیبی از بلندپروازی و دستیافتنی بودن»

Initiative: فعالیت هایی که ما برای تحقق نتایج کلیدی انتخاب و اجرامی کنیم.

کارگاه **Train the Trainer** با موضوع «نقش هوش هیجانی و تفاوت های رفتاری در تدریس» در تاریخ بیست و یکم خرداد ماه با حضور آقای دکتر جلال مسلمان یزدی برگزار شد. بنابر گفته ایشان: در جلسه ttt با هدف شناخت مدرسین محترم از هوش



هیجانی خود و افزایش خودآگاهی تست هوش هیجانی اجرا شد. نتایج تمامی شرکت کنندگان و ابعاد مختلف با توجه به نتیجه به دست آمده مورد بررسی قرار گرفت. در این جلسه تغییر نگرش (mindset) نسب به ادراک اساتید حرفه ای ماهان و دانش پذیران مورد تاکید و بررسی قرار گرفت. مدل های مختلف یادگیری و تفاوت های فردی در چگونگی پیشبرد روند آموزش و واکنش های طرفین بر مبنای اتفاقات از دیگر نکات قابل مهم مطرح گردید. یکی از مطالب مهم مطرح شده «دانش پذیر بایستی جزئی از محتوای آموزشی باشد». بسیار مهم است که در طراحی دوره نقطه نظرات، واکنش ها و حضور فعال و دو سویه مخاطب مورد توجه قرار گیرد. بررسی تفاوت های فردی از سوی مدرس و مخاطب از مطالب مطرحه دیگر بود. حضور فعال و مشتاقانه اساتید بار دیگر نشان از فرهیختگی و خردمندی عزیزان در خانواده بزرگ ماهان بود.

جلسه دمو آقای دکتر علی حاجی غلام سریزدی در تاریخ یکم خرداد ماه با حضور ایشان و جناب آقای دکتر عماد صائبی، خانم الهام سجادی، خانم دکتر فرنوش حبیب نژاد و خانم دکتر زندی برگزار شد.



جلسه دمو خانم دکتر سحر احمدیان در تاریخ هشتم خرداد ماه با حضور ایشان و جناب آقای دکتر عماد صائبی، خانم الهام سجادی، خانم دکتر فرنوش حبیب نژاد و خانم دکتر زندی برگزار شد.

جلسه دمو آقای اسماعیل نورمحمدی در تاریخ دوازدهم خرداد ماه با حضور ایشان و خانم الهام سجادی، خانم دکتر فرنوش حبیب نژاد برگزار شد.



# آپدیت شو UPDATE SHOW

جلسات آپدیت شو ماهان، در هر ماه به مدت ۲ جلسه (یک هفته در میان) برگزار می گردد. این رویداد ویژه فارغ التحصیلان ماهان به منظور آپدیت (به روزرسانی) اطلاعات این عزیزان و تجدید دیدار دوستان هم دوره ای در نظر گرفته شده است.

موضوع جلسات طرح مشکلات، دغدغه ها و مسائل به روز و کاربردی در کسب و کارهای امروزی می باشد. در حال حاضر ۲ جلسه آپدیت شو برگزار گردیده است که اولین رویداد با عنوان فرصت های سرمایه گذاری در سال ۱۴۰۳ توسط آقای عماد کوشا و دومین رویداد با عنوان بهینه سازی کسب و کار با استفاده از هوش مصنوعی توسط آقای سامان صادق زاده برگزار گردید که مورد استقبال بی نظیر فارغ التحصیلان قرار گرفت.

امید که بتوانیم با برگزاری هر چه بیشتر این جلسات کاربردی مشکلات و دغدغه های صاحبان کسب و کارها را مرتفع سازیم و در راستای بهبود شرایط اقتصادی ایران عزیزمان قدم برداریم.





## چگونه رهبران در عصر تحولات سازمان‌ها باید تغییر کنند.

۶۶



نمودم. در این مقاله، به ۵ تغییر موردنیاز در نگرش و رفتار رهبران سازمانی در عصر تحولات پیشرو، اشاره شده است. ترجمه (ضمن خلاصه‌سازی) آن را در ادامه مطالعه فرمایید.

### مقدمه

پنج تغییر در رهبران سازمانی، می‌تواند دورانی از رشد پایدار و فراگیر را برای شرکت‌هایی که به دنبال عملکرد بهتر در آینده هستند به دنبال داشته باشد. ما در دورانی از چالش‌ها و فرصت‌های بی‌سابقه زندگی می‌کنیم. بحران آب‌وهوا، چالش‌های جهانی بهداشت و تغییرات در ارزش‌های اجتماعی، اولویت‌های فردی رهبران را تغییر می‌دهد. جهانی‌شدن و موضوع فناوری‌های دیجیتال نیز پیشران‌های دیگری برای ضرورت تحول رهبران می‌باشد. بنابراین رهبران چگونه باید در این مقطع زمانی حرکت کنند؟ رهبری در عصری که آشفتگی، تبدیل به امری عادی شده است چگونه باید باشد؟

برای چندین دهه، سازمان‌ها برای کار در یک محیط صنعتی طراحی و مدیریت می‌شدند. آنها به سمت حفظ ثبات، مقیاس گسترده تولید، و قابلیت پیش‌بینی با تمرکز بر به حداکثر رساندن سود برای سهام‌داران طراحی شده بودند، و توجه کمی به تأثیر گسترده‌تر و بعضاً ناخواسته اقدامات خود داشتند. بسیاری از سازمان‌ها اخیراً به این درک رسیده‌اند که این رویکرد برای چالش‌های پیچیده امروزی مناسب نیست، و به‌ویژه با توجه به خواسته‌ها و انتظارات اجتماعی که از سازمان‌ها به وجود آمده است، نیازمند تغییر است.

شکل جدیدی از سازمان و مدیریت و رهبری به‌آرامی در

آقای دکتر امیرحسین صبور طینت دارای مدرک تحصیلی دکترای مدیریت منابع انسانی از دانشگاه تهران و فوق لیسانس مدیریت اجرایی (استراتژی) از دانشگاه علم و صنعت. مدرس؛ مشاور و کوچ حرفه‌ای همکار در مدرسه عالی کسب و کار ماهان و مدرس دوره‌های MBA و DBA دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی معتبر برخی از سوابق اجرایی:

- مدیر مطالعات راهبردی شرکت دایموند  
- سرپرست سابق برنامه راهبردی و مشاور منابع انسانی گروه بهمن؛ بنیاد رودکی و ...  
- مؤلف و مترجم ۳ عنوان کتاب و بیش از ۱۰۰ مقاله در کنفرانس‌های داخلی و بین‌المللی  
- همکاری با شرکت‌های بین‌المللی نظیر Frost & Sullivan و گروه مزدا و انجمن دانش‌اتریش (Kma.net)

چکیده‌ای از مقاله مکینزی:

مقالات مکینزی در زمینه رهبری نوین، بسیار معتبر و الهام بخش می‌باشند. بنابراین در این نوشتار، یکی از مقالات مکینزی در خصوص تغییرات پیشروی رهبران سازمانی را که در ماه می سال ۲۰۲۳، منتشر شده است را انتخاب

برای رهبران، این به معنای ایجاد پنج تغییر اساسی در طرز فکر و روش کار ایشان است. این تغییرات به معنای کنار گذاشتن مهارت های سنتی رهبران نیست. در عوض، این تغییرات بر این مهارت ها بنا می شود تا ظرفیت شما را به عنوان یک رهبر به طور قابل توجهی افزایش دهد. به عبارت دیگر، شما در حال حرکت «از» هنجارهای فعلی «به سوی» جاه طلبی تکامل یافته ای هستید که برای رهبری سازمان های پر رونق عصر حاضر مورد نیاز است. به عبارتی، پنج شیفت باید صورت گیرد که مختصراً هر یک را در ادامه توضیح می دهیم.

## تغییر اول: آنچه روی آن تمرکز می کنیم: از سودآوری به تأثیرگذاری

سازمان به کجا می رود و به دنبال چه چیزی است؟ برای دهه ها، شرکت ها تمرکز خود را بر حداکثر کردن سود سهام داران قرار داده بودند. در حالی که این ضروری است؛ ولی کافی نیست و اگر سازمان ها نتوانند بازدهی جذابی برای سرمایه گذاران ایجاد کنند، در افزایش سرمایه شکست خواهند خورد. سازمان های امروزی باید از سود فراتر رفته و به دنبال به حداکثر رساندن ارزش و تأثیر مثبت برای همه ذی نفعان، از جمله کمک به جامعه و ایجاد یک زیستگاه سالم باشند. آنها باید کارکنان خود را روی یک هدف و آرمان روشن و مشترک که مورد پذیرش همگان باشد همسو نمایند. باید به ایجاد یک جامعه و محیط زندگی مثبت، پایبند باشند.

## تغییر دوم: چگونه ظاهر می شویم: از ایفای نقش های تخصصی به سمت اصالت انسانی

چه نسخه ای از خود را برای دیگران به نمایش می گذارید؟ بسیاری از رهبران قبلاً این ذهنیت را داشتند که من یک فرد حرفه ای هستم که با ایفای نقش های تخصصی ام، شرکت را به اوج عملکرد می رسانم. اکنون شما باید یک انسان اصیل باشید. زیرا اتوماسیون و هوش مصنوعی، آن نقش های سنتی را بهتر از شما انجام می دهد. رهبران امروزی باید هویتی فراتر از یک فرد حرفه ای داشته باشند و با هویت یک انسان ظاهر شوند. شجاع بوده و خویشتن واقعی خود را به تصویر بکشند. جوهر درونی خود را شناخته و آن را به منصفه ظهور برسانند. ارزش ها، باورها، امیدها، و ترس های خود را به اشتراک بگذارند و از روابط مبتنی بر وظیفه و

حال ظهور است. ما معتقدیم که این رویکرد جدید رو به تصاعد است؛ زیرا همین حالا نیز شرکت های مختلفی با این موج همراه شده و پیش گام این تحولات شده اند. این سازمان ها به دنبال سبکی جدید، ساده و سازگار هستند، می کوشند انرژی جمعی، اشتیاق و توانایی کارکنان خود را آزاد کنند. می کوشند استراتژی خود را بازسازی کنند و بر ارائه ارزش بیشتر تمرکز نمایند. آنها در آرزوی رشد پایدار و فراگیر هستند. آنها تیم های خودگردانی را ایجاد می کنند که سریع تر عمل کنند. فرهنگ سازمانی خود را به سمت شیوه های کار بازر، مشارکتی تر و نوظهور هدایت می کنند. ما در حال گذار از عصر رهبران فردی به عصر تیم های رهبری شبکه ای هستیم. مدل سلسله مراتبی قدیمی رهبری به طور فزاینده، مانعی برای برآورده ساختن انتظارات پیچیده و جدید محسوب می شود. ما به رهبرانی نیاز داریم که در قبال نقش فردی خود پاسخگو هستند و در عین حال، بخشی از یک تیم رهبری باشند که در خدمت سازمان هستند. این مدل جدید یک هدف و تمرکز مشخص و روشن دارد: منتفع شدن کل تیم و ذی نفعان از طریق توانمندسازی افراد برای کار و یادگیری متقابل و ایجاد و راه اندازی یک سیستم دائماً در حال تکامل برای خلق ارزش. ما در حال حرکت از عصر رهبران فردی به عصر تیم های رهبری شبکه ای هستیم که سازمان را هدایت می کنند. این رویکرد جدید از رهبران می خواهد که تغییرات اساسی ایجاد کنند، آنها در واقع باید خود را مجدداً از نو تصور کنند و روی نگرش درونی خود کار کنند تا ذهنیت و آگاهی خود را تغییر داده و جهان را از نو ببینند. در تعاملات، نقش ها و روش های کاری خود به عنوان بخشی از تیم های رهبری؛ بازنگری کنند و سازمان ها و صنایعی را که در آن فعالیت می کنند، دوباره تصور و تجسم کنند.

## تجسم مجدد رهبری: پنج تغییر اساسی (۵ شیفت)

برای دهه ها، ویژگی هایی که برای یک شرکت موفق در نظر گرفته می شد شامل رهبرانی بود که بر درآمد تمرکز دارند، نتیجه را مطالبه می کنند، اعمال اختیار و کنترل می کنند، و در رقابت شدید به سر می برند. برای پیشرفت سازمان ها، تمام این نقاط تمرکز باید تغییر کند.



روتین، به سمت گسترش آگاهی، ایجاد نظم عاطفی بیشتر، و تمرین بهزیستی (تاب‌آوری جسمی، عاطفی، ذهنی، و معنوی) حرکت کنند.

چیزی که این تغییر را سخت می‌کند این است که ما برای بقا ساخته شده‌ایم و واکنش‌های مبتنی بر ترس ما را به عادت‌های قدیمی برمی‌گرداند تا حس کاذب اطمینان را بازیابی کنیم. به عبارت دیگر، زمانی که سازگاری بسیار مهم است، کمتر می‌توانیم از آن استفاده کنیم. اما اگر بتوانیم تکامل پیدا کنیم، می‌توانیم از حالتی که در آن ترس، باورها و طرز فکرها را محدود می‌کند فراتر برویم و به حالتی که مردم می‌توانند عمیق‌ترین اشتیاق، خرد، خلاقیت، روابط و تخصص خود را بشناسند، برویم. آزاد کردن پتانسیل کامل انسانی در یک سازمان به همین دلیل است که شرکت‌های آینده‌نگر برای ایجاد محیط‌های تعلق و امنیت روانی و ایجاد روابط دلسوزانه در تیم‌ها سخت تلاش می‌کنند.

## تغییر سوم چگونه سازماندهی می‌کنیم؟ (از حالت دستوری به سمت تسهیلگری)

در طول قرن بیستم، سازمان‌ها ساختارهای ماتریسی پیچیده را اتخاذ کردند که زیربنای آن، نظام دستوری و سلسله‌مراتبی و بعضاً غیرشفاف بود. رهبران در این سازمان‌ها، با اتوریته شناخته می‌شدند و حالت دستوری داشتند. اکنون شما به عنوان رهبر، باید از نظام دستوری و سلسله‌مراتبی، به سمت شبکه‌ای از تیم‌های مستقل که با شفافیت، اعتماد و همکاری، ارزش مشترک خلق می‌کنند حرکت کنید. شما دیگر یک فرمانده نیستید؛ بلکه یک کاتالیست هستید. کاتالیزوری برای توانمندسازی و هدایت تیم‌های خودگردان و باید تلاش کنید ارتباط، گفتگو همکاری را در سراسر مرزهای سازمان تقویت کنید. احترام و شفقت‌ورزی را توسعه دهید. تیم‌های کوچک خودگردان ایجاد نموده و آنها را تشویق و توانمند کنید. شفافیت و همکاری را در سراسر شبکه توسعه دهید و از رهبران فردی، به سمت شبکه‌ای از تیم‌های رهبری توزیع شده حرکت کنید.

## تغییر چهارم: چگونه ارزش خلق می‌کنیم: از رقابت به سمت خلق مشترک

شما بجای اینکه یک برنامه‌ریز باشید که با رویکرد محدود

بودن منابع، مدیریت و رهبری می‌کنید، اینک باید یک معمار باشید که با نگاه وفور منابع تیم‌ها را رهبری می‌کنید. ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان در قلب هر سازمان نهفته است. برای چندین دهه، شرکت‌ها بر ایجاد مزیت رقابتی برای به دست آوردن سهم بیشتر از بازار موجود تمرکز کرده‌اند. در حالی که ارائه ارزش بیشتر به مشتریان ضروری است، در عصری که چرخه‌های عمر محصول فروپاشیده و رقابت در کالاها سریع است، سازمان‌ها باید فراتر از تمرکز بر مزیت رقابتی حرکت کنند. آنها باید سطوح جدیدی از ارزش را برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان با تجسم مجدد مدل‌های کسب و کار و اکوسیستم‌های صنعتی خود ایجاد کنند.

این تغییر مستلزم آن است که رهبران فراتر از برنامه‌ریزانی باشند که با فرض فرصت‌ها و منابع کمیاب و محدود عمل می‌کنند، بلکه در عوض باید به معمارانی تبدیل شوند که مدل‌ها و سیستم‌های کسب‌وکار جدید را با شناخت و استفاده از فراوانی فرصت‌ها و منابع موجود شکل می‌دهند. برای رهبران، این امر مستلزم تغییر در تمرکز اصلی و محتوای کارشان است، از بهینه‌سازی تاکتیکی و اجرایی به سمت تفکر استراتژیک عمیق، مکاشفه و ارتباطات اجتماعی.

## تغییر پنجم: چگونه کارها را به انجام می‌رسانیم: از کنترل به سمت تکامل

اینک مدل ذهنی شما در انجام کارها، بایستی بجای اینکه حول کنترل نمودن افراد مبتنی بر اصل قطعیت باشد، باید حول کوچینگ افراد مبتنی بر اصل یادگیری و مکاشفه باشد. شرکت‌های پیشرو امروزه به دنبال تبدیل شدن به سازمان‌های یادگیرنده‌ای هستند که به طور مداوم در حال تکامل، کاوش، ایده‌پردازی، آزمایش، ایده‌آزمایی، اجرا، کاهش مقیاس و حجم تولید و خروج از بسیاری از فعالیت‌های مختلف یا غیر اولویت‌دار به طور هم‌زمان هستند. با تسریع تغییر و اجازه‌دادن به تحقق شگفتی‌ها و نوآوری‌های مثبت، آنها به طور مداوم از خوب به عالی تبدیل می‌شوند.

ما در میانه یک تغییر عمیق در نحوه انجام کار هستیم، تغییری که از رهبران می‌خواهد بجای آنکه ذهنیتی قطعی و کنترل‌گر داشته باشند تبدیل به مربیان و رهبرانی شوند که با طرز فکر مکاشفه عمل می‌کنند و کاوش، اجرا و یادگیری سریع مستمر



را تقویت می‌کنند. تیم‌های رهبری باید بیاموزند که چگونه به جای شاخص‌های عملکرد کلیدی سنتی، نتایج را تنظیم و در راستای تحقق آن انگیزه‌بخشی کنند. آزمایش سریع و درس گرفتن از موفقیت‌ها و شکست‌ها؛ و ایده آزمایی، با رعایت اصل یادگیری و سازگاری سریع. بنابراین باید در چرخه‌های کوتاه تصمیم‌گیری، اقدام و یادگیری کنید. اولویت‌بندی منظم مجموعه‌ای از اقدامات ابتکاری را داشته باشید و افراد را در کارها درگیر کنید.

لینک اصل مقاله

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/new-leadership-for-a-new-era-of-thriving-organizations>

ترجمه ضمن خلاصه‌نویسی: امیرحسین صبور طینت

---

آقای بیژن سلطانی، مدرس و مشاور مالی با تحصیلات کارشناسی‌ارشد اقتصاد، مدیریت اجرایی و دوره تخصصی ارزیابی اقتصادی پروژه‌ها در وین سازمان UNIDO و بیش از ۳۵ سال سابقه اجرایی در سمت حسابرسان، معاونت مالی، و مدیریت عامل شرکت‌های خصوصی و دولتی و بیست سال سابقه تدریس و مشاور.

### «آنچه آینده را می‌سازد، نقش مدیریت مالی

و آنچه گذشته را بیان می‌کند،

### نقش سیستم حسابداری است»

مدیریت مالی، بخشی از مدیریت کلان سازمان است مگر اینکه موضوع یا مأموریت (MISSION) مباحث مالی و فعالیت در این حوزه باشد، مانند: شرکت‌های سرمایه‌گذاری، صندوق‌های سرمایه‌گذاری، سبدگردان‌ها و... سایر مؤسسات مالی و اعتباری مه نقش مدیر سمت مالی کاملاً برجسته و تعیین کننده خواهد بود.

و چنانچه سازمان‌ها رویکرد متفاوتی داشته باشند (مأموریتی متفاوت) نقش مدیریت مالی، همانند سایر بخش‌های مدیریتی (منابع انسانی، فروش، بازاریابی و...) در کنار هم و در جهت تحقق اهداف عالی سازمان مطرح خواهد بود.

یک رهبر سازمان می‌بایستی اطلاعات کافی در حوزه مالی داشته باشد تا بتواند به‌عنوان یک هماهنگ‌کننده، سازمان را در جهت اهداف نهایی هدایت نماید. اطلاعاتی که از سیستم مالی استخراج می‌گردد از دو جنبه حائز اهمیت است.

اطلاعات و گزارش‌ها مالی از گذشته سازمان و بررسی وضعیت مالی سودآوری و نقدینگی و تحلیل نقاط ضعف و قوت و استفاده از آن برای بهبود وضعیت آتی سازمان مطرح می‌گردد و همچنین از آنجایی که سازمان‌ها دائماً در حال رشد و توسعه هستند و حیات آنها به این موضوع بستگی دارد. برنامه‌های آتی سازمان (طرح‌های توسعه یا Development programs) بایستی قابلیت شدن داشته باشند (Fadibility Study) خصوصاً از جنبه‌های مالی و اقتصادی و تأمین مالی و اینکه



# صفحه اختصاصی مدیر گروه

خود، چقدر از شاخص‌های سلامتی بدن خود مطلع و آگاه است. مثلاً وزن مناسب، خواب مناسب، فعالیت‌های ورزشی، شاخص‌های خون و... بدیهی است عدم آگاهی از این مورد می‌تواند زندگی فرد را دستخوش حوادث گوناگونی نماید؛ در مباحث مدیریتی شاخص‌های مالی و بهره‌وری دقیقاً همانند شاخص‌های سلامتی بدنی هستند و عدم اشراف به آنها می‌تواند سازمان را در مسیر متمایز از اهداف قرار دهد. به امید اینکه سازمان‌ها و مدیریت کلان با هوشمندی و استفاده از مدیران مجرب و ابزارهای مناسب؛ در جهت تحقق نقشه راه خود، موفق عمل نمایند.

پروژه‌های و موجبات رشد سازمان را فراهم کرده، البته سایر مطالعات امکان‌سنجی مانند مطالعات بازار، منابع انسانی و بخش TECH (فنی) در کنار مباحث مالی برای مدیریت حائز اهمیت است.

بنابراین، مدیریت مالی با نگاه استراتژی محور و توجه ویژه به استراتژی‌های سرمایه در گردش (Working capital)، تأمین مالی یا استقراض (Financing)، سرمایه‌گذاری (Investment) و یا تقسیم منافع یا سود (Divide The Profit)، مدیریت را جهت رسیدن به اهداف و چشم‌اندازهایی سازمان یاری نماید.

این مباحث مورد تأکید سازمان بهره‌وری ژاپن نیز است. در ادامه فعالیت‌های سازمان، استمرار سودآوری و تأکید بر سود عملیاتی که حاصل فعالیت‌های عملیاتی یا همان (Missen) است که برای مدیریت فوق‌العاده حائز اهمیت است. اینکه بهای تمام شده کالا و خدمات عرضه شده در قیاس با درآمدهای به دست آمده چه وضعیتی دارد، بسیار مهم و تعیین کننده است؛ نقش نرم‌افزارها در جهان امروز مهم و تعیین کننده است.

برای ارائه اطلاعات دقیق و به موقع برای اتخاذ تصمیمات اساسی و همچنین نقش هوش مصنوعی (BI) در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است و خوشبختانه در کشور ما، مؤسسات خدمات مالی در جهت ایجاد توسعه، حضور فعال دارند. ارائه اطلاعات از سیستم‌های مالی و همچنین فراخوانی اطلاعات از سایر پایگاه‌های اطلاعاتی محوریت گزارش‌ها BI را می‌سازد. نقش حسابداری مدیریت که توجه ویژه به آینده سازمان دارد با استفاده از مبانی حسابداری مدیریت که توجه ویژه و تحلیل سود و زیان، مدیریت کلان سازمان را در جهت اتخاذ تصمیمات مهم یاری می‌نماید.

امروزه ایجاد دپارتمان حسابداری مدیریت در کنار حسابداری از ضروری محسوب می‌شود. به عنوان نتیجه‌گیری باید اشاره کنم که مدیریت کلان سازمان، از کلیه مباحث مطروحه در سازمان باید اطلاعات پایه و حداقلی داشته باشد، چون عدم آگاهی و تسلط بر مباحث مالی، اقتصادی، منابع انسانی، فروش، بازاریابی و امثال آنها موجب می‌شود تا مدیران در اتخاذ تصمیمات استراتژیک دچار مشکلات عدیده‌ای گردند. به عنوان مثال تصور بفرمایید شخصی برای حفظ سلامت





شرکتی با ۱۴۰ محصول تبدیل شده است. در این شرکت بالغ بر ۹۰ درصد کارکنان و کارمندان با کم توانی جسمی مشغول به کار هستند که علاوه بر حل مشکلات این عزیزان در زمینه کاری و کسب درآمد بعنوان یک خانواده و یک بستر اجتماعی قوی از معضلات جلوگیری کرده و توانسته است در حوزه رشد شرکت، همچنین شخصیت و برند شرکت بسیار جدی عمل نماید. یا مثلا آقای نبی در مشهد با کارخانه زیتون آرشیا، شعار جذابی دارند که: «فقط افراد دارای سوء پیشینه استخدام می شوند» ایشان از آنجایی که خودشان بنا بر اظهارتی که در اکثر جلسات دارند، فردی دارای سوء پیشینه هستند به خوبی می دانند که بیکار بودن دارای سوء پیشینه چقدر برای جامعه آسیب زا است. پس پاسخ به سوال شما بله است، اقبال عمومی برای حوزه های مختلف ارائه مسئولیت های اجتماعی و کم کردن مشکلات و معضلات اجتماعی برای کار نیکو و خیر افزایش پیدا کرده است.

## آیا این فعالیت ها کافی است؟

قاعدتا با مشکلات زیادی که در جامعه داریم باید این گونه فعالیت ها مخصوصا در حوزه CSV توسعه پیدا کند.

## کارآفرینان چه مسئولیتی دارند و چه مسیری را باید در فضای مسئولیت اجتماعی طی کنند؟

رسیدن به خلق ارزش اشتراکی می تواند یکی از شاخصه های این افراد باشد انسان به عنوان یک فرد حقیقی تا اندازه ای می تواند در حوزه مسدولیت اجتماعی ورود پیدا کند و فعال باشد اما در مقام مدیریتی و بعنوان یک شخصیت حقوقی یک هم افزایی را در اجتماع ایجاد می کند یعنی هم کارکنان، هم خانواده های آن ها و هم کاهش آسیب در جامعه.

## رهبر یا فرد اصلی کسب و کار باید چه اقداماتی انجام دهد؟

این جهان بینی بنا بر گفته عالی یکی از اساتید مدرسه عالی کسب و کار ماهان، همان «هم سرنوشتی» است، اگر رهبر به این امر فکر کند که سرنوشت افراد بیرون از دایره سازمان یا دایره تجارت و درآمدهای سازمان با سرنوشت او و همکارانش گره خورده است، طبیعتا در این حوزه فعالیت بهتری می کنند و توسعه این فرهنگ را جدی تر می گیرند. یک شرکت به تنهایی و فقط در حوزه رهبری و مدیریت نمی تواند به سمت مسئولیت اجتماعی حرکت کند بله باید همه شرکت را به جریان و حرکت وادارد و این فرهنگ را در سازمان جاری و ساری سازد.



## عشق مانند هوا، همه جا موجود است تو نفس های خودت را قدری جانانه بکش

جناب آقای علی راد دانش آموخته کارشناسی گرافیک و کارشناسی ارشد معماری و در حال حاضر مدیرعامل انجمن یابوری فرهنگی هستند

## امروزه در سازمان های بزرگ خصوصی مسئولیت اجتماعی چه جایگاهی دارد؟ آیا اصلا به این امر توجه می شود؟

به واسطه نوع فضای مارکتینگ و جذابیتی که حوزه مسئولیت های اجتماعی، این رویکرد در شرکت ها جایگاه ویژه ای پیدا کرده است. ما در جامعه یابوری فرهنگی بشدت این مسئله را لمس می کنیم که روز به روز مسئولیت اجتماعی در حال توسعه و مورد اقبال بیشتری است و به نسبت گذشته این فضا، فضای جذابتری شده خصوصا از وقتی که CSV بجای CSR مطرح شده است. نکته مهم این است که این خلق ارزش اشتراکی در جامعه می تواند برخی از معضلات و گرفتاری های اجتماعی را علاوه بر اینکه حل کند؛ دولت ها را کمک کند تا هزینه کمتری برای برخی از این ناهنجاری های اجتماعی بپردازند، علاوه بر اینکه مارکتینگ هم کمک کننده است؛ یعنی در دو وجه به موسسات کمک کرده است. نمونه هایی در ایران مثل شرکت فیروز (لوازم آرایشی، بهداشتی و سلامت) با شعار بسیار جذاب: «اگر کاری را با دست می توانیم انجام دهیم، با ماشین انجام نمی دهیم» توانسته است یک اقبال عمومی را ایجاد کند که از یک شرکت محدود به

در زمینه‌های مختلف، مخصوصاً کودکان آسیب دیده جنسی و آسیب دیده جسمی، چه خودم چه همسرم زیاد فعالیت داشتم و شاید بتوانم بگویم حتی تحصیلات، زندگی، ازدواج و اکثریت فعالیت های اجتماعی من به سمت حمایت از کودکان سوق گرفت و در حیطه فعالیت های آموزش پرورش، بهزیستی، وزارت علوم، فعالیت های دانشگاهی، تحقیقات و پژوهش های مختلف و حمایت های مستقیم و غیر مستقیم از کودکان خلاصه شده است؛ کما اینکه اخیراً فعالیت های را به میزبانی موسسه بین المللی حقوق کودک در کانادا (IICDR) داشتیم، برای اصلاح قوانین حمایت از منع کار کودکان، و عدم بهره کشی از کودکان کار و خیابان که خوشبختانه چهار پیشنهاد من مورد قبول این کمیسیون قرار گرفت و فکر می کنم به زودی این اتفاق هم در کشور خود ما پیش بیاید که قوانین حمایت از کودکان کار و خیابان تغییر کند.

فعالیت در حوزه کودکان و فعالیت در حوزه های اجتماعی به خاطر شرایطی که جامعه ما دارد یک مقدار سخت است و ریسک بالایی دارد؛ به خاطر همین هم مدت ها من آسیب های زیادی را به خاطر همین داستان متحمل شدم و خوشبختانه حدود دو سال و نیم پیش بود که با مجموعه ماهان آشنا شدم، ابتدای آشنایی صحبت هایی که به عنوان مصاحبه و موارد مختلف داشتیم، این حس را در من به وجود آورد که دقیقاً همان اهداف و برنامه هایی را که من آرزویش را داشتم، اینجا انجام شده و شاید من هم می توانم عضوی از این خانواده و از این گروه باشم تا بتوانیم به نتیجه برسیم، چیزی که

آقای فرشاد روحانی شهرکی مدیریت انجمن کودکان خلاق و توانمند من فرشاد روحانی شهرکی هستم؛ ۵۴ ساله، متولد شهر اصفهان، رشته تحصیلی و فعالیت اصلی و تخصصی من در حوزه روان شناسی و مشاوره است خصوصاً روان شناسی بالینی و متافیزیک. سابقه کاری و فعالیت های من، هم در حوزه های ستادی بوده و هم در حوزه های آموزش، هم تدریس در محیط آموزش و پرورش، و هم در محیط دانشگاه؛ همچنین سابقه مدیریت های مختلف، در زمینه های مختلف داشتم که فکر می کنم از مجال این بحث خارج باشد، مدت های مدیدی این افتخار نصیب من شده بود که از سنین نوجوانی، با نوجوانان و کودکان در ارتباط باشم، مخصوصاً با بچه های بی سرپرست و بد

سرپرست که همین باعث خوشحالی من بوده است. از حدود سال ۷۳ و ۷۴ یکی از افرادی بودم که پیگیر درج قانون حمایت از کودکان بدسرپرست شدم. چون تا آن زمان به حمایت از کودکان بدسرپرست چندان اهمیتی نمی دادند و قانون واضحی هم وجود نداشت. ما سعی کردیم که در این زمینه کارهای آزمایشی را شروع کنیم؛ چه در سطح استان اصفهان، چه در مناطق دیگر ایران. و همین امر باعث شد که کودکان آسیب دیده،

نقش ثابتی را در زندگی کاری و اجتماعی من داشته باشند. برای جوامع کودکان کار، بی سرپرست و بدسرپرست، کودکان آسیب دیده





در اینجا لازم است که من یادآوری کنم که کودکان جامعه ما و کودکان سرزمین مادری آسیب‌ها و ضربه‌های زیادی را خورده‌اند و دارند می‌خورند پس اصلاً روا نیست که به خاطر خستگی من نوعی، به خاطر نظرهای متفاوت من نوعی، بخواهیم مجدداً درجا بنزیم و کودکان آسیب‌های بیشتری را تحمل کنند. ما آمدمیم که دردی را دوا کنیم نه اینکه دردی را ایجاد کنیم.

**سوال: جناب روحانی: برای ما از بهترین اتفاق یا چیزی که هیچ وقت از خاطرتان نمی‌رود و این فقط اینجا رقم خورده است، بگویید.**

خیلی چیزها هست. خیلی خاطره‌ها اینجا برای من اتفاق افتاد که کوله بار خیلی زیبایی را به همراه خودم خواهم برد. اگر در حوزه کمک به کودکان باشه خوب کودکان بسیار نازنینی را دیدم که اگر کمک انجمن و ماهان نبود شاید اونا به سرمنزل مقصود نمی‌رسیدند و آسیب‌های فراوانی را می‌خوردند؛ مثل الناز عزیزمان؛ یک دختر فلج مغزی که هیچ پناهی و جایی نداشت و واقعا به موقع به این دختر کمک شد مثل محمد مهدی عزیز که نتوانستیم با تمام تلاش‌هایی که شد روی زمین نگهش داریم و پرواز کرد. مثل آرمین و آیلین که هردو شروع به راه رفتن کردند و الان توپ بازی می‌کنند. مثل امیرعلی و مثل خیلی از بچه‌های دیگه مثل نیما که کوهی از استعدادها و مختلف است و الان دارد پشتیبانی میشود و در حوزه موسیقی، ربات و سازه سازی و حتی ورزش‌های مختلف فعال شده؛ مثل ستایش عزیز نابغه مجسمه سازی، نقاشی و ورزش‌های رزمی، کم نیستند هر کدام را بخواهم بگویم فکر میکنم اجحاف کردم به بقیه اما بزرگترین مسئله‌ای که برای من حکم آرزو داشت و مقدماتش را دارم میبینم که اینجا داره اتفاق میافتد؛ تحول بزرگی برای رشد اجتماعی جامعه ماست که از دو سو در حال اتفاق افتادن است؛ یک خیریه‌ها و مخصوصاً خیریه‌هایی که با کودکان در ارتباط هستند که به روز رسانی دارند شدند، از قالب مقدس مآبی بیرون آمدند و وظایف دُخود را بهتر میشناسند و دوم آموزش و پرورش که دغدغه اصلی من بود که احساس میکردم شاید آموزش و پرورش واقعا با این شیوه‌ای که در حال جلو رفتن است، جوابگوی جامعه آینده ایرانی نخواهد بود اما احساس می‌کنم با برنامه‌ریزی‌هایی که در حال اتفاق از سوی این انجمن است معجزه‌ای قرار است رخ دهد؛ اگر بگذارند.

باعث شادی بیشتر من شد این بود که در همان روز اول مصاحبه، جناب آقای سیاری به من پیشنهاد دادند که انجمن حمایت از کودکان توانمند خلاق را راه اندازی کنیم؛ کاری که دوستان دوره‌های مختلف رهبری از کد یک تا شش زحمتش را کشیده بودند و قسم نامه‌اش را امضا کرده بودند. کارهای اداری را تا حدود زیادی برای گرفتن مجوز انجام داده بودند و خوب از آنجا به بعد من هم همراه دوستان شدم. خوشبختانه به سرعت این کار اتفاق افتاد و انجمن پا گرفت. با طرح‌ها و برنامه‌هایی که دوستان و اندیشمندی که در ماهان بودند از اساتید ماهان که خیلی کمک کردند تا کادر خوب ماهان، چه دوستانی که در رده‌های مدیریت بودند و چه دوستانی که در رده‌های اجرا و ستاد بودند، همه واقعا همراه شدند و انجمن با قدرت خیلی زیادی کار خود را شروع کرد و خوشبختانه به دلیل کارهای تحقیقی و پژوهشی که انجام شده بود، همه به این اتفاق نظر رسیده بودیم که ما باید یک فعالیت خیرخواهانه و اجتماعی را در حوزه کودکان انجام دهیم و چه چیزی بهتر از اینکه ما بتونیم خلاقیت‌های و استعدادهای کودکان را کشف کنیم و نهایتاً بتوانیم آن‌ها را توانمند کنیم تا تبدیل به یک انسان در درجه اول، مستقل و در درجه دوم، کارآفرین شوند. این چیزی بود که شاید آرزوی دیرینه خیلی از افراد خیرخواهی بود که به اسم ماهان و به اسم انجمن دور هم جمع شده بودند و یک نفرشان هم من بودم.

خوشبختانه و به سرعت انجمن توانست خودش را در سطح جامعه نشان دهد و با اجرای برنامه‌های متعددی و دوره‌های مختلفی که طراحی شد، مثل دوره توسعه فردی، کوچینگ و حرفه‌ای‌گری پرسنل خیریه‌ها که مرتبط با کودکان هستند و همچنین دوره مدیریت سمن‌ها، این اتفاق افتاد که به اتفاق بسیار فرخنده‌ای هم بود که انجمن به عنوان یک مجموعه خیریه مردم نهاد که طرح‌های نو را در پیش گرفته و می‌خواهد حرکت‌های نوین و نو را در جامعه رقم بزند در سطح کشور شهرت نسبتاً خوبی را به دست آورد و امیدوارم که این مسیر به خوبی پیش برود. هرچند به هر حال کارشکنی‌هایی وجود دارد و به هر حال اختلاف نظرهای بعضی از اوقات می‌تواند سنگ راه باشد و هرچند بعضی از اوقات فرسودگی‌ها و خستگی‌ها باعث میشود که شاید نیروها جابجا شوند تا این کار با سرعت و حرکت بیشتری پیش برود.



**سوال: داستان یکی از بچه ها را انتخاب انتخاب کنید که دوستان آشنا شوند و بدانند که ایجاد یک حس خوب در دیگران چگونه است.**

اول من این را عرض کنم خدمتتان که ما هدفمان این بود که کارمان خلاصه به یکی دو تا کودک نشود و به خاطر همین رفتیم سراغ خیلی ها رفتیم سراغ آموزش و پرورش، بهزیستی و دیگر جاها چون دلمان میخواست همه گیر باشد این حرکت و به همه برسد یعنی به همه کودکان؛ و خوشبختانه تا الان هم بد نبوده اما خب تایم کمی داریم پس اگر اجازه بدید جدید ترینشان را بگم: نیمای عزیزمون آقا پسر ۱۳ ساله که یک برادر کوچکتر از خودش هم دارد به نام نوید که دچار اوتیسم هم هست؛ این ها یک خانواده بودند که متاسفانه در سال های اخیر پدر ورشکست می شود و کار به جایی می رسد که این خانواده مجبور می شوند به خاطر لطف یه متخصص داروخانه دار در خیابان پیروزی توی انبار یک داروخانه زندگی کنند. یعنی تمام زندگیشان از دست رفته؛ اما مادر اندیشمند این دوتا بچه که تحصیل کرده علوم اجتماعی هم هست خودش را به زمین و زمان میزند؛ به آب و آتش میزند که پیانوی نیما را حفظ کند و این کودک، بدون داشتن مربی، بدون هیچگونه هزینه ای نواختن را ادامه میدهد؛ و تا پارسال مادر این کودک در اینترنت سرچ میکرد، نُت ها را پیدا میکرد و پیانو می نواخت یا آموزش زبان انگلیسی را سرچ کرد و از طریق کارتونها یاد گرفت، کار به جایی رسید که به برادر اوتیسم خود هم زبان را آموزش داده و با هم مکالمه دارند. از طرف دیگه در سازه سازی و لوگو بسیار بسیار باهوش و نابغه است، مادر ایشان به صورت کاملاً اتفاقی صفحه اینستاگرام انجمن را دید و برای ما پیغام گذاشت، من با ایشان تماس گرفتم و توضیح داد که من یک چنین پسری دارم و به خاطر شرایطی که داریم نمیتوانم و عاجزم از اینکه بتوانم رشدش دهم تا استعدادهای خود را ارتقا دهد؛ ، آیا انجمن میتواند بهشون کمک کند. خب ما یک بازدید رفتیم و دیدیم بله در انبار داروخونه دارند زندگی میکنند. پدر دچار بیماری روحی روانی هم شده بود و در شرف طلاق و جدایی هم بودند، ما تلاش کردیم جدا نشوند ولی متاسفانه موفق نشدیم. ولی باز با کمک دانش پذیران عزیز ماهان دوستان کد ۱۳ رهبری، این بچه ها تحت پوشش قرار گرفتند. نیما علاوه بر اینکه الان دوره

پیانورا می گذرانند و مربی دارد که هر هفته با او تمرین میکند، در حوزه رباتیک هم استعدادش کشف شد و در آن زمینه هم فعالیت میکند همچنین در حوزه سازه سازی بناست در مرحله بعدی شروع به کار کند و خوشبختانه نوید هم تحت درمان قرار گرفته با توجه به اینکه مشکلات زیادی هم داشته الان کار توان بخشی برای او انجام میشود و قراره است هرچه زودتر عمل جراحی ستون فقراتش نیز انجام شود؛ و خوشبختانه اتفاق خیلی خوبی هم که افتاد این بود که یک خونه کوچک و نقلی هم اجاره شد و دارند اونجا زندگی می کنند. الان بهترین حس و حال خوبی این مادر دارد که برای من از هر چیزی اهمیتش بیشتر است؛ شاید نیما آینده خیلی خوبی داشته باشه. شاید بتواند بهتر زندگی کند و شاید روزی نیما یکی از نابغه های دنیا شود ولی من اون حس و دل اون مادر برام خیلی ارزشمند است؛ این هدیه من به شما .



**سوال: پایان سخن چیزی که فکر میکنید جا مونده و دوست دارید شنیده شود.**

اولا: امیدوارم بزودی روزی برسد که هیچ کودکی در سرزمین مادریما، بخاطر فقر محروم از رشد استعدادهای خودش نباشد. و ثانياً: برای خودم شما و همه آرزو می کنم که هیچ وقت حس نکنیم به نقطه اوج رسیدیم دوران تحصیل درسی داشتیم به نام فیزیک و نقطه اوج را اینطور تعریف می کردند که نقطه اوج برای یک متحرک که عمودی رو به بالا حرکت میکند و اوج میگیرد، جایی است که به بالاترین نقطه رسیده و همان جاست که انرژی متحرک کم و سقوط شروع میشود، بنابراین من همیشه آرزو می کنم هیچ وقت به نقطه اوج نرسم و همیشه اون نقطه اوج رو برای خودم بالاتر ببرم امیدوارم شما و همه دوستان انجمن و ماهان هیچ وقت به نقطه اوج نرسید .  
موج زخود رفته ای تیز خرامید و گفت:  
هستم اگر می روم، گر نروم نیستم.  
واقعا ممنونم.

جناب آقای دکتر شهبازی:

پنجمین تور بین المللی که قصد داریم برگزار کنیم توری ویژه وکلا و داوران است که برابر نیازی که عزیزان وکلا داشتند این تور طراحی و اجرا می شود. در این تور ۷ روزه که چهار روز آن در سوئیس و ۳ روز آن در هلند خواهد بود، ابتدا بازدید از دادگاه لاهه را داریم، کارگاه های آموزشی داوری تجارت بین الملل طی سه روز در IMI برگزار می شود و گواهینامه بین المللی صادر خواهد شد؛ علاوه براین از مراکز گردشگری هلند و سوئیس دیدن می کنند. برای کسب اطلاعات تکمیلی با واحد بین الملل تماس حاصل فرمایید.



خود را همسو کنند، تمرکز ذهنی را تقویت کنند، اهداف واقع بینانه برای تیم‌ها و افراد تعیین کنند، بهبود هماهنگی و کارایی مدیریت عملکرد را ارتقا دهند و انگیزه و روح مسابقه ای تیم‌ها را تقویت کنند.

OKR یک ابزار کارآمد است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اهداف خود را مشخص کرده و پیگیری و اندازه‌گیری پیشرفت خود را به صورت مؤثر انجام دهند.

OKR مناسب برای انواع مختلفی از سازمان‌ها و تیم‌ها است، اما عموماً در سازمان‌های کوچک تا متوسط و همچنین شرکت‌های فناوری و استارت‌آپ‌ها بسیار مؤثر است. این سیستم به‌ویژه برای سازمان‌هایی که در حال رشد و توسعه هستند، تیم‌هایی که به سرعت تغییر می‌کنند و نیاز به تمرکز بر اهداف و اولویت‌ها دارند، مناسب است. همچنین، مدیرانی که دنبال روشی ساده و قابل اجرا برای مدیریت اهداف تیم‌های خود هستند، می‌توانند از سیستم OKR بهره ببرند.

«مدیرعامل یا هر سطح مدیریتی دیگر می‌تواند از طریق سیستم OKR درصد پیشرفت فعالیت‌ها و اهداف کارکنان را به صورت ماهانه یا سالانه مشاهده کند»

ابزار OKR یا Objective and Key Results یک ابزار مدیریت عملکرد است که به عنوان یک سیستم ساختاری برای تعیین اهداف و اندازه‌گیری پیشرفت در سازمان‌ها استفاده می‌شود. این ابزار توسط اینتل ابداع شد و پس از آن به صورت گسترده‌ای توسط شرکت‌های فناوری مورد استفاده قرار گرفته است.

در این سیستم، هر تیم و فرد اهداف (Objective) خود را برای یک دوره زمانی مشخص تعیین می‌کنند و سپس برای اندازه‌گیری پیشرفت و تحقق آن اهداف، Key Results یا نتایج کلیدی تعیین می‌شود. این Key Results باید قابل اندازه‌گیری، خود محدود و دست‌نخورده باشند. استفاده از ابزار OKR به سازمان‌ها کمک می‌کند تا واحدهای





## OKR متشکل از دو رکن اصلی است:

### ۱. اهداف (Objectives):

اهداف در OKR بیان‌کننده جهت‌گیری و اولویت‌های اصلی سازمان یا تیم است. اهداف باید مشخص و تصویری بوده و باعث موجبات الهام و انگیزه در تیم شود.

اهداف باید قابل‌اندازه‌گیری نباشند و به‌عنوان یک نقطه مقصود جهشی و انتقالی برای سازمان باشند.

### ۲. نتایج کلیدی (Key Results):

نتایج کلیدی نشان‌دهنده ویژگی‌های اصلی و محدوده انجام‌دادن یا نکردن هر اهداف هستند. نتایج کلیدی باید قابل‌اندازه‌گیری، خود محدود و محدود به مدت زمانی مشخص باشند.

نتایج کلیدی می‌توانند بر اساس افزایش درصدی، تعداد محصولات، کارایی و سایر معیارهای قابل‌اندازه‌گیری دیگر باشند.

هدف اصلی از ارکان اهداف و

نتایج کلیدی در OKR، محقق کردن

اهداف تیم و بهبود کارایی و تمرکز پیشرفت

بر روی اهداف اصلی سازمان است. این دو ارکان به

صورت هماهنگ و سازمان‌یافته، به تیم‌ها کمک می‌کنند تا روی اهداف واقع‌گرا و قابل‌اندازه‌گیری متمرکز شوند و موفقیت‌های اندازه‌پذیر را برای سازمان فراهم کنند.

## فرایند اجرای OKR

۱. تعیین اهداف و اولویت‌های اصلی:

- تیم مدیریت یا لیدر گروه باید اهداف و جهت‌گیری‌های اصلی برای دوره زمانی مدنظر (مثلاً یک فصل یا یک سال) تعیین کند.

- این اهداف باید تصویری، الهام‌بخش و قابل‌اندازه‌گیری

۲. تعیین نتایج کلیدی:

- برای هر هدف اصلی، نتایج کلیدی مشخص می‌شوند که نشان‌دهنده محدوده و انجام‌دادن یا نکردن هر هدف هستند. این نتایج باید قابل‌اندازه‌گیری، خود محدود و مشخص باشند.

۳. انجام و پیگیری:

- تیم‌ها و افراد باید آن‌ها را به‌عنوان راهنما برای فعالیت‌های روزانه خود در نظر بگیرند و تلاش کنند تا به انجام

دادن نتایج کلیدی برای رسیدن به اهداف

برسند.

- پیگیری و اندازه‌گیری پیشرفت

و دستاوردهای محقق شده

به‌صورت دوره‌ای انجام می

شود و تصمیمات بر

اساس این اطلاعات

گرفته می‌شود.

۴. بازبینی و بهبود:

- پس از پایان دوره

مشخص، نتایج و

عملکرد بررسی شده و با

اهداف مطابقت دارند یا

خیر، سپس تصمیمات برای

بهبود فرایند گرفته می‌شود.

## چرا (OKR)؟

سیستم مدیریت اهداف و نتایج (OKR) به‌عنوان یک روش کارآمد برای مدیریت و رهبری در سازمان‌ها شناخته شده است. این سیستم از مزایای زیر برخوردار است که دلایلی برای استفاده از آن محسوب می‌شوند:

۱. تمرکز بر اولویت‌ها: OKR کمک می‌کند تا تمرکز واحدها و افراد بر روی اهداف کلیدی و اولویت‌های مهم سازمانی باشد. این به واضح کردن اهداف و تمرکز بر روی آنها کمک می‌کند.

۲. انطباق با تغییر: به دلیل شتاب فناوری و تغییر در محیط کسب و کار، سیستم OKR انطباق زیادی دارد و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به‌سرعت تغییر کنند و به چالش‌های جدید پاسخ دهند.

۳. انگیزه بخشی: تعیین هدف‌های مشخص و قابل‌اندازه‌گیری و همچنین پیگیری آنها، انگیزه افراد و تیم‌ها را افزایش می‌دهد زیرا آن‌ها می‌دانند که هدف‌ها و دستاوردهای خود را می‌توانند اندازه‌گیری کنند.

۴. ایجاد شفافیت: سیستم OKR توضیح می‌دهد که چه چیزی برای سازمان مهم است و از میزان پیشرفت آن به شکل شفاف گزارش می‌دهد.

۵. ایجاد انعطاف‌پذیری: OKR به سازمان‌ها این امکان را می‌دهد که بهترین راه حل‌ها و استراتژی‌ها را برای دستیابی به اهدافشان پیدا کنند.

از این روش‌های مدیریتی برای بهبود تمرکز، انگیزه، شفافیت و انعطاف‌پذیری در سازمان استفاده می‌شود و از این‌رو گزینه مناسبی برای سازمان‌ها و تیم‌هایی است که به دنبال بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف خود هستند. مدیرعامل یا هر سطح مدیریتی دیگر می‌تواند از طریق سیستم OKR درصد پیشرفت فعالیت‌ها و اهداف کارکنان را به صورت ماهانه یا سالانه مشاهده کند. در واقع، سیستم OKR به مدیران این امکان را می‌دهد تا به راحتی پیشرفت و عملکرد کارکنان را از طریق معیارهای مشخص و قابل‌اندازه‌گیری در هر دوره زمانی مشاهده کنند.

هر کارمند می‌تواند هدف‌های خود را تعریف کرده و پیشرفت خود را در جهت دستیابی به این اهداف روزانه یا هفتگی گزارش کند. مدیران می‌توانند این گزارش‌ها را بررسی کرده و درصد پیشرفت را ارزیابی کنند تا بتوانند عملکرد و تلاش کارکنان را بهبود دهند و در صورت لزوم با تیم برای بهترین دستیابی به اهداف همکاری کنند.

از طرف دیگر، مدیران همچنین می‌توانند با تحلیل گزارش‌ها ارائه شده توسط کارکنان، پیشرفت و موفقیت‌های درخشان را تشویق کرده و افرادی که بیشترین تلاش را می‌کنند و بهترین عملکرد را دارند، تشویق و تقدیر کنند.

بنابراین، سیستم OKR به مدیران این امکان را می‌دهد تا به طور فعال و مداوم پیشرفت فعالیت‌ها و کارکنان را ارزیابی کنند و از این اطلاعات برای بهبود عملکرد و تصمیم‌گیری‌های بهتر در سازمان استفاده کنند.

# ساختار شکنی

### اختار

داستان‌های مقاومت در رده‌های میانی مدیریتی یعنی، مبارزه بر سر ارزش‌ها و نیز مبارزه بر سر جایگاه مدیریت میانی در تغییرات سازمانی معاصر. بوروکراسی‌ها در حال شکل دادن و تغییر دادن اصول و شیوه‌های کنترل در سازمان هستند. رهبری یک گونه در خطر انقراض است اما، این انقراض نیست که آن را تهدید می‌کند. بلکه، تمایل به درگیر کردن همان عواملی است که قرار است آن را متمایز کنند و در نهایت رهبری را به موضوعی بی‌شکل و غیرقابل تعریف تبدیل نماید. ماکس وبر با تمایز بین انتخاب‌های کوچک و تکراری که نهادهای موجود را تقویت می‌کنند، از یک سو، و انتخاب‌های بزرگ و غیرمعمولی که طرح‌های جدید ایجاد می‌کنند، از سوی دیگر، نظام‌های سیاسی را بر اساس انواع اقتدارهایی که رهبری مشروع را ایجاد می‌کنند طبقه‌بندی کرد. او اقتدار سنتی، اقتدار عقلانی-قانونی و اقتدار کاریزماتیک را برمی‌شمارد که الگوهای جدید عمل، ارزش‌های جدید و نهادهای جدید را معرفی می‌کند. در جامعه‌پذیری و دموکراسی‌سازی رهبری، رهبران قدرت مطلق نیستند. آن‌ها به طور نامحسوسی با جماعتی که از آن برخاسته‌اند، ادغام می‌شوند. هدف این است که نگاهی معمارگونه به سازمانی بیندازیم و «فضاهای تفکر» جدیدی ایجاد کنیم که درونی شده و بخشی از فرهنگ آینده شوند.

### چهار عامل بقای قدرتمندها:

- خارج از چارچوب ذهنی فکر کن
- خارج از مناطق امن و راحت ذهن
- نوآوری و خلاقیت داشته باش
- وضعیت موجود را به چالش بکش
- ساختار شکن‌ها چگونه رفتار می‌کنند:
- وضعیت موجود را به چالش می‌کشند
- عدم رضایت از وضعیت موجود دارند
- نظر دیگران را فراموش کرده‌اند
- از شکست لذت برده و استقبال می‌کنند
- جسور، تهاجمی و بی‌پروا هستند
- از منطقه امن ذهنی و احساسی خود خارج می‌شوند (شکستن باورها)





Mahan.Business.School



MahanBusinessSchool



MahanBusinessSchool

**mahanbs.com**